

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة منتوري قسنطينة.  
\*\*\*\*\*

- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.  
- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا.

الموضوع

التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.  
مطاحن الحروش - نموذجًا -

مذكرة محاضرة لنيل شهادة الماجستير  
تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف:

أ/ د . توهامي ابراهيم

إعداد الطالب:

سليمانى عز الدين

لجنة المناقشة:

رئيسا  
مشرفا  
مناقشا  
مناقشة

أستاذ التعليم العالي، جامعة قسنطينة  
أستاذ التعليم العالي، جامعة سكيكدة  
أستاذ التعليم العالي، جامعة سكيكدة  
أستاذة محاضرة، جامعة قسنطينة

أ.د علي غربي  
أ.د توهامي ابراهيم  
أ.د اسماعيل قيرة  
د كونة مسعودة

السنة الجامعية: 2008/2007

# شكر وتقدير

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: توهامي ابراهيم، الذي كان لي السند في هذا العمل المتواضع، وساعدني في إنجازه من خلال نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة.

كما اشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إتمام هذه المذكرة وأخص بالذكر زوجتي الكريمة التي كانت لي العون عند الحاجة.

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان.

كما أتقدم بالشكر إلى السيد: بولبنان الزبير مدير التخطيط والتنمية بمطاحن الحروش وكذا رؤساء المطاحن بنفس المؤسسة اللذين قدموا لي يد المساعدة.

# محتويات الدراسة

الموضوع  
الصفحة

أ.....	محتويات الدراسة:
ح.....	مقدمة:

## الباب الأول: الإطار النظري

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة:

10.....	تمهيد:
11.....	أولاً: أهمية وأسباب اختيار الموضوع:
12.....	ثانياً: أهداف الدراسة:
12.....	ثالثاً: الإشكالية:
14.....	رابعاً: الإطار المفاهيمي:
15.....	01 – مفهوم التنظيم:
18.....	02 – مفهوم التنظيم غير الرسمي:
20.....	03 – مفهوم الإنتاجية:

### الفصل الثاني: مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية:

27.....	تمهيد:
28.....	أولاً: ماهية التنظيم:
28.....	01 – مفهوم التنظيم:
31.....	02 – أهمية التنظيم:
33.....	ثانياً: أساسيات التنظيم:
33.....	01 – مبادئ التنظيم:
38.....	02 – أشكال التنظيم:
42.....	خلاصة:

### الفصل الثالث: المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي:

- 44..... تمهيد: د: —
- 45..... أولاً: مدخل البنية الوظيفية.....
- 48..... 01 — نظرية الإدارة العلمية:.....
- 52..... 02 — نظرية العلاقات الإنسانية:.....
- 56..... 03 — النظرية التفاعلية:.....
- 57..... 04 — نظرية اتخاذ القرار:.....
- 59..... 05 — نظرية التكوين الإداري:.....
- 60..... ثانياً: مدخل الماركسية:.....
- 63..... ثالثاً: مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:.....
- 63..... 01 — نظرية هومانز لتكوين الجماعة:.....
- 65..... 02 — نظرية التبادل الاجتماعي:.....
- 65..... 03 — نظرية القرب:.....
- 66..... 04 — نظرية الاتزان أو الموازنة:.....
- 67..... رابعاً: البدائل السيولوجية الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي:.....
- 68..... — خلاصة:.....

### الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية:

- 70..... تمهيد:..... د: —
- 71..... أولاً: ماهية الإنتاجية.....
- 71..... 01 — تعريف الإنتاجية.....
- 73..... 02 — مقاييس الإنتاجية.....
- 74..... ثانياً: مداخل تحسين الإنتاجية.....
- 74..... 01 — المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية.....

76.....	02 — إستراتيجية تحسين الإنتاجية.....
79.....	03 — تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية.....
81.....	04 — تحسين إنتاجية القوى البشرية.....
84.....	05 — التكنولوجيا الجديدة وتحسين الإنتاجية.....
86.....	<b>ثالثاً:</b> العوامل المحددة للإنتاجية.....
89.....	01 — العوامل الداخلية في المنشأة.....
92.....	02 — العوامل الخارجية في مناخ المؤسسة.....
93.....	<b>رابعاً:</b> أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.....
94.....	01 — قواعد الضبط.....
99.....	02 — نظام الاتصالات.....
103.....	<b>— الخلاصة.....</b>

### الفصل الخامس: البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

105.....	<b>— تمهيد:</b> .....
106.....	<b>— أولاً:</b> الدراسات الغربية:.....
106.....	<b>01 —</b> مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية:.....
108.....	<b>— ثانياً:</b> الدراسات العربية:.....
	<b>01 —</b> دراسة الجماعات الغير رسمية ومشكلات العمل داخل المصنع
108.....	" طلعت ابراهيم لطفي":.....
113.....	<b>02 —</b> دراسة مجتمع المصنع " محمد علي محمد:.....
115.....	<b>— ثالثاً:</b> الدراسات الجزائرية:.....
	<b>01 —</b> دراسة التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية
115.....	" شوية سيف الإسلام":.....
116.....	<b>02 —</b> دراسة التنظيم غير الرسمي في المصنع " حسان الجيلاني":.....
120.....	<b>— رابعاً:</b> الدراسات الحديثة:.....
120.....	<b>01 —</b> دراسة ليوناردوسايلز " L.SAYLES":.....
123.....	<b>— الخلاصة:.....</b>

## الباب الثاني: الإطار الميداني

### الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة:

- 125.....تمهيد:
- 126.....أولاً: مجالات الدراسة:
- 128..... 01 – المجال الجغرافي:
- 127..... 02 – المجال البشري:
- 132..... 03 – المجال الزمني:
- 133.....ثانياً: فروض الدراسة:
- 134.....ثالثاً: المنهج:
- 134.....رابعاً: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:
- 135..... 01 – الملاحظة:
- 135..... 02 – المقابلة:
- 136..... 03 – الاستمارة:
- 137..... 04 – السجلات والوثائق:
- 138..... 05 – العينة:
- 139.....خامساً: أسلوب التحليل الكمي والكيفي:
- 147.....الفصل السابع: علامات وجود التنظيم غير الرسمي:
- 156.....الفصل الثامن: قواعد الضبط وأثرها على الإنتاجية:
- 167.....الفصل التاسع: أثر نظام الاتصال على الإنتاجية:
- 176.....الفصل العاشر: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:
- 177.....تمهيد:
- 178.....أولاً: فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية:
- 183.....ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
- 185.....ثالثاً: بعض القضايا التي تثيرها الدراسة:
- 186.....الخاتمة:

187.....	<u>قائمة المراجع:</u>
188.....	<u>أولاً:</u> المراجع باللغة العربية:
191.....	<u>ثانياً:</u> المراجع باللغة الفرنسية:
192.....	<u>الملاحق:</u>
193.....	<u>أولاً:</u> قائمة الأشكال:
194.....	<u>ثانياً:</u> قائمة الجداول:
196.....	<u>ثالثاً:</u> الاستمارة:
203.....	<u>رابعاً:</u> المقابلة:
204.....	<u>خامساً:</u> الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

## مقدمة:

إن حياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمننا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي الذي يعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعياً واقتصادياً يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءً على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفقاً لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتهيئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة، وكون العملية التنظيمية لا تشير على ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العلمية العليا، كما يركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها، التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات الإدارية... الخ.

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم، منها التقليدية والتمثلة في الاتجاه البيروقراطي لماكس فيبر. ثم الاتجاه الإداري لتايلور وزملائه. أما الدراسات الحديثة فتمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي لتاكوت بارسونز، ثم الاتجاه السلوكي بقيادة باك وزملائه.

أما النوع الثاني فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي والذي هو محور دراستنا والذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم، وهذا التنظيم غير الرسمي غير منصوص عليه في اللوائح، فهو له قواعده وتقاليد الخاصة به، والتي تفرض على الأفراد التقيد بها واتباعها في تصرفاتهم، كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل 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 وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم 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.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية، ومن ثم بات من 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 عامة.

ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وهي مطاحن الحروش بولاية سكيكدة، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى عشرة فصول، الخمسة فصول الأولى تناولت الجانب النظري، أما الفصول الباقية فقد تناولت الجانب الميداني منها، ومن هنا:

**فإن الفصل الأول:** تمّ التناول فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة والإشكالية البحثية التي تعتبر من أهم الخطوات التي تتخذ من أجل بلورة موضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم والذي يضم المفاهيم الرئيسية لموضوع البحث مع إعطاء التعريف الإجرائي لكل مفهوم.

**أما الفصل الثاني:** فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

**أما الفصل الثالث:** فقد تضمن أهم المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي.

**أما الفصل الرابع:** حاولنا ربط التنظيم غير الرسمي بالإنتاجية وإلى أي مدى يؤثر في هذه الأخيرة وذلك عن طريق قواعد الضبط التي يفرضها على الجماعة أو عن طريق قنوات

الاتصال التي يمارسها أما الفصل الخامس فقد تضمن عرض لأهم الدراسات السابقة لهذا الموضوع، وقد تم عرضها حسب فروض الدراسة.

أما البــــــــاب الثاني " الجانب النظري " فقد قسم إلى:

**الفصل السادس:** وهو الإطار المنهجي للدراسة، حيث يتضمن المجال الجغرافي، الزمنية والبشرية للدراسة، كما تم تحديد الفروض التي ارتكزت عليها هذه الدراسة، وتحديد المنهج الملائم لها بالإضافة إلى عينة البحث وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات والبيانات وأساليب التحليل الكمية والكيفية

**الفصل السابع:** وفيه تم التأكيد على وجود التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال جمع وتفريغ البيانات في جداول.

**الفصل الثامن:** وفيه تم التطرق إلى أثر قواعد الضبط التي تفرضها الجماعة وأثرها على الإنتاجية وقد تم جمع البيانات وتفريغها في جداول.

**الفصل التاسع:** وفيه تمت معالجة أثر نظام الاتصالات على الإنتاجية وقد تم جمع البيانات وتفريغها في جداول

**الفصل العاشر:** عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفروض والدراسات السابقة التي تناولت مسألة التنظيم غير الرسمي والإنتاجية ومن تم التعرف إلى أهم القضايا التي أثارها هذه الدراسة.

الباب الأول  
الإطار النظري

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدراسة

#### تمهيد.

أولاً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة.

01 – مفهوم التنظيم

02 – مفهوم التنظيم غير الرسمي

03 – مفهوم الإنتاجية

## الفصل الأول الإطار النظري للدراسة.

### تمهيد/

تعتبر هذه الدراسة من بين المواضيع التي اهتم بها علم الاجتماع الصناعي، خاصة بعد تجارب الهاوثورن والتي أكدت على أهمية الجماعات غير الرسمية في تحقيق الكفاية الإنتاجية، كما أمكنها من ملاحظة تأثيرات الجماعة على سلوك العمال وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحاً وتفصيلاً، وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية. وسنتناول في هذا الفصل إطار الدراسة الذي يدور في مجمله حول أسباب اختيار الموضوع وأهميته بالإضافة إلى أهداف الدراسة والإشكالية ثم نخرج على الإطار المفاهيمي للدراسة والتي سنحاول التحقق منها امبريقياً.

## أولاً/أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع:

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية أو الخدماتية الجزائرية أو تجاهل التنظيمات غير الرسمية أدت إلي تفاقم الوضع بين العمال والإدارة وزيادة حدة الصراع والتوتر مما انعكس بصورة سلبية علي العاملين حيث كثرت شكاويهم وقلت فعاليتهم وأدى بهم الحال إلى التقاعس في العمل والإهمال والتكاسل وتسجيل الغيابات ... الخ.

إن هذا كله يأتي نتيجة عدم انسجام القواعد الرسمية بالسلوك الإنساني في العمل وخاصة الجانب المتمثل في التنظيم غير الرسمي وانعكاساته على إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التنظيم غير الرسمي وأهميته بالنسبة للتنظيم الرسمي، على اعتبار أنه إذا حدث وإن وجدت فجوة بين هذين التنظيمين فإن سبل المعالجات لن تجدي نفعا في زيادة كفاءة الأفراد الإنتاجية، كذلك يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى نتائج ميدانية تبين أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية والوقوف عن واقع هذا الأخير في المؤسسات الإنتاجية، ولعل من أهم الأسباب التي كانت وراء اختبار هذا الموضوع ما يلي:

— علاقة هذا الموضوع بتخصيصي العملي والمتمثل في تسيير وتنمية الموارد البشرية.

— تنامي الميول نحو موضوع التنظيم غير الرسمي وأهميته في المؤسسة الجزائرية

— إمكانية البحث حول التنظيم غير الرسمي بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة.

— رغبة الباحث في توسيع معارفه العلمية من خلال هذا الموضوع

## ثانياً/ أهداف الدراسة

من مجمل المبررات السابقة وفي إطار إطلاعنا على مختلف النظريات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول التنظيم غير الرسمي، علاوة على معاشنا للواقع الاجتماعي واطلاعنا على بعض الحقائق المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

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

## ثالثاً/ الإشكالية

يعتبر التنظيم غير الرسمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من العلوم الاجتماعية، خاصة علم الاجتماع الصناعي، نظراً لما يلعبه هذا الأخير من دور هام في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، على اعتبار أن البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من بنائين، هما البناء الرسمي والبناء غير الرسمي، هذا الأخير الذي يمثل أحد مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة، أين تتشكل العلاقات بين الأفراد بطريقة غير رسمية، وذلك انطلاقاً من أن الجماعة تمثل حجر الأساس في أي بناء تنظيمي أو الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالجماعات سمة مميزة للحياة العصرية، فكل منا كان ولا يزال عضو في العديد من الجماعات، الأسرة والجماعات السياسية والاجتماعية والدينية... إلخ.

والجماعات قد تكون صغيرة كما قد تكون كبيرة، وقد تكون دائمة كما قد تكون غير دائمة، كما قد تكون مؤقتة وقد تكون رسمية كما قد تكون غير رسمية، فالجماعات التي تتسم بالفاعلية تتصهر وتتوجه جهود و دافعية الأفراد ويودي الشعور بروح الجماعة إلى تنمية وتدعيم الاتجاهات نحو المنظمة والوظائف التي يشغلونها، مما يزيد من إنتاجيتهم ويساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

وما يهمننا في هذا الإطار الجماعات غير الرسمية أو بعبارة أدق التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالإنتاجية.

والسؤال الذي يمكن أن نطرحه في هذا السياق:

ما هي العوامل التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية، وما هي وظائفها؟  
إن الإنسان بفطرته كائن اجتماعي يحاول دائما العيش في وسط الجماعة ولا يحب الانعزال، وبما أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال، بحيث يخضعون إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم، هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة إلى دخول العمال في علاقات تلقائية ومباشرة تفاعلية، ولعل السبب في تكوين ونشأة هذه الجماعات يرجع إلى مجموعة من الظروف والعوامل، كالتماثل في المهنة والتقارب في الأعمال ثم التجاور في مكان الإقامة والتماثل في العادات والأخلاق والزمالة في القسم والاشتراك في الموطن الأصلي والمصلحة المشتركة في العمل والتقارب في المستوى التعليمي والقرابة.

ولكي يحافظ التنظيم غير الرسمي على استمراره وإشباع حاجاته وأهدافه المشتركة بين الأفراد، فهو أيضا يتكون من تلك المعايير والقواعد والقيم وأنماط السلوك التي يمارسها الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر فيهم وتتأثر بهم.

ونظراً لتشعب وظائف التنظيم غير الرسمي، يمكن تصنيفها إلى وظائف نفسية وأخرى اجتماعية، بحيث نلاحظ أن آراء الباحثين اختلفت في هذا المجال، فمنهم من يعتبر التنظيمات غير الرسمية بمثابة استجابة لحاجات العمال ولإظهار عواطفهم والتعبير عن مشاعرهم، كما يعتبرها البعض الآخر أنها تعبير واقعي عن صدمات الأفراد ورغبتهم في التعاون والتضامن والانتماء وتبادل المودة والاحترام، فيما ذهب فريق آخر من العاملين في المجال النقابي، بأن التنظيم غير الرسمي ما هو إلا مرحلة ممهدة لقيام النقابة، وذلك عن طريق تجميع العمال للمطالبة بحقوقهم والتعبير عن رغباتهم والوقوف في وجه الإدارة كوسيلة ضغط وتهديد، بالإضافة إلى ذلك فإن ظهور التخصص الوظيفي وما أنجز عنه من تحول وانتقال في العمل أين أصبح الفرد ينظر إلى نفسه وإلى الجماعة من حوله وذلك للتعويض عن عدم الرضا والإشباع الذي يفنقر إليه في الجانب الرسمي.

ولما كان التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً أساسياً في المؤسسة وذلك من خلال التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم، كان لزاماً على الباحثين الاهتمام بهذا

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

الموضوع وعلى رأسهم ممثل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو وزملائه، أين اكتشف الباحثون من خلال التجارب التي أجريت بمصانع الهاوثورن، أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن التنظيمات غير الرسمية تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد لأن يسلك مسلكاً معيناً لا يشد فيه عن الجماعة، ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها فيكون شعورهم هذا عاملاً هاماً في ترابط واندماج الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين، كما ان هذه التنظيمات غير الرسمية تتكون بطريقة تلقائية، فهي اتفاق باطني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكاً معيناً بغرض تحقيق هدف واحد وحماية مصلحة العمال وتأمين مستقبلهم، وليس من المحتم أن يسبق هذا السلوك اتفاق صريح بين أفراد الجماعة، فقد يأتي نتيجة للشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل.

وانطلاقاً من هنا حاولنا معرفة واقع وحقيقة التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على الإنتاجية وذلك في إحدى مؤسساتنا، وبالضبط في مؤسسة مطاحن الحروش بولاية سكيكدة، والوقوف على تأثير هذه الظاهرة على الإنتاجية

وفي هذا الإطار نجد أن الإشكالية البحثية الراهنة تثير مجموعة من التساؤلات حول القضايا المراد بحثها والمشكلة لمتغير الدراسة والمتعلقة بطبيعة العلاقة بين قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على أعضاء الجماعة وانعكاسات ذلك على الإنتاجية بالإضافة إلى اثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟.

01 – هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟.

02 – هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية؟.

### رابعاً/ مفاهيم الدراسة للدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي الواقع الفعلي للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية (مؤسسة مطاحن الحروش).

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

على اعتبار أن المفاهيم أصبحت من الأدوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ومن هنا بات من الواضح أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة لتندرج فيما بعد إلى تحديدها إجرائياً، وقد تطرقت لدراسة هذا الموضوع، العديد من البحوث والتي أفقت إلى صياغة مجموعة من المفاهيم، اختلفت باختلاف الرؤى الفكرية وتعددت بتعدد المجتمعات التي تناولتها البحوث وسنحاول من خلال دراستنا هذه التعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

1 - التنظيم \_\_\_\_\_ م.

2 - التنظيم غير الرسمي.

3 - الإنتاجية

### 01 - تحديد مفهوم التنظيم:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التنظيم، بحيث نلاحظ أن بعض الباحثين يخلط بين عدة مفاهيم والبعض الآخر يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة وذلك لأجل تحقيق أهداف معينة، فيما اعتبرها فريق آخر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه.

في البداية يصادفنا مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة، حيث عرفه الدكتور "محمد علي محمد" إلى أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً<sup>1</sup>. ولا يتأني ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تتألف حسب رأي الدكتور "محمد علي محمد" من عنصرين أساسيين هما:

« بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجّهات السلوك وضوابطه»<sup>2</sup>.

ويورد قاموس علم الاجتماع تعريفاً مشابهاً للتنظيم الاجتماعي، فيرى أنه « نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وانطلاقاً من هذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي»<sup>3</sup>

1 - " محمد علي محمد"، علم اجتماع التنظيم، ج 1 الإسكندرية، دار الكتب الجامعية 1972، ص 12

2 - نفس المرجع، ص 12.

3 - " محمد عاطف غيث" قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979، ص 313

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة أو مصطلح التنظيم معنيين هما:

**- المعنى الأول:** وهو منظمة "ORGANISATION" ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية... إلخ.

**المعنى الثاني:** ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.<sup>1</sup>

كما يعطي معجم العلوم الاجتماعية تعريفاً للتنظيم، إذ يعتبره على أنه مرادف لكلمة : منظمة" وهذا ما سار عليه العديد من الباحثين، ومن بينهم : "محمد علي محمد" إذ يعرف التنظيمات بأنها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحدد أهدافاً محددة."<sup>2</sup>

وقد سار على هذا النهج "أميتاي اتزيوني" فهو يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة، ونستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم، ويرى "أميتاي اتزيوني" أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

— تقسيم العمل والسلطة.

— وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

— استبدال العاملين.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء أو الهياكل الأساسية ومعايير وقواعد السلوك، وهو يقام بطريقة غير مقصودة وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة، من أجل تحقيق أهداف محددة.

<sup>1</sup> - "نخبة من الأساتذة المختصين"، معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبراهيم مذكور، اليونيسكو، الهيئة المصرية . العامة للكتاب. 1975 ص 575 .

<sup>2</sup> - "محمد علي محمد" مرجع سابق، ص 10 ، 11

<sup>3</sup> - 17-3 Jean – claud sheid, les grands acteurs en organisation / édition dunod / paris/ 1980 p .

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

أما "تالكوت يارسونز"، فيعطي للتنظيم تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي، والذي يعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً."<sup>1</sup>

إذ تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر "تالكوت يارسونز" البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة، وعلى هذا الأساس جاءت نظرية "بارسونز" لتركز على البناء والوظيفة.

أما الدكتور "طلعت إبراهيم لطفى" فيرى أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تدور حول التنظيم الرسمي، وما يتعلق به من مسؤوليات واختصاصات، وسلطات، ويذكر في هذا الإطار تعريف "نيومان" "w.newman" للتنظيم، بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.<sup>2</sup>

أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم كما يرى الدكتور "طلعت إبراهيم لطفى" فهي تتمثل أساساً في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة مثل التعاون والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر: "بارنار" "C.Bernard" هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة"<sup>3</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة للتنظيم، أصبحت تنظر إلى السلوك الإنساني بعين الاعتبار، وذلك بعد أن أغفلته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، فالسلوك الإنساني يتأثر ويؤثر في التنظيم، ويقوم بدور بارز في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه، لذلك نلاحظ أن بعض الكتاب يطلق على السلوك الإنساني وانتظامه داخل العمل "بالتنظيم غير الرسمي" ويميلون إلى تقسيم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي.

ويميز كل من "رونلذ برج وديكسون" بين كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، على أساس أن التنظيم الرسمي "FORMAL ORGANIZATION" هو التنظيم المكتوب على الورق أما التنظيم غير الرسمي "FORMAL ORGANIZATION"

<sup>1</sup> - "نيقولاً ثيماشيف" نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وأخرون الطبعة السابعة، دار المعارف/ 1982 ص 357.

<sup>2</sup> - "طلعت إبراهيم لطفى" علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982، ص 89.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 89.

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

فهو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكرهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر بوضوح.<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس فإن تقسيم التنظيم الرسمي وغير الرسمي هي ضرورة للتحكم في ميدان البحث، لأنه في الواقع أن كلا التنظيمين مترابطين ولا يمكن فصلهما إلا لتسهيل دراستها والسيطرة عليهما ميدانياً وذلك قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

من ثم فإن التنظيم الذي نتبناه في هذا الإطار هو:

التنظيم " هو عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بين مجموعة من الأفراد، قصد تحقيق أهداف محددة مستقبلاً، وتحت قيادة توجيهية معينة، من أجل الوصول إلى المهام والأعمال المطلوبة للعملية الإنتاجية."

### 02 - مفهوم التنظيم غير الرسمي

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، فالبعض يصفه بأنه "دينامية البيروقراطية" والبعض الآخر يفضل "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم غير الرسمي".<sup>2</sup> وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي تفضلها والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي التنظيم غير الرسمي، هذا الأخير الذي اعتبره الكثير من الباحثين والمتخصصين لب أو جوهر البحث الاجتماعي، وذلك لأنه يرتبط بالتفاعل المباشر وبالعلاقات المودة والثقة وأنه ينشأ بطريقة تلقائية، كما أنه يعتمد على التضامن وعلى التضحية في سبيل الجماعة، هذه الخصائص في جوهرها تشكل لب التنظيم غير الرسمي، الذي يسعى إلى إشباع الرغبات والحاجات التي لا يحققها التنظيم الرسمي.

وفي هذا الإطار يعرف "محمد علي محمد" التنظيم غير الرسمي بأنه "العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد"<sup>3</sup>

وفي نفس هذا المعنى نجد تعريف التنظيم غير الرسمي في معجم مصطلحات

التنظيم والإدارة على أنه "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها

<sup>1</sup> - " طلعت إبراهيم لطفى " علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق ص 96

<sup>2</sup> - " محمد علي محمد علي " مرجع سابق، ص 250

<sup>3</sup> - "محمد علي محمد"، علي "نفس المرجع، ص 151

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقييمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة... إلخ"<sup>1</sup>

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه "نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"<sup>2</sup>.

بناء على ما تقدم يتبين لنا أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بعيداً عن تأثير الإدارة، كما تتميز هذه العلاقات بالتفاعل والتلقائية والاستمرارية الذي يرتبط باستمرار العمل وتواجد العمال.

وفي مقام آخر يعطي "عبد الباسط محمد حسن" تعريفاً للتنظيم غير الرسمي أوسع وأشمل حيث يرى بأنه "شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة"<sup>3</sup>

حيث أن هذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد، أي أنه لا يمكن ضبط هذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية، ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة، إلا إذا حدد مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل الجماعات غير الرسمية فالعلاقات الاجتماعية التي هنا تبدو أكثر وضوحاً وأدق تعبيراً في هذه الجماعات التي تتميز كما يقول "محمد علي محمد" بأنها تلقائية وأولية ومباشرة وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها"<sup>4</sup>

ونظراً لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل وتأثيرها على الكفاية الإنتاجية، فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه. وفي نفس هذا السياق يذهب "عبد الباسط محمد حسن" على أن "البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحار بين الأفراد والجماعات في محيط العمل"<sup>5</sup>.

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

2 - "محمد عاطف غيث"، قاموس علم الاجتماع مرجع سابق، ص 312

3 - "عبد الباسط محمد حسن"، علم الاجتماع الصناعي ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 197، ص 235

4 - "محمد علي محمد"، مجتمع المصنع ط 2 الهيئة المصرية العامة للكتاب، فرع الإسكندرية، 1975، ص 250.

5 - "عبد الباسط محمد حسن"، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 233

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وهو إطار الجماعات غير الرسمية، والتي يعرفها " عبد الباسط محمد حسن" على أنها " الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقوم أعضائها بأداء أدوار محددة بغرض تحقيق غايات معينة."<sup>1</sup>.

ومهما يكن من اختلاف بين الدارسين والباحثين في تحديد التنظيمات غير الرسمية، فإن الدراسات الحديثة والمعاصرة، تشير إلى أن هذه التنظيمات تنشأ بصفة تلقائية في كافة المستويات التنظيمية الرسمية، وتضم مجموعات غير رسمية تعبر عن التفاعل البشري.

من خلال ما تقدم يمكن اشتقاق تعريف إجرائي للتنظيم غير الرسمي مفاده " التنظيم غير الرسمي يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة، وهو يتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، كما أن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة و ضارة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف"

### 03 - الإنتاجية/

يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (منتجات/ خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة، وكثيراً ما يعبر عن الإنتاجية كنسبة المخرجات ( المبيعات أو الإيرادات إلى المدخلات) الموارد الإنسانية وغير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات.

فبالرغم من بساطة مفهوم الإنتاجية كمقياس عام لكفاءة الأداء الكلي والجزئي في المنظمة إلا أن هناك اختلافات واضحة في مفهوم وفلسفة قياس الإنتاجية عند الكثير من الباحثين ، فالإنتاجية من وجهة نظر المحاسبين تختلف عن الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين وكذلك من وجهة نظر الاقتصاديين.

ومن التعاريف الشائعة عن الإنتاجية: Productivité

### 1-03 هي العلاقة بين الموارد INPUTS المستخدمة في العملية الإنتاجية

<sup>1</sup> - "عبد الباسط محمد حسن"، مرجع سابق، ص 235

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

(الإنتاج أو سلعة أو خدمة ) وبين الناتج OUTPVTS من تلك العملية.<sup>1</sup>

أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفاء للموارد ( العمل، رأس المال، المعدات الطاقة، المعلومات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات ومن ثم فإن:  
$$\frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}} = \text{الإنتاجية هي}$$

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الوصول والحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة.

انطلاقاً من هذا نلاحظ أن مفهوم الإنتاجية ينصرف إلى الأبعاد الثلاثة للإنتاج وهي الكمية، والقيمة، والجودة<sup>2</sup>.

### 03-2- الإنتاجية من وجهة نظر المحاسبين:

ينصب المفهوم المحاسبي على صياغة الإنتاجية المحققة في الشركة من خلال مجموعة من المؤشرات المالية لتحديد فعالية الأداء المالي والإداري، مثل المؤشرات الخاصة بقياس ربحية الاستثمار وربحية المبيعات، ومعدلات دوران رأس المال المستثمر الكلي، ومعدل دوران كل من رأس المال الثابت ورأس المال العامل ورأس المال الدائم ومعدلات دوران البضاعة وحسابات القبض، ومتوسط إنتاجية العامل من المبيعات ومتوسط إنتاجية العامل من الأرباح، ورغم أهمية وقد تم تلك المقاييس المالية كوسائل التحليل المواقف الآلية في المنظمات، إلا أنها لا تزيد عن كونها وسيلة لإلقاء الضوء على مستوى الأداء المالي والإداري في المنظمة خلال فترة زمنية محددة.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس يتطلب الأمر عدم الاعتماد على تلك المؤشرات في الحكم على مستوى الإنتاجية المحققة، لأن تحديد ذلك المستوى سوف يعتمد في النهاية على الطريقة التي يتفهم بها المدير تلك المؤشرات، وبالتالي على جودة حكمه الشخصي.

### 03-3- الإنتاجية من وجهة نظر المهندسين.

<sup>1</sup> - " علي السلمي"، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب بدون للطباعة القاهرة 1991 ص 20

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 20

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 18

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

إن مفهوم الإنتاجية من الناحية الهندسية، فينظر إليه غالبا على أنه مساوٍ في المعنى لمفهوم الكفاءة EFFICIENCY وذلك طبقا للمعادلة التالية:

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{كمية المنتجات}}{\text{كمية المدخلات}} > 1 \text{ "1"}$$

وبذلك طبقا لهذا المفهوم فإن الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد العناصر المدخلات ( الطاقة مثلا ) التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة، وقد تكون المدخلات ممثلة كذلك في رأس المال المستثمر أو المواد الخام، لأن عناصر المدخلات يتم تحويلها إلى مخرجات، طبقا للمفهوم الهندسي، فإن كمية المخرجات المتولدة لا يمكن أن تزيد عن كمية المدخلات، رغم إمكانية حدوث تلك الزيادة إذا تم التعبير عن كل من البسيط والمقام بقيم مالية.

### رابعاً/ الإنتاجية من وجهة نظر الاقتصاديين.

أما المفهوم الاقتصادي للإنتاجية، فيعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري وذلك من خلال المعادلات التالية:

$$\text{صافي المخرجات للعامل (إنتاجية العامل)} = \frac{\text{القيمة المضافة السنوية}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

صافي المخرجات ( قيمة المبيعات - تكاليف الخامات والمستلزمات والخدمات)

$$\text{أو} \frac{\text{تكلفة العمليات ( الأملاك + التأمين + الفوائد + الإيجار + أجور العاملين)}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

$$\text{أو} \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} < 1 \text{ "2"}$$

ورغم شيوع تطبيق مفهوم الإنتاجية الاقتصادية، إلا أنه لا يقدم لنا ما يمكن من خلاله تقييم مستوى الإنتاجية المحققة في المجالات الوظيفية المخالفة ( إنتاج، تسويق، أفراد،

"1" - " علي السلمي"، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص18  
"2" - نفس المرجع، ص19

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

تمويل) ولا يوضح أيضا مساهمة الإنتاجية المحققة في تلك المجالات في تشكيل الإنتاجية العامة على مستوى المنظمة.

كما تعرف الإنتاجية على أساس الارتباط بين عنصر العمل وبين ذلك القدر الذي تنتجه كل وحدة من وحدات هذا العنصر ولذلك فإن الإنتاجية أي إنتاجية العامل الفردي في فترة زمنية معينة وعلى ذلك فإن إنتاجية العامل أو الناتج لكل رجلا ساعة OUTPUT PERMAN-HOUR، هو مؤشر يلقي الضوء على مدى نجاح المنشأة أو الصناعة المعينة في استخدام مواردها الحقيقية ومدى فعالية استخدام عنصر العمل في عملية الإنتاج ويمكن تعريف الموارد بأنها كل ما يمكن أن تستخدمه الوحدة الإنتاجية من موارد طبيعية وموارد مادية وموارد بشرية.<sup>1</sup>

انطلاقا مما تقدم يمكن القول إن التقدم الاقتصادي في أي دولة يتوقف على عاملين أساسيين هما الكفاءة الإنتاجية للعمل والكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال ممثلا في الآلات والمعدات والمواد الخام، وأن رفاهية المجتمع تقوم على أساس إنتاج أكبر من السلع الإنتاجية والاستهلاكية و الخدماتية بأقل قدر من التكلفة نتيجة استخدام أقل قدر من عناصر الإنتاج، فزيادة الإنتاجية عند إنتاج ما تعني إمكانية إنتاج سلعة ما تعني إمكانية إنتاج قدر أكبر من سلع أخرى.

ولذلك فحينما نتساءل عن كفاءة عنصر من عناصر الإنتاج فإننا نعني معرفة حجم الإنتاج الذي نحصل عليه في ظل متغيرات العملية الإنتاجية باستخدام وحدة من ذلك العنصر.

وعلى هذا الأساس يمكننا دراسة تعريف الإنتاجية وتجميعها فيما يلي:

### 01 - الإنتاجية كنسبة بين المخرجات والمدخلات:

يقول الاقتصادي الفرنسي ALBERTAFTATION أن الإنتاجية هي النسبة بين الإنتاج الإجمالي المحقق في وقت محدد وعوامل الإنتاج المستخدمة. ويقول: JOHN KENDRICK أن الإنتاجية هي نسبة الإنتاج الحقيقية إلى كمية المدخلات المادية الحقيقية.

<sup>1</sup> - " الموسوعة الاقتصادية " د حسين عمر، ط 4 القاهرة سنة 1992 دار الفكر العربي، ص 320

## 02 - الإنتاجية كدرجة من درجة الكفاءة:

يقول: BELL أن الإنتاجية هي مقياس لدرجة الكفاءة التي على أساسها تتحول المواد إلى سلع.

ويقول: SOLOON FABRICANT أن الإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد إلى السلع والخدمات التي تحتاجها الإنسان. ويلاحظ هنا أن الإنتاجية مسألة نسبية تعبر عن نما أنتج فعلاً منسوباً إلى مقياس نظري لما يجب أن يكون قد أنتج.

## 03 - الإنتاجية ككفاءة استخدام الموارد/

تعرف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الاقتصادية بباريس الإنتاجية بأنها مدى استخدام الموارد طبقاً لمقاييس معينة. كما يعرف BENTLY الإنتاجية بأنها تحسن مستمر في كفاءة التنظيم الناتج عن استعمال الكفاء للموارد والعمالة والآلات المتاحة<sup>1</sup>. ويمكن تعريف الإنتاجية بأنها إمكانية إنتاج قدر من السلع والخدمات بذات الجودة أو أفضل بوحدات أقل من عوامل الإنتاج في فترة زمنية محددة. وعلى نطاق الدول نجد أن الكفاءة الإنتاجية تعني تحقيق أكبر كمية إنتاج ممكنة باستغلال المقومات الاقتصادية أفضل استخدام يقضي على كافة أوجه الإسراف العملي والوقت والمال.

أما على نطاق المشروع فتعني الكفاءة الإنتاجية تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج من إمكانيات المشروع وموارده البشرية والمادية.<sup>1</sup>.

بناءً على التعاريف السابقة للإنتاجية يرى بعض الباحثين أنها يعيها عدم الوضوح وتحتاج إلى مزيد من الإيضاح وتحتاج إلى مزيد من الشمول والدراسة المستفيضة وذلك للأسباب التالية:

1- أن طرفي النسبة أي المدخلات والمخرجات يتضمن كلا منهما الكثير من المعني التي يصلح منها لغرض معين فهل تعني المخرجات بالمعنى الاقتصادي السلع المنتجة عامة سواء كانت صناعية أو زراعية.

## B الفصل الأول \_\_\_\_\_ الإطار النظري للدراسة.

**2=** عند تغيير نوع المنتجات، فإنه توجد صعوبة في إيجاد مجموع المخرجات، فهل يتم حساب الإنتاجية لكل نوع من أنواع المنتجات كل على حدة، أم يتم جمع جميع المنتجات؟ علمًا بأن وحدات القياس قد تختلف من منتج إلى آخر. كما أن نوعية المنتجات وقيمتها المادية تختلف كذلك من منتج إلى آخر.

**3=** إذا كانت المؤسسة هي مؤسسة خدماتية مثل خدمات الأطباء والتعليم والنقل والاستشارات والأبحاث، ففي أمور يصعب قياسها كما يصعب جمعها لتغيير وحدات القياس "2".

انطلاقًا مما تقدم فإن التعريف الذي ننتبناه في بحثنا هذا هو كما يلي:

**الإنتاجية:** هي تلك العملية التي تقوم على التعاون المشترك بين جميع المستويات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية وذلك من أجل إنتاج كمية من السلع في زمن محدد.

## الفصل الثاني

### مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية

#### – تمهيد.

– أولاً: ماهية التنظيم.

01 – مفهوم التنظيم.

02 – أهمية التنظيم.

– ثانياً: أساسيات التنظيم.

01 – مبادئ التنظيم.

02 – أشكال التنظيم.

#### – خلاصة

## الفصل الثاني مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

### تمهيد:

إن ما ميز العصر الحديث، هو غلبة الطابع التنظيمي وذلك في كافة أوجه الحياة الاجتماعية، إذ يخيل أن هذا العصر أصبح عصر التنظيمات، وقد شهد القرن العشرون نمواً تنظيمياً واسع النطاق، فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة، وهذا ما ذهبت إليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأنها هي النتاج الحقيقي للحضارة التي قوامها الترشيح والفعالية والكفاية، والملاحظة أن هناك عوامل عديدة ساهمت في حدوث النمو التنظيمي ولعل أبرزها ذلك التباين الشديد الذي اتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة، مما استدعى الأمر القيام بتنظيمات جديدة، تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التي كانت نتاجاً لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها.

## أولا / ماهية التنظيم.

### 01- مفهوم التنظيم :

إن المتتبع للتراث الفكري والنظري في مجال التنظيم يلاحظ زخما كبيرا ومتوعا من التعاريف التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم فالبعض يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة، قصد تحقيق أهداف محددة، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه لتحقيق الأغراض المسطرة.

ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة، فهو يعني عكس الفوضى، فهو يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة، إلا أن هذا التعريف يبدو شاملا ولا يفي بالغرض على اعتبار أن ميدان التنظيم غني ومتنوع، وقد تناولته العديد من العلوم بالشرح والغوص في مضامينه، وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين عدة أشكال للتنظيم.

ولعل أول ما يلج إلى أذهاننا هو مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والوارد في قاموس علم الاجتماع لـ: "محمد عاطف غيث" حيث ربطه بمفهوم التنظيم الاجتماعي العام حيث يرى أن التنظيم " هو عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة."<sup>1</sup>

أما "تالكوت بارسونز"، "TALCOTT PARSONS" فقد نهج نهجا مغايرا في تعريفه للتنظيم، حيث أطلق عليه مصطلح "النسق الاجتماعي" والذي يعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى إشباع الأمتل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا"<sup>2</sup>. بحيث تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر بارسونز، البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن نظرية التنظيم عنده قد ارتكزت على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمنه من قواعد وآلات وأدوات، كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم والعلاقات الاجتماعية تمثل الوظيفة.

<sup>1</sup> - "محمد عاطف غيث": قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 313  
<sup>2</sup> - "نيقولا تيماشيف"، نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، مرجع سابق، ص 357 - 358

## B الفصل الثاني ————— مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

إنّ ما يأخذ على بارسونز هو أنه لم يحدد بدقة النسق الاجتماعي " عناصره " إذن من الممكن على أساس هذا التعريف المبسط للنسق الاجتماعي، اعتبار كل حالة من حالات التفاعل الاجتماعي نسقا اجتماعيا، ونظريته هي في الواقع نظرية في النسق الاجتماعي المستقر.<sup>1</sup> لهذا لم يتسنى لبارسونز من تقديم نظرية شاملة عن التنظيم، كأنه اعتبر أن كل الحالات للتفاعل الاجتماعي تمثل انساقا اجتماعية إلا أن هذا يثير بعض اللبس والغموض حول هذه النظرية.

وانطلاقا من هذا المعنى، يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي، إذن فاللتنظيم الاجتماعي هو كل الوحدات الاجتماعية أفراد أو جماعات بالإضافة إلى مكوناتها الأساسية والفرعية التي تنصف بالاستقرار النسبي.

إن التنظيم من وجهة نظر "محمد علي محمد"، يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا.<sup>2</sup>

انطلاقا من هذا التعريف نلاحظ أن الدكتور محمد علي محمد قد ركز على الأساليب والطرق وهي تلك العمليات والقرارات الهادفة التي تنظم السلوك الإنساني ولن يتحقق ذلك حسب رأي محمد علي محمد إلا بمعرفة الظروف السائدة في المجتمع والتي تتكون من " عنصرين أساسيين هما:

بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجّهات السلوك وضوابطه.<sup>3</sup>

ويتألف البناء من الهياكل أو الوحدات الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف والتخلخل. أما معجم العلوم الاجتماعية فقد أعطى لكلمة التنظيم معنيين هما:

**المعنى الأول/** وهو منظمة " ORGANISATION " بمعنى أن الأفراد ينتظمون وفق قواعد مضبوطة، ولوائح محددة وأهداف مرسومة.

**أما المعنى الثاني:** ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.<sup>4</sup>

"1" - "نيقولا تيماشيف": نظرية علم الاجتماع مرجع سابق، ص 357 ، 378

"2" - " محمد علي محمد": علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ص12

"3" - المرجع نفسه، ص 12.

"4" - "نخبة من الأساتذة المختصين": معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ، مرجع سابق، ص575

## B الفصل الثاني — مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

إن فمعجم العلوم الاجتماعية يلتقي مع قاموس علم الاجتماع في اعتبار أن التنظيم الاجتماعي يتمثل في البناء الاجتماعي العام الذي يتسم بالاستقرار إلا أن هناك اختلاف بينهما والمتمثل في أن معجم الاجتماعية يركز على العلاقات والعمليات الاجتماعية والأهداف التي يحققها التنظيم، في حين أن قاموس علم الاجتماع يرى أن التنظيم الاجتماعي يتمثل أساساً في البناء الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية الموجودة داخله تتسم بالاستقرار النسبي.

وعلى صعيد آخر فقد أورد معجم العلوم الاجتماعية تعريفاً آخر للتنظيم، حيث اعتبره مرادفاً لكلمة منظمة، بحيث سار على هذا المنحنى العديد من المفكرين وعلى رأسهم محمد علي محمد حيث أعطى تعريفاً للتنظيمات، إذ أنه اعتبرها " وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافاً محددة مثل المؤسسات الصناعية، المدارس والمستشفيات."<sup>1</sup>

وقد اتبع هذا النهج كذلك " اميتاي اتزيوني "، " A.ETZIONI " عندما قال إن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستنثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، لأنهما لا يصنفان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم وقد اعتبر " اميتاي اتزيوني " بأن التنظيم يقوم على الخصائص التالية: — تفسير العمل والسلطة.

— وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

— استبدال العاملين.

بالإضافة إلى ما تقدم هناك تعاريف أخرى يمكن اعتبارها أقل شمولية وأكثر تحديداً لمصطلح التنظيم، حيث يعرفه لويس ألن LOUIS.ALAIN " هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف."<sup>3</sup>

في حين عرفه "مارسال ديموك" "، "MARCHAL DIMOCK" بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل وحدة، تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة."<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - " محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص10، 11.

<sup>2</sup> - Jean-clavde scheide: les grands auteurs en organisation édition du nord paris, 1980, p17.

<sup>3</sup> - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006، ص 16.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، ص 17.

من خلال هذين التعريفين نستنتج " بأن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي من خلالها يتم تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها".

بناءً على ما تقدم يمكن القول بأن الباحثين المهتمين بالتنظيم، قد اختلفوا حول مفهوم التنظيم، وهذا راجع لتأثر كل منهم سواء بالمدارس الكلاسيكية أو الاتجاهات الحديثة للتنظيم، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن العلماء الذين تأثروا بالمدارس الكلاسيكية، قد ركزوا على التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات وسلطات، واختصاصات وغير ذلك أما الباحثين الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، يميلون إلى ربط مفهوم التنظيم بأنماط السلوك وما يرتبط بها من عمليات اجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع... الخ.

## **02 - أهمية وأهداف التنظيم:**

من عادة الإنسان أنه يسعى إلى إيجاد نوع من التعاون لتأدية المهام الكبيرة والمتشابهة، وحتى لا تكون هذه الأعمال يسودها نوع من الفوضى فإن ذلك يستدعي وجود تنظيم معين بغرض تجميع وتنسيق وترتيب الجهود وبالتالي توحيدها في مسار معين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة، بعيدة عن كل نزاع وتعارض.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم، كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة، مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمية أو سياسية... الخ

فهو يساعد على تجميع وترتيب و التنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم إذن يتضمن مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات، وكذا خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومن تم يمكن القول، بأن التنظيم يمثل الحجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا وأهداف متعددة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

**02-1** تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم الصلاحيات الموكلة إليها وحدود اختصاصها وعلاقتها مع باقي الأقسام والإدارات، كما يتم تحديد الوظائف الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف، وكذلك تجنباً للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الأعمال.<sup>1</sup>

**02-2** التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة، وهذا قصد القضاء على كل أنواع الصراع والتنافر والنزاع أو حتى تضارب في المهام.<sup>1</sup>

**02-3** تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها، في إطار روح الفريق الذين يقوم على التآزر والمساعدة والابتكار بعيدا عن كل أنواع المصالح الفردية على اعتبار أن روح الفريق يقوي العمل ويزيد من عزيمة الأفراد، وذلك تجنباً للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين كل الوحدات المكونة للمنظمة.<sup>2</sup>

**02-4** تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال داخل التنظيم، والرقابة الفعالة إنما تكون في إطار بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف المسطرة.<sup>3</sup>

**02-5** العمل على إيجاد نوع من التعاون الاختياري بين كل الوحدات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم والذي من شأنه، يعزز مكانة المنظمة ويساعد على العمل وفق الخطة العملية التي سطرت لهذا الغرض.<sup>4</sup>

**02-6** انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق.<sup>5</sup>

وعلى هذا الأساس فالتنظيم مهم في حياة البشر والمنظمات، ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على أساس روح الفريق، بعيداً عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذن مفيد في عملية التنسيق والترتيب بين كل المستويات التنظيمية، كما يساهم في تحقيق الاستفادة الحسنة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المنظمة، سواء المادية أم البشرية وذلك قصد تحقيق الإنجاز وبالتالي البقاء والاستمرارية.

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 130.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 131.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.

## ثانيا/ أساسيات التنظيم :

في هذا الإطار نحاول أن نقدم المبادئ الأساسية التي أوردتها رواد الإدارة الأوائل والتي تعتبر الموجة الأساس للمشرفين، كما نتعرض لأهم أشكال التنظيم المعتمدة في الإدارة.

### 01 - المبادئ الأساسية للتنظيم :

إن المنتبع لتراث الفكر الإداري والمهتم بمجال الإدارة، يلاحظ أن الباحثين والمفكرين قد انصب اهتمامهم منذ أمدٍ بعيد بهذا المجال وذلك قصد إيجاد الطرق المثلى، والتي من شأنها أن تساعد المنظمون أو الرؤساء على تأدية أعمالهم وذلك عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة، ولعل أبرز الرواد في هذا المجال نذكر: تايلور، فايول، مونتي ، جوليك... وغيرهم.

وعلى هذا الأساس فإن مفكري المدرسة الكلاسيكية التقليدية، قد ساهموا في وضع واستخلاص مجموعة من المبادئ الموجهة التي اقرها الرواد الأوائل حيث تمثلت فيما يلي:

### 01 - 1- مبدأ وحدة الهدف:

لما نقول وحدة الهدف، يفهم ضمنا بأن لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

عادة قيام أو ظهور المنظمات، إنما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإلا كيف نفسر سبب وجودها أو ظهورها، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار هذا المبدأ من أوليات أي تنظيم، يريد أن يظهر إلى الوجود، والمقصود بوحدة الهدف يتمثل في أن المنظمة لها صياغة عامة عن الأهداف الكبرى المراد تحقيقها، ولا يتم ذلك إلا في إطار مجموعة من الأهداف الفرعية والموزعة بين كل الوحدات الإدارية وحتى يتسنى للتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية، لا بد أن تبنى على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة.<sup>1</sup>

### 01 - 2 - مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أصبح السمة المميزة لهذا العصر، على اعتبار أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان عمل، لا يكون له جدوى إلا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد مسؤوليته للأعمال الموكلة إليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه، ومن ثم يساعد على إتقان العمل وإلى اكتساب المهارات والخبرات في أدائه، مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء، لذلك فإن التخصص يساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن مبدأ التخصص له بعض السلبيات ومن أمثلة ذلك ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية، إذ نجد بعض المستخدمين متخصصين في إحضار البريد وتوزيع الجرائد أو إعداد الشاي والقهوة ويعتبر تكليفه بمهام أخرى هو خروج عن مجال عمله وتخصصه، وربما يرفض القيام بها.<sup>1</sup>

### 01 - 3 - مبدأ الوظيفة:

انطلاقاً من أن الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، معنى هذا أن التنظيم الإداري لأي منظمة سواء أكانت حكومية أو خاصة، يبنى على أساس الوظائف، وليس على أساس الموظفين أي أن الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع الأعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها، فالوظائف لا تتأثر بشاغلها، بحيث يمكن أن يتداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين إلا أن خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الغرض الذي أنشأت من أجله.<sup>2</sup>

### 01 - 4 - مبدأ وحدة الرئاسة:

يعتبر مبدأ وحدة الرئاسة مهم في أي تنظيم، لأنه يحافظ على السير الحسن بالإضافة إلى عدم الإخلال بالنظام والفوضى وارتباك العمال، بحيث يجب أن تصدر الأوامر والتعليمات من سلطة واحدة، أي يكون للعامل رئيس واحد يقوم بعملية التوجيه والإشراف والمراقبة، كذلك يجب أن تتحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد والذي يساعد على تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوجه الجهود، كما أن استلام الموظف عدة

<sup>1</sup> - " محمد شاكر عصفور " ، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر، ص 133  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة .

## B الفصل الثاني \_\_\_\_\_ مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

أوامر من عدة رؤساء، وخاصة إذا كانت هذه الأوامر متعارضة، فإنها تجعل الموظف في حيرة من أمره، مما تفقده السيطرة على عمله وما تجلبه من آثار سلبية من الناحية النفسية<sup>3</sup>.

### 01 - 5 - مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

إن مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة، يعني أن المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، كما أن تفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ولما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك لتحقيق أهداف وغايات معينة، فإنه بالضرورة يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة، مثلاً، نقوم بتعيين مدير قصد تنفيذ مشروع معين، بحيث تخصص له ميزانيته، كما تفوض للمدير صلاحيات مالية وإدارية وإخضاعه في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال<sup>1</sup>.

### 01 - 6 - مبدأ نطاق الإشراف:

يرتبط هذا المبدأ بعدد من المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بشكل فعال، كما ينص هذا المبدأ على أن هناك عدداً محدوداً من المرؤوسين يستطيع الرئيس توجيههم وذلك حسب مقدرته ومهارته وقد اختلف العلماء والباحثين حول عدد المرؤوسين، فمنهم من يحصره من 03 إلى 06 ومنهم من يقول لا يتعدى الستة ومنه من عدده من 05 إلى 10 إلا أن النظريات الكلاسيكية تحدد نطاق الإشراف بـ 11 عضواً، أما النظريات الحديثة تربط نطاق الإشراف بعدة عوامل، مثل طبيعة العمل، وقدرة المشرف أو المدير، خبرة ومهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة ومجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد الباحثون أنواع لنطاق الإشراف، فهناك الواسع والضيق، بحيث اتساع نطاق الإشراف يرتبط بالهيكل التنظيم المسطح، أما الضيق فيرتبط بالهيكل التنظيمي الطويل "تعدد المستويات التنظيمية" ونستخلص من ذلك أنه كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس صاغ "غريكوناس"، "GRAICUNOS" صيغته المشهورة حول نطاق الإشراف كما يلي:

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص134

<sup>1</sup> - "محمد شاکر عصفور"، أصول التنظيم، مرجع سابق الذكر، ص135

<sup>2</sup> - "علي غريبن وآخرون"، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، 2002 عين مليلة، ص173

- يزداد نطاق الإشراف بمتتالية حسابية.
- تزداد نطاق العلاقات بمتتالية هندسية.

كما تحدد صيغته ثلاثة أنواع من العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

— علاقات فردية مباشرة.

— علاقات جماعية مباشرة.

— علاقات عرضية متقاطعة.

حيث اقترح في هذا الشأن المعادلة التالية:

$$ع = ن ( 2^n / 2 + ن - 1 )$$

حيث ع = عدد العلاقات الكلية ون نطاق الإشراف

( عدد الأفراد المشرف عليهم المدير أو الرئيس "1" )

ولو افترضنا أن رئيس قسم يشرف على 4 موظفين فإن تطبيق المعادلة يكون كالتالي

$$ع = 4 ( 2^4 / 2 + 4 - 1 )$$

$$\backslash \quad ع = 4 ( 2^4 / 2 + 4 - 1 )$$

$$\backslash \quad ع = 4 ( 2^{4-1} / 2 + 4 - 1 )$$

$$\backslash \quad ع = 4 ( 2^{4-1} + 3 )$$

$$\backslash \quad ع = 4 ( 8 + 3 )$$

$$\backslash \quad ع = 4 ( 11 ) \quad \backslash \quad ع = 44$$

### 01 - 7 - مبدأ تفويض السلطة:

ونقصد بهذا المبدأ هو أن السلطة تفوض من المستويات العليا إلى

المستويات الوسطى التي تليها، وذلك على اعتبار أن المدير أو الفرد البشري ليس بمقدوره

الإمام بكل ما يدور في المنظمة ولا يستطيع العمل بمفرده ومن ثم فإنه من الواجب أن

يفوض للموظفين بعض أعماله وذلك بإعطاء أو التنازل على بعض سلطاته إلى مساعديه وذلك

قصد السيطرة على كل الوحدات المكونة للمنظمة وتحقيق الغايات المرسومة.<sup>2</sup>

"1" - "علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق الذكر، ص 174  
"2" - "محمد شاكر عصفور"، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر، ص 139.

### 01 - 8 - مبدأ المرونة:

بحيث يجب في هذه الحالة أن يكون التنظيم مرناً وقابلًا للتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية والتمثلة في المستجدات التي قد تظهر أو الداخلية وذلك بافتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند وجود عقبات أو مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل وذلك حفاظاً على التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة على المواكبة والبقاء على قيد الحياة.<sup>1</sup>

### 01 - 9 - مبدأ الكفاءة:

في هذا الإطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على الإنتاجية ، معنى ذلك أن التنظيم يستطيع أن يكون ذو كفاءة إذا استطاع أن يصل إلى تحقيق الأهداف في إطار الحكم الراشد أي استخدام الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية أم تكنولوجية وذلك لإنتاج سلع أو خدمات بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة وبأقصى سرعة.<sup>2</sup>

### 01 - 10 - مبدأ العلاقات الإنسانية:

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن الرئيس لا بد أن يتفطن إلى مجموعة من المبادئ في تعامله مع العنصر البشري وذلك تهيئة للروح المعنوية وكسب ثقة الموظفين وبت روح التعاون كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مرسومة ومدروسة من قبل، ولعل أهم هذه العناصر تتمثل فيما يلي: 1 - مبدأ عدم توجيه الانتقاد علناً أمام الآخرين.

2 - مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم

3 - مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة

4 - مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

5 - مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة

6 - مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص140

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup> - نفس المرجع ، نفس الصفحة.

### 01 - 11 - مبدأ قصر السلطة:

وينص هذا المبدأ على الكفاية والفعالية الإدارية بحيث تزيد هذه الأخيرة كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة بحيث أنه كلما قلت المستويات الإدارية والمراحل التي تمر فيها المعاملات أو الاتصالات، كلما زادت هذه الفعالية على اعتبار أن الاتصالات في هذا الحالة تكون سريعة وتتم في طريق أقصر بحيث لا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات.<sup>1</sup>

### 01 - 12 - مبدأ التدرج:

إن مبدأ التدرج في السلطة من شأنه أن يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال التنظيمي الذي يعتمد وضوح خطوات أو خطوط السلطة من أعلى سلطة إلى كل مرؤوس في التنظيم.

بالإضافة إلى هذا هناك مبدأ اللامركزية وديناميكية التنظيم... إلخ، وانطلاقاً من هذه المبادئ التي أوردها الرواد الأوائل واعتبارها ضرورية لأي تنظيم على أساس أن العمل لا بد أن تحدده مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ والتي من شأنها أن تحدد كل العلاقات والعمليات بين المستويات الإدارية، إلا أن أهم شيء في التنظيم هم الأفراد وجماعات العمل التي تنشأ داخل التنظيم وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءاً مكملًا للتنظيم الرسمي وجماعات العمل المختلفة، لذلك لا بد أن يكون ضرورياً وحتماً لأي مؤسسة، ومن ثم يجب التساؤل عن خصائص هؤلاء الجماعات وكيف ينظمون في تنظيمات غير رسمية ويتفاعلون مع أسس التنظيم الرسمي، وعلى هذا الأساس فإن نظرتنا للتنظيم ينبغي أن لا تتركز على جانبه الرسمي والمبادئ والقواعد التي يقوم عليها فحسب، ولكن في تفاعله مع التنظيم غير الرسمي وجماعات المختلفة، لذلك لا بد أن يكون متمم بنوع من المرونة وإشراف ديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار والعدالة والمساواة بين العمال.

### 02 - أشكال التنظيم :

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وانطلاقاً من أن التنظيم لا يتم في فراغ، فإن المنظمة هي الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي يحوي هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري وذلك من

## B الفصل الثاني \_\_\_\_\_ مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

خلال عملية الترتيب والتنسيق بين مختلف الأعمال واستغلالها استغلالاً جيداً وفق معايير علمية مدروسة.

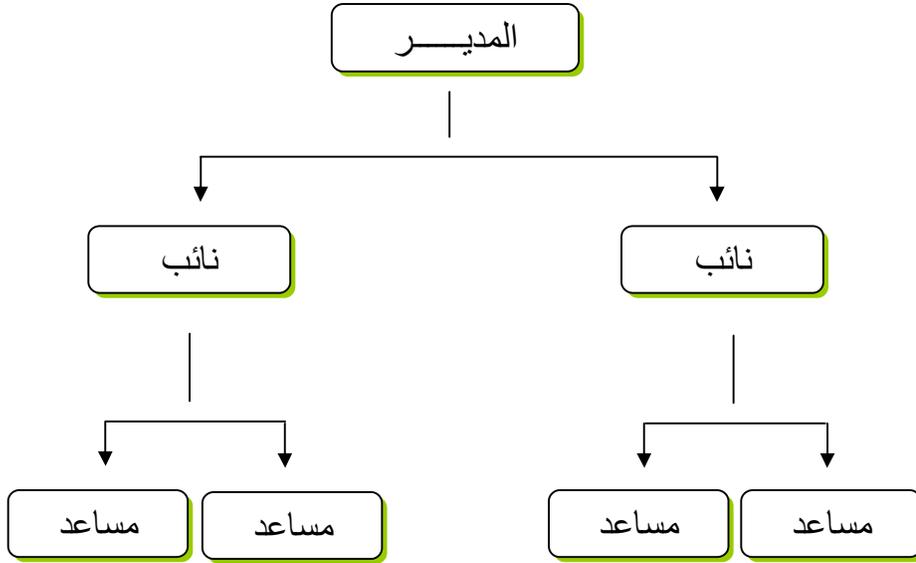
إن ما يهمنا في هذا الإطار هو التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، لأن هذا التنظيم يتطلب تصميم المنظمة على أساس بيروقراطي أو هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العليا، إذ يرتكز هذا الشكل الهرمي على التخصص وتقييم العمل والتنسيق والاتصالات والعملية الرقابية إلى آخره

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

### 02 - 1 - التنظيم العمودي :

في هذا الشكل من التنظيم نلاحظ أن العملية التشغيلية تتم وفق تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل بخارجه، " أي التفرغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا"، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستعمال قناة واحدة، ولعل من أهم إيجابيات هذا الشكل تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات الوضوح والبساطة، مركزية اتخاذ القرار ويوضح الشكل التالي هذا التنظيم.<sup>1</sup>

الشكل رقم (01): التنظيم العمودي



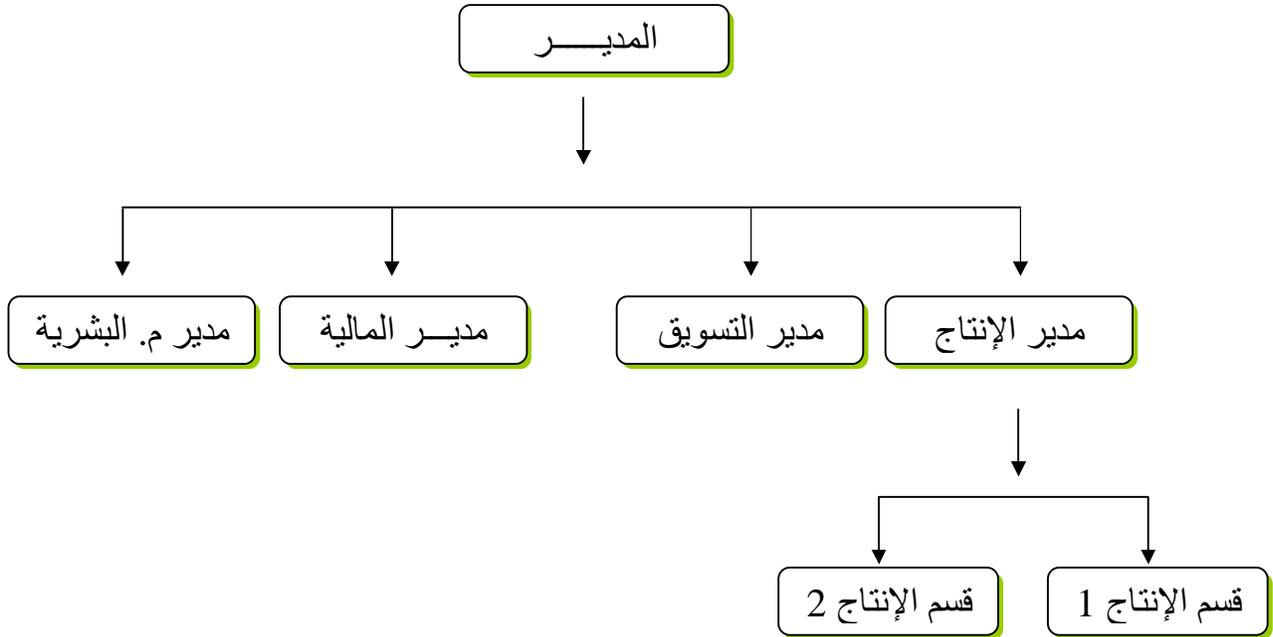
المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص 34.

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

## 02 - 2 - التنظيم الوظيفي:

لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلا بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنباً للصراع والتضارب، وعلى هذا يجب أن تعطى للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة، والشكل التالي يوضح هذا البناء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (02): التنظيم الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص 35.

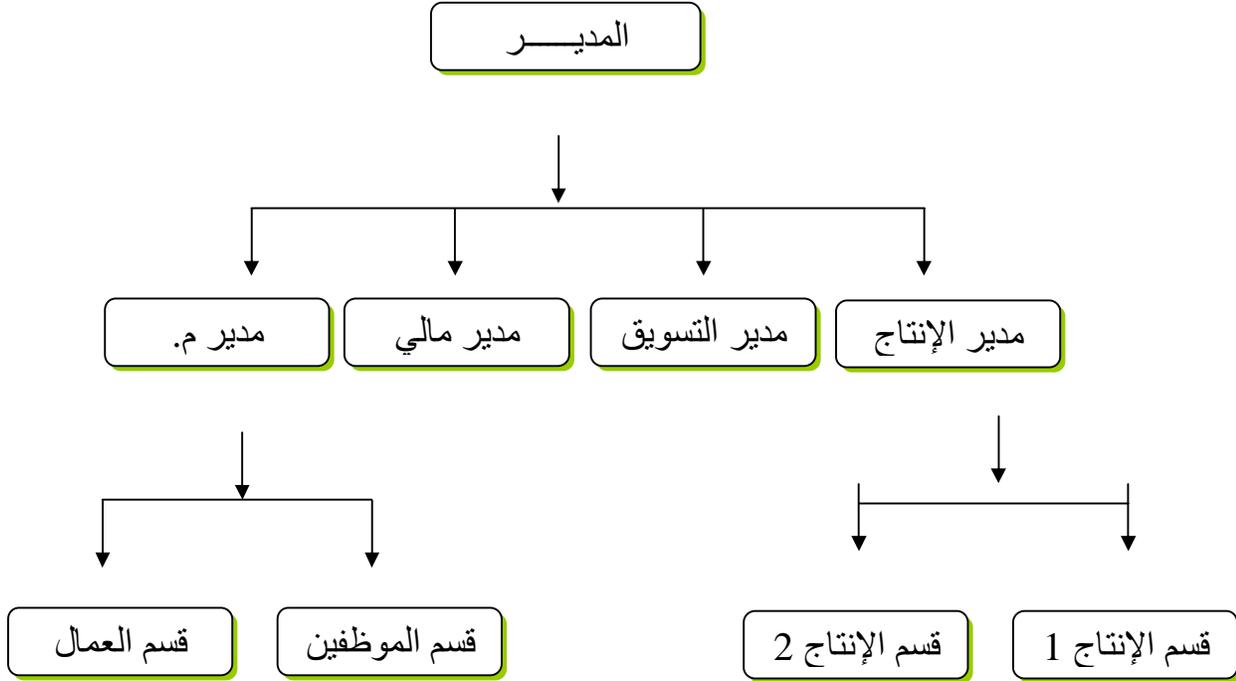
## B الفصل الثاني \_\_\_\_\_ مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

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

### 02 - 3 - التنظيم الاستشاري:

تكمن مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة، ونظرًا لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، لأن ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من هذه الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع المراد الاستفسار عنها، إذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هو تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة عدم مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون نتيجة للاختلاف في الآراء أو الظروف لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفًا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، والشكل التالي يوضح هذا البناء.<sup>1</sup>

الشكل رقم (03): التنظيم الاستشاري



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص 36.

<sup>1</sup> - "موسى اللوزي"، التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص 36

## 2-4- تنظيم اللجان:

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري بحيث نلاحظ جمع لمجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية، أي يساعدون على تقديم اقتراحاتهم واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفقاً لتسلسل رسمي، مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها.<sup>1</sup>

## 02-5- التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي، إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخولهم في علاقات تبنى وفقاً لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الإدعان للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يظهر تعبيراً عن الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها ومن ثم فإن نجاح أي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تؤثر بها على إنتاجية العاملين وتحكم فيها.

## خلاصة:

انطلاقاً مما تقدم تتوقف الكفاءة والفعالية لأي مؤسسة سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية إلى حد كبير على كفاءة وملائمة التنظيمات الرسمية الخاصة بها، على النحو الذي يسمح بوجود هياكل تنظيمية محددة أو علاقات وظيفية تبادلية غير متناقضة، وتفويض للسلطة بعيداً عن المركزية المتسلطة، ومناخ تنظيمي صحي يشبع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، ويشجع على الابتكار والإبداع، واختيار الأفراد المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ورغباتهم. ولعله ليس من سبيل المبالغة في القول بأن غالبية المشكلات التي تُعيق الأداء، إنما ترجع إلى سوء التنظيم وبالتالي تضخم المشكلات التنظيمية التي تحتاج إلى معالجة جذرية مدروسة وواعية.

## الفصل الثالث المدخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي

### تمهيد

#### أولاً: مدخل البنائية الوظيفية

- 01 نظرية الإدارة العلمية
- 02 نظرية العلاقات الإنسانية
- 03 النظرية التفاعلية
- 04 نظرية اتخاذ القرار
- 05 نظرية التكوين الإداري

#### ثانياً: مدخل الماركسية

#### ثالثاً: مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية

- 01 نظرية هومانز لتكوين الجماعة
- 02 نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو
- 03 نظرية القرب
- 04 نظرية الاتزان لنيوكويب.

#### رابعاً: البدائل السوسيوولوجية الحديثة لدراسة

#### التنظيم غير الرسمي

### خلاصة

## الفصل الثالث المدخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي

### تمهيد:

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

إن دراسة التنظيم غير الرسمي قد تعرض له عدة مفكرين ذوي اتجاهات فكرية مختلفة، كل اتجاه نظر إليه من وجهته الخاصة وذلك حسب التصورات النظرية التي يتبناها.

ولهذا حاولنا في هذه الدراسة أن نبرز أهم المداخل النظرية باعتبارها صالحة كمجموعة للبحوث التي تجري على التنظيمات.

### أولا/مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع<sup>1</sup>. والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء متساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسقا فرعيا داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضائه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق، وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكيا حتى يعكس التغير الذي حدث ويتكيف معه مما يترتب من جديد حالة من التوازن<sup>2</sup>. ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وعلى هذا الأساس هذه المرتكزات اشتقت أربع فرضيات تشكل لب النظرية البنائية الوظيفية.

- المجتمع نظام أو نسق بمعنى هذا الكل يتكون من عناصر تعتمد على بعضها البعض وهذه العناصر هي "الأفراد، الجماعات القواعد، النظم الاجتماعية والاقتصادية"
- هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن فهم الجزء إلا بإرجاعه إلى الكل.
- دراسة الجزء تعني دراسة وظيفة الجزء والوظيفة تتمثل في:
- المحافظة على هذا النسق.
- القيام بوظيفة معينة داخل هذا النسق.
- الاعتماد المتبادل بين الأجزاء هو اعتماد متبادل وظيفي .

ويدين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال: "بارسونز"، "T.PARSONS"، "ميرتون"، "R.MERTON"، "وسانزنيك"، "P.SELSNIK"، "جولدنز"، "A.GOULDNER"، "وكانتز"، "KATZ"، "وكان" "KAHN". حاول بارسونز في معالجته التنظيمية و تطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقاتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - "طلعت إبراهيم لطفى"، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة، القاهرة، 1985، ص157  
<sup>2</sup> - "سعد عيد مرسي بدر"، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة. الإسكندرية، 1990، ص253.  
<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص233

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين:

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

**الثانية:** وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار الأفراد الذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه<sup>1</sup>.

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم<sup>2</sup>. وقد وصف بارسونز أربعة موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى وتتطور، وأكد أن العملية في أي نسق اجتماعي تخضع لأربعة متطلبات وظيفية مستقلة يجب مواجهتها وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق وهذه المتطلبات هي كالتالي:

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

- **المواءمة: adaptation:** بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الأهداف.

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

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

**أما:** ميرتون " فقد حاول اختبار نظرية فيبر في التنظيم، فإذا كان فيبر، قد أكد على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم، تلك القواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدماً بسلوك أعضائه، فإن " ميرتون " قد أوضح لنا

<sup>1</sup> - " سعد عبد مرسي بدر"، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، 1990، مرجع سابق، ص253.  
<sup>2</sup> - " علي عبد الرزاق جليبي"، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1985، ص175

## B الفصل الثالث ————— المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

الجوانب السلبية لهذه القواعد وما يمكن أن تؤدي إليه القواعد إلى ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزملاء. وقد أوضح أيضا "ميرتون" أن الإلتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يحولها إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا في ذاتها.

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

كما قدم " سلنتزنيك " إسهاما في نظرية التنظيم، حيث انطلق من مقولة التوازن الدينامي للأنساق بمعنى أن النسق في توازن ويتغير في مواجهة التغيرات الخارجية عن طريق الميكانيزمات الداخلية التي تدخل لإعادة التوازن وكشف " غولدنز " عن الوظائف التي تؤدي القواعد في التنظيم للمحافظة على البناء التنظيمي وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها " فيبر : أما " كاتز " و " كان " فقد تبني مفهوم النسق المفتوح لكي يوضح ويكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط التنظيم والبيئة.<sup>1</sup>

ويتضح مما سبق أن التنظيم هو نسق مفتوح ويتبادل التأثير مع البيئة الخارجية باعتبارها مصدرا للمشكلات التي تواجه التنظيم ومصدرا للموارد البشرية والاقتصادية التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه، كما يستعين هذا المدخل في دراسة التنظيم بأداة تصويرية هي التوازن الدينامي للأنساق، فالنسق في توازن ويتغير لكي لا يدخل بنظام المؤسسة، وإذ حدث العكس فإن الميكانيزمات الداخلية تدخل لإعادة التوازن، كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية هي الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية.

- وما يمكن الإشارة إليه حول إسهام هذا المدخل في معالج التنظيم غير الرسمي ما يلي:
- تركيز بعض رواد هذا الاتجاه على الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة وبالتالي أعاروا أهمية خاصة للعلاقات الاجتماعية المباشرة المبنية على التفاهم.
  - تناول هذا المدخل مسألة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل التي تحدد وتيرة العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 159

## B الفصل الثالث ————— المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

— يرى البنائيون أن التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً أساسياً في استقرار التنظيم وإشباع حاجات الأفراد أو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وعليه فإن التنظيم غير الرسمي هو وحدة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار. على الرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات إلا أنه تعرض للنقد في بعض جوانب منها<sup>1</sup>.

— أكد البنائيون الوظيفيون بشدة على الجوانب التكاملية للتنظيم، بمعنى الانسجام والتوازن سواء داخل التنظيم أو بين التنظيم وبيئته وتجاهلوا مشكلتي الصراع والتغيير.

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

### 01 - نظرية الإدارة العلمية:

بدأت الإدارة العلمية تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين "1900-1920" وتعد سنة 1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها وأهم من يمثل هذه النظرية المهندس "فريدريك تايلور" F.TAYLOR الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق الأسلوب العلمي في تناول مشكلات الصناعة.

يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسين لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد تايلور أسلوباً يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج<sup>2</sup>.

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

أول ما ظهرت هذه النظرية كانت تعرف بإدارة الورش، كما كانت تعرف بالتايلورية ثم عرفت بعد ذلك بالإدارة العلمية، ويمكن تعريفها على أنها علم يحوي مبادئ وقوانين إذا اتبعت فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمال، وصاحب العمل والمستهلك، كما

<sup>1</sup> - سعد عبد مرسى بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، مرجع سابق، ص 287  
<sup>2</sup> - "صالح بن نوار" فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 125

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

أنها فن على اعتبار أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها رقابة كاملة، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية.<sup>1</sup>

إن الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها هذه النظرية، انه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه:

– التخصص والتدريب الفني.

– تحليل العمل إلى جزئيات مع تناول كل جزء على حدة وبالتالي تحديد حركاته وحساب الزمن الذي يستغرقه.

– تصميم المصنع بالشكل الذي يسهل أداء العامل لعمله.

– تقرير الأجور الأساسية والإضافية وذلك بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه.<sup>2</sup>

والسؤال الذي يمكن أن نطرحه في هذا الشأن:

– ما هي الخلفية التي قامت عليها هذه النظرية؟.

يمكن القول بأن الظروف التي أدت " بتايلور " للقيام بهذا المسعى، هي ذاتها التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية، بحيث كان بحاجة إلى معدات وآلات وإلى رأس المال وعمال، إلا أن المعدات باهضة على اعتبار حداثة عصر الاختراعات، كما أن رأس المال يعاني من الخسارة والتبذير في الجهد، لأن أساليب العمل غير مخططة وذلك لأن الاعتقاد السائد في زمنه منصب على أن الخبرة والتدريب كفيلا بأن يصل العمل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثلى والحركة الصحيحة لعمله " الخطأ والصواب " بحيث كانت تترك أساليب العمل لحرية العمال، والذين كانوا ينحدرون من أصول ريفية، عديمي الخبرة والتدريب. اعتادوا على ممارسة العمل الزراعي، بحيث كانوا يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج، ولا يبذلون الجهد الكافي في أعمالهم وذلك لاعتقادهم، بأن أي زيادة في الإنتاج سببها البطالة، وفي هذه الأثناء حاول تايلور أن يجد منفذاً لهذه المشكلات، حيث اعتقد تايلور بأن الإنسان ما هو إلا آلة صماء ذو تركيب عقلي غامض وأن ما يدفعه إلى العمل وبدل المزيد من الجهد هو الخوف والطمع، وأنه إذا توفرت له ظروف فيزيقية ملائمة فإنه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى، كل هذه الظروف جعلت تايلور يتجه

<sup>1</sup> - " صلاح الشنواني " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية. 1999، ص 41

<sup>2</sup> - " صالح عبد الرزاق جليبي "، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق. ص 42

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

بتفكيره نحو العنصر البشري وطبيعة أداءه وظروفه، وذلك لكي يقف على جوانب القصور من ناحية والتعرف على إمكانياته من ناحية أخرى، حيث يمكن توفير الفرصة الملائمة للنهوض بنفسه ومن تم النهوض بالعمل وبالتالي حل مشكلات الإدارة.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم نلاحظ أنم تايلور قد جرد الإنسان من أحاسيسه وذلك باعتباره آلة صماء، حيث عمد تايلور إلى تحديد إنتاجية العمال وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، أي تم تقسيم العمل إلى مكوناته، وحساب توقيت كل حركة، مع إزالة الحركات الزائدة والطائشة، وكان يهدف من وراء ذلك أنه كلما زادت إنتاجية العمال زادت فوائد المنظمة، ولقد قامت نظريته على الأسس التالية:

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

— لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح للعامل وصاحب العمل.  
في الأخير يمكن القول، على ضوء التجارب التي قام بها تايلور، قام بتأليف مؤلفه أطلق عليه اسم مبادئ الإدارة العلمية والذي ضمنه مجموعة من الأسس والمبادئ تمثلت كالآتي:  
— " يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهنة".

— يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة".

— يجب أن يتم تنظيم العمل في المنطقة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.  
— يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور، وهي ما يسعى الفرد إليه أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها<sup>2</sup>.

وما يمكن الإشارة إليه، هو أن الإدارة العلمية، قد فتحت الباب أمام الباحثين، كما ساعدت أرباب العمل من بلوغ أهدافهم بأقل التكاليف الممكنة سواء أكانت مادية أم زمنية ومن هؤلاء الباحثين "كارل بارث" و"هورس" و"جانث" و"فرانك جلبرت" و"هري شيل" و"هنري فايول: ومبادئه في الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> - "علي عبد الرزاق جليبي"، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق. ص 42  
<sup>2</sup> - "أحمد ماهر"، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية. 2002. ص 29



## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

والضغوط التنظيمية وتنميط العمل أشار " تايلور " في بعض كتاباته إلى أهمية جماعات العمل غير الرسمية التي تشترك في ظروف فيزيقية واحدة وتهدف إلى مصالح محددة انطلاقاً من عجز القواعد البيروقراطية السائدة على تلبيتها.

على هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي تنظر إليه التايلورية في حالات استثنائية كصمام أمن يحافظ على توازن واستمرارية النسق، وذلك رغم قناعة " تايلور " أن التنظيم غير الرسمي والتنظيم العلمي للعملية الإنتاجية هما المتغيران اللذان يحددان طبيعة ومسار العملية الإنتاجية.

### 02 - نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد أثارت حركة الإدارة العلمية ردود أفعال كثيرة لدى الباحثين ولعل أهمها ما ذهب إليه " أليفرتشيلدون "، " O.SHELDON " عام 1923 في مؤلفه " فلسفة الإدارة " " إننا يجب أن نحقق توازناً عادلاً في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات وعدد وموارد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً في أداء وظيفتها<sup>1</sup>.

إن من خلال ما تقدم يفهم أن تحقيق آليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب ، وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء.

إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه تنظيم رشيد عقلي، فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19 م، والتي قامت على أفكار " إلتون مايو " وزملائه، ولعل أهم دراسة

<sup>1</sup> - " محمد علي محمد "، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 145

## B الفصل الثالث ————— المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

انطلق منها الباحث هي دراسة: "هاوثون"، "HAWTHORNE" الشهيرة بشيكاغو والتي أجريت بمصانع "الوسترون الكتريك" والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيائية وإنتاجية العاملين وذلك بطريقة تجريبية<sup>1</sup>.

إن المتأمل في التراث التنظيمي يلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي والتي مرت بها العناصر المادية والبشرية للإنتاج الصناعي، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة وذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات والمعادن والطيران وغيرها من الصناعات، إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال والشكاوي من التعب والهواجس القلقة، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وظروف العمل الروتينية وغيرها من المشاكل، وعلى هذا الأساس حاول "تايلور" وزملائه إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات.

أما فيما يخص محتوى هذه النظرية، فإنها جاءت كرد فعل لافتراضات "تايلور" والمبنية على الحوافز المادية "الرجل الاقتصادي" إلا أنه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فحسب بل استجابة العامل تحوّلها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي وتوجيهات الجماعة نحو الإنتاج، وذلك وفق مجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بالعملية الإنتاجية وما يؤكد هذه الحقيقة هي عملية تقييد الإنتاج والتي يلجأ إليها العامل وذلك قصد الاحتفاظ بمستوى معين من سقف الإنتاج والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة، وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل، "التنظيم غير الرسمي" في المؤسسة وأثره على الإنتاج.

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقة الإنسانية أول ما ظهرت، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحولت لدراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحدد لسلوك الأفراد، أين خلصت إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعته التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من السمات الشخصية للأفراد، كما كان سائد عند تايلور. كما أوضحت هذه الدراسة بأن العامل ليس كائنات سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها

<sup>1</sup> - محمد علي شهيبي، "السلوك الإنساني في التنظيم، دراسات في الفكر الإداري الحديث. دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية. ص173



## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

– تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات ومن تم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد.

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي:

– يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحني آخر فيما بعد.

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

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

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

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

– ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup> - " عبد الكريم مصطفى"، الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001. ص30

<sup>2</sup> - " محمد علي محمد" علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص153

### 03 - النظرية التفاعلية:

لقد ساهم في هذا الاتجاه كل من " تشابل " TCHAPPLU " و " ارنسبرج " الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة كما ساهم أيضا في تطوير هذا المدخل كل من " رتشاردسن " RIDCHARDSON " و " جورج هومانز " و " وايت " WITHYTE " وبالرغم من وجود اختلاف بين هؤلاء الباحثين إلا أنه يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي من خلال إسهام " جورج هومانز " في دراسة للجماعات الإنسانية<sup>1</sup>.

يعتبر هومانز من أهم الباحثين الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث إذ تعتبر نظريته من أهم النماذج البارزة في دراسة الجماعات الصغيرة، حيث حدد " هومانز " الخطوات التي اتبعتها في صياغة إطاره النظري كما يلي:

– تحليل سلوك الجماعة

– النظر إلى الجماعة باعتبارها نسق اجتماعي يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها.

– بيان الكيفية التي تؤثر بها العلاقات بين أجزاء النسق وتؤدي إلى تغيير وتطوير

النسق عبر الزمن.

واختار " هومانز " خمس دراسات أجريت على الجماعات الصغيرة وقد تم تحليله لسلوك الجماعة من تلك الدراسات في ضوء ثلاثة عناصر هي:

**- النشاط :** يشير إلى ما يقوم به أعضاء الجماعة من أفعال باعتبارهم منتمين إليها.

**- التفاعل:** ويتمثل في العلاقة بين أعضاء الجماعة والاتصالات الشخصية المتبادلة.

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

كما استخدم " هومانز " بعض المفاهيم مثل المعايير، وهي تمثل قانون السلوك الذي تتبناها الجماعة على أساس صريح، واستخدام النسق الخارجي يشير إلى العلاقة بين الجماعة وبيئتها، ومفهوم النسق الداخلي يعبر عن مشاعر الأعضاء اتجاه بعضهم البعض<sup>2</sup>.

وخلاصة دراسة " هومانز " هي أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في التفاعل والعواطف، وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في

<sup>1</sup> - " طلعت إبراهيم لطفى "، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 157  
<sup>2</sup> - " علي عبد الرزاق جليبي " علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 91، 92

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

سبيل الوصول إلى هدف مشترك.<sup>3</sup> وهنا تظهر العلاقة المتعدية بين كل من النشاط والتفاعل والعاطفة، حيث يذهب مصنفو الجماعات على أساس التفاعل الى أنه الأساس في تشكل الجماعات وهو العمود الذي تقوم عليها، والتي تؤدي إلى قيام علاقات سوية بين أعضاء الجماعات الأولية، ولذلك نجد أن هذه الجماعات الأكثر انسجاماً وتماسكاً وتتسقاً بين أعضائها عن تلك الجماعات الرسمية التي تسمح بتفاعلات محددة.

يعاب على هذه النظرية تركيزها على الجانب التفاعلي في قيام التنظيم غير الرسمي وعدم تطرقها لباقي الأسس التي يمكن أن تساهم في بناء جماعات التنظيم غير الرسمي، كما أن هذه النظرية صالحة في أنظمة تعمل على نشر الديمقراطية التي تسمح بالتفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية ولا تستطيع التمرکز في أنظمة ديكتاتورية.

### 04 - نظرية اتخاذ القرار.

يرجع الفصل في ظهور النظرية إلى تلك المساهمات التي قام بها بعض الباحثين أمثال "سيمون"، "H.ASIMAN"، "وسيرت" "R.CYERT" و "مارش" "JAMES.MARCH" حيث يرى سيمون أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

إذ يرى سيمون أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

أولها تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.

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

<sup>3</sup> - " لويس كامل ملكة"، سوسبيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية 1963. ص51

<sup>1</sup> - " علي سلمي"، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975. ص115

<sup>2</sup> - " طلعت إبراهيم لطفي"، علم اجتماع التنظيم مرجع سابق. ص92

## B الفصل الثالث ————— المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

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

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

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

إن هذا التخصص في اتخاذ القرار يحقق المزايا الآتية.

- التنسيق بين الأنشطة المختلفة
  - زيادة خبرة متخذي القرارات.
  - تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم<sup>1</sup>.
- ويؤكد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تتسم بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم.

ولكي تكون القرارات رشيدة لا بد من تحديد المشكلة أو الموضوع محل البحث وتحليل الموقف الحالي وتحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج وأخيرا الاختيار بين هذه البدائل<sup>2</sup>.

إضافة إلى ما سبق ، فإن نظرية اتخاذ القرار بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في عملية اتخاذ القرار كما أن هذه النظرية تعير أهمية للدافع والمشاعر في بناء القرارات.

وهذا يعني أن مؤسس هذه النظرية " هربت سيمون" يركز على اعتبار أن القرارات هي العمود الفقري لأية مؤسسة، ومن تم يبدو جليا أن أنصار نظرية اتخاذ القرار يمزجون بين الجوانب العقلانية والجوانب اللاعقلانية المتصلة بالعاطفة والاتجاهات في عملية صنع القرار .

<sup>1</sup> - " علي السلمي"، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق. ص118  
<sup>2</sup> - " طلعت إبراهيم لطفي"، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق. ص93

## 05 - نظرية التكوين الإداري/

ظهرت هذه النظرية لتكملة وتعديل النظرية التaylorية، بحيث نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية ومن خلالها تايلور وبين نظريات الإدارة، وقد تمثل هذا الاختلاف حول العملية الإنتاجية بكاملها، فقد كان الاهتمام بالنسبة لتايلور منصبا على العامل " الفرد" وخاصة على مستوى الإنتاج، أي كائن منتج لسلعة سيستفيد منها رب العمل وهو بذلك مجرد من كل الأحاسيس والمشاعر والاتجاهات والقيم، وقد كانت من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها في تحليلها للبناء التنظيمي ككل والذي يحتوي بالإضافة إلى الآلات والإنتاج وفائض القيمة والربح وغيرها، إهمالهما لأهمية الإنسان العامل القادر على إنجاز أو إفشال العملية الإنتاجية والتنظيمية برمتها.

من هنا جاءت أعمال المنظرين وعلى رأسهم " هنري فايول" وذلك لسد هذا النقص في الفكر التنظيمي والمتمثلة في نظرية الإدارة أو مدرسة عمومية الإدارة، وقد ركزت هذه النظرية على الاهتمام بالهيكل التنظيمي ككل، عكس المدرسة العلمية التي ركزت على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد، وبذلك فإن هذه النظرية تركز على دراسة العمليات الداخلية للمؤسسة وعلى الأداء الفيزيولوجي للعامل " المادي" إلى جانب ذلك تقوم هذه النظرية على التخصص والكفاءة وعلى مفهوم الإدارة على اعتبار أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها في ضوء الهدف والعملية الإدارية، الفرد، المكان، وأهم المبادئ التي تقوم عليها.

05-1 المبدأ الاستشاري.

05-2 المبدأ الوظيفي

05-3 مبدأ التنسيق

05-4 مبدأ التمييز بين الهيئة الاستشارية والهيئة التنفيذية<sup>1</sup>.

في ضوء هذا فإن نظرية التكوين الإداري باعتبارها مجموعة من المداخل النظرية التي تركز على التخصص والكفاءة التنظيمية، فإن معالجة التنظيم غير الرسمي تباينت بين رواد هذه المدرسة ومداخلها المتعددة، ومن تم نحاول هنا إبراز القواسم المشتركة بين هذه التيارات، ولعل النقطة الإرتكازية التي تثيرها نظرية التكوين الإداري

## **B** الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

بمختلف تفرعاتها هي أن التنظيم غير الرسمي قد يكون معوقا من معوقات تحقيق الكفاءة التنظيمية وقد يكون من ناحية أخرى دافعا للانسجام وتحقيق التوازنات بين الفئات العمالية داخل المؤسسة.

وهذا يعني أن رواد هذه النظرية يركزون أكثر على مكونات البناء الرسمي باعتبارها الوسائل التي يمكن التحكم فيها و تفعيلها من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية المستندة إلى التخصص وتقسيم العمل وتدرج بناء السلطة إلى وحدات تنظيمية تكون عاكسة لأهداف المؤسسة وللأنشطة التي تمارسها.

وهذا لا ينبغي إقرار الباحثين المنتمين لهذه النظرية بأهمية التنظيم غير الرسمي في نشر المعلومات وتحقيق التوازنات بين احتياجات العمال وأهداف المؤسسة وإمكانية حل المشكلات الطارئة والمشكلات الإعتراضية.

### **ثانيا/ مدخل الماركسية:**

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها المدخل البنائي في دراسة التنظيم غير الرسمي إلا أن هذا لم يمنع من ظهور أوجه القصور في تحليل ديناميت التنظيم أهمها يتمثل في النقد الشديد فيما يتعلق ببعدي القوة والصراع.

إن هذا القصور قادنا إلى الاستعانة بالمدخل الماركسي في دراسة التنظيم وهذا من أجل التأكد على ما يقوم بين مختلف الوحدات التنظيمية من صراعات وتناقضات وتغيرات.

وقد ضم الاتجاه الماركسي أولئك الذين حاولوا تحليل التنظيمات الصناعية في ضوء مفاهيم وتصورات "ماركس"، "MARX" حول الصراع الطبقي، حيث يرى "ماركس" أن تاريخ المجتمعات ما هو إلا تاريخ للصراعات الطبقيّة المتكررة والمستمرة، إذ هناك تناقض بين جماعة تملك وجماعة لا تملك وقد اعتمد "كارل ماركس" لتوضيح الصراع الطبقي على مفهومين أساسيين هما: قوى الإنتاج وعلاقة الإنتاج<sup>1</sup>.

### **01 - قوى الإنتاج:**

وهي مجموعة الطاقات المادية والبشرية التي تستعمل في العملية الإنتاجية، فهي تشمل بالإضافة إلى الآلات والأجهزة والمباني قوة العمل، بحيث أن الطاقة البشرية

<sup>1</sup> - "تباري محمد إسماعيل"، قضايا الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

هي العنصر الرئيسي في قوى الإنتاج فالعامل هو المنتج الأول الذي يعمل وينتج الثروة المادية، وهو الجانب الجوهري الذي يحرك كل القوى والوسائل الإنتاجية.

### 02 - علاقات الإنتاج:

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

يذهب ماركس إلى أن هناك تناقض وتعارض بين وسائل الإنتاج وقوى الإنتاج أي هناك صراع بين مصلحتين مصلحة رأس المال ومصلحة العمال بين الطبقة البرجوازية والطبقة البروليتارية ومن هنا يبدأ الصراع الطبقي.

كذلك تعتمد الطبقة البرجوازية على جهاز بيروقراطي قوي ومضبوط وشديد الرقابة للأحكام المراقبة والسيطرة على العامل.

إن دور البيروقراطية حسب الماركسية هو المحافظة على المكانات والامتيازات التي حققها أصحابها، ويهتم المدخل الماركسي بدراسة البناء التنظيمي الرسمي كما تفرز الأطر الاجتماعية والاقتصادية الرسمية، يبدأ أن الاتجاه الماركسي لم يهمل مختلف التغيرات التنظيمية الأخرى مثل التفاعل والعلاقات الاجتماعية، لهذا نجد الماركسيين المحدثين يركزون على دراسة قضايا الصراع والتغير والقوة، آخريين بعين الاعتبار مختلف الشرائح الاجتماعية المشكلة للبناء التنظيمي

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

إن التنظيم غير الرسمي هو استجابة مباشرة لما ينطوي عليه التنظيم غير الرسمي من تناقضات ومشكلات يصعب حلها وفق الإستراتيجية التنظيمية السائدة.

ومن تم تلجأ الجماعات الاجتماعية بحثاً عن مصالحها ورغبة في تغيير الواقع المعاش إلى خلق جماعات مناقضة تحاول إرباك عمل التنظيم الرسمي الذي لا يستجيب لتطلعات الفئات العمالية، ومن تم ترى الماركسية أن الجماعات غير الرسمية أصبحت واحدة من أدوات التغيير وبناء السلطة في المؤسسة نتيجة الهيمنة المسالطة عليهم

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

من طرف التسلسل الهرمي للسلطة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي وفق النظرية الماركسية يحقق ما يلي:

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

– يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في التطوير والتغيير التنظيمين.

وتأسيسا على هذا يتضح أن الماركسية تركز على مقولات الصراع والتغيير من أجل إعادة بناء البناء التنظيمي وتوزيع مراكز القوة ومن تم إعادة تشكيل السلطة وكيفية توزيعها.

رغم الإسهامات التي قدمها المدخل الماركسي إلا أنه تعرض للنقد في بعض جوانبه حيث يرى "بوتومور"، "BOTOMOR" أن<sup>1</sup>:

– لا يوجد أي وجه من وجوه الشبه بين طبقات العمال في كثير من البلدان الصناعية، وبين البروليتارية التي تنص عليها النظرية الماركسية فطبقات العمال في الوقت الحاضر، ليست في معظم الأحوال مجموعة متجانسة كما أنها لا تشعر بوعي طبقي أو تميل إلى إشعال نار الثورة وقد أدى الارتفاع في مستوى معيشة أفرادها وتحسين فرص التعليم لهم لجعل نمط حياتهم يتزايد أو شبها من نمط حياة أفراد الطبقات المتوسطة.

– لقد ركز ماركس في تحليله على النظام الاقتصادي وأعطاه أهمية كبرى في بلورة الصراع الصناعي لكن المصنع يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية .

– كذلك ظهرت بعض التطورات أدت إلى التقليل من الصراع منها إنشاء شركات مساهمة التي ترتب عنها الفصل بين الملكية والإدارة وبذلك حل محل الرأسماليين طبقة جديدة من الإداريين، كذلك تكونت طبقة عريضة من الموظفين وصغار الإداريين وتحسين ظروف العمل الصناعي

<sup>1</sup> - " عبد الباسط محمد حسن"، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص27

## ثالثاً/ مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:-

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

### 01 - نظرية "هومانز" لتكوين الجماعة:-

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها " إلتون مايو" في مصانع ( هاوثون). حيث ركز في عملية التحليل انطلاقاً من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل " INTERACTION " ، والإحساسات أو العواطف "SENTIMENTS" والأنشطة " ACTIVITIES ".<sup>1</sup>

إذن كما أشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وسنتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:

#### 01-1- التفاعل INTERACTION: وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة

والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعياً والتعبير عنها بطرق كمية.

#### 01-2- الأنشطة ACTIVITIES: وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر

عن الأفراد، كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطرق كمية دقيقة، وذلك سواء أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.<sup>1</sup>

#### 01-3- العواطف أو المشاعر SENTIMENTS: وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر

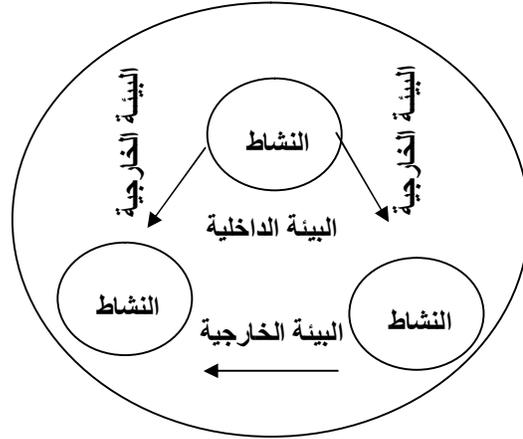
بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكراهية... إلخ.

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض. ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة، بحيث يصنف " هومانز" صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظامًا متكاملًا من العلاقات والذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة.<sup>1</sup>

شكل رقم: (04) نظرية تكوين الجماعة لهومانز.



المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ص 97

انطلاقاً مما تقدم، نلاحظ أن هناك تسانداً واعتماداً متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد، فمثلاً نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين المشرف أو الرئيس من

<sup>1</sup> - " خضير كاظم حمود" السلوك التنظيمي ، دار صفا للنشر، الطبعة الأولى عمان 2002 ، ص 96 - 97

## B الفصل الثالث ————— المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الإنتاجية، تتأثر بالأحاسيس أو العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي.<sup>2</sup>

### 02- نظرية التبادل الاجتماعي SOCIAL EXCHNGETHEOAY

ترتبط هذه النظرية بالباحث بيتر بلاو "BETER BLAN" وهي من النظريات الحديثة في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى الجماعة التي تحقق له عائداً أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... إلخ.

أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى الجماعة.<sup>1</sup>

من خلال ما تقدم، نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين الجماعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعياً لبقاء الجماعة واستمرارها أي:

إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة.<sup>2</sup>

### 03- نظرية القرب PRAPINQUITY

تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو على ماكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على أن التقارب المادي

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفي"، مرجع سابق الذكر. ص 109 - 110

<sup>1</sup> - " خضير كاظم حمود" السلوك التنظيمي. مرجع سابق الذكر. ص 98

<sup>2</sup> - " أحمد ماهر" السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية. 003 ، ص 247

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

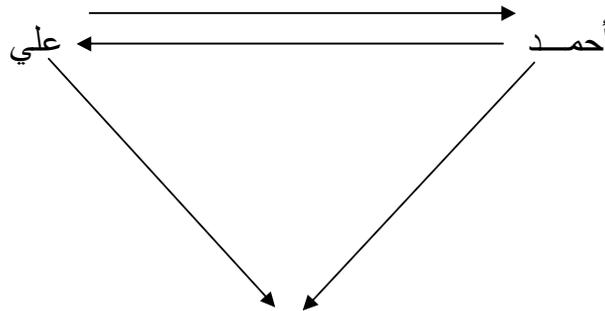
في العمل، يلعب دوراً رئيسياً وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات.<sup>3</sup>

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

### 04- نظرية الاتزان أو الموازنة " BALANCE THEORY " :

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب"، "THEODORS NEWCCOMP" والتي تقوم على افتراض مفاده، أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض، إنما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة، كما أن هذه النظرية لا تحمل في طياتها عمليتي القرب المادي للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعله في هذا الإطار هو وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تكوين الجماعات، ويوضح الشكل التالي نظرية الموازنة، بحيث الشخص الذي يدعي أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذي يدعى علي، وذلك بسبب الاتجاهات والقيم المتشابهة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة، فإنهم يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، في حين إذا حدث عدم توازن، فإن الأعضاء يبدلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وإن فشلوا في ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد ويتفرق أعضاء الجماعة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (05) يبين تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة.



<sup>3</sup> - " خضير كاظم حمود" السلوك التنظيمي. مرجع سابق الذكر. ص 96

<sup>1</sup> - " صلاح الدين عبد الباقي" السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للصبيح 2000 . ص 156:155

الاتجاهات والقيم المشتركة

الديانة، أسلوب الحياة، الزواج، العمل، السلطة... إلخ

المصدر: السلوك الإنساني في المنظمات" صلاح الدين محمد عبد الباقي. ص156.

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

وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن أساس التكوين للجماعات الصغيرة في ميدان العمل، ظاهرة برزت بشكل واضح وخصوصا بعد النتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن برئاسة " إيثون مايو" وجماعته والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالتنظيمات غير الرسمية حيث اتضح بأن الجماعات تنمو وتتكون تلقائيا بين الأفراد في التنظيمات الرسمية، بالإضافة إلى أنها تمارس نوع من التأثير على أعضائها، هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين إما سلبي أم إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

### رابعاً/ البدائل السوسولوجية في دراسة التنظيم غير الرسمي:

تعددت الاتجاهات السوسولوجية المنطوية تحت ما يسمى بالبدائل الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي وأهم هذه البدائل التفاعلية الرمزية، واتجاهات الفينومينولوجيا والأثنوميثودولوجيا.

فاتجاه التفاعلية الرمزية ينظر إلى التنظيم غير الرسمي في إطار التفاعل للأنشطة والعواطف والتفاعل، هذه العوامل الثلاثة في تساندها تؤدي إلى إنتاج الجماعات غير الرسمية كاستجابة لطابع النسق التكنولوجي السائد وتوزيع الأنشطة التي تؤثر لا محالة على التفاعل والعلاقات الاجتماعية، وفي هذا السياق يركزون أنصار الاتجاه الفينومينولوجي على الظواهر ومساراتها كما تتجسد واقعيا ويدرسون المسائل المتعلقة بالحياة اليومية للعامل ومعاناته الناجمة سواء عن صرامة البناء التنظيمي أو الضغوط المجتمعة، هذه المعاناة تؤدي إلى ظهور تصرفات وردود أفعال ما هو سائد، الأمر الذي يؤدي إلى خلق

## B الفصل الثالث \_\_\_\_\_ المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي .

المقاومة الداخلية التي تتجسد في الجماعات غير الرسمية التي تعمل على تحسين أوضاعها في البناء التنظيمي وتغيير ما هو قائم في ضوء اتفاق الجماعة وتحديد مصلحتها من تغيير البناء الرسمي.

أما أنصار الاتجاه الأثنوميثولوجي فنلاحظ أنهم يركزون على الجماعات الصغيرة وحراكها داخل البناء التنظيمي وتباين تعاملاتها وتصرفاتها في ضوء ما تراه ضروري للجماعة الصغيرة، وما يلاحظ على هذه الجماعة التي تسمى أحيانا بالزمرة الاجتماعية قوة التجاذب الداخلي، والقدرة على المناورة من أجل تحقيق الاحتياجات المتزايدة للجماعة الاجتماعية المعينة<sup>1</sup>.

وعلى هذا الأساس فإن البدائل السوسيولوجية الحديثة تهتم بالقضايا التالية، قد تهتم بالضغوط النظامية، الجماعة الصغيرة، وقوة التجاوب الداخلي، التدريب على المناورات والمساواة، تميز لتطوير استراتيجيات حسب المواقف الطارئة أو المستجدات التي تظهر في سياق العملية الإنتاجية.

<sup>1</sup> - " أحمد زايد"، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار المعارف، القاهرة، سنة 1981. ص 181، 185

## الخلاصة:

في ضوء استقراءاتنا لمختلف النظريات التي عالجت التنظيم غير الرسمي ابتداء من البنائية الوظيفية وانتهاء بالبدائل السوسولوجية، يتضح أن هذه المقارنات النظرية تختلف من تناولها لعناصر مكونات التنظيم غير الرسمي، وكذلك في شكله ودوره داخل المؤسسة، وعلى أية حال فإن هذه المداخل تؤكد وظيفته التنظيمية وأهميته من حيث التعبير عن احتياجات فئات عمالية محددة، ومن حيث كذلك دوره في إيجاد بعض الحلول والمشاكل التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى دوره في تحقيق التوازن والاستقرار، إلى جانب هذا فإن هذه المداخل قد أبرزت جوانب محددة من التنظيم غير الرسمي، فالبنائية الوظيفية تنظر إليه أحيانا كمعوق وأحيانا كجزء مساعد على الاستقرار وعلى زيادة الإنتاج، في حين نجد نظريات أخرى، مثل النظرية العملية لا تعير أهمية لمثل هذا التنظيم. في حين أصبحت النظريات الحديثة تعطي وزنا كبيرا للتنظيمات غير الرسمية من أجل استيعاب التوتر والغضب إلى جانب إبلاغ الرسائل والإجراءات بطريقة أسرع غير هذا التنظيم الذي يساعد في إيجاد قنوات فعالة للاتصال وقنوات فعالة لتحقيق الاستقرار.

## الفصل الرابع

### أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية

- تمهيد:

- أولاً: ماهية الإنتاجية.

01 - تعريف الإنتاجية.

02 - مقاييس الإنتاجية.

- ثانياً: مداخل تحسين الإنتاجية

01 - المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية.

02 - إستراتيجية تحين الإنتاجية

03 - تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية.

04 - تحسين إنتاجية القوى البشرية.

05 - التكنولوجيا الجديدة وتحسين الإنتاجية.

- ثالثاً: العوامل المحددة للإنتاجية

01 - العوامل الداخلية في المنشأة.

02 - العوامل الخارجية في مناخ المؤسسة.

- رابعاً: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية

01 - قواعد الضبط.

02 - نظام الاتصالات.

- الخلاصة.

## الفصل الرابع

### أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

#### تمهيد:

إن الحديث عن الإنتاجية (PRODUCTIVITY) لا يهتم فقط القائمين بإدارة مصنع معين أو المشتغلين في صناعة معينة، بل إنه يمس الكيان الاقتصادي في بلد معين، وعند ذكر لفظ إنتاجية فإن الأفكار لا تتجه إلى معنى واحد، وتدور في محيط متقارب، فالكلمة توحى بمعان مختلفة، وأول ما يتبادر إلى الذهن هو إنتاجية العامل أو إنتاجية الماكنة، وإذا دار الحديث حول تحسينها وزيادتها، اتجه التفكير أيضاً إلى تحسين هذه الإنتاجية وزيادتها عن طريق العمال و الماكينات.

ولما كانت الإنتاجية من الأهداف الأساسية لكل مصنع ولكل صناعة، حيث تؤدي في النهاية إلى زيادة الإنتاج، فإن علينا أن نتعرف على طبيعتها وأهم المداخل التي تعرضت لها بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيها، سواء أكانت فنية أم إنسانية والى أي مدى يؤثر التنظيم غير الرسمي على إنتاجية المصنع، محاولين بذلك أن نبعدنا عن معناها الضيق وبذلك نتعرف على جوانبها المختلفة.

> الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

## أولاً/ماهية الإنتاجية:

يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات (منتجات/ خدمات) الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة وكثيراً ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات ( المبيعات أو الإيرادات) إلى المدخلات ( الموارد الإنسانية و غير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات.<sup>1</sup>

### 01- تعريف الإنتاجية:

الإنتاجية هي العلاقة بين الموارد " INPUTS " المستخدمة في العملية الإنتاجية «لإنتاج سلعة معينة أو خدمة»، وبين الناتج " OUTPUTS " من تلك العملية. وعلى هذا الأساس فإن الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد ( العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات.

الناتج

ومن تم فإن الإنتاجية هي =  $\frac{\text{الناتج}}{\text{الموارد}}$ .

بالإضافة إلى هذا يمكن أن ينصرف تعريف الإنتاجية إلى العلاقة بين الناتج وبين الوقت المستغرق في تحقيقه، بحيث كلما قل الوقت المستغرق لتحقيق ناتج معين، كان ذلك مؤشراً على ارتفاع الإنتاجية.<sup>2</sup>

كما تعرف الإنتاجية على أنها « النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية " LABOR INPUT " أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية».<sup>3</sup> مثال: إذا وجد في نهاية السنة أن إنتاجية العمل «الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية». زاد بمقدار 2 % عن النسبة السابقة فإنه يقال أن الصناعة قد حققت زياد في الإنتاجية مقدارها 2 % . وينبني هذا التعميم على الافتراض بأن عنصر العمل هو الممثل لكل عوامل الإنتاج الأخرى. وأن أي تغيير في عنصر العمل يصحبه تغيير مماثل في نفس الاتجاه في عوامل الإنتاج الأخرى.

<sup>1</sup> - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 20.

<sup>3</sup> - " صلاح الشنواني ". إدارة الإنتاج. مركز الإسكندرية للكتاب سنة 2000. ص 350.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

من هذا التعريف نستخلص أن الإنتاجية تركز على وحدة عمل زمنية ويعود قياس الإنتاجية بالكميات المنتجة، وعلى هذا النمط كان الاعتقاد السائد في الماضي، بحيث أن العمل هو العنصر الوحيد المنتج وأن العمل اليدوي هو المجهود الحقيقي، وهذا ما كان يعتقد كارل ماركس على اعتبار أن المجهود العضلي، هو منبع الإنتاج ومصدر كل الثروات. أما المفهوم الحقيقي للإنتاجية ( فيعبر عنها من خلال مفهوم القيمة المضافة أو إنتاجية عنصر العمل البشري وذلك من خلال المعادلات التالية:

$$\text{القيمة المضافة السنوية} \\ \text{صافي المخرجات للعامل (إنتاجية العامل)} = \frac{\text{إجمالي عدد العاملين}}{\text{إجمالي عدد العاملين}}$$

$$\text{صافي المخرجات (قيمة المبيعات - تكاليف الخامات والمستلزمات والخدمات} \\ \text{أو} \\ \text{تكلفة العمليات ( الأملك + التأمين + الفوائد + الإيجار + أجور العاملين).}$$

$$\text{أو} \\ \text{قيمة المخرجات} \\ \text{قيمة الداخلات (تكلفة)} < 1 \text{ "1"}$$

وقبل أن نستعرض المقاييس المختلفة للإنتاجية تجدر الإشارة إلى التعرف على طبيعتها، إذ تعرف (بأنها القدرة على الإنتاج أو القوة على الخلق).<sup>2</sup> إلا أن القوة أو القدرة من المسائل الغير ملموسة ومن تم فإنه يتعين علينا البحث عن نتائج هذه القدرة أو القوة، فمثلا إذا قلنا إن إنتاجية المصنع قوته على صنع سلعة معينة، ثم أردنا أن نحكم على إنتاجية هذا المصنع فليس أمامنا إلا أن نحكم على الكميات المنتجة منه.

بالإضافة إلى هذا فإن إنتاج المصنع، إنما هو تضافر لعدة عوامل مشتركة وبالتالي ليس بإمكاننا أن نركز على عامل ونستبعد العوامل الأخرى وإذا كانت النتيجة التي

"1" - " على السلبي"، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق الذكر. ص21.  
"2" - "صلاح الشنواني" إدارة الإنتاج مرجع سابق الذكر. ص 352

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

تتحقق تعكس الإنتاجية فإنه بهذا يمكننا أن نعقد المقارنات بين مصنع وآخر وبين صناعة وأخرى وبين صناعي وآخر العكس.<sup>3</sup>

ومن تم يمكن تعريف الإنتاجية ( أنها استغلال الموارد التي في متناولنا بطريقة معينة أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة.) على اعتبار إذا كان هدفنا هو زيادة الإنتاجية « فإن هذا لا يتأتى، إلا باستخدام مواردنا بأحسن الوسائل الممكنة، حتى يتحقق لنا إنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات بأقل تكاليف ممكنة وبأقل مجهود ممكن».

## 02- مقاييس الإنتاجية.

سنعرض فيما يلي إلى المقاييس المختلفة للإنتاجية وما يصبح أن نعتبره مقياساً مرضياً يعكس الإنتاجية بمعناها الواسع الذي تم التطرق إليه من قبل، وهو أنها القوة على الخلق وعلى استخدام جميع الموارد بأحسن الطرق الممكنة. ونظراً للصعوبات في قياس الكميات المنتجة من ناحية والموارد المستخدمة من ناحية أخرى، يرى البعض أن اتخاذ القيمة المضافة "CONTRIBUTED.VALUE" كمقياس يفي بالغرض.

تعرف القيمة المضافة بأنها الإيراد الإجمالي المتحصل عليه من بيع السلع أو خدمات معينة وبين إجمالي ما دفع إلى الموردين الخارجيين، نظير مواد أو خدمات أخرى تطلبها عملية الإنتاج.<sup>1</sup>

أي أن القيمة المضافة تتمثل في المكافأة الإجمالية لجميع الجهود المبذولة في إنتاج سلعة أي خدمة معينة.

إذن فإذا كانت القيمة المضافة لقياس الإنتاجية. فإنه يمكن أن نزيد هذه الإنتاجية بطريقتين:

- بشراء المواد والخدمات المختلفة من الموردين بأقل تكاليف وأحسن شروط ممكنة.
  - باستخدام الموارد الداخلية بأعلى درجة من الكفاية، بالإضافة إلى هذا هناك الكثير من النواحي الأخرى التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع وهي على النحو التالي:
- 1/2 رسم السياسات العامة للمشروع بعد الدراسة الدقيقة لجميع الظروف

<sup>3</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة.  
<sup>1</sup> - "صلاح الشنواني"، إدارة الإنتاج. مرجع سابق، ص 355.

> الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

### المحيطة الداخلية والخارجية.

- 1/2 النظر إلى المشروع على أساس كونه وحدة متكاملة تعمل نحو غاية واحدة، ووضع السياسات بحيث تكون هي الإطار الذي تعمل داخله كل إدارة أو قسم في تناسق وتعاون مع باقي الإدارات أو الأقسام الأخرى.
- 1/2 العمل على إيجاد نظام فعال للاتصال ونقل المعلومات بين الإدارات المختلفة بحيث تعمل جميعا في تناسق نحو تحقيق الهدف المشترك.
- 1/2 القضاء على الروتين والاختصار ما أمكن في الأعمال الكتابية
- 1/2 التحديد الواضح لمسؤولية وسلطة كل فرد، وبصفة خاصة توضيح الحد الفاصل بين الإداريين والخبراء الفنيين.
- 1/2 العمل على توفير مورد داخلي يمكن الاعتماد عليه لتخريج الإداريين اللازمين لمقابلة حاجة المشروع في نموه وتوسعه، على أنه من المصلحة أيضا أن تطعم الإدارة كلما دعت الحاجة بأعضاء من الخارج حتى يمدوا المشروع بدم جديد وأفكار متحررة.
- 1/2 الإحاطة بالتطورات المستمرة في الميدان الصناعي، وتطبيق الاكتشافات التكنولوجية في حدود الإمكانيات المتوفرة.<sup>1</sup>

### ثانيا/مداخل تحسين الإنتاجية:

إن أهم اهتمام الإدارة المعاصرة أصبح ينصب على كيفية تحسين الإنتاجية، إذ يعتبر تطوير الإنتاجية وزيادتها هو الهدف الأهم الذي تسعى الإدارة إلى تحقيقه، وللوصول إلى هذا الغرض لا بد من توافر مجموعة من العوامل والمجهودات سواء أكانت داخلية أم خارجية، فنية أم إنسانية.

### 01- المدخل التنظيمي لتحسين الإنتاجية:

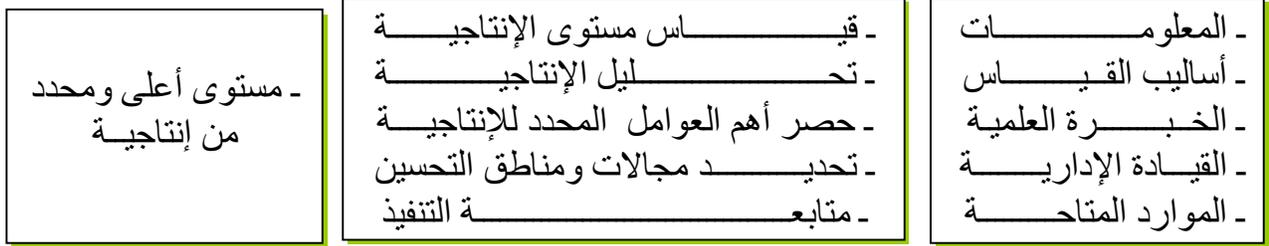
إن تحسين الإنتاجية هو جهد منظم ومخطط يعبر عن جودة إدارة المنشأة ومدى تقدمها، والهدف الأساسي للإدارة الجيدة هو تحسين الإنتاجية باستمرار والمحافظة عليها، وانطلاقا من هذا المفهوم لتحسين الإنتاجية يمكن أن نطلق على تلك العملية تعبير « إدارة الإنتاجية PRODUCTIVITY. MANAGEMENT »

<sup>1</sup> - "صلاح الشنواني"، إدارة الإنتاج. مرجع سابق الذكر. ص 356 - 357.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

أي أن تحسين الإنتاجية يحتاج إلى كل وظائف الإدارة التي تتمثل فيما يطلق عليه عملية الإدارة " MANAGEMENT PROCESS " وكذلك فإن تحسين الإنتاجية يعتبر أيضا شكل من أشكال «إدارة التغيير» " MANAGEMENT OF CHANGE " ومن أهم واجبات إدارة التغيير التغلب على مقاومة التغيير لإحداث نتائج إيجابية في مجال تحسين الإنتاجية، وعلى هذا الأساس فإنه من الواجب إتباع مدخل النظم والذي يتمثل في النحو التالي:<sup>1</sup>

شكل رقم (06): نظام تحسين الإنتاجية.



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، ص 94

إن مدخل النظم في تحسين الإنتاجية (شأنه في أي استخدام آخر) إنما يركز على أمرين هامين.

**1-01** - التأكيد على اتخاذ المخرجات «أي النتائج المستهدفة كأساس في التخطيط والتوجيه».

**2-01** - أهمية التكامل والتنسيق في كل أجزاء النظام الإنتاجي من أجل الوصول إلى النتائج المستهدفة.

من خلال هذا المدخل نلاحظ أنه يمثل تغييرا أساسيا في فكر الإدارة التقليدية وذلك بالاهتمام بالمدخلات وليس التركيز على المخرجات.<sup>2</sup>

ولنجاح الإدارة في إدارة برنامج لتحسين الإنتاجية يلزم استخدام مجموعتين من الأدوات:

<sup>1</sup> - "علي السلمي"، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 92  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 94

> **الفصل الرابع:** \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

**أدوات فنية/** وهي الأدوات المساعدة في تحليل العوامل المؤثرة في الإنتاجية،

وقياس مستوياتها، وهي تتعامل مع جانب المهرة والقدرة عند الفرد

**أدوات دافعية/** وهي الأدوات التي تخلق الرغبة لدى الأفراد في تحسين الإنتاجية،

وحفزهم لإيجاد طرق أفضل للإنتاج، الدافعية تتعامل مع المشاعر والاتجاهات

والجوانب النفسية، ومن جانب آخر نستطيع التعرف على إنتاجية العمل باعتبارها نمطاً

لسلوك العمل، بحيث أن السلوك البشري هو محطة لتأثير دوافع الفرد واتجاهاته وميوله، وأن

دواع الفرد واتجاهاته وميوله يتحكم فيها العوامل الاجتماعية.<sup>1</sup>

إن تغيير سلوك الإنسان يتطلب التحكم في مجتمع العمل، وتغيير سلوك العمل

يتطلب إعادة تشكيل الدوافع والاتجاهات والميول وهذا هو الأساس.

إن السلوك الإنساني في العمل هو مصدر الإنتاجية ومن ثم فإن تحسين

الإنتاجية يتطلب تغيير سلوك العمل وبشكل غير مباشر، فإن تغيير سلوك العمل يؤدي

إلى تحسين إنتاجية الموارد ورأس المال والمعدات.

## **02- إستراتيجية تحسين الإنتاجية:**

إن الإستراتيجية السليمة والفعالة في حقيقة الأمر من أجل تحسين الإنتاجية لا بد

أن تبنى على إدراك وتقدير لأهمية العناصر التالية:

— الطاقات والموارد المتاحة للمنشأة.

— الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.

— المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.

— الطلب الفعال على منتجات المنشأة.<sup>2</sup>

وبذلك يمكن رسم إستراتيجية لتحسين الإنتاجية في المنشأة بمعلومية العناصر

السالفة الذكر على النحو الذي يميزه الشكل الآتي:

<sup>1</sup> - " علي السلمي"، إدارة الإنتاجية مرجع سابق. ص 95- 96

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 97

الشكل رقم (07) خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية



> الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

### بعض نماذج من استراتيجيات تحسين الإنتاجية:

سنحاول في هذا الإطار أن نعرض نموذجين لاستراتيجيات تحسين الإنتاجية

النموذج الأول/ ويتمثل في نموذج منظمة العمل الدولية (O.D.P.P).

النموذج الثاني/ ويتمثل في نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (A.L.A).

### 1-02 - نموذج منظمة العمل الدولية (O.D.P.P).

ويقوم هذا النموذج على فكرة الحلقات التتابعية التي تتكون كل منها من خمس مراحل

– التشخيص الأولي.

– التهيؤ والتعرف على النموذج

– التشخيص التنظيمي ووضع خطة العمل.

– تنفيذ الخطة.

– المتابعة والمراجعة.

في المرحلة الأولى/ يتم تقييم ظروف المنشأة وتحديد أنسب المداخل لتحسين الأداء

والإنتاجية.

في المرحلة الثانية/ يتم تعريف الإدارة العليا بأسلوب التغيير التنظيمي وتحسين الأداء

وتوضيح المهام وكسب اقتناع المسؤولين في المنشأة.

في المرحلة الثالثة/ ويشارك فيها المديرون المسؤولون عن قطاعات العمل المختلفة على

هيئة مختبرات ليومين أو ثلاثة من أجل المشاركة في توضيح

المشكلات والأهداف وسبل علاج وتحسين الإنتاجية وقد تمتد هذه

المرحلة لفترات تصل إلى شهور بحسب حجم المنشأة وتعقد مشاكلها.

في المرحلة الرابعة/ يتم تنفيذ خطة تحسين الإنتاجية حسب ما اتفق عليه في المرحلة

السابقة وفي بعض الأحيان قد تبدأ التنفيذ في المرحلة الثالثة كنوع من

الاختبار وعملية التنفيذ معناها ترجمة أهداف تحسين الإنتاجية إلى

نتائج دقيقة مطلوب تحقيقها وتحديد المسؤولين عن التنفيذ وتوفير

متطلباته.

وفي المرحلة الخامسة/ يتم متابعة نتائج التنفيذ وتقييمها في ضوء المستهدف بالخطة

وتتخذ قرارات تصويت وتعديل الخطة لمحاولة الوصول إلى

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

مستويات الإنتاجية المرغوبة.<sup>1</sup>.

- ولعل أهم النتائج التي تصاحب تطبيق هذا النموذج في تحسين الإنتاجية تتمثل فيما يلي:
- تكوين وتقوية روح التعاون والعمل المشترك بين العاملين.
- تكوين وتقوية الثقة بين العاملين والإدارة.
- تدعيم درجة الولاء والانتماء للمنشأة بين العاملين.
- زيادة درجة الالتزام بالأهداف واتخاذها أساساً للعمل على كافة المستويات.
- اكتساب العادة الإيجابية لتقييم ومتابعة أداء المنشأة باعتباره واجباً ضرورياً ومتكرراً استثنائياً.
- تأكيد روح الإجابة والتميز، وتأصيل الاتجاه نحو تحسين الأداء في كل الأوقات وليس فقط أثناء الأزمات.<sup>1</sup>

## 2-02 - نموذج اتحاد التعليم الإنجليزي (A.L.A):

- يركز هذا النموذج على إحداث تحسين الإنتاجية وذلك من خلال أربعة مراحل:
- تشخيص الوضع الحالي للإنتاجية في المنشأة بالمقارنة بالمنشآت الأخرى.
- تحديد أهم المشكلات المسببة بانخفاض الإنتاجية (تحليل الإنتاجية).
- تحديد أهم اتجاهات ومستويات التحسين المطلوب في الإنتاجية.
- تنفيذ برنامج تحسين الإنتاجية (إحداث التغيير والتعلم).<sup>2</sup>

## 03 - تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية:

مما لا شك فيه أن الموارد الرأسمالية تستحق عناية خاصة نظراً لارتفاع تكلفتها، ومن ثم فإن تحسين إنتاجيتها يعود بفوائد كبيرة نسبياً على المنشأة، ومن أهم مجالات تحسين إنتاجية الموارد الرأسمالية نذكر ما يلي:

### 1-03 - تخفيض الفاقد والضائع في المواد / WASTE REDUCTION.

- وهي تمثل نسبة عالية في تكاليف الإنتاج إذ تصل إلى 40 % في المتوسط
- ومن المفيد والضروري مراعاة ما يلي لتحقيق أقصى إنتاجية للموارد:
- تصميم المنتج بحيث تخفض المستلزمات من المواد إلى الحد الأدنى.

<sup>1</sup> - علي السلمي إدارة الإنتاجية. مرجع سابق ص 99  
<sup>1</sup> - "علي السلمي"، إدارة الإنتاجية. مرجع سابق ص 99  
<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 100

> **الفصل الرابع:** \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- صيانة المعدات والتجهيزات حتى لا يتسبب سوء حالة الآلات في زيادة استهلاك المواد.
- حسن اختيار أسلوب التصنيع.
- حسن تدريب العاملين في مراحل الإنتاج المختلفة.
- حسن تصميم مراحل المناولة والنقل والتخزين لتقليل التالف والفاقد من المواد إلى الحد الأدنى.
- الاهتمام بالتعبئة للمحافظة على المواد وتجنب إتلاف المنتجات والتأكد من سلامة توصيلها إلى العميل.
- تعظيم الاستفادة من مخلفات المواد "1".

### **2-03 - ترشيد الطاقة والمحافظة عليها: ENERGY CONSERVATION**

- وعند ترشيد الطاقة تتخذ في برامجها الخطوات التالية:
- قياس معدلات استهلاك الطاقة حاليًا.
  - تحليل تكلفة الطاقة للوحدة في المنتجات.
  - تحديد أهداف تخفيض معدلات استهلاك الطاقة.
  - اتخاذ إجراءات الحد من الاستهلاك وبالتالي تخفيض تكلفة الطاقة للوحدة.
  - قياس ومتابعة نتائج برنامج الترشيح "2".

### **3-03 - تحسين الصيانة:**

الصيانة خير من العلاج مثلاً: يمكن اتخاذه شعاراً لهذا الجانب من برامج تحسين الإنتاجية. إن جانباً أساسياً من الإنتاجية يتحدد تبعاً لحالة ومستوى الآلات والمعدات و الأصول الثابتة (مباني، رأس مال ...) ومن ثم فإن الاهتمام بها جعلها تعمل في أداء أفضل إنما يمثل إضافة مباشرة إلى الإنتاجية من جانب آخر. إن الاهتمام والتقليل من وقت الأعطال والتوقف كذلك يمثل أيضاً إضافة غير مباشرة إلى الإنتاجية. كذلك إن صيانة هذه الأصول يخفف من أعباء المؤسسة أو المنشأة على اعتبار الارتفاع المستمر في أسعار الآلات والمعدات.

### **4-03 - تحسين الجودة:**

"1" - علي السلمي إدارة الإنتاجية. مرجع سابق ص 103  
"2" - نفس المرجع، نفس الصفحة

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

إن الجودة هي درجة تطابق المنتج مع المواصفات، وهذه هي جودة التصميم، من جانب آخر فإن الجودة هي مدى نجاح المنتج في تأدية الغرض الذي صنع من أجله وهذه هي جودة الاستعمال.<sup>3</sup>

#### 04- تحسين إنتاجية القوى البشرية:

بالرغم من أهمية العوامل الفنية ورأس المال في الإنتاجية إلا أنه من الثابت أن الأداء الفردي للعمل هو المحدد الحقيقي للإنتاجية، لهذا نجد المنظمات المعاصرة أصبحت أكثر اعتماداً على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول إلى أكفأ وأسرع العملاء وسبق المنافسين.<sup>1</sup>

حيث يستطيع بطريقتة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للألة أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية الآلة ذاتها، أين يمكن للفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمها وضعف إنتاجيتها.

كذلك يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أداءه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات، كما قد تتحدد قدرة الفرد على التعليم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة أكثرها نفسية وذاتية.

وهناك عنصرين أساسيين في الأفراد القائمين بالعمل يجب أن تتوفر فيهما وهما:

#### 04-1 - القدرة على العمل:

وهو المقدرة على العمل التي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات الشخصية والتي تكتسب من مصادر مختلفة أهمها التعليم والتدريب بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من أداء العمل فعلاً، كذلك فإن مقدرة الشخص على أداء عمل معين تتوقف إلى حد ما على نوع القدرات الطبيعية التي يمتلكها وبعبارة أخرى يمكن القول بأن المقدرة على أداء أي عمل تتكون من جزأين أساسيين:

— جزء مكتسب من التعليم .

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 104 .

<sup>1</sup> - "علي السلمي"، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. دار غريب للطباعة والنشر القاهرة. 2001 ص48

> الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

— جزء موروث ونابع من الشخص ذاته.

وعلى هذا الأساس فإن الإدارة يمكن لها أن ترفع الكفاءة الإنتاجية عن طريقة تحسين أداء العاملين وذلك بزيادة مقدرتهم على العمل إما عن طريق تزويد الأفراد بالعلم والمعرفة والخبرة بالتدريب، أو تستطيع عن طريق استخدام أساليب الاختيار العلمية أن تختار للعمل الأشخاص الذين يتميزون بتوفر قدر عال من المقدرة الموروثة « أفراد على درجات من الذكاء».<sup>1</sup>

#### 2-04 - الرغبة في العمل:

إن اهتمام الإدارة برفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين مستوى الأداء، كان منحصراً في محاولة زيادة المقدرة على العمل وهذا على حساب الشق الثاني للأداء وهو الرغبة في العمل إلا أنه وبتراكم الخبرات والتجارب بدأت الإدارة تقرر بأهمية الرغبة في العمل (أو دافع العمل) وعلى هذا الأساس من الضروري التعرف على محددات دوافع العمل كوسيلة للتأثير عليها بغرض رفع الكفاءة وهي على النحو التالي<sup>2</sup>:

#### - ظروف العمل المادية:

ويقصد بها بصفة عامة الظروف الفيزيائية للعمل من تهوية وإضاءة وضوضاء... الخ، وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة الصناعية في وقت مضى قد رفضت الظروف الفيزيائية للعمل كمتغير أساسي في تحديد مستوى الكفاءة الإنتاجية وعلى هذا الأساس انصبحت المجهودات نحو تحسين تلك الظروف وتطويرها بهدف رفع الإنتاج، إلا أن هذه النظرة لم تستمر خاصة بعد التجارب التي أجريت في أمريكا وإنجلترا والتي أوضحت بجلاء أن هذه النواحي المادية ليست وحدها المحددة للكفاءة الإنتاجية وإنما هناك عوامل أخرى اجتماعية ونفسية للأفراد لها دور هام في تحديد كفاءتهم الإنتاجية ومن تم يمكن تشبيهه العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وبين الظروف المادية للعمل بالشكل التالي:<sup>3</sup>

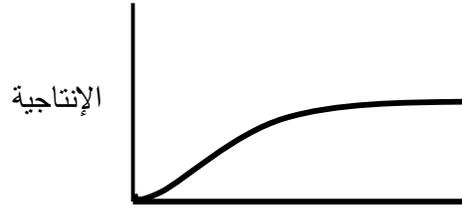
<sup>1</sup> - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية. مرجع سابق ص 108-109

<sup>2</sup> - نفس المرجع، نفس الصفحة

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 110

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الشكل رقم (08) العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وظروف العمل المادية.



ظروف العمل المادية.

المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية. ص 110.

### - ظروف العمل الاجتماعية:

لقد اكتشفت التجارب الهامة لمدرسة العلاقات الإنسانية بمصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك بالولايات المتحدة الأمريكية على أهمية ظروف العمل الاجتماعية كمحدد لكفاءة الأفراد الإنتاجية ، ولقد إتضح أن أهم تلك المؤثرات الاجتماعية على الكفاءة الإنتاجية هي التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل أو العمال وكذلك القادة والمشرفون.<sup>1</sup>

### - حاجيات الأفراد:

إن تصرفات الأفراد عادة ما تعبر عن تلك الرغبات والحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها وإشباعها وعلى هذا الأساس يمكن تحديد مجموعة من الحاجات المرتبطة بالأفراد إذ يمكن حصرها فيما يلي:

### - حاجيات أولية:

إن المصدر الأساسي لإشباع هذه الحاجة هو مرتبط بالأجر واستقرار العمل، فعن طريق الأجر يحصل الفرد على احتياجاته من تلك الاحتياجات الضرورية للبقاء، وكذلك فإن الاستقرار في العمل هو السبيل إلى ضمان الحصول على الأجر، وبالتالي الاستمرار في إشباع تلك الحاجات<sup>2</sup>.

### - حاجيات الاجتماعية:

وهي تلك الحاجة التي يمكن إشباعها عن طريق الاتصال بالآخرين مثل الحاجة إلى الصداقة والانتماء والحاجة إلى مساعدة الآخرين وتلقي مساعدتهم والإخلاص والولاء للمجموعة إلى غيرها من الحاجات ولعل أهم مصادر إشباع هذه الحاجة هو علاقات

<sup>1</sup> " علي السلمي "، إدارة الإنتاجية، مرجع سابق. ص 111.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 112.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

العمل مع الزملاء والمشاركة في عضوية جماعات العمال غير الرسمية ونوع الاتصالات والعلاقات الاجتماعية التي تعكسها أساليب الإشراف والإدارة"<sup>1</sup>.

### - حاجيات ذاتية:

إن كل فرد لديه صورة عن نفسه رسمها ويحاول دائما تحقيقها ولعل أهم الحاجات، الحاجة إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف كذلك الرغبة في المعرفة والتزود من العلم، الرغبة في التقدم والنمو الشخصي أي الحصول على احترام الآخرين واعترافهم بأهمية الفرد، ومن أهم مصادر إشباع هذه الحاجة فرص الترقى والتقدم المتاحة"<sup>2</sup>.

ويبقى أن نشير إلى أنه لا يكفي أن نحدد مجموعة من الحاجات لكي نفهم كيفية تأثيرها على دوافع العمل والكفاءة الإنتاجية، بل ينبغي من تحديد دقيق لطبيعة تلك العلاقات بين تلك الحاجات، كذلك ضرورة استخدام الإدارة لبعض الحوافز المرتبطة بالحاجات المسببة.

### 05-التكنولوجيا الجديدة وتحسين الإنتاجية:

تعتبر انطلاقة الدول الصناعية الجديدة في آسيا خير مثال على ما يحدث في منطقة (الحزام) الباسيفيكي حسب قول "نايسبت" إذ يمثل إنجازا إنسانيا رائعاً، وتبين انعكاساته على الساحة العالمية من جانب وإمكانات استلهاهم مؤشرات لتوجيه حركة التنمية الاقتصادية والإدارية في العالم العربي من جانب آخر.

بحيث يمكن استخلاص خمسة حقائق تصف ما يجري في هذه المنطقة.

— هناك حركة انطلاق اقتصادي بمعدلات غير مسبوقه في العالم.

— هذه الحركة الاقتصادية تتم في إطار ثقافي متميز يضم شعوبا وديانات ولغات

عدة، وإن اتفقت في توجهاتها الأساسية نحو العمل والتقدم.

— إن هذه الحركة الاقتصادية تنتقل بالقيادة الاقتصادية لتلك المنطقة من اليابان إلى دول

جديدة تتزعمها الصين والنمور الأربعة (كوريا الجنوبية، تاوان، سنغافورة

، وهونج كونج).

— أن عنصراً أساسياً وركناً رئيسياً في هذه الانطلاقة هو العناية الفائقة بالتعليم.

"1" - " علي السلمي " ، نفس المرجع. ص 112.

"2" - " علي السلمي " ، نفس المرجع. ص 113.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

— أن حركة النمو الاقتصادي غير المسبوق في هذه المنطقة، خاصة بالنسبة للنمو الأربعة قد بدلت وغيرت من مفاهيم ونظريات التنمية الاقتصادية التقليدية والتي تؤمن بالمرحلة، إلى فكر اقتصادي جديد يؤمن بالقفزة السريعة، إذ انتقلت هذه الدول من طور التخلف إلى مرحلة اقتصاد المعلومات دفعة واحدة.<sup>1</sup>

وما يلفت الانتباه إلى أن هذه الدول في منطقة الحزام الباسيفيكي عملت على تحقيق معدلات نمو اقتصادي سنوية في حدود ما بين 7% إلى 10% ، في حين الولايات المتحدة الأمريكية لا يزيد معدل النمو السنوي فيها عن 03% .

بناءً على ما تقدم نلاحظ أن النمو الأربعة انتقلت من مجالات الإنتاج التي تعتمد على الأيدي العاملة إلى مجالات الصناعة عالية التكنولوجيا ولعلّ أسباب النجاح في ذلك يرجع إلى ما يلي:

- كوريا الجنوبية والمرشحة لتكون واحدة من أهم خمس دول في العالم في صناعة السيارات بحيث تتفق 2% من الناتج القومي الإجمالي على البحوث والتطوير.
- تايوان تعتمد في نهضتها الاقتصادية على المشروعات الصغيرة
- ماليزيا تعتبر من الرواد في مجال الصناعة الإلكترونية إذ تعد ثالث دولة في العالم (بعد الولايات المتحدة واليابان) وذلك في إنتاج الدوائر المتكاملة، كما أن 53.8% من صادراتها تتمثل في الصناعات الإلكترونية.
- كذلك حققت تايوان طفرة هائلة، فأصبحت السلع الصناعية أهم صادراتها حيث بلغت سنة 1988 ما يقارب 16 مليون دولار.

— يوجد في الصين حالياً عدد كبير من المشاريع والتي يعمل بها ما يقارب 20 مليون شخص والتي تحقق معدل نمو سنوي ما بين 10% كما تمكنت من زيادة صادراتها حيث بلغت سنة 1988، 45 مليون دولار وكان للتعاون مع هونج كونج أثره الكبير في ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية. مرجع سابق. ص 121.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 122.

على ضوء ما تقدم لعل أهم الدروس التي يمكن أن تستفيد منها الإدارة العربية ومؤسسات التنمية الإدارية في العالم العربي يمكن إيجازها فيما يلي:  
**الدرس الأول:** إن الثروة المادية المتمثلة في المواد الخام وغيرها من الثروات ليست هي الأساس في إحداث التنمية الاقتصادية.

**الدرس الثاني:** إن رؤوس الأموال الضخمة والشركات العملاقة ليست وحدها القادرة على إحداث نهضة اقتصادية وصناعية هائلة، بل يمكن تحقيق ذلك من خلال المشروعات الصغيرة ورؤوس الأموال المحدودة نسبياً.

**الدرس الثالث:** إن التوجه نحو السوق العالمي وإيجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية هي المحرك الأساسي للصادرات ومن تم للنهضة الصناعية الوطنية.

**الدرس الرابع:** إن التطوير والابتكار وتطوير الإنتاجية والمحافظة على مستويات فائقة من الجودة الكلية هي عناصر هامة في منظومة الإنتاج الجديد.

**الدرس الخامس:** ويعتبر الأهم وذلك أن العناية بالإنسان وتنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب، وإتاحة الفرص للعامل البشري للإبداع والمشاركة الواعية، هي في حقيقة الأمر سر النجاح واستمرار المحافظة عليه "1".

### ثالثاً/العوامل المحددة للإنتاجية:

إن تحسين الإنتاجية ليس مجرد البحث عن جودة العمل والأداء ولكنه في الحقيقة أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن أجل ذلك لا بد لنا من معرفة العوامل التي تتحكم في هذه الطريقة الصحيحة أي البحث عن العوامل المحددة للإنتاجية.

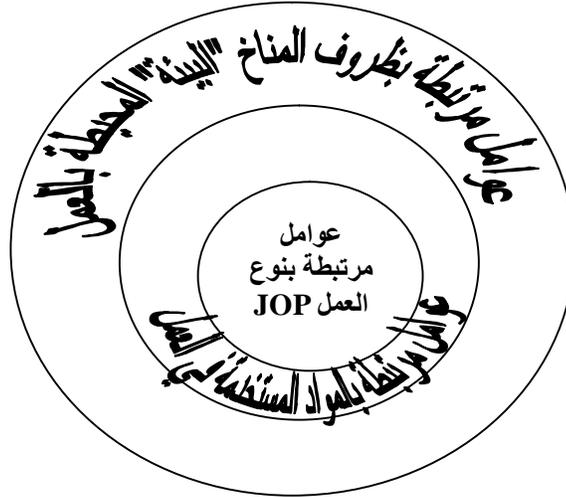
إن أي نشاط إنتاجي سواء سلعي أو خدماتي هو عبارة عن:

— هيكل معقد ومتداخل من العلاقات المادية بين عناصر الإنتاج من عمل، مواد، رأس مال... إلخ.

— هيكل معقد ومتداخل من العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين عناصر الإنتاج البشرية من مختلف التخصصات والمستويات .

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

— هيكل معقد ومتداخل من العلاقات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية بين مجموع عناصر الإنتاج من ناحية وبين البيئة المحيطة بالإنتاج من ناحية أخرى "2".  
وبالتالي إذا حللنا أي عملية إنتاجية نستطيع أن نميز بين ثلاث مجموعات من العوامل.  
الشكل رقم (09) يوضح مجموعة العوامل المحددة للإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية. ص 35.

وانطلاقاً من التحديد السابق الذكر يمكن أن نميز بين نوعين من العوامل والتي

لها أثر على الإنتاجية.

### 01 - عوامل فنية/

- المستوى التكنولوجي المستخدم في الإنتاج.
- مستوى التجهيز الآلي المستخدم في الإنتاج.
- المواد الخام المستخدمة (نوعاً وكيفياً).
- أساليب الإنتاج.
- تصميم مكان العمل. "1"

"2" - نفس المرجع، ص 135.  
"1" - "صلاح الشنواني". مرجع سابق. ص 258

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

وقد حدد صلاح الشنواني العوامل الفنية وما لها من تأثير على العملي الإنتاجية وذلك من خلال المحددات التالية:

1-01- المصنع: من حيث طاقاته الإنتاجية ونسبة الطاقة الإنتاجية المستغلة.

2-01- التجهيز الرأسمالي: والذي يجب أن يتفق مع الإمكانيات المتوفرة.

3-01- التنظيم الداخلي للمصنع والعمليات: وله تأثير كبير على انتظام العمل

وتدفق الإنتاج.

4-01- المواد: ويجب توفرها بالكميات الصحيحة والجودة المناسبة وفي الوقت المطلوب.<sup>2</sup>

وبصفة عامة يمكن القول إن الفرد إذا توفرت له العوامل الفنية الصحيحة من مواد ومعدات وغيرها، والتي يحتاج إليها في عملة وتؤثر في إنتاجيته، فإن ذلك يكون مشجعا له على بذل مجهود أكبر.

02 - عوامل إنسانية:

1-02 - القدرة على أداء العمل وتحدها:

— المعرفة بالتعليم.

— اكتساب الخبرة بالممارسة

— اكتساب المهارة بالتدريب.

— التكوين الجسماني للعامل.

— القدرات والمهارات الشخصية.

2-02 - الدوافع إلى العمل وتحدها:

— الرغبات الإنسانية.

— العلاقات الاجتماعية.

— الأوضاع التنظيمية.

— طبيعة العمل. "1"

كذلك يؤكد صلاح الشنواني من جهته على أهمية العوامل الإنسانية وأثرها على الإنتاجية، إذ يعتبرها المحدد لسلوك الأفراد وطريقة آدابهم سواء

"2 - " علي السلمي"، مرجع سابق. ص 258

"1 - " علي السلمي"، إدارة الإنتاجية. مرجع سابق. ص 36

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

المديرين في جميع المستويات ذوي السلطة الإدارية أو السلطة الفنية الاستشارية بالإضافة إلى كل أصناف الأفراد

كما أن أداء الأفراد للعمل يتحدد بالمقدرة والحافز اللذان يمثلان جزءان ضروريان ومتكاملان لضمان الأداء الفعال، كما أن المقدرة تتولد من المعرفة والمهارة وتتأثر المعرفة بدورها بالتعليم والخبرة والتدريب والاهتمام بالعمل أما المهارة فتتأثر بالاستعداد الشخصي والشخصية، كذلك بالعليم والخبرة والتدريب، أما الحافز فينتج عن تفاعل العوامل المختلفة الموجودة في الظروف الطبيعية للعمل وحاجات الأفراد والظروف الاجتماعية.<sup>2</sup>

### 01- العوامل الداخلية في المنشأة:

لقد أوضحنا بأن الإنتاجية في المنشأة تتأثر بعدة عوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة وذلك بحسب طبيعة تلك العوامل وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه العوامل وذلك بافتراض أهمية العوامل البشرية على إنتاجية المنشأة.

#### 1-01 - العوامل المادية

- أنواع المنتجات / - تصميم المنتجات

- مستوى جودة المنتجات

- مواصفات الأداء للمنتجات

- مدى تمييز المنتجات بصفات خاصة.

- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

إن صفات المنتج ذاتها لها تأثير على مستوى الإنتاجية فإنتاج ورق للحاسب الآلي يختلف عن إنتاج ورق لدفاتر الحسابات ولو كانت الخامات المستخدمة واحدة، كذلك يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال تعديلات على المنتجات المطلوب إنتاجها.

#### - المعدات والتجهيزات الآلية/

بحيث تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة، وعلى هذا الأساس يمكن القول إن الإدارة إذا أرادت أن تحقق مستويات أعلى من الإنتاجية لا بد عليها أن تراعي ما يلي:

- حسن اختيار حجم نوع المعدات و التجهيزات ذات المواصفات المناسبة

>الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- لأنواع المنتجات من ناحية وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية ثانية.
- حسن اختيار حجم المعدات بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقات عاطلة.
- ضمان التوافق والتجانس بين طاقات المعدات والتجهيزات بحيث تتناسب العملية الإنتاجية دون التعطيل نتيجة الاختناقات في بعض الآلات.
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة.
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

— تصميم التوزيع المكاني للآلات والمعدات بحيث يوفر أفضل الظروف للحركة والمناولة والتتابع المنطقي في سير العملية الإنتاجية.<sup>1</sup>

## - التكنولوجيا

يقصد بالتكنولوجيا، الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية ومما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي المتسارع يعمل على تحقيق فرص أفضل لإنتاجية أعلى ولعل أفضل مثال على استعمال التكنولوجيا هي تلك المقارنة مثلاً بين الإنتاجية في صناعة التشييد والبناء وقت إعداد الخطة الخرسانية في مواقع البناء وبين الإنتاجية الآن باستخدام الخرسانة سابقة التجهيز بالإضافة إلى هذا نلاحظ أن التكنولوجيا المتطورة تحدث تأثيرها في الإنتاجية بطريقتين: طريقة مباشرة ( أسلوب إنتاج جديد) وطريقة غير مباشرة ( تخفيض كمية المواد اللازمة لوحدة المنتج).<sup>2</sup>

## - المواد الخام والطاقة

ويتمثل هذا التأثير على الإنتاجية من زاويتين:

- الأولى جودة المواد الخام ( أو مصادر الطاقة).
  - الثانية الكميات المستهلكة من المواد الخام والطاقة.
- ومن تم يمكن تحسين الإنتاجية بإدخال تغييرات على المواد الخام والطاقة إما من الزاوية الكيفية « النوع والجودة، أو من الزاوية الكمية، كما نلاحظ اليوم أن هناك جهوداً

<sup>1</sup> - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية. مرجع سابق. ص 40

<sup>2</sup> - نفس المرجع. ص41.

> **الفصل الرابع:** \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية. مبدولة في مختلف أنحاء العالم وذلك من أجل ترشيد استخدام الطاقة وعلى هذا الأساس فإن ترشيد الطاقة والمحافظة عليها هو تحسين الإنتاجية». "3"

## 2-01- العوامل الإنسانية/

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم ( عمال، موظفين، مهنيون... )، وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر المتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج، من جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق وأساليب العمل وكذلك بأنماط القيادة الإدارية وأساليب الإدارة ولعل أهم هذه العوامل المحددة للإنتاجية يمكن استخلاصها فيما يلي:

### - الأفراد/

يؤثر الأفراد على الإنتاجية وذلك من خال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج.
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل.
- المهارة - التعليم - التخصص - الخبرة - النوع.
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل ( دوافع العمل)
- الحالة المعنوية للأفراد.

### - التنظيم ونظم العمل:

وهي تمثل الإطار الموضوعي للإنتاج ومن تم تتأثر الإنتاجية ( ارتفاعا وانخفاضا) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ولعل أهم هذه المواصفات تتمثل في ما يلي: - مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات.

- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم.
- مدى المركزية أو اللامركزية وانعكاسها على الأداء .
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم.
- مدى توافق التنظيم مع نمط التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم ( الكفاءة أم الأقدمية )
- سلامة نظم العمل وتدفعها أو ببطء الإجراءات وتعتدها<sup>1</sup>.

### - طرق العمل/

وتتمثل طرق العمل من خلال ما يلي:

- طريقة تصميم العمل
- طرق الأداء اليدوية
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل.
- معـدلات الأداء.

كما تجدر الإشارة إلى أن دراسة طرق العمل تعتبر من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية إذ تتميز بالتالي:

- وفرة اليد العاملة الرخيصة والقليلة المهارة.
- ندرة رأس المال.
- التخلف النسبي للتكنولوجيا.

ومن تم يكون حسن تصميم طرق العمل و ترشيد الأداء البشري مدخلاً هاماً لتخفيض الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة العمل.<sup>1</sup>

### - القيادة الإدارية:

تعتبر الإدارة هي المنظم الأساسي للعمل والإنتاج بكل عناصره وبالتالي إذا حسنت القيادة فإن ذلك ينعكس على تحسين الأداء، دون زيادة النفقات وبالعكس فإن سوء القيادة، يؤدي إلى هدر الوقت ومواد مفقودة وطاقات معطلة وبالتالي تكون الإنتاجية أقل<sup>2</sup>

### 02- العوامل الخارجية في مناخ المنشأة:

ونقصد بالعوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاج، كل المتغيرات والظروف المحيطة بالمنشأة والتي لا تستطيع الإدارة تغييرها جذرياً وهذه الأخيرة تؤثر في الإنتاجية بطريقتين:

الطريقة الأولى/ حيث أنها توفر فرصاً وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة مثل حالة توافر المواد الخام في الطبيعة أو توافر مصادر الغاز

"1" - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية. مرجع سابق. ص 42 - 43

"1" - " علي السلمي " إدارة الإنتاجية. مرجع سابق. ص 43

"2" - نفس المرجع، ص44

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الطبيعي التي تستخدم كقوة محركة رخيصة ونظيفة.

**الطريقة الثانية/** إنها تمثل عقبات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كليه ومن تم جعلها أعلى تكلفة وأقل عائداً مثل ندرة البترول في بعض البلاد، أو قلة الأيدي العاملة لقلة عدد السكان أو تحريم استخدام بعض المواد الطبيعية بحكم القانون كحالة تحريم صيد حيوانات معينة أو تحريم قطع أخشاب الغابات مثلاً:

ولعل العناصر التالية توضح أهم هذه العوامل الخارجية.

1️⃣ النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.

1️⃣ النظم والأوضاع القانونية في البلاد

1️⃣ النظم والأوضاع السياسية في البلاد

1️⃣ المواد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.

1️⃣ الكثافة السكانية والتركيب النوعي والعمرى للسكان.

1️⃣ مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.

1️⃣ حالة البنية الأساسية والمرافق العامة في البلاد.

1️⃣ القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة للأعمال وعلاقات العمل.

1️⃣ التنظيم الاقتصادي العام اقتصاد حر ، الاقتصاد الموجه.

1️⃣ مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.<sup>1</sup>

وفي الأخير يبقى أن نشير إلى أن هذه العوامل وغيرها إما

تفرض على الإدارة قيوداً تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم

تقلل الناتج منها نسبياً ( أي تنخفض الإنتاجية ). وإما تتيح فرصاً تسمح بحسن استغلال

الطاقات والموارد المتاحة وبالتالي يزداد الناتج منها نسبياً ( أي ترتفع الإنتاجية ).

### **رابعاً/أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية:**

يعود الفضل لاكتشاف أهمية وأثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية إلى مدرسة

العلاقات الإنسانية وتجارب الهاوثورن بقيادة " إلتون مايو" والتي كانت بمثابة رد صريح

## > الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

على افتراضات الإدارة العلمية بقيادة " تايلور " والتي مفادها أن العامل ما يدفع للقيام بالعمل هو الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال، مع التأكيد على أهمية العوامل الفيزيائية لبيئة العمل.

إن فئات العلاقات الإنسانية، ظهر كرد فعل لما سبقه من مداخل بما فيها من نزعة فردية وإسراف في تأكيدها على العقلانية وما قامت عليه من تفسيرات لسلوك العمال كاستجابة لبيئتهم التي عرفت في حدود مادية بحتة، وبذلك استطاعت أن تطور تجارب الإضاءة في الاتجاه القديم، كما اضطر الباحثون إلى أن يأخذوا في اعتبارهم أهمية العوامل الاجتماعية لتفسير نتائج بحوثهم، ولقد مرت هذه التجارب بثلاثة مراحل رئيسية، كانت عبارة عن دراسة الجماعة الصغيرة من النساء العاملات في حجرة الاختبار، وذلك في محاولة عقيمة لربط الإنتاج بساعات العمل وفترات الراحة، ثم وضع برنامج شامل للمقابلة تستخدم فيه طرق وأساليب غير موجهة ، وأخيراً ملاحظة جماعة من الرجال في حجرة الملاحظة لمدة ستة أشهر وذلك للكشف عن التنظيم غير الرسمي المعقد وعن سيطرة وضبط الجماعة لمستويات الإنتاج والأشكال الأخرى للسلوك.<sup>1</sup>

يتضح من خلال ما تقدم أن مدخل العلاقة الإنسانية يذهب إلى عكس ما ذهب إليه مدرسة الإدارة العلمية، فالعمال لا يقدمون على العمل تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على مزيد من المال فقط، وإنما استجاباتهم تحددها علاقتهم الاجتماعية المتبادلة وهذه الحقيقة أكدتها مواقف علمية عديدة، لعل أهمها ما يعرف باسم ظاهرة تقييد الإنتاج عند حد معين عن قصد أو تعمد، وذلك لكي يحافظوا على وحدة الجماعة وتماسكها في مواجهة العوامل الخارجية ( الإدارة )، وهكذا يتنازل العمال عن قسط من مكافأته المالية من أجل أهداف اجتماعية، وكذلك لتحقيق درجة أكبر من الرضا والإشباع النفسي.<sup>2</sup>

وما يؤكد هذه الحقيقة هي النتائج التي توصلت إليها تجربة أو دراسة غرفة الملاحظة، وقد تبين من هذه الدراسة أن إنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن 6000 وحدة في اليوم، على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدلاً للإنتاج من هذه الكمية في اليوم بـ 6600 وحدة ومع ذلك فقد كان أي عامل يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددتها الجماعة. يتعرض إلى نوع من الضغط من قبل أفراد المجموعة، بالإضافة إلى هذا فالإنتاجية تتأثر بعدة عوامل أخرى مرتبطة بالتنظيم غير الرسمي كقنوات الاتصال التي

<sup>1</sup> - "باركر وآخرون"، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف الإسكندرية مصر بدون سنة. ص 141، 142  
<sup>2</sup> - "طلعت إبراهيم لطفي"، علم الاجتماع الصناعي. مرجع سابق. ص 154 ، 155

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

تفرضها الجماعة بالإضافة إلى قواعد الضبط المحددة في قواعد السلوك التي تضعها الجماعة والتي تكون بمثابة الميثاق المرجعي لها.

### 01- قواعد الضبط :

إن أنواع التأثيرات التي يتلقاها الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل وذلك من مجموعات العمل التي يعمل معها، تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، على اعتبار أن الفرد يدخل في اتصالات وتفاعلات مستمرة مع أفراد جماعات العمل، وخلال هذه الاتصالات المتبادلة والتفاعلات الاجتماعية يكسب الفرد خبرات ، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه.

تعتبر دراسات الهاثورن من الدراسات التجريبية الرائدة التي كشفت على أثر الجماعة على سلوك الفرد والتي تعتبر الأقوى من ظروف العمل المادية، وكذلك أقوى بكثير من خصائصه الفردية، حيث أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم، وشعورهم بذاتية الجماعة وما ترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك المتفق عليها فيما بينهم، قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلاً عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه، كان الأفراد يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة، بحيث لا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد أو المستوى وذلك على الرغم من قدرتهم على الزيادة، وإلا سوف يخضعون لروادع وعقوبات الجماعة.<sup>1</sup>

من خلال هذا نستخلص أن الإنتاجية تتأثر بقواعد الضبط والمتمثلة في قواعد السلوك التي تحددها جماعة العمل سواء بالزيادة أو النقصان.

بالإضافة إلى ما تقدم كانت هناك دراسة " لكوتش وفرنش " " COCH ET FRENCH " عم 1948 والتي أوضحت أن توفير فرصة مشاركة الأفراد العاملين في تحديد مستويات الإنتاج المستهدفة في إطار جماعي، أتاح للجماعة أن تمارس تأثيراً على هذه المستويات وعلى التزام الأفراد بتحقيقها<sup>2</sup>.

وفي دراسة أخرى قام بها " نيوكومب " " NEWCOMB " والتي أوضحت كيف أن قواعد ومعايير الجماعة تؤثر تأثيراً كبيراً على مستوى الإنتاج الذي حددته الجماعة لأفرادها وذلك باعتباره الحد الأقصى الذي لا ينبغي على أي فرد تخطيه هو خمسون وحدة

<sup>1</sup> - " أحمد صقر عاشور " السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سابق الذكر ص 254.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 253.

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

في اليوم، وقد مارست هذه الجماعة ضغوطاً شديدة على إحدى العاملات التي كانت ترغب في زيادة الإنتاج عن القاعدة التي وضعتها الجماعة لدرجة أن جعلت إنتاجها يهبط إلى ما دون الخمسون وحدة، وقد أدى ذلك فيما بعد إلى أن تفرق الجماعة أو أفراد جماعة العمل، وبالتالي لم تعد تلك العاملة تعمل مع هؤلاء الأفراد، وعند غياب الضغوط الجماعية لم يلبث أن تضاعف إنتاج العاملة أي ارتفع الإنتاج إلى مائة وحدة تقريباً.<sup>3</sup>

وعلى هذا الأساس يتضح كيف أن وجود القواعد والضغوط الجماعية أو غيابها يؤثر على مجهودات وإنتاج الأفراد في العمل وبالتالي فإن قواعد السلوك التي تحددها الجماعة لأفرادها تلعب دوراً مهماً في عملية التأثير على سلوك الأفراد وتوجهاتهم في مختلف المواقف السلوكية ومن تم يمكن التساؤل عن طبيعة هذا التأثير، وكيف تؤثر معايير السلوك الجماعي على الفرد.

— ما طبيعة تأثير الجماعة على سلوك الفرد؟.

إن الجماعة تؤثر على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الفرد وذلك من خلال مجموعة من المثبرات والمدعمات التي تحيط بالفرد وتشكل جزءاً من واقع الاجتماعي، إذ أنها تتحكم في الكثير من مصادر المعلومات التي يعتمد الفرد عليها في تكوين مدركاته ومفاهيمه عن المنظمة والرؤساء والأجر وغيرها، كما أن الجماعة تفسر للفرد الكثير مما يتلقاه من معلومات، وبذلك تحاول تطبيع مدركاتها ومفاهيمه برؤية الجماعة ووجهة نظرها، والسؤال الذي يمكن أن نطرحه في هذا المجال: لماذا تحاول الجماعة تطويع مدركات ومفاهيم وسلوك الفرد والتأثير عليه؟. وللإجابة على هذا السؤال يجيب "بورثر وزلاه" على ذلك من خلال ثلاث أهداف تسعى الجماعة لتحقيقها وذلك من خلال محاولاتها للتأثير على سلوك الفرد.<sup>1</sup>

### 01 - تشكيل سلوك الفرد والسيطرة على ما يتعلمه:

تلعب المثبرات والمعلومات والمدعمات التي تستخدمها الجماعة نحو أفرادها دوراً كبيراً في تحديد ما يتعلمه هؤلاء الأفراد عن الواقع المحيط بهم، فنظرة الفرد للمنظمة، ونظرته وتقييمه للرؤساء، وعن السلوك المسموح به وغير المسموح به... إلخ، كل

<sup>3</sup> - نفس المرجع نفس الصفحة.

> **الفصل الرابع:** \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

هذه قد لا يستطيع أن يكونها ويتعلمها انطلاقاً من خبراته المباشرة في وقت قصير، لذلك فإن الجماعة للفرد خبراتها ومفاهيمها وذلك من أجل تحقيق تعلم سريع بما يتسق مع ما تحرص الجماعة على أن يتعلمه ويكتسبه من معلومات ومفاهيم.

## **02 - تنمية سلوك الأفراد في بعض الجوانب التي تحفظ سلوك الجماعة وتماسكها:**

تحاول جماعات العمل أن تحفظ قدرًا من التماثل في سلوك أعضائها، بحيث هذا التماثل يحقق للجماعة ولأعضائها إمكانية التنبؤ المسبق بسلوك بعضهم، كما أن جوانب التماثل هذه قد تمثل جوانب محدودة من سلوك الأفراد، فهي غالباً ما تتعلق بجوانب السلوك الذي يحفظ وجود الجماعة وكذلك يمكنها من مواجهة أي ضغوط أو تهديدات خارجية، فقد يتفق على الكيفية التي يعمل بها الأعضاء المشرف في مواقف معينة، مثل إعطائه معلومات أو عدم إعطائه، وقد يتفق على الكيفية التي يتم فض الخلافات بين أفراد الجماعة كذلك قد يتم التمييز في مسائل تتعلق بطرق الأداء للعمل، أو مستويات الإنتاج التي لا ينبغي تخطيها.<sup>1</sup>

## **03 - تحقيق قدر التمايز الداخلي في الجماعة:**

في الوقت الذي تسعى فيه جماعات العمل لتحقيق نمطية وتماثل بين أفرادها في أمور معينة، فهي تسعى من جهة أخرى لتحقيق تمايز واختلاف في المواقع والأدوار لأعضائها، فعادة ما يتبلور في الجماعة عددًا من الأدوار لأولئك الذين يمارسون أدوار القيادة وأولئك الذين يكتفون بدور التابعين، كما تتبلور أيضاً أدوار أولئك الذين يباشرون مهام العمل الرئيسية، وهكذا يتحدد السلوك المتوقع والمحدد لكل عضو في الجماعة القيام به حفاظاً عليها وتحقيقاً لأهدافها.

وعلى ضوء ما تقدم نلاحظ أن الفرد ينصاع كلياً ويذوب ووسط الجماعة والخروج عن هذه الضوابط سيعرضه لنوع من العقاب والتأنيب ويُعتبر خروج عن ما هو متفق عليه.

## **- معايير السلوك الجماعي وأثرها على الفرد:**

تنشأ المعايير الجماعية من خلال محاولات الجماعة للتوحيد بين أفرادها، ويتم ذلك على أساس تعارف أفراد الجماعة على أن مدى معيناً من السلوك من قبل الأفراد

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق ص 66، 67

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

يكون متوقعا منهم، وأن الانحراف عن هذا المدى لن تقبله الجماعة على اعتبار أن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين، ويعلل كل من "كارتررايت وزاندر"، هذا التماثل بين الجماعة بوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأفراد مما تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة.<sup>1</sup>

#### وهذه الضغوط قد تأتي من مصدرين رئيسيين:

— فقد تنشأ هذه الضغوط من صراع يقوم داخل الفرد، حين يتبين أن آراءه أو أفعاله تختلف عن آراء وأفعال الآخرين.

— وقد تصدر هذه الضغوط من الأعضاء الآخرين في الجماعة للتأثير في معتقدات وسلوك الفرد.<sup>2</sup>

بالإضافة إلى هذا فإن الضغوط تحقق وظائف عدة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

#### - تيسير تحقيق الجماعة لأهدافها:

فلكي تحقق الجماعة أهدافها، يلزم توفر قدر من توحيد وجهات النظر والاتجاهات لدى أعضائها، بحيث كلما زادت أهمية هذه الأهداف لدى الجماعة كلما زاد ضغط الجماعة على أعضائها لتحقيق هذا التوحيد.

#### - صيانة الجماعة واستمرارها:

لتحقيق وحدة الجماعة ولتأمين كيانها، يحتم على الأفراد القيام بأنواع معينة من السلوك مثل استمرار تفاعلهم واتصالهم ببعضهم البعض، أو حضورهم في الأوقات التي تجتمع فيه الجماعة، أو اتخاذهم موقف التأييد للجماعة والدفاع عنها.

#### - مساعدة أعضاء الجماعة في أن يجدوا سندا لآرائهم ومواقفهم:

إن اتفاق أعضاء الجماعة في الرأي والاتجاهات والمواقف السلوكية يعطي لأفراد الجماعة أسسا اجتماعية يستندون إليها في تبرير وجهات نظرهم ومواقفهم، بحيث تقوم الجماعة هنا بالدور المرجعي الذي يستمد منه الفرد معاييرهِ ويستند إليه في تبرير اتجاهاته ومواقفه.<sup>3</sup>

"1" - عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 69.

"2" - نفس المرجع، ص 70

"3" - نفس المرجع، نفس الصفحة

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

ويبقى في الأخير أن نؤكد على أهمية دراسة الهاوثورن، والتي كشفت عن العديد من الحقائق المرتبطة بالتنظيم غير الرسمي، خاصة فيما يتعلق بقواعد السلوك التي تحددها الجماعة، وأهميتها في حماية الجماعة من الأعمال التي قد تصدر عن أحد أعضائها، والتي لا تتفق مع معاييرها، وهذا ما أفرزت عنه نتائج تجربة غرفة الملاحظة، كما بينت أن للجماعة ميثاقاً غير رسمي للسلوك له نفوذ قوى على أعضاء الجماعة، وقد كان هذا الميثاق يتكون من البنود التالية:

- لا يجب أن تتجزر عملاً كثيراً جداً، وإذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.
- لا يجب أن تتجزر عملاً قليلاً جداً، وإذا فعلت ذلك فأنت مختلف عن الجماعة.
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك، وإذا فعلت ذلك فأنت واثق.
- لا يجب أن تحاول وضع بعد اجتماعي بينك وبين زملائك، أو التصرف بطريقة فضولية، وإذا كنت مفتشاً فلا يجب أن تتصرف تصرف المفتشين.

## 02- نظام الاتصال.

لقد أشرنا في الفصل الثالث أن أساس تشكل الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي المستمر بين أعضاء المجموعة، وأن هذا التفاعل في الحقيقة لا يتم إلا بواسطة الاتصالات والمقابلات اليومية التي تحدث في مكان العمل، وعلى هذا الأساس يعتبر الاتصال العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية، حيث يقول: "محمد علي محمد" التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات، والواقع، والأفكار، والمشاعر، من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر، داخل كل التنظيمات".<sup>1</sup>

لقد نهج علماء الاجتماع مذاهب مختلفة في تعريفهم للاتصال ومضامينه وأنواعه، وما يهمنها في هذا الإطار هو التأثير المتبادل بين الاتصال والتنظيم غير الرسمي وما هي انعكاساته على التنظيم ككل والعملية الإنتاجية بوجه خاص، ومن تم فإنه يمكن تصنيف الاتصال إلى ثلاثة أنواع رئيسية.

### 1-02- الاتصال الهابط : ويتمثل هذا الاتصال في الشكل الهرمي لتدفق المعلومات هو

بذلك نقل القواعد والإجراءات واللوائح والقرارات الرسمية من قمة التنظيم

> الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

( الإدارة العليا) إلى قاعدته ( العمال).

**02-2- الاتصال الصاعد:** وهو نقل المعلومات من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى

المستويات العليا، أي من العمال إلى الإدارة وهو عادة ما يكون عبارة عن احتجاجات وشكاوي ومشاعر وآراء العمال وحتى تلك التقارير التي تطلبها الإدارة وترفع إليها.

**02-3- الاتصال الأفقي:** ويتمثل هذا النوع من الاتصال في نقل المعلومات بين المستويات

الأفقية بين أقسام المؤسسة والتي تكون في نفس المستوى.

أما فيما يخص مضمون الاتصال فقد قسمها علماء الاجتماع كذلك

إلى قسمين وهما على التوالي:

**- الاتصالات الرسمية:** وهو ذلك النوع من الاتصال الذي يتم في إطار القواعد والإجراءات الرسمية المحددة لذلك.

**- الاتصالات غير الرسمية:** وهذا النوع من الاتصالات هو المهم بالنسبة لدراستنا هذه والذي سوف نتناوله بشيء من الدقة وهو عبارة عن عملية نقل الاتجاهات، والأفكار والمشاعر بين أعضاء التنظيم وعن طريقه تظهر الزمير والجماعات والتنظيمات غير الرسمية.

إن المتمتعن في نظام الاتصال الرسمي في المؤسسة يستخلص مجموعة من

الملاحظات، حيث يجمعها " حنفي محمود سليمان: في أربعة وهي:

**1- بطء عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.**

**2- انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم، نظراً للتعقيد الشديد بخطوط الاتصالات الرسمية.**

**3- الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد، وذلك لعدم توافر حرية الحركة اللازمة لاتخاذ القرارات.**

**4- احتمال تشويبه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها نظراً لتعدد المستويات الإدارية التي تمر بها.**"<sup>1</sup>

وعلى هذا الأساس ونظراً للصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي،

فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصال الرسمي، ومن ثم ينشأ اتصال موازي له

> **الفصل الرابع:** \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

يعرف بالاتصال غير الرسمي، والذي يشبع حاجات الأفراد الاجتماعية، ويساهم بقدر كبير في تشكل الجماعات غير الرسمية في العمل.

ويذكر " براون " أن الصعوبات الأساسية التي تقف دون تحقيق الاتصالات الجيدة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي:

**1- عامل الزمن:** بحيث في المؤسسات الصناعية التي تتبع نظام النوبات، بحيث أن كل نوبة للعمال بعد الانتهاء من عملها ترجع بسرعة إلى بيوتها دون أن تتصل بعمال النوبة الموالية، وهذا يخلق نوعاً من تراكم المشكلات التي تدفعها كل نوبة من العمال إلى النوبة الموالية، وهذا يؤدي إلى فشل كل جماعة بإمداد الجماعات الأخرى، بالمعلومات والمواد التي تحتاجها لسير العمل في الوقت المناسب لذلك مما يؤدي إلى حدوث اضطراب في التوازن بين عمال النوبتين.

**2- عامل المكان:** ويتمثل هذا العامل في انتشار أقسام وفروع المؤسسة في مناطق متعددة، بحيث تؤدي هذه العزلة إلى عزلة اجتماعية، أين تعجز المؤسسة عن تحقيق التآزر والترابط الاجتماعي بين مختلف فروعها.

**3- التقسيمات الطبيعية للبناء:** بحيث قد يحدث ألا يكون هناك تنسيق وتعاون بين فروع وأقسام المصنع وبالتالي يصبح عائقاً من عوائق الاتصال<sup>1</sup>.

كما يحصر " أحمد عزت راجح " معوقات الاتصال فيما يلي:

— اهتمام الإدارة والمشرفين بالنواحي الفنية، وإهمال جانب العلاقات الإنسانية والتنظيمات غير الرسمية.

— خط الاتصال يكون طويلاً، أو يحوطه الحرج، مما يؤدي إلى تشويه المعلومات المستقبلية.

— مراوغة المشرف، أو الرئيس في حسم الخلافات، والشكاوي التي يتقدم بها العمال<sup>2</sup>.

إن تشكيل التنظيمات غير الرسمية من الجماعات العمالية المختلفة أو التي تقوم على أساس الوظيفة أو الأقدمية أو السن أو التجاور المكاني في العمل أو المكانة الاجتماعية، كل هذا يؤدي في الحقيقة إلى تباين تشكل الجماعات واختلاف توجهاتها وذلك بحسب الظروف، مما ينعكس على الاتصالات وبالتالي يعوق توجهاتها وأهدافها ومن ثم فإن الاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل حسب رأي " محمد علي محمد": يتوقف على

<sup>1</sup> - أ، براون "ن علم النفس الاجتماعي في الصناعة، مرجع سابق، ص 121  
<sup>2</sup> - د - أحمد عزت راجح"، علم النفس الصناعي، مرجع سابق ص 511

## > الفصل الرابع: أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا، وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي.<sup>3</sup>

بناء على هذا فإذا حدث أن الإدارة لم تقر بالتباين الموجود بين جماعات العمال والاختلافات بين أنماط التفكير الرسمية وغير الرسمية، فإن الاتصالات بين العاملين سوف تتحرف عن اتجاهاتها الأصلية لتتزوج أنواعاً أخرى من الاتصالات والمتمثلة في تلك التي تتمثل في "الإشاعات" وهي نوع من تبادل وتداول الإخبار بين العاملين وذلك بطريقة غير رسمية والتي تمتاز حسب " كيث ديفينز" بأنها سريعة التداول، فمادامت مرنة وشخصية فإنها تنتشر المعلومات بطريقة أسرع من أية وسيلة اتصال أخرى تستخدمها الإدارة.<sup>1</sup>

وهذا ما نلاحظه في بعض الأحيان بان الإشاعة تتجح وتؤثر أشد التأثير على العاملين والتنظيمات غير الرسمية في توصيل معلومات خاطئة عن قضايا جوهرية بالنسبة للمؤسسة والعمال.

كما أن الإشاعة لا تظهر فقط في مواقف العمل غير السوية أو عندما يحدث صراع بين جماعات العمل غير الرسمية، وبين الإدارة بل يحدث حتى في مواقف العمل السوية أو العادية بحيث سنجد أكثر من ثلاثة أرباع الأخبار المتداولة صحيح ودقيق، وقد اتضح من خلال إحدى الدراسات أن 82 % من الشائعات صحيح بالنسبة لأخبار الشركة.<sup>2</sup> وعلى هذا الأساس تلعب الإشاعة دوراً خطيراً في التأثير على العاملين وبين جماعات العمال، لذلك حاولت بعض الشركات محاربة هذه الإشاعات، وذلك بوضع صناديق في حجرات الراحة أو الاستراحة الخاصة بالعمال، ومقهى الشركة، وطلبت من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة، وقد انتشرت هذه الطريقة في معظم المؤسسات العالمية الكبرى.<sup>3</sup> ومن تم تستطيع بواسطتها الإدارة تقديم الإجابات الصحيحة لإنشغالات العمال وكذا المشكلات الغامضة التي يريدون معرفة صحتها بطرق سليمة، لذلك فحتى تتجنب المؤسسات الصناعية الوقوع في مطبات الإشاعة لا بد عليها أن تستفيد من توجيه التنظيمات غير الرسمية لصالحها واستغلالها لتصبح أحد قنوات الاتصال بين العاملين.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> - " محمد علي محمد"، مجتمع المصنع مرجع سابق ص 184

<sup>1</sup> - " كيث ديفينز"، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد مرسى وآخرون دار مصر للطباعة والنشر 1974 ص 359

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 356

<sup>3</sup> - " أحمد عزت راجع"، علم النفس الصناعي، مرجع سابق. ص 512.

<sup>4</sup> - " حنفي محمود سليمان"، السلوك التنظيمي والأداء. مرجع سابق ص 350

## > الفصل الرابع: \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

على ضوء ما تقدم فالإتصال يصبح بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العمال من خلاله التعبير عن آرائهم المختلفة دون خشية الإدارة وعلى هذا الأساس تؤثر الإتصالات إذا كانت جيدة ومرنة على التنظيمات غير الرسمية كما تعمل على زيادة التماسك الاجتماعي بين الأعضاء وتساهم في القضاء على الملل والتوتر مما يحقق أداء أفضل للعمال مما ينعكس على الإنتاجية بصفة عامة أما إذا كانت الإتصالات تعترضها بعض العقبات، فهي تعمل على التأثير السلبي في التنظيمات غير الرسمية، مما يساعد على انتشار الإشاعة وبالتالي عدم وصول القرارات والإجراءات والأوامر بصورة سليمة إلى العاملين.

## الخلاصة:

مما لا شك فيه أن لدراسات الهاوثون أهمية تاريخية، فقد أثبتت مدى واقعية البحث التجريبي في التنظيمات الصناعية، وكان من نتائج ما أجرته من تجارب أن اتضحت عدم كفاءة المداخل المبكرة، إذ أن كثيراً من الفروق الهامة في الإنتاج لا يمكن أن ترتبط بالظروف الفيزيقية للعمل وحدها، كما أن صلاحية حافز الأجر تعتمد إلى حد كبير أن نعتبره شيئاً في حد ذاته له أثره المستقل على الفرد كفرد منعزل من الناحية الاجتماعية، أو أنه يعمل بطريقة رشيدة ومستقلة عن أقرانه ليزيد من دخله إلى أقصى حد ممكن، حيث كشفت الدراسة التي قام بها إثنون مايو وزملاءه عن وجود تنظيم غير رسمي، كما أمكنها ملاحظة تأثيرات الجماعة على سلوك العمال وعلى الإنتاج على نحو أكثر وضوحاً وتفصيلاً .

## الفصل الخامس

### البعد الامبريقي للتنظيم غير الرسمي.

#### تمهيد

— أولاً / الدراسات الغربية.

01 — مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية.

— ثانيا/ الدراسات العربية.

01 — دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع

( طلعت إبراهيم لطفى )

02 — دراسة مجتمع المصنع (محمد علي محمد).

— ثالثا/ الدراسات الجزائرية.

01 — دراسة التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية.

(شوية سيف الإسلام).

02 — دراسة التنظيم غير الرسمي في المصنع.

( حسان الجيلالي ).

— رابعا/ الدراسات الحديثة:

01 — دراسة ليونارد وسايلز L.SAYLES

— الخلاصة

## الفصل الخامس البعد الإميريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

### تمهيد

يعتبر ميدان الجماعات الصغيرة ( الميكروسوسولوجيا)، من الميادين الحديثة للدراسة في علم الاجتماع، وقد بدأ الاهتمام بهذا الميدان بشكل متزايد خلال مدة قصيرة لا تتعدى الأربعين عاما.

وعلى الرغم من حداثة هذا الميدان، فقد استطاع أن يحقق قدرًا من النمو وذلك بعد أن اتجه بعض علماء الاجتماع إلى الاهتمام بالجماعات الصغيرة وذلك إيمانًا منهم بأن دراسة سلوك الأفراد داخل هذه الجماعات، قد يلقي كثيرًا من الضوء على السلوك الإنساني بوجه عام.

إذ يرجع الفضل في إبراز أهمية دراسة الجماعات الصغيرة في الصناعة التي تلك الدراسات التي قام بها " إيثون مايو" وزملائه في مصانع الهاوثون التابعة لشركة الويسترناإليكترويك الموجودة في شيكاكو بالولايات المتحدة الأمريكية أين كشفت هذه الدراسات على أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل وأثر الجماعات غير الرسمية على إنتاج وسلوك العامل داخل المصنع.

## أولاً/ الدراسات الغربية:

### 01 - مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

وقد تمت هذه الدراسة من قبل مجموعة من الخبراء الذين ينتمون إلى الإدارة العلمية، وقد اتبعوا في دراستهم الطرق التقليدية وهي محاولة تغيير ظروف العمل المادية وذلك بغرض اكتشاف وسيلة لتخفيض التوتر وزيادة الإنتاج، حيث تضمنت هذه الدراسة خمسة تجارب متتالية هي:

#### - التجربة الأولى:

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

#### - التجربة الثانية:

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

#### - التجربة الثالثة:

<sup>1</sup> - " عادل حسن"، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع 1974. ص 222  
<sup>1</sup> - " محمد علي محمد"، السلوك التنظيمي، ط2، مكتبة القاهرة 1976. ص 173

## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

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

### - التجربة الرابعة:-

وتمثلت هذه التجربة في تلك المقابلات التي أجراها الباحثون مع حوالي 1600 عامل، حيث تمحورت الدراسة فيها حول العلاقة بين إنتاجية العمال وارتفاع الروح المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية الإنتاجية، وقد كشفت هذه التجربة عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين، إذ أن الأجر التشجيعية كان لها الأثر الكبير في رفع معنويات العمال.

### - التجربة الخامسة:-

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

1 - حاول كل فرد وضع حد معين لمقدار إنتاجه.

2 - ظهور تقييد الإنتاج بأحد الشكليات التاليين.

- وضع أفراد المجموعة فيما بينهم جدول معين للإنتاج في اليوم لا يتعداه أحدهم.

- حاول كل فرد أن يبلغ أرقام إنتاجه اليومية أو الأسبوعية حيث تبدو متساوية من يوم لآخر.

لقد اكتشف الباحثون من خلال هذه الدراسة أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن التنظيمات غير الرسمية تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد لأنه يسلك مسلكاً معيناً لا يشد فيه عن الجماعة ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم

## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون هذا الشعور عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين.

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

### ثانياً/ الدراسات العربية.

#### 01- دراسة طلعت إبراهيم لطفي: (دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل

داخل المصنع)

تهدف هذه الدراسة التي قام بها طلعت إبراهيم لطفي بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، بحيث تملك الدولة 41% من الأسهم الكلية، بينما يملك المساهمون السعوديون النسبة الباقية وهي 59% من جملة الأسهم، وقد بدأت هذه الدراسة من 14 رمضان عام 1403 هـ الموافق لـ 25 يونيو عام 1983 م. وانتهت هذه العملية أي جمع البيانات في 13 من ذي الحجة من نفس العام أي ما يقارب ثلاثة أشهر "2".

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

— كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

— يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.

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

"1" - "عادل حسن"، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 463  
"2" - "طلعت إبراهيم لطفي"، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 151، 152

## B الفصل الخامس ————— البعد الإميريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

— يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.

— يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

— تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة<sup>1</sup>.

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق والسجلات كما استعان بالمقابل غير المقننة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخيراً الاستبيان.

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

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

### 1-01 - بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

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

— اتضح من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء فالإلى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها "جورج زميل" مؤسس علم الاجتماع السوري بالجماعات الزوجية أو الثنائية أو الثلاثية، تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب إبراهيم طلعت لظفي تبين أن هذا

<sup>1</sup> - "طلعت إبراهيم لظفي"، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق. ص162

## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير على صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة مما يزيد من شدة احتمالات التفاعل بين أعضائها.

— تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية، هي على الترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل، الأقدمية، والتشابه في المهنة، والعمر والتجاور في مكان الإقامة ، والتقارب المكاني في العمل.

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

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

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

الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد "1".

### 2-01 - القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية:

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

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

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

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

"1" - "طلعت إبراهيم لطفي"، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص 171، 172، 173.  
"1" - "طلعت إبراهيم لطفي"، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص 174، 175.

**3-01 - الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية:**

— تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل من أهمها: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية، بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل ، وسوء ظروف العمل المادية بالإضافة إلى سوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدرة على العمل ، كما كشفت الدراسة عن عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية ويعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مراده : يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون بها"

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

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

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

— على الرغم من أن الدراسة قد كشفت عن تشابه نشاطات نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذي مؤداه: تميل جماعات العمل غير الرسمية إلى تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة "وبذلك تتعارض هذه النتيجة مع نتائج الهاوثورن التي تؤكد على تقييد العمال للإنتاج"<sup>1</sup>.

## **02 - دراسة مجتمع المصنع (محمد على محمد):**

حيث تناول محمد على محمد "مجتمع المصنع" بالبحث والتحليل وقد قسمه إلى كتابين: تعرض في الكتاب الأول الذي يحمل اسم "علم اجتماع التنظيم" إلى التراث النظري بجمع مستوياته أما كتابه الثاني والذي يحمل اسم أو عنوان "مجتمع المصنع" والذي يهمننا على أساس أنه دراسة ميدانية تناولت المجتمع الصناعي في علاقاته وتفاعلاته، وإن كان موضوع البحث يوحى في الوهلة الأولى بالاتساع والثراء والذي يرتبط بموضوع بحثنا، لأنه يتناول في جانب كبير منه "التنظيم غير الرسمي والجماعات العمالية" التي تتشكل بصورة تلقائية داخل التنظيم الصناعي، وقد أجريت الدراسة بشركة النصر للأصواف والمنسوجات (سيتا) بالإسكندرية في فترة امتدت من أوث 1960 إلى آخر جانفي 1970، واستغرقت ستة أشهر كاملة، وقد صمم الباحث إطاره النظري المنهجي على عدة مستويات وهي الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم ويؤلفون جماعات، وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات وبعضها وخصائص البناء التنظيمي ومقوماته وأهدافه.

وقد أكسب محمد على محمد على دراسته طابعاً عاماً فوجهها بإطار نظري محدداً بوضوح، كما استعان بالتاريخ الذي أمده ببيانات حول تطور البناء التنظيمي وظروفه المختلفة وبذلك استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات.

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

<sup>1</sup> - "طلعت إبراهيم لطفى"، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص 176، 177، 178، 179.

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

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

القسم الثالث: حاول الباحث أن يقيس مدى الاستقرار والتكامل.

القسم الرابع: حلل العلاقة بين الإدارة والعمال.

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

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

القسم السابع: تعرض فيه لدور المنظمات الشعبية كالنقابات.

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

القسم التاسع: وقد اشتمل على بيانات مميزة كالسن وطبيعة العمل والأجر والتعليم<sup>1</sup>.

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

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

ولعل أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون مع بعضهم البعض لعلاقات

الصداقة فهي كالتالي: — التماثل المهني: 45.3%

— التقارب في العمر 30.5%

1 التجاور في مكان الإقامة 26.8%

1 التماثل في العادات والأخلاق 24.5%

1 الزمالة في القسم 17%

## B الفصل الخامس ————— البعد الإميريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

كما توصل الباحث إلى أن العمال ينضمون إلى عضوية جماعات يتراوح عددها ما بين شخصين إلى تسعة أشخاص، فيما يتعلق بالمكانة غير الرسمية فقد كشفت الدراسة عدم نقل المبحوثين معلومات تتعلق بالجماعة إلى الرؤساء المباشرين بنسبة 51.1% كما أشارت الدراسة إلى أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل، كما أثبتت هذه الدراسة أثر التكنولوجيا على العامل المصري، حيث أن التنظيمات غير الرسمية تتصف بالتماسك الشديد لدرجة أن أعضائها يرفضون الانتقال إلى أقسام أخرى لا توجد فيه أفراد من تنظيمات غير رسمية، حيث خلصت الدراسة في الأخير إلى التنظيم الداخلي لكل قسم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنسق الفني السائد فيه ويؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال وموقفهم من العمل والإدارة<sup>1</sup>.

### ثالثاً/ الدراسات الجزائرية

#### 01- دراسة شوية سيف الإسلام: " التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية":

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

- التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية.
- العوامل الرسمية لنشوء التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية هي الاشتراك في مجتمع محلي القرابة، التجاور في مكان العمل، التماثل في المهنة.
- للتنظيمات غير الرسمية آثار إيجابية وأخرى سلبية على العمال والمنشأة الصناعية.
- وقد استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة، وقد اختار العينة من العمال المنتجين

<sup>1</sup> - "محمد علي محمد"، مجتمع المصنع، مرجع سابق. ص52



## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

— تؤثر الحوافز في التنظيم غير الرسمي سلبيًا أو إيجابًا "1".

كما استعان الباحث بمجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات منها المقابلة الحرة التي كان يجريها الباحث مع المشرفين ورؤساء العمال وذلك لجمع أكبر عدد من المعلومات، بالإضافة إلى المقابلة المقننة إذ تمثلت في مقابلة الباحث للعمال وملئ الاستمارة وفق أسئلة مقننة.

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

— الجزء الأول: تناول فيه الباحث البيانات الشخصية والعامة.

— الجزء الثاني: تناول بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي.

— الجزء الثالث: حيث تضمن بيانات خاصة بالاتصالات .

— الجزء الرابع: تناول فيه علاقة الإشراف بالجماعات غير الرسمية

— الجزء الخامس: وتضمن مشاركة العمال في التسيير والمراقبة.

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

"1" - "حسان الجبلاني"، التنظيم غير الرسمي في المصنع، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة 1985. ص119.

## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها حسب مؤشرات

الدراسة فيما يلي:

### 1-02 - علامات وجود التنظيم غير الرسمي:

— الانتشار السريع للإشاعة داخل المصنع بنسبة 73.64.

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

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

— اتفاق الجماعة شبه كلي عند مناقشة قضية تتعلق بالشركة والعمال بنسبة 53.64%.

— ومن علاماته أيضا أن الجماعة توبخ الشخص الذي يخرج عن معاييرها أن وقيمها وترفضه، وتقبله عضواً فيها إلا إذا التزم بقيمها

### 2-02- نظام الاتصالات المعمول به في المؤسسة أكثر سلبا على التنظيم غير

#### الرسمي:

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

<sup>1</sup>"حسان الجيلاني"، التنظيم غير الرسمي في المصنع، ص241

### **3-02 - اثر الإشراف على التنظيم غير الرسمي تأثيراً سلبياً:**

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

### **4-02 - المشاركة أثرت سلبياً على التنظيم غير الرسمي:**

لقد دلت البيانات الإحصائية أن مجلس عمال المؤسسة لا يشارك في التسيير إلى مشاركة شكلية على اعتبار أن أغلب قراراته لا تطبق ولم يعد يدافع عن مصالح العمال الحقيقية حسب الباحث، كما عملت الإدارة على احتواء عناصره النشطة والبارزة ، مما أدى إلى فقدان الثقة بين العمال ومجلسهم مما استدعى جماعات العمل إلى اتخاذ مواقف سلبية ومقاطعة الاجتماعات التي يعقدها المجلس، بل أدى على عرقلة مجهوداته بصورة مباشرة أو غير مباشرة ونشر الإشاعات والدعايات الهدامة حول بعض أعضائهم لذلك فإن عدم إشراك العمال في التغيرات التي تحدثها الإدارة في برامج العمل، أو عدم إطلاعهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة، كان مؤشراً سلبياً في مواقف العمال اتجاه الإنتاج والعمل<sup>1</sup>.

### **5-02 - أثر الحوافز على التنظيم غير الرسمي تأثيراً سلبياً.**

لقد توصل الباحث على أن نوعية المكافآت السائدة في المؤسسة هي المكافآت المادية، وهي مرتبطة بإنتاجية العامل، وقد أصبحت هذه المكافآت مع مرور الزمن بمثابة حق أو جزء من أجر العامل، وهي بذلك بدلاً من أن تؤدي إلى تحفيز العمال على العمل أكثر،

## **B** الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

أدت إلى سوء توزيعها وعدم كفايتها مما ساعد على موت حماس العمال وانزوائهم داخل جماعات العمل التي تضي على علاقتهم الروح الإنسانية وتمنحهم الأمن والاستقرار. إن التوزيع السيئ للمكافآت وتدخل العلاقات الشخصية والمحابة في التوزيع أدى حسب الباحث إلى فقدان الثقة بين العمال والإدارة، وإلى تشكل العمال في جماعات تكون أهدافها في غالب الأحيان مخالفة لأهداف التنظيم<sup>1</sup>.

### **رابعاً/ الدراسات الحديثة.**

#### **01 - دراسة ليونارد سايلز L.SAYLES:**

حاول SAYLES أن يميز بين الجماعات وأن يصنفها طبقاً لسلوكها بصفة خاصة، طبقاً للأساليب اليومية التي تستخدمها لحل المشكلات اليومية، ومدى استجابتها للإدارة حيث يرى " سايلز " أنه يجب التمييز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، وتتميز كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى ميزة لها رغم تغير الأشخاص، واستند في ذلك على معلومات وبيانات جمعها عن طريق الملاحظة والمقابلة التي أجراها على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنع تقوم بصناعة مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي على التوالي:

**1-01- الجماعات السلبية - "العمال غير المهرة":** حيث إن المعارضة والشكاوي نقل بين هؤلاء، وتتميز هذه الجماعة أو الجماعات بقيادة واضحة ووحدة داخلية ضئيلة وهي في نظر الإدارة ليست جماعات تعاونية أو على مستوى عال من الإنتاج، كما أنها لا تمارس أي ضغوطات على الإدارة وأنها لها دور في النقابات أو الأعمال النقابية.

#### **2-01 - الجماعات الضالة:** " كعمال خطوط التجميع في صناعات السيارات "

بحيث هذه الجماعات تكون أكثر اتحاداً من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تظلماً، وأعضائها لا ينضبون في اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالباً ما تكون القيادة على درجة عالية من التركيز وتلعب دوراً كبيراً في الأعمال النقابية.

#### **3-01- الجماعات الإستراتيجية:** وهي تتميز بأعلى مستويات التظلم، كما أنها على درجة

عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابة، وتكون مصدراً لقيادات عديدة وتأكيداً لمصالحها الخاصة تمارس ضغوطات كثيرة على الإدارة.

<sup>1</sup> - "حسان الجيلاني"، التنظيم غير الرسمي في المصنع، مرجع سابق، ص 245

**401. الجماعات المحافظة، " كعمال الملابس":** فهي أكثرها تباينا و أعلاها وحدة، وتستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال النقابية وتعتبر في نظر الإدارة الأكثر إرضاءاً<sup>1</sup>.

في ضوء الطروحات السابقة. لوحظ تزايد اهتمام البحوث السوسولوجية بدراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، حيث يذكر " شنايدر" أن اكتشاف التنظيم غير الرسمي بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات الحديثة في ميدان علم الاجتماع الصناعي، بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلا بدراسة هذا التنظيم غير الرسمي الذي ينشا كرد فعل للتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي<sup>2</sup>.

وفي هذا الإطار يبدو جليا أن هذه الدراسات ورغم تنوعها بحكم اختلاف الرؤية المعرفية والمقاربة المنهجية فإنها تثير جملة من القضايا التي تحدد أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يرتبط بجملة من الأبعاد الذاتية والموضوعية خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل، كما أنها أكدت على أن التنظيم غير الرسمي يظهر بصورة تلقائية، على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات صداقة مع بعضهم البعض وذلك لعدة اعتبارات كالتماثل المهني والتقارب في العمر والتجاور في مكان الإقامة بالإضافة إلى التماثل في العادات والأخلاق، كما كشفت هذه الدراسات أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل وأن جماعة العمل غير الرسمية تعتبر المرجعية الأساسية للعمال ، كما أنها تمارس تأثيراً قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع بالإضافة إلى هذا أكدت على أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من تركيزها على حل المشكلات العمل والإنتاج، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن ضعف الكفاءة الإنتاجية يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها يتمثل في سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل وذلك لأن المشرف لا يركز على العمال بالقدر الذي يركز فيه على الإنتاج والآلات وتطبيق قرارات الإدارة، كما أجمعت الدراسات السابقة بأن الجماعات العمل غير الرسمية، لها المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج وتستتكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر وتوبخ من يخرج عنها، وهذا ما يؤكد على وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امثال أعضاء الجماعات غير الرسمية إليها بالإضافة إلى عملية تقييد مستوى الإنتاج عند حد

<sup>1</sup> - "باركر وآخرون"، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأ المعرف، الإسكندرية 1960، ص157، 158  
<sup>2</sup> - "عبد الباسط محمد حسن"، علم الاجتماع الصناعي، ط3، مكتبة غريب 1995، ص173

## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

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

إذن من خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة بدراساتي الراهنة والمتمثلة في موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية بحيث أفادنتي في بلورة الإطار النظري لبحثي كما كانت السند الوحيد في الإطلاع على المناهج المستعملة في مثل هذه الدراسات وأدوات البحث الميداني، بالإضافة إلى المفاهيم المتداولة، كما ساعدتني في طرح تساؤلات وفرضيات دراستي، كما مكنتني من بناء استمارة البحث ووضع المحاور الرئيسية لها، فمثلاً دراسة طلعت إبراهيم لطفي أفادنتي في اختيار العينة والتي ارتكزت على عمار الورش والأقسام الإنتاجية فقط على اعتبار أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج وبالتالي يؤثرون تأثيراً مباشراً على العملة الإنتاجية.

كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن الجماعة تمارس تأثيراً قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيراً قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيراً قويا على عادات العمل واتجاهات العمال، وهذا ما كنت قد انطلقت منه في بناء فرضيتي المتعلقة بأهمية قواعد الضبط التي تفرضها الجماعة وأثرها على الإنتاجية بصفة عامة.

كذلك أكدت الدراسات السابقة بأن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل أهمها سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى سوء ظروف العمل المادية وهذا ما أردت الوصول إليه من خلال فرضيتي والمتمثلة في مدى أهمية قنوات الاتصال وأثرها على الإنتاجية كذلك توصلت الدراسات السابقة إلى أهمية التعاون في تدعيم العلاقات في العمل وبين رفاق العمال وهذا يدعمه ما جاء في مذكرتي والخاص ببيانات وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

أما فيما يخص دراسة شويه سيف الإسلام فيما يتعلق بالفرضية الثالثة: للتنظيمات غير الرسمية آثار إيجابية وأخرى سلبية أما السلبية فتتمثل في ظهور الإشاعة وكره العمال الشديد للعمل والإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية والكفاءة والإنتاجية وهذا ما أردت أن أصل إليه في بحثي والمتمثل في الفرضية

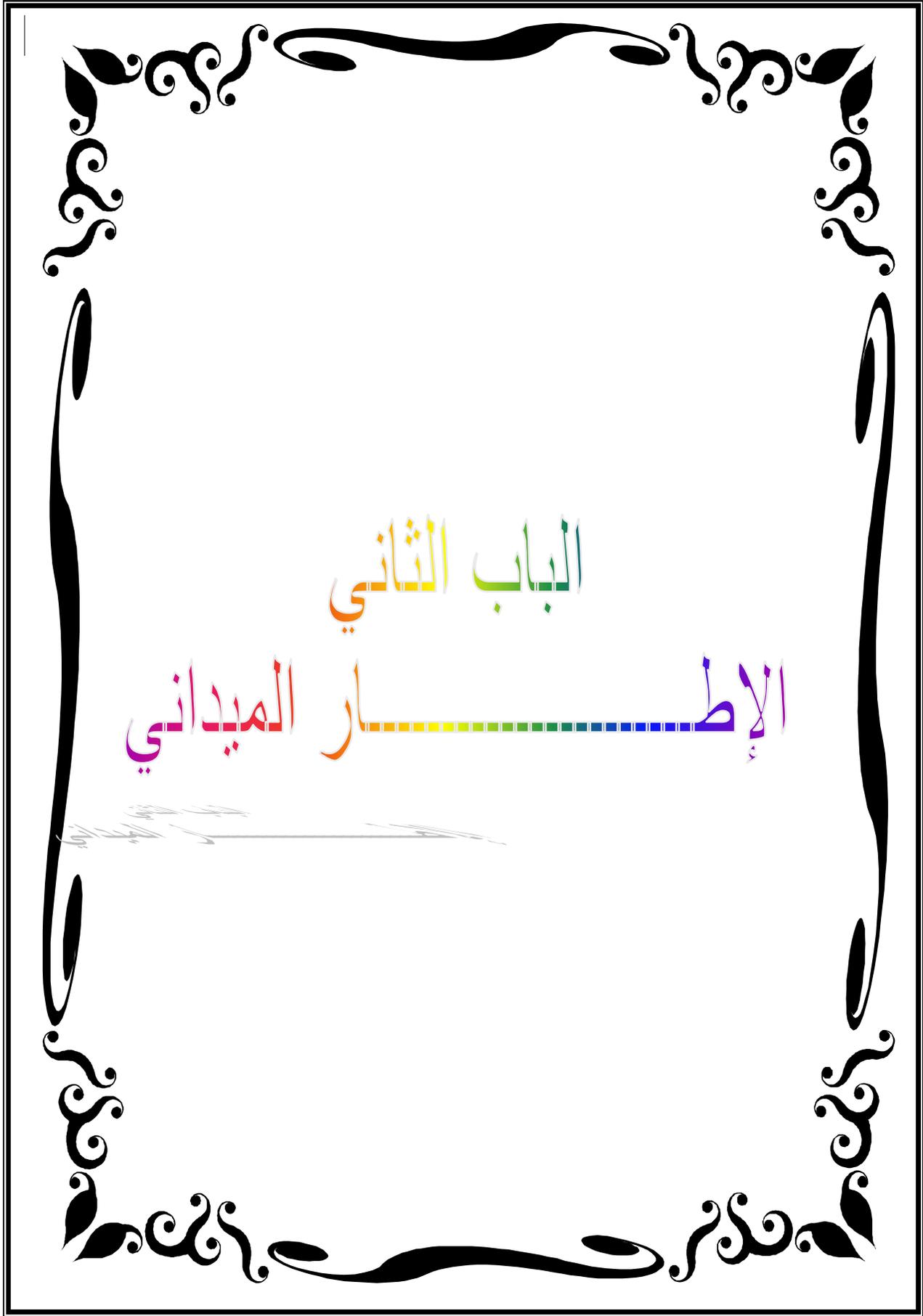
## B الفصل الخامس ————— البعد الإمبريقي للتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

الثانية، وأن ضعف قنوات الاتصال يساعد في ظهور الإشاعة والتي تلعب دوراً أساسياً في انخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

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

### خلاصة:

من خلال ما تقدم إن دراسة التنظيم غير الرسمي قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين، وهذا راجع لأهمية دراسة الجماعات الاجتماعية على مستوى المؤسسات الصناعية والتي تظهر كمتغير لمواجهة التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي، ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن هذه الدراسات قد أغفلت بعض الجوانب المهمة في التنظيم غير الرسمي وعلاقتها بالإنتاجية، خاصة نظام الاتصال وقواعد الضبط والتي سنحاول التطرق إليها في هذا البحث بأكثر تحليل وجدية.



الباب الثاني

الإطار الميداني

## الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

01 – المجال الجغرافي

02 – المجال البشري

03 – المجال الزمني

ثانياً: الفروض

ثالثاً: المنهج

رابعاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

01 – الملاحظة

02 – المقابلة

03 – الاستمارة

04 – السجلات والوثائق

05 – العينة المستخدمة

خامساً – أسلوب التحليل الكمي والكيفي

## الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات. ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة، وذلك بما فيها المجال الجغرافي والبشري والزمني، وكذلك الفروض التي تحاول التوصل إلى صحتها أو عدم صحتها ميدانياً، والمنهج المستخدم والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة ونوع الدراسة، بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي نستعين بها في جميع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلاً على أسلوب التحليل الكمي الكيفي.

## أولاً: مجالات الدراسة:

### 01 - المجال الجغرافي:

ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "المركب الصناعي، والتجاري، لطرش يوسف"، مطاحن الحروش ولاية سكيكدة، والذي أنشأ سنة 1981. حسب الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة. يقع مركب الطحن لطرش يوسف بمحاذاة الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين ولاية سكيكدة وولاية قسنطينة، وذلك بمنطقة النشاط الصناعي على بعد 32 كلم عن مقر الولاية، يحده شمالا المنطقة الصناعية لدائرة الحروش ومن الجنوب سكان مدينة الحروش ومن الشرق الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين قسنطينة وسكيكدة وقسنطينة عنابة، أما من الغرب فتحده منطقة عمرانية، تقدر مساحة المركب 117000 م<sup>2</sup>، بينما تمثل المساحة المبنية 28000 م<sup>2</sup>، رأسمال المؤسسة الاجتماعي 250 مليون دج.

المؤسسة هي مؤسسة فرعية عمومية اقتصادية تابعة لمجمع "SMIDE" ذات رأسمال مفتوح والشركة حيز التنفيذ في نظام تسيير النوعية وذلك من أجل الحصول على شهادة الجودة إيزو-9001 طبعة 2000.

المؤسسة كانت عبارة عن وحدة إنتاجية تابعة للشركة الوطنية SEMPAC لكن بعد الهيكلة أصبحت مركبا إنتاجيا تابعا لرياض قسنطينة وذلك ابتداء من سنة 1981 إلى غاية: 1996/12/31، من هذه السنة إلى غاية: 1997/12/31 تحولت إلى مركب صناعي وتجاري يدعى "مركب لطرش يوسف" وذلك ابتداء من 01 جانفي 1998 إلى يومنا هذا. تحولت إلى مؤسسة فرعية تدعى "مطاحن الحروش" والمؤسسة مفتوحة للخصوصية والشراكة في إطار السياسة العامة للدولة الجزائرية. إن النشاط الأساسي للمؤسسة يتمثل في إنتاج وتسويق السميد والفريضة وبقايا الطحن والعجائن والكسكس.

الطاقة الإنتاجية حسب الوحدات تتمثل كما يلي:

السميد: مطحنة رقم 01، تطحن يوميا 1000 قنطار لين و1000 قنطار قمح صلب لإنتاج السميد، أما المطحنة رقم 02 فإن طاقة الطحن بها تقدر ب 3800 قنطار يوميا من القمح

## > الفصل السادس ————— الإجراءات المنهجية للدراسة.

الصلب لإنتاج السميد، أما فيما يخص وحدة العجائن الغذائية والكسكس فإن طاقتها تقدر ب 630 قنطار يوميا من العجائن الغذائية و 240 قنطار من الكسكس يوميا. كما توجد بالمؤسسة محل الدراسة مخازن استراتيجية لتخزين القمح طاقة التخزين بها تقدر بـ 500000 قنطار.

### 02 - المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي المؤسسة الفرعية مطاحن الحروش بحيث يعمل بجميع فروعها حوالي 174 مستخدم، وذلك إلى غاية مارس 2007، بحيث نلاحظ أن هناك 151 مستخدم دائم و 23 متعاقد أما فيما يخص الإطارات المستخدمين فهم موزعين كما يلي:

- إطار مسير الرئيس المدير العام: 01 — إطارات عليا: 11.
- إطارات متوسطة: 16. — عمال المهارة: 54.
- عمال التنفيذ: 69.

أما إذا حاولنا تقسيم المستخدمين حسب الإنتاج فهي كما يلي:

- العمال الدائمون 151 موزعون كما يلي:
- الإنتاج 66، التسويق 17، المديرية العامة والتدعيم 59، وهم موزعون على المصالح التالية: الأمن والوقاية، التموين، المخازن الاستراتيجية، الإدارة، المصالح الاجتماعية. في حين تم الاستغناء عن 09 مستخدمين وذلك لأسباب مرضية.
- أما فيما يخص العمال المتعاقدين والذي يبلغ عددهم 23 مستخدم فإنهم موزعين حسب الإنتاج كما يلي: الإنتاج 03، التسويق 11، التدعيم والإدارة 09.

وتتكون المؤسسة محل الدراسة من مديرية عامة والتي تتفرع عنها مجموعة من المديريات والمصالح المختلفة والتي تدخل كلها تحت إشراف الرئيس المدير العام وهي موضحة كما يلي:

### 1-02 - المديرية العامة: يرأسها الرئيس المدير العام للشركة وتندرج تحت إطارها

- أمانة المدير: والتي تقوم بالمهام التالية: — استقبال وتوجيه زائري المؤسسة

— التكفل بكل أنواع الاتصال (الهاتف، الفاكس).

— استقبال وتوزيع البريد.

## 02-2- الهياكل الوظيفية:

### - مديرية التخطيط والتنمية:-

- ويرأسها مدير مركزي مكلف بالتنظيم والسير الفعال للأنشطة والأعمال الموكلة إليه، وتكمن مهمتها في النشاطات التالية:
- صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة لتطوير المؤسسة.
  - تطوير وتوفير الوسائل للمعالجة المعلوماتية.
  - إنشاء بنك للمعلومات والمعطيات الإحصائية والاقتصادية.
  - تحقيق التعاون بين جميع المصالح، خاصة فيمل يخص التخطيط، التنظيم والإعلام، وتندرج ضمن هذه المديرية المصلح التالية: - مصلحة التنظيم والإعلام الآلي.
  - مصلحة الدراسات والتخطيط.
  - مصلحة مراقبة السير.

### - مديرية إدارة الموارد البشرية:-

- ويرأسها مدير مركزي مكلف بالتنظيم والسير الفعال وللأنشطة الموكلة إليه، ومن مهام إدارة الموارد البشرية ما يلي:
- ترقية وتنمية علاقات العمل داخل المؤسسة.
  - تسيير غرفة الأرشيف والوثائق الخاصة بالمؤسسة.
  - تسيير العمال ووضع الاستراتيجيات.
  - إنجاز ومتابعة خطة التكوين السنوية للمؤسسة.
- وتندرج تحت إطارها أربعة مصالح أساسية: - مصلحة تسيير الموارد البشرية.
- مصلحة الشؤون الاجتماعية.
  - مصلحة الشؤون القانونية.
  - مصلحة الوسائل العامة.

### - مديرية المالية والمحاسبة:-

- ويرأسها مدير مركزي مهمته السهر على السير الفعال للأنشطة والمهام ومن أهم النشاطات الموكلة إلى هذه المديرية ما يلي:
- إنجاز السياسات ومناهج التسيير فيما يخص المالية والمحاسبة والجباية.
  - البحث عن الموارد المالية لتدعيم الخطط والبرامج لتسيير وتنمية المؤسسة.

## > الفصل السادس \_\_\_\_\_ الإجراءات المنهجية للدراسة.

- تسيير الميزانية وكذلك الاهتمام بالديون الخارجية للمؤسسة.
- إعداد الميزانية المحاسبية وتحليل الحسابات.
- وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن هذه المديرية تقوم بتنظيم نشاطها عن طريق المصالح التالية: — مصلحة المحاسبة العامة.
- مصلحة المالية.
- مصلحة المحاسبة التحليلية.

### **02- 3 - هياكل التدعيم للوحدات التشغيلية:**

وهذه الهياكل مكلفة بإعداد ومتابعة سياسات ومناهج التسيير بالإضافة إلى أنها تسهر على تحقيق المصالح والأهداف التالية:

**- مديرية التدعيم:** وتقوم بالمهام التالية:

- التعريف بسياسات تسيير العتاد وتسيير المخزون والتمويل.
- المشاركة في إعداد دراسات الاستثمار وذلك بالتعاون مع المصالح المعنية بالمؤسسة.
- تسيير وتخطيط وسائل النقل بصفة تضمن حسن الاستعمال.
- تسيير المخازن خاصة فيما يخص التغليف والاستهلاك.
- إعداد ووضع برامج عملية للصيانة الدورية للمؤسسة.
- وفي الأخير نلاحظ أن هذه المديرية تشرف على إدارة المصالح التالية:
- مصلحة المناهج.
- مصلحة الصيانة الميكانيكية
- مصالح التمويل.
- مصلحة تسيير المخزون.

### **- مديرية التسويق وقوة البيع:**

- ويشرف عليها مدير مركزي وهي تقوم بالمهام التالية:
- إعداد برامج البيع للمؤسسة.
  - إعداد السياسات التجارية للمؤسسة.
  - دراسة السوق المتعلق بالمنتوج المسوق من طرف المؤسسة.
  - الإشراف على المفاوضات ودراسة الأسواق بالإضافة إلى الاتفاقيات والعقود المبرمة.
  - المشاركة في التظاهرات التجارية.
  - المشاركة في مختلف مراحل إعداد برامج إنتاج وتطوير المؤسسة.
  - وتجدر الإشارة إلى أن هذه المديرية تنبثق عنها المصالح التالية: — الدائرة التجارية.

— دائرة التسويق

### - مديرية النوعية:-

- ويشرف عليها مدير مركزي وتقوم بمجموعة من المهام الأساسية والمتمثلة فيما يلي:
- مراقبة جودة ونوعية المنتج والمواد الأولية لمختلف المستويات لسيرورة الإنتاج.
- تحديد المنتوجات غير المطابقة للمواصفات.
- وضع سياسة جودة (مراقبة، ضمان الجودة في المخابر).
- إعداد تقارير عن الجودة.
- وفي الأخير نلاحظ أنها تضم مصلحتين: — مصلحة مراقبة الجودة.
- مصلحة تحليل القمح وقبوله.

### 4-02- وحدات الإنتاج:اج:

**وحدات الطحن (01) و(02):** إن وحدات الطحن مكلفة بتحقيق برامج الإنتاج في ظل

شروط حسنة مع مراعاة التكلفة والوقت والجودة والأمان، وهما يقومان بالمهام التالية:

- المشاركة في تحديد الأهداف السنوية لإنتاج المؤسسة.
- التحضير لتحقيق برامج الإنتاج وفق الكمية والنوعية بالنسبة لمنتجات في إطار المخطط السنوي للإنتاج أو طلبات مديرية النوعية لبعض المنتوجات.
- تسيير المواد الأولية والمنتجات المصنعة ونصف المصنعة والفضلات وفقا للمعايير المحددة.

— المشاركة في دراسات التقييم (الاستثمار، الاستراتيجية التجارية، الأسعار).

**- الوحدات المركزية للتخزين:** (وحدة الخلايا الاستراتيجية) ويشرف عليها مدير وحدة

مكلف بتسيير نشاطات ومهام الوحدة، ولعل من أهم هذه النشاطات ما يلي:

- المساهمة في تحديد الأهداف السنوية لإنتاج المؤسسة.
- تسيير مخزون المواد الأولية وفقا لبرامج ومعايير الجودة.
- صيانة ومراقبة وسائل الإنتاج.
- المشاركة في تحديد الأسعار المرجعية مع مديرية التسويق.
- إعداد التقارير الدورية الموجهة للرئيس المدير العام.
- وتتدرج تحت إطار هذه الوحدة المصالح التالية: — مصلحة الخلايا.
- مصلحة تسيير المخزون.

>الفصل السادس \_\_\_\_\_ الإجراءات المنهجية للدراسة.

— مصلحة الصيانة الصناعية.

والجدول التالي يوضح عدد المستخدمين لدى مؤسسة مطاحن الحروش حسب الاختصاص

الاختصاص	عدد المستخدمين
الرئيس المدير العام	01
إطارات عليا	11
إطارات متوسطة	16
عمال المهارة	54
عمال التنفيذ	69
المجموع	151

من خلال هذا الجدول وبالنظر إلى العدد الحقيقي للموظفين حسب المخطط السنوي لإدارة الموارد البشرية هو 174 مستخدم، وبالتالي فإننا لا نلاحظ سوى 151 مستخدم وعند سؤالنا عن حقيقة هذا العدد الذي لم يظهر تبين لنا أن 23 مستخدم هم في حالة تقاعد وهم موزعين على الوحدات التنظيمية وذلك حسب تقسيم العملية الإنتاجية، والجدول التالي يوضح ذلك:

الوحدات التنظيمية	عدد العمال
الإنتاج	66
التسويق	17
المديرية العامة والتدعيم	59
المجموع	142

من خلال هذا الجدول وبالنظر إلى العدد الحقيقي للعمال الدائمين المقسمين حسب العملية الإنتاجية خلال شهر مارس من عام 2007 هو 151 عامل إلا أننا في الواقع

العملي لا نلاحظ سوى 142 عامل فقط أي اختفاء 9 عمال، ولما قمنا بالاستفسار عن ذلك تبين أن 9 عمال تم إعادهم نتيجة لأسباب مرضية.

### **03- المجال الزمني:**

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك ابتداءً من شهر ماي 2006. حيث قام الباحث بتقسيمها إلى عدة مراحل:

**المرحلة الأولى/** إن هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي، ولكن بعد الإتصال بالأستاذ المشرف: توهامي إبراهيم، الذي قبل الإشراف، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة إلى تحديد موضوع البحث الخاص بالتنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

**المرحلة الثانية/** أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى مركب مطاحن الحروش والتي استغرقت 10 أيام أين تعرف الباحث عن قرب عن المؤسسة الإنتاجية مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول التنظيم غير الرسمي الذي يظهر في العملية الإنتاجية وما هي الآثار التي يمكن أن يحدثها إن لم نتقطن الإدارة إلى التعامل معه على أساس من الحكمة والرشد، كما كانت لنا الفرصة للحديث عن إنتاجية العمال وكيف تنظر الإدارة إليها، وكان ذلك ابتداءً من شهر ماي 2007.

**المرحلة الثالثة/** حيث دامت هذه المرحلة 12 يوماً أين تم فيها الحصول على المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقاً من الوثائق والسجلات الخاصة بجدد العمال أو السجلات الخاصة بالبناء التنظيمي للمؤسسة وانتشار مديرياتها ومصالحها المختلفة، بالإضافة إلى التعرف عن قرب عن مهام وأنشطة هذه المديريات والمصالح وعلاقتها الوظيفية ببعضها البعض بالإضافة إلى تقسيم المستخدمين حسب التخصصات وحسب العملية الإنتاجية، وما يلفت النظر هو الصعوبة في الحصول على الوثائق والسجلات من المسؤولين وهذا راجع لكثافتها بالمؤسسة.

**المرحلة الرابعة:** وهي آخر مرحلة حيث دامت مدة 15 يوماً أين تم فيها كخطوة أولى تطبيق استمارة تجريبية على 10 مستخدمين من عمال الإنتاج، بالإضافة إلى عرضها على

> الفصل السادس \_\_\_\_\_ الإجراءات المنهجية للدراسة.

محكمين أين تم تعديلها كخطوة ثانية لتطبق بشكلها النهائي على مستخدمي المطحنة 01 و 02 للمؤسسة المعنية بالدراسة وكان تطبيق الاستمارة عن طريق مقابلة المبحوث الواحد تلو الآخر.

**المرحلة الخامسة:** وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة، أين قام الأستاذ المشرف بالإطلاع عليها من البداية إلى النهاية، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص، بعدها تمت كتابة التقرير الخاص بتشكيل لجنة قراءة وذلك لاحتوائها على الشروط العلمية للمناقشة.

### **ثانيا/فروض الدراسة:**

من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في الإشكالية البحثية، في ضوء التراث النظري والإمبريقي المتوفر حول التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، إذ نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين فأما الفرضية الرئيسية فهي:

— هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيتين فرعيتين:

**الفرضية الأولى:** تلعب قواعد السلوك التي تحدها الجماعة دورا أساسيا في المساعدة على

زيادة الإنتاجية.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

— هل يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجات أفرادها إلى زيادة مستوى الإنتاجية؟

— هل تؤثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية؟

— هل تؤثر قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية؟

**الفرضية الثانية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى

الإنتاجية. ومن خلال هذه الفرضية سنحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

— هل يؤدي الانسجام وعدم التعارض بين التنظيمين إلى تحقيق الأهداف؟

— هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة؟

— هل يؤدي الاتصال بين جماعات العمل إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين

التنظيمين؟

— هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟.

### ثالثا/ المنهج المستخدم :

المنهج المستخدم هو "طريق يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد يتبعها الباحث للحصول على المعرفة"<sup>1</sup>، وهو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة.

وقد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها إمبريقيا.

وقد اعتمدنا على هذه الطريقة (المسح بالعينة) لأنها ملائمة لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية، وبعض الآراء ووجهات النظر الخاصة بالمبحوثين اتجاه عملهم وما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها، وخاصة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، ثم نحاول ربط هذه البيانات والحقائق المتوصل إليها واستخلاص دلالاتها، وذلك استنادا إلى مجموعة الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة، وذلك باستخدام الطريقة الإحصائية عن طريق وضع هذه الحقائق والبيانات في جداول بسيطة، ومن ثم حسابها بالنسب المئوية بهدف مقارنتها مع بعضها البعض، والتعليق عليها والتي تترجم لنا واقع هذه الدراسة ومدى الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي على إنتاجية المؤسسة مجال الدراسة بصفة عامة.

### رابعا/ أدوات جمع البيانات:

وهي "مجموعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، ومن ثم وضع خطة متكاملة يمكن أن تتبعها من أجل الوصول إلى تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية ما بطريق علمية وموضوعية، تؤدي في النهاية إلى التوصل لنتائج علمية"<sup>2</sup>.

ولما كان هدف هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة الموجودة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية فقد كان أساس جمع البيانات مبني على أساليب وطرق ووسائل تسمح بجمع البيانات الكاملة لإتمام هذه الدراسة وهي:

<sup>1</sup> - "عبد الرحمن بدوي"، مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 115.  
<sup>2</sup> - "محمد شفيق"، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، الإسكندرية، 2001، ص 120.

**01- الملاحظة:** وهي أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وخاصة السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية دون غيره من أنماط السلوك الفني أو السلوك غير الاجتماعي أو السلوك المتعلق بإجراءات العمل الرسمية ومن ثم كان الاهتمام منصبا حول النشاطات التي يمارسها أعضاء الجماعات غير الرسمية و الألفاظ التي يكثر استخدامها والطريقة التي يتحدثون بها والأسلوب الذي يستخدمونه في التعامل مع رؤسائهم أو مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى نوعية اللباس والمرتبطة بمراكز العمل، بالإضافة إلى أننا لاحظنا أن هذه الجماعات تتباين من حيث أسباب تكوينها، كما أفادتنا الملاحظة في هذه الدراسة الوقوف على السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية وكما يحدث فعلا في مواقف الحياة الحقيقية.

**02 - المقابلة:** وهي إحدى الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث بكثرة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة، وفيها يحاول أحدهما أن يتحصل أو يستشعر بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر حول خبراته وآرائه.

وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تقابلنا مع بعض المسؤولين في الإدارة وبالضبط مع مدير التخطيط والتنمية بمطاحن الحروش، أين استفدنا من المعلومات التي قدمت لنا عن الهيكل التنظيمي للمركب وعدد العمال والإطارات، وكذا توزيع هذه الطاقات البشرية على مختلف المصالح والأقسام، وقد أفادتني هذه المقابلات في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم هذه الدراسة إلى حد كبير، كما تقابلنا مع بعض العمال من أفراد العينة، وقد اتسمت هذه المقابلات بالتشاور والتحاور عن مختلف جوانب العمل، وكذا تطرقنا إلى جو العمل السائد بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة، كما ساعدتنا هذه المقابلات من التعرف على معدل إنتاج العمال المبحوثين وما إذا كان هذا المعدل يعد مرتفعا أم منخفضا بالنسبة للمستوى العادي الذي حددته الإدارة، بالإضافة إلى التعرف على جودة الإنتاج خاصة وأن المؤسسة تسعى للحصول على تأشيرة إيزو 9001- الطبعة 2000.

كل هذه المقابلات أتاحت لنا الفرصة للحصول على بعض البيانات والمعلومات التي يتعذر الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى.

وقد تم تطبيق بيان القابلة على عدد من المسؤولين أين تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تجعل المبحوث يعطي إجابة مستفيضة تمثلت فيما يلي:

— هل تعتقدون بوجود التنظيمات غير الرسمية على مستوى مؤسستكم؟

— هل الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

— هل تؤثر الأنماط السلوكية التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية؟

— هل يؤدي الاتصال بين الجماعات إلى تجنب الاختلافات والصراعات؟

— هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟

**03- الاستثمار:** "تعد الاستثمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وهي عبارة عن نموذج يشمل مجموعة أسئلة موجهة لأفراد (مبحوثين) من أجل الحصول على معلومات أو مشكلة أو موقف"<sup>1</sup>.

والاستثمار عادة ما تتطوي على مجموعتين من الأسئلة:

- **أسئلة مغلقة:** تستخدم في شكل محدد ودقيق تسهل على الباحث تصنيف إجابته، ومن ثم تيسر عملية التبويب ومن أمثلة ذلك هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين؟. نعم  ، لا

- **أسئلة مفتوحة:** وهي عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك للمبحوث حرية التكلم وذلك من أجل توضيح إجابته أكثر، كأن نضع مثلاً: لماذا؟ كيف؟ أخرى تذكر...؟

كما قمنا بطرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات، حيث يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر وكمثال على ذلك: هل شعور الأفراد بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

في حالة الإجابة بنعم يسأل: — لإشباع حاجاته.

— لأنها مستقرة في أهدافها.

— أخرى تذكر.

ولقد تمت صياغة أسئلة الاستثمار بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في

الإشكالية وقد تضمنت أربع محاور بمجموع 34 سؤالاً.

**المحور الأول:** ويحتوي على بيانات شخصية عن المبحوث ويضم الأسئلة من 01 إلى 09.

**المحور الثاني:** ويضم بيانات خاصة بوجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة، وتتصدر أسئلته من السؤال رقم 10 إلى 16

**المحور الثالث:** ويضم بيانات خاصة بقواعد الضبط وأثرها على الإنتاجية ويضم الأسئلة من 17 إلى 26.

**المحور الرابع:** ويضم بيانات خاصة بتأثير قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية ويضم الأسئلة من 27 إلى 34.

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه قبل أن نصل إلى الاستمارة بشكلها الحالي التأكيد على أننا قمنا بتجريبها على 10 عمال وذلك قبل تطبيقها في شكلها النهائي، وهذا الأمر ساعدنا في تعديل الأسئلة التي لم تكن واضحة أو استبدالها بأسئلة أخرى كالدخل بدلا من المستوى الاجتماعي، وتجدر الإشارة إلى أنه قمنا بتوضيح بعض الأسئلة والنقاط التي لم تلتق فهمها واستيعابا من قبل بعض المبحوثين، بالإضافة إلى عملية التجريب الأولية للاستمارة فقد تم عرضها على محكمين أين قدموا مجموعة من الملاحظات يمكن تلخيصها فيما يلي:

فيما يتعلق بالمحكم الأول، فقد كانت الملاحظة موجهة حول كثرة الأسئلة وصعوبة فهم البعض منها، أما المحكم الثاني فقد كانت ملاحظته حول السؤال الخاص بالأقدمية في العمل أين أكد إلى ضرورة المحافظة على نفس المدى والذي يجب أن يكون متساويا بين الفئات، أما المحكم الثالث فقد كان حول تصنيف الاختصاصات في العمل على طبيعة المؤسسة العصرية، بحيث بدل من أن نقول عامل بسيط، عامل متخصص، نقول رجال التحكم، رجال التنفيذ، الإطارات، أما المحكم الرابع فكان حول ضرورة تحديد السن عن طريق الفئات وكذلك عدد الأولاد وذلك لتسهيل عملية تفرغ البيانات.

**04- السجلات والوثائق:** إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد كما تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على المؤسسة المراد دراستها وأسبابها ونتائجها.

فمن خلال زيارتنا التي قمنا بها إلى مطاحن الحروش حصلنا على بعض الوثائق والسجلات الجد هامة والتي أثريت هذه الدراسة والتي تحتوي كما قلنا على بيانات ضرورية للبحث، حيث تصنف هذه الوثائق والسجلات كما يلي:

— بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة (مؤسسة مطاحن الحروش).

- بيانات عن سير العمل بها والنظام الداخلي لها.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية بها.
- بيانات عن موقع المؤسسة وطاقاتها الإنتاجية.

**05- طريقة اختيار العينة:** تعتبر العينة أهم خطوة للباحث الاجتماعي، حيث يفترض أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس، لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقرب أكثر للواقع.

إن طبيعة الدراسة التي تناولها الباحث والتي تدور أساسا حول التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، جعلت الباحث يتجه إلى اختيار عينة مقصودة على اعتبار أن موضوع البحث يفرض على الباحث ضرورة التركيز على عمال الورش والذين يمثلون عصب الانتاج ويؤثرون أكثر من غيرهم من فئات العاملين داخل المؤسسة على العملية الإنتاجية مباشرة، بحيث يبلغ عددهم 66 عاملا من بين مجموع 142 عاملا حسب إحصائيات مارس 2007 أي بنسبة 46.48% من مجموع العمال، والجدول التالي يوضح كيفية اختيار العينة :

الأقسام	العينة	العدد	النسبة المئوية%
الإنتاج		66	46.48%
التسويق		17	11.97%
المديرية العامة والتدعيم		59	41.52%
المجموع		142	100%

من خلال هذا الجدول وبالنظر إلى العدد الحقيقي للعمال وذلك وفق التقسيم الخاضع للعملية الإنتاجية خلال إحصائيات مارس 2007 يتضح أن 142 عامل هو العدد الحقيقي للعمال، وبم أن بحثنا هذا يهتم بالتنظيم غير الرسمي والذي يظهر أكثر في الأقسام والورش الإنتاجية (مطحنة رقم 1 و2)، وحتى تكون العينة معبرة تم اختيار عينة مقصودة والمتمثلة في 66 عاملا ينتمون إلى قسم الإنتاج أي بنسبة 46.48% من العدد الإجمالي لأفراد العينة.

### خامسا/ أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

استخدمت في هذه الدراسة الراهنة أسلوبين للتحليل، الأسلوب الكمي والكيفي، حيث أن الأسلوب الكمي هو الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث، حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جداول، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحليل الكيفي الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري للدراسة.

الجدول رقم (01): اختيار مفردات العينة

الأقسام	العينة	العينة المختارة	النسبة المئوية
الإنتاج		66	%46.48

### خصائص العينة:

نحاول هنا مناقشة الخصائص العامة للعينة المختارة، حيث يساعدنا في توضيح بعض العناصر التي يمكن أن تشكل أساسا فعليا عند مناقشة فروض الدراسة، لأن الوقوف على خصائص العينة من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والنفسية يمكننا من معالجة تساؤلات الدراسة بطريقة واضحة وفعالة وبالتالي تدعيم تحليلنا وتفسيرنا لبعض المواقف والتصرفات التي جاءت كرد فعل من طرف المبحوثين عندما التقينا بهم في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (02): الجنس

النسبة المئوية %	العدد	الجنس / العينة
77.27%	51	ذكر
22.73%	15	أنثى
100%	66	المجموع

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (02) بأن غالبية المبحوثين من الذكور وهو ما يمثل 51 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة 77.27 % وهي بذلك نسبة مرتفعة جدا إذا ما قورنت بنسبة الإناث والتي قدرت ب 22.73% من إجمالي العينة ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل بمركب الطحن والذي يتطلب جهدا عضليا أكبر والعمل بالمناوبة ليل،ا والذي يستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، وهذا حسب ما أكده لنا رؤساء مصالح المطحنتين ويبقى عمل النساء يدويا لا يحتاج إلى بذل مجهود عضلي.

الجدول (03): السن

النسبة المئوية%	العدد	العينه	السن
/	/		أقل من 20 سنة
%22.73	15		30-20
%24.24	16		41-31
%45.45	30		52-42
%7.58	5		53 فأكثر
%100	66		المجموع

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول (03) أن معظم المبحوثين يتركز سنهم حول الفئة [52-42] وهي تعبر عن 30 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة %45.45 وهي أعلى نسبة مما يدل انخفاض عنصر الشباب وعلى الرغم من ذلك نجد هذه الفئة تكون قوة فاعلة بالمؤسسة وذلك لما تتميز به من رزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم العمل والتحكم فيه وهذا إن دل إنما يدل على خبرتهم الطويلة في ممارسة العمل بالمؤسسة، بينما سجلنا 16 مفردة بنسبة %24.24 من إجمالي العينة يتركز سنهم في الفئة [41-31] أين يمثل فيها الشباب حصة الأسد بقوة كبيرة وهي تعتبر الفئة الأكثر ديناميكية وإبداع في المؤسسة، كذلك تظهر قوة الشباب في الفئة التي تتحصر ما بين [30-20] وذلك بـ 15 مفردة بنسبة %22.73 هذه الفئة تأتي في المرتبة الثالثة والتي تمثل الطموح وقوة الإرادة والإبداع، ولكن ما يلفت النظر في هذه الفئة قد يأخذها الطموح بعيدا عن الواقع الحقيقي للمؤسسة وتكون بذلك أكثر ضررا للمؤسسة ، في حين نجد أن الفئتين العمريتين أقل من 20 سنة والتي لا ينتمي إليها أي عامل أما الفئة 53 فأكثر فقد سجلت نسبة %7.58 وذلك بخمس مفردات.

الجدول (04): الحالة المدنية

النسبة المئوية%	العدد	الحالة المدنية / العينة
12.12%	8	أعزب
87.88%	58	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	66	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتعلقة بمتغير الحالة المدنية نلاحظ أن 58 مفردة بنسبة 87.88% من إجمالي العينة هم من المتزوجين، في حين نلاحظ أن نسبة العزاب من العمال تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة قليلة جدا مقارنة مع نسبة المتزوجين إذ تقدر بـ 12.12%، وحسب الإحصائيات المتحصل عليها من خلال استمارة البحث هناك واحدة من العنصر النسوي عازبة من بين 15 امرأة. أما عدد الرجال العزاب فقد قدر بـ 7 مفردات من إجمالي المبحوثين، أما عن حالات الطلاق أو الأرمال، فإن العينة المختارة والتي تم بحثها لا تحتوي على أية حالة من هذه الحالات، وحسب ما أوضحتها المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين أن سبب عدم زواجهم يعود إلى الظروف الاجتماعية القاسية كالسكن وانتشار ظاهرة العائلة الكبيرة والمستوى المعيشي المنخفض بالإضافة إلى غلاء سوق الذهب ومراسيم حفل الزواج بصفة عامة.

الجدول رقم (05): حجم العائلة.

النسبة المئوية%	العدد	حجم العائلة / العينة
6.06%	4	دون أطفال
54.55%	36	أقل من 03
27.27%	18	3-5
9.9%	6	6-8
3.3%	2	أكثر من 9
100%	66	المجموع

من خلال الجدول رقم (05) والمتضمن حجم العائلة يلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة هي 36 عائلة يتراوح عدد أفرادها من 1 إلى 3 بنسبة 54.55% ، بينما نجد أن 27.27% من حجم العينة كانت من نصيب الفئة التي يتراوح عدد أفرادها ما بين 3 و 8 أطفال وهي ممثلة في 18 عائلة، في حين نلاحظ أن المتزوجين الذين لم يرزقوا بعد بالأطفال فهم أربع عائلات بنسبة 6.06% من مجموع أفراد العينة، أما فيما يتعلق بفئة أكثر من 9 أطفال فسجلنا بها عائلتين فقط وذلك بنسبة 3.3% من إجمالي العينة.

من خلال هذا الجدول يتبادر إلى أذهاننا أن العائلات أصبحت تتحكم وتباعد في الولادات، وهذا ما استخلصناه من خلال عملية الإنجاب التي اقتصرت معظمها في الفئة من 1 إلى 3 أطفال، وهذا راجع حسب المناقشات مع بعض المبحوثين إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية ومتطلبا الحياة المتزايدة هي السبب الرئيسي في ابتعاد العائلات عن ظاهرة العودة إلى العائلة الكبيرة.

الجدول رقم (6): الموطن الأصلي

النسبة المئوية%	العدد	الموطن الأصلي / العينة
18.18%	12	ريفي
81.82%	54	حضري
100%	66	المجموع

إن العمال الذين هم من أصول ريفية يتميزون بالالتزام القوي في العمل وهم يمثلون نسبة 18.18% من مفردات العينة، أما العمال الذين هم من المدينة فيمثلون أغلب مفردات العينة وذلك بنسبة 81.82%.

ومن ثم فإن هناك فروقا كبيرة بين المدينة والريف بين جميع مناحي الحياة سواءً منها الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وعلى هذا فإن عمال الأصل الريفي يتميزون بتماسكهم وارتباطهم القوي وكثرة تفاعلهم، ولكن الملاحظ أن جميع العمال سواء كانوا ذوي الأصول الحضرية أو الريفية يشكلون جماعات مع بعضهم البعض على أساس معين.

الجدول رقم (07): الوضعية التعليمية

النسبة المئوية%	العدد	الوضعية التعليمية العينة
9.09%	06	أمي
43.94%	29	ابتدائي
33.33%	22	متوسط
13.64%	09	ثانوي
00	00	جامعي
100%	66	المجموع

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (07) أن 43.94% من حجم العينة المختارة هم من ذوي المستوى الابتدائي، تلي هذه النسبة الحاصلين على شهادات التعليم المتوسط وذلك بنسبة 33.33% في حين وجدنا أن الحاملين لشهادات التعليم الثاني تأتي في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 13.64% من أفراد العينة، أما فيما يخص مسألة تكوين العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من تحسين مستوى أدائهم فإن المؤسسة تعطي هذه الفرصة للمشرفين فقط والذين بدورهم يبلغون العمال عن الجديد المتعلق بالعملية الإنتاجية والصيانة وغيرها من المسائل المتعلقة بالعمل، أما عن الأميين فقد سجلنا نسبة ضئيلة جدا حيث قدرت بـ 9.9% من حجم العينة وهم موجودون في أدنى المستويات الإنتاجية.

الجدول رقم (08): الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	العينة	العدد	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	03	4.55%	
5 - 10 سنوات	07	10.60%	
11-16 سنة	13	19.70%	
17-22 سنة	15	22.73%	
أكثر من 22 سنة	28	42.42%	
المجموع	66	100%	

تبين معطيات الجدول (8) أن الفئة السائدة هي تلك التي تنحصر مدة أقدميتها أكثر من 22 سنة وذلك بنسبة 42.42% من مجموع أفراد العينة وهي مدة زمنية جد مشرفة للعمال والمؤسسة، مما نستخلص أنه لا مجال لدوران العمل وتركه في هذا الإطار، تليها ثاني فئة ما بين 17 و 22 سنة وذلك ب 15 مفردة بنسبة 22.73% وهي أيضا نسبة مشرفة للعمل بعدها نجد 13 مفردة من العينة وذلك بنسبة 19.70%، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ 7 مفردات بنسبة 10.60% من إجمالي عينة البحث بينما نلاحظ 3 مفردات من العينة وذلك بنسبة 4.55% من العمال الجدد في المؤسسة وهذا شيء إيجابي للمؤسسة على اعتبار أنها لا زالت تحافظ على سياسة التشغيل واستقطاب العمال. انطلاقا مما تقدم يلاحظ أن هذه المؤسسة حسب الجدول أعلاه تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء وذلك بالاستناد إلى النسبة المرتفعة التي قضاها معظم العمال فيها والتي تعود إلى عدة أسباب يمكن إثبات صدقها أو نفيها من خلال الدراسة الراهنة.

الجدول رقم (09): الدخل الأسري للعمال

النسبة المئوية%	العدد	الدخل / العينة
22.73%	15	أقل من 15.000 دج
59.09%	39	15.000 - 20.000 دج
7.58%	05	20.001 - 25.000 دج
6.06%	04	25.001 - 30.000 دج
4.54%	03	أكثر من 30.001 دج
100%	66	المجموع

تبين الشواهد الكمية أن أكبر أجور العمال يتراوح بين 15.000 و 20.000 دج وذلك بنسبة 59.09% من أفراد العينة ، إذ تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى بينما نلاحظ أن العمال الذين تقل أجورهم عن 15.000 دج تأتي في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 22.73% من مجموع مجتمع الدراسة، أما العمال الذين يتقاضون أجرا يتراوح بين 20.001 و 25.000 دج فقد سجلنا نسبة 7.58% وذلك بخمس مفردات في حين نلاحظ أن العمال الذين تتراوح أجرتهم بين 25.001 و 30.000 دج لم يتعدى الأرباع مفردات وذلك بنسبة 6.06% أما فيما يخص أضعف نسبة فيلاحظ أنها سجلت لدى العمال الذين تفوق أجرتهم 30.001 دج وذلك بنسبة 4.54% من إجمالي أفراد العينة من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ نسبة 77.27% من إجمالي العينة يتعدى أجرهم 15000 دج وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بأجور بعض المؤسسات الوطنية الأخرى، وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال المقابلات التي أجريت معهم والسبب في ذلك راجع لتدهور القدرة الشرائية وكذلك عدم التكافؤ بين الأجر والجهد المبذول خاصة إذا علمنا بتلك العوامل الفيزيائية غير الملائمة للعمل والتي ساعدت في ظهور بعض الأمراض عند العمال كالحساسية الجلدية وكذا مرض الربو .

الجدول رقم (10): نوع الاختصاص

النسبة المئوية%	العدد	نوع الاختصاص / العينة
/	/	رجال التحكم
%100	66	رجال التنفيذ
/	/	إطارات
%100	66	المجموع

يتبين من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أفراد العينة هم عبارة عن العينة المقصودة والتي تمثل اختصاص رجال التنفيذ، وقد اختصرت العينة على هؤلاء العمال التابعين للورش الإنتاجية دون غيرهم من العمال الآخرين على اعتبار أنهم يمثلون عصب الإنتاج ويؤثرون مباشرة على العملية الإنتاجية أكثر تأثيراً دون غيرهم.

## الفصل السابع:

التنظيم غير الرسمي  
على مستوى المؤسسة

## الفصل السابع

### التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة

#### تمهيد/

إن الإنسان بفطرته كائن اجتماعي ،يحاول دائما العيش في وسط الجماعة ولا يحب الانعزال ، وبما أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال ، بحيث يخضعون إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم ،هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة إلى دخول العمال في علاقات صداقة مع بعضهم البعض ،حسب الدكتور "محمد علي محمد" ، التماثل في المهنة يلي ذلك التقارب في الأعمال ، ثم التجاور في مكان الإقامة و التماثل في العادات والأخلاق والزمالة في القسم والاشتراك في الموطن الأصلي والمصلحة المشتركة في العمل والتقارب في المستوى التعليمي وأخيرا القرابة " من خلال ما تقدم يمكن استخلاص بعض الملاحظات والمتمثلة في أن دخول العمال في علاقات تلقائية ظاهرة عامة بينهم نتيجة الاشتراك في العمل ،كما أن مقومات تكوين علاقات الصداقة تشتمل على عوامل داخلية وأخرى خارجية وأخيرا أن أساس تكوين العلاقات الإجتماعية هو التجانس بين الأعضاء في الصفات والخصائص الإجتماعية والمهنية .

وفي ضوء ما تقدم نحاول التطرق إلي هذه الحقيقة من خلال المحور الثاني الذي تتضمنه الاستمارة وذلك بداية من السؤال رقم 10 إلى غاية السؤال رقم 16 .

الجدول رقم (11): الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل

النسبة المئوية %	العدد	الاحتمالات/العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
%100	66	37.24	35	على أساس الأقدمية	نعم
		51.06	48	على أساس التشابه في المهنة	
		11.70	11	على أساس التماثل في السن	
		00	00	أخرى تذكر	
		100	94	المجموع	
		00	00	لا	
%100	66	المجموع			

لقد تطرقنا في الفصل الثاني إلى أن ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي ترجع إلى عدة عوامل و أسس من بينها القرب المكاني ، التشابه في الوظيفة ، السن والأقدمية في العمل والمكانة الاجتماعية إلا أن الباحث بعد تقصي الميدان وذلك عن طريق اللقاءات مع بعض المبحوثين فقد أوضحت المعطيات الإحصائية أن كل العمال أقروا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض وذلك بنسبة 100% من مجموع أفراد العين وقد أجابت 48 مفردة وذلك بنسبة 51.06% وهي تمثل أعلى نسبة والتي ترى بأن أساس تكوين جماعات العمل يرجع إلى التشابه في المهنة، تليها مباشرة التكوين على أساس الأقدمية حيث أكدت هذه الحقيقة 35 مفردة بنسبة 37.24% ويليهما في المرتبة الثالثة التماثل في السن وذلك بنسبة 11.70% وعلى هذا الأساس فإن العاملين الأساسيين في تكوين الجماعات والأسس التي تقوم هما التشابه في المهنة والأقدمية في العمل.

الجدول رقم (12): تفضيل العمل ضمن جماعة

النسبة المئوية %	العدد	الاحتمالات/العينة		
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة
98.48	65	7.14	07	لرغبة شخصية
		51.02	50	للانسجام والتعاون
		41.84	41	لشعورك بالراحة والاستقرار
		00	00	أخرى تذكر
		100	98	المجموع
1.52	01	لا		
100	66	المجموع		

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (12) أن عاملا واحدا بنسبة 1.52% من إجمالي العينة يحرص على العمل لوحده ولا يريد العمل في وسط الجماعة وهذا لأسباب ذاتية، أما 65 عاملا بنسبة 98.48% أقرروا بتفضيل العمل ضمن الجماعة وقد جاء هذا التفضيل حسب ما يوضحه الجدول، إما لرغبة شخصية وقد أجابت بذلك 7 مفردات بنسبة 7.14% أو للانسجام والتعاون وقد أجابت بذلك 50 مفردة بنسبة 51.84% وهي بذلك تمثل أعلى نسبة لإجابات المبحوثين أو للشعور بالراحة والاستقرار وقد أجابت بذلك 41 مفردة بنسبة 41.84% وهي ثاني نسبة من حيث الإجابات وعلى هذا الأساس نكتشف أن العمال يميلون إلى تفضيل العمل ضمن جماعة نتيجة للانسجام والتعاون وبالتالي الشعور بالراحة والاستقرار المهني، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية العامل بصفة خاصة، وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

## الجدول رقم (13): الشعور بالملل والتعب

النسبة %	العدد	الاحتمالات / العينة
00	00	إلى وسائل الترفيه بالمؤسسة
69.70	46	إلى أعضاء جماعته
25.75	17	الانعزال لوحده
4.55	3	أخرى تذكر
100	66	المجموع

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (13) أن 46 مفردة من إجمالي العينة بنسبة 69.70% وهي أعلى نسبة قد أكدوا ضرورة اللجوء إلى أعضاء الجماعة عند الشعور بالملل وذلك للتقليل من التوتر، أما 17 مفردة من إجمالي العينة بنسبة 25.75% نلاحظ أنهم يفضلون الانعزال والوحدة كأحسن طريقة للتخفيف من التوترات الناجمة عن العمل، أما 3 مفردات من إجمالي العينة بنسبة 4.55% فقد كانت إجاباتهم مختلفة حسب الأحوال، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن العمال عند شعورهم بالملل والتعب يلجئون إلى بعضهم البعض للتخفيف عن أنفسهم وإيجاد نوع من التنفس خارج الإطار الرسمي للعمل.

## الجدول رقم (14) أهمية التعاون الجماعي

النسبة %	العدد	الاحتمالات / العينة
89.39	59	بمعاونته حتى ينتج المطلوب
6.06	04	بتوبيخه لأنه مقصر في العمل
00	00	لا تهتم بمستوى إنتاجيته
4.55	03	أخرى تذكر
100	66	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (14) يظهر جليا التفاعل الاجتماعي في صورة التعاون الملموس بين أفراد العينة وهذا ما نكتشفه من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، بحيث نلاحظ أن 59 مفردة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 89.39% وهي أعلى نسبة تؤكد ضرورة التعاون فيما بين أفراد العمال وذلك لإنتاج الكمية المطلوبة عند شعور أحدهم بالتعب وهذا ما أكدته تجارب إلتون مايو أين كانت العاملات في غرفة الملاحظة يشكلن تنظيما غير رسمي وذلك من خلال التعاون مع بعضهم البعض في حالة تعب عاملة في إنتاج الكمية المطلوبة، كما أن التعاون بين العمال يشعرهم بجدوى العمل الجماعي وهذا ما توصل إليه في الجدول رقم (12) أين أقرروا أفراد العينة على أهمية العمل ضمن الجماعة لأنه يحقق الانسجام والتعاون وذلك بنسبة 51.02%.

أما نسبة 6.06% فقد أجابت بتوبيخ كل عامل يكون مقصرا في العمل وهذا راجع حسب تقديري إلى بعض الخصائص غير الاجتماعية لهؤلاء العمال، أما نسبة 4.55% فقد كانت إجابتهم مرتبكة وغير صريحة، ويبقى في الأخير التأكيد على أهمية التعاون بالنسبة للفرد الذي لا يستطيع إنتاج القدر المطلوب منه لأن إنتاجيته مرتبطة بإنتاجية الجماعة.

الجدول رقم (15): نشاطات العمال خارج مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	الاحتمالات/العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
100	66	57.14	52	إشباع حاجات الأفراد	نعم
		3.30	03	محاولة الضغط على الإدارة	
		26.37	24	تحسين وضعية العمال	
		13.19	12	مناقشة ظروف العمل	
		/	/	أخرى تذكر	
		100	91	المجموع	
		00	00	لا	
100	66	المجموع			

نلاحظ أن العمال في كل المؤسسات الإنتاجية يقومون بنشاطات خارج مكان العمل، إذ تتمثل هذه الأنشطة خاصة في تلك اللقاءات إما في المطعم أو نادي المؤسسة أو في غرف تبديل الملابس أو أمام المطحنتين، حسب آراء العمال بالمؤسسة محل الدراسة، وهذه النشاطات من شأنها أن تدعم الروابط بين العمال وذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي بينهم، كما أن هذه الأنشطة غير الرسمية تهدف إلى عدة أغراض وهذا ما نكتشفه من خلال الجدول أعلاه، بحيث نلاحظ النسبة الكاملة أجابت بأن العمال يقومون بنشاطات غير رسمية وقد توزعت هذه النسبة كما يلي:

إذ نلاحظ أن نسبة 57.14% من أفراد العينة قد أجابت أن الهدف من هذه النشاطات هو إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية فالتقاء العمال جماعات مع بعضهم البعض سواء في المطعم أو النادي أو خروجهم معا يعتبر هذا السلوك بمثابة حاجة اجتماعية على اعتبار أن الفرد بطبعه اجتماعي لا يحبذ العيش منعزلا عن الآخرين وعلى هذا الأساس فإن الانتماء للجماعة من شأنه أن يحقق الإشباع الذي يبحث عنه في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، أما فيما يخص الذين أجابوا بأن الهدف من هذه النشاطات هو محاولة الضغط على الإدارة فهي تمثل نسبة 3.30% وهي نسبة ضعيفة

**B الفصل السابع** ————— التنظيم الغير رسمي على مستوى المؤسسة.  
 جدا ولا تحمل أي مؤشر يمكن مناقشته، أما نسبة العمال التي ترى أن النشاطات غير الرسمية تهدف إلى تحسين وضعية العمال فهي تمثل نسبة 26.37% من مفردات العينة وهي تعبر عن آراء العمال الخفية غير المعلنة والتي تأمل إلى تحسين أوضاعها خاصة فيما يخص الأوضاع المهنية (الظروف الفيزيكية للعمل، نوع العمل)، في حين نلاحظ أن 12 عاملا بنسبة 13.19% أقرت أن هذه النشاطات التي يقوم بها العمال تأتي لمناقشة ظروف العمل المختلفة كما أشرت سابقا وهذا راجع لطبيعة العمل.

الجدول رقم(16): تجاوب العمال مع النشاط غير الرسمي

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية%
دائما	44	66.67
أحيانا	13	19.70
نادرا	09	13.63
المجموع	66	100

إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الإحصائية المعبر عنها في الجدول (16) أنه يستجيب مع كل ما هو إنساني وبذلك يدخل في علاقات اجتماعية، كما يحب الانتماء إلى جماعة معينة بل وربما قد يكون جماعات عديدة، لذلك فإن الفرد يتجاوب تلقائيا مع هذه النشاطات غير الرسمية التي تقوم بها جماعات العمل المختلفة.

ومن ثم فقد أجابت نسبة 66.67% من أفراد العينة أن العمال يتجاوبون دائما مع هذه النشاطات غير الرسمية وهي تمثل أعلى نسبة من إجمالي عينة البحث، أما نسبة 19.70% من إجمالي العينة فقد أقرت بأن العمال يتجاوبون أحيانا مع هذه النشاطات غير الرسمية وهذا حسب ظروف العمل المختلفة.

أما النسبة الأخيرة والتي تمثل أضعف نسبة وذلك ب 13.63% من أفراد العينة قد أجابت بنادراً وهي على ما أظن من العمال الذين لا يساهمون في النشاطات المختلفة التي تقوم بها جماعات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

**B** الفصل السابع ————— التنظيم الغير رسمي على مستوى المؤسسة.

الجدول رقم (17): موقف الإدارة من النشاط غير الرسمي.

النسبة المئوية %	العدد	الاحتمالات/العينة			
		النسبة %	العدد	الاحتمالات/العينة	
78.79	52	42.47	31	تجاهله ولا تعتني به	نعم
		24.66	18	تعاقب العمال المتسببين فيه	
		32.87	24	تعمل على دمجها إليها	
		/	/	أخرى تذكر	
		100	73	المجموع	
21.21	14	لا			
100	66	المجموع			

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول (17) أن الإدارة على علم بالنشاطات العمالية غير الرسمية، وقد أجابت على ذلك نسبة 78.79% من إجمالي أفراد العينة وهي أعلى نسبة وقد توزعت هذه النسبة كما يلي:

إذ يمثل الاحتمال الأول في تجاهل الإدارة وعدم الاعتراف بهذا النشاط وتمثله نسبة 42.47% وهي أعلى نسبة من مفردات العينة على اعتبار أن الإدارة لا تولي اهتماما لهذه النشاطات لأنها لا تعترف إلا بالقواعد الرسمية وتحاول تطبيقها مهما كانت الظروف، وهي بذلك تتجاهل كل ما هو غير رسمي سواء عن قصد أو غير قصد لأنها تعتقد أنه لا فائدة منها سواء بالنسبة للإنتاج أو بالنسبة لظروف العمل، أما الاحتمال الثاني المتمثل في معاقبة العمال المتسببين في هذا النشاط غير الرسمي فإن هذه الحقيقة تقرها 24.66% من إجمالي أفراد العينة ترى أن الإدارة ستقوم بمعاقبة المتسببين في هذا النشاط غير الرسمي إذا ما اكتشفت أنه من شأنه أن يهدد القواعد الرسمية أو يعرقل عملية الإنتاج ونلاحظ أن النسبة التي أجابت بهذا الرأي قليلة مقارنة بباقي النسب، أما الاحتمال الأخير فيتمثل في دمج الإدارة للنشاط العمالي غير الرسمي وقد أجابت بذلك 32.87% وهذا كرد فعل من طرف الإدارة لطمس كل من يخرج عن إطارها وجعله يتماشى وتصوراتها، أما نسبة 21.21% من أفراد العينة فهي تمثل العمال الذين أجابوا بأن الإدارة ليست على علم بالنشاطات العمالية غير الرسمية وعلى

**B** الفصل السابع ————— التنظيم الغير رسمي على مستوى المؤسسة.  
الرغم من قلة هذه النسبة فإنها لا تمثل مؤشرا يمكن الاعتماد عليه كما أنها تمثل العمال المنعزلين أو الذين لا يسهمون بدور في هذه النشاطات غير الرسمية وعلى هذا الأساس يعتقدون بأن الإدارة ليست على علم بهذه النشاطات العمالية المختلفة.

### الخلاصة:

انطلاقاً من البيانات الإحصائية الواردة في الجداول الخاصة بدلالات وجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، نستخلص أنه حقيقة حتمية وذلك ما إن وجد تنظيم رسمي إلا وكان حاملاً لتنظيم غير رسمي موازي له، وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، إذ لوحظ أن نسبة 100 % من أفراد عينة البحث قد أكدوا بأنهم يشكلون علاقات مع بعضهم البعض

## الفصل الثامن

### قواعد الضبط وأثرها على الإنتاجية

### الفصل الثامن

## أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

### تمهيد /

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل. وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل بزملائه، ويدخل في علاقات معهم، وهم من ناحيتهم يسعون إليه، ويبادرونه بالتفاعل معه ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه، والأمثلة من الدراسات التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد كثيرة، فدراسات الهاوثورن الرائدة في هذا الميدان، أوضحت أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية، فقد أظهرت هذه الدراسة أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعورهم بذاتية الجماعة وما ترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم، قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم، فمثلاً عندما كانت قواعد السلوك هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه كان الأفراد يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد، رغم قدرتهم على ذلك، وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

ونحاول في هذا الفصل تحليل الفرضية الواردة في المحور الثالث من الاستمارة والتي تشمل الأسئلة من السؤال 17 إلى 26 حصلنا من خلالها على جملة من الحقائق الكمية التي تبين أمبريقيا مدى أثر قواعد الضبط على إنتاجية العامل بصفة خاصة والإنتاجية بصفة عامة.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول "18" أهمية العمل وسط الجماعة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة	
% 100	66	% 22.33	23	الرغبة الشخصية	نعم
		% 41.75	43	الانسجام والتعاون	
		% 35.92	37	الشعور بالأمن وسط الجماعة	
		/	/	أخرى تذكر	
		% 100	103	المجموع	
% 00	00	لا			
% 100	66	المجموع			

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 18 حول السؤال المتعلق بأهمية العمل وسط الجماعة أن نسبة 100% من إجمالي العينة أكدوا على هذه الأهمية وقد توزعت الإجابات كما يلي: 41.75 % من أفراد العينة قد أقرّوا رغبتهم في العمل ضمن الجماعة وذلك للانسجام والتعاون بين الأفراد، والتعاون كما هو معروف مظهر من مظاهر التضامن والتكافل الاجتماعي على اعتبار أن التعاون بين العمال يشعرهم بجدوى العمل الجماعي ويقوي الروابط ويشعر العامل بقيمته الحقيقية، تليها مباشرة نسبة 35.92% من مفردات العينة ممن يفضلون العمل وسط الجماعة وذلك لشعورهم بالأمن وسط هذه الجماعة وقد يرجع ذلك لعوامل نفسية واجتماعية، بحيث العمل الجماعي يشعرهم بالأمن والراحة وهو إحساس داخلي لدى العمال وقد يميل ويفضل العمل وسط الجماعة لرغبة شخصية وهذه الفئة تمثل نسبة 22.33 % من مجموع أفراد العينة.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول "19" نوع العلاقة بين جماعات العمل.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة		
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات/ العينة
% 100	66	% 20.86	29	تفاهم
		% 32.38	45	تعاون
		% 27.33	38	تقارب
		% 19.43	27	احترام
		/	/	أخرى تذكر
		% 100	139	المجموع
		%00	00	لا
% 100	66	المجموع		

انطلاقاً من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم 19 والمتعلق بنوع العلاقات التي تربط جماعات العمل ببعضهم البعض، نلاحظ أن أفراد العينة قد أفروا % 100 بوجود علاقات تربط العمال فيما بينهم وقد تبين أن نسبة 32.38 % من أفراد العينة وهي أعلى نسبة قد أقرت أن العمال تجمعهم علاقات تعاون مما يزيد من تماسك وتفاعل الجماعة، تليها مباشرة نسبة 27.33 % من مجموع أفراد العينة والذين أكدوا على أن العمال تربطهم علاقات تقارب في حين أكدت الفئة المتمثلة بنسبة 20.86 % أن العمال تربطهم علاقات تفاهم أما النسبة الأخيرة والتي قدرت بـ 19.43 % فقد أقرت أن أفراد الجماعة تربطهم علاقات احترام متبادلة.

الجدول رقم "20" اثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
%43.75	42	زيادة التماسك
%32.29	31	زيادة الانجذاب
%23.96	23	قلة التوتر
/	/	أخرى تذكر
% 100	96	المجموع

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول 20 والمتمثل في أثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد، أن 42 مفردة وهو ما يمثل 43.75 % من أفراد العينة، يقرون بأن تبادل العواطف والتفاعلات بين جماعات العمل يؤدي إلى زيادة التماسك بينهم على اعتبار أن التفاعل المستمر يؤدي إلى خلق وتكوين مجموعة من العلاقات التي تساعد في تماسك الجماعة فيما بينها وذلك إلى درجة الانجذاب وهذا ما عبر عنه أفراد العينة وذلك بنسبة 32.29 % في حين نلاحظ أن نسبة 23.96 % من أفراد العينة قد أقروا على أهمية تبادل العواطف والتفاعلات في التقليل من حدة التوتر لدى العمال على اعتبار أن الفرد بطبعه كائن اجتماعي لا يحب الوحدة والانعزال وبالتالي ضرورة الدخول في علاقات متبادلة مع جماعات العمل التي ينتمي إليها مما يشعره بالعضوية والانتماء وبالتالي التقليل من شدة التوترات التي قد يتعرض إليها من حين إلى آخر.

الجدول "21" أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة	
% 100	66	35.04 %	41	لأنها مستقرة في أهدافها	نعم
		33.34 %	39	لأنها مستقرة في أعضائها	
		31.62 %	37	لإشباع حاجاتها	
		/	/	أخرى تذكر	
		100 %	117	المجموع	
00 %	00	لا			
100 %	66	المجموع			

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول 20 أن مجموع أفراد العينة يؤكدون على أهمية سياسات الإشراف الحسنة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث كلما قلت الضغوط واللوائح البيروقراطية أو سياسات الإشراف السلبية أو بعض التصرفات الغير صحيحة، أدى ذلك إلى الحفاظ على توازن الجماعة واستقرارها مما يساعد الوصول إلى نتائج إيجابية، وهذا ما نلمسه من إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه حيث توزعت الإيجابيات على النحو التالي:

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

إن نسبة 35.04 % من أفراد العينة أكدوا على أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أهدافها أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المسطرة تليها مباشرة نسبة 33.34 % من أفراد العينة والذين يقرون أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أعضائها أدى ذلك إلى تحقيق أهداف التنظيم في حين نلاحظ أن نسبة 31.62 % من أفراد العينة أكدوا على أهمية إشباع حاجات الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم. بناءً على ما سبق يمكن القول أنه كلما كانت سياسات الإشراف إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى الاتفاق بين التنظيمين مما يؤدي على تحقيق الأهداف، أما إذا كان العكس فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة في مواجهة التنظيم وذلك عن طريق تقييد الإنتاج كوسيلة ضغط لدى الجماعة.

الجدول " 22 " أثر تماسك الجماعة على مستوى الإنتاجية.

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	66	100 %
لا	00	00 %
المجموع	66	100 %

تؤكد المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول 22 أن 100 % من أفراد العينة يقرون بأن تماسك الجماعة يؤثر على مستوى الإنتاجية، لأن تماسك الجماعة إنما يدل على أنها تمتاز بمناخ من التقارب والنتاج عن وحدة الأهداف والسلوك واتجاهات الأفراد وقوة الجاذبية بين أعضائها، كما أن تماسك الجماعة يأتي نتيجة لإشباع رغبات الجماعة أي تحقيق العضوية والانتماء إليها أو نتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة داخل التنظيم سواء من اللوائح الجائرة أو بعض السلوكات السلبية ونظرًا لأهمية تماسك الجماعة وأثره على العملية الإنتاجية وذلك من خلال تقييد الإنتاج فقد حضي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول رقم "23" يبين مدى استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة		
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
% 89.40	59	% 70.73	58	لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة
		% 29.27	24	لأن تحديد الإنتاج يجعل الإدارة تحترم العمال
		/	/	أخرى تذكر
		% 100	82	المجموع
% 10.60	07	لا		
% 100	66	المجموع		

لقد توصلت بعض البحوث الاجتماعية إلى بعض النتائج الخاصة بالتنظيم غير الرسمي والتي تؤكد أن من وظائفه تحديد إنتاج أعضائه، وأن العمال يضعون معدلات للإنتاج يتم من خلالها إلزام زملائهم بها، وانطلاقاً من هذه الخلفية قمنا بطرح السؤال التالي: إذا طلب منك زملائك في العمل أن تنتج مثلهم حتى ولو كان ذلك مخالفاً للمستوى الذي حددته الإدارة، فهل توافق زملائك على ذلك؟. أين أقرت نسبة 89.40% من مجموع أفراد العينة باستجابة الفرد لطلب الجماعة حيث توزعت الإجابات كما يلي: أن نسبة 70.73% من مجموع أفراد العينة، بمشاطرة زملائهم في العمل ويستجيبون لطلب الجماعة لأنهم بكل بساطة لا يستطيعون الخروج عن الجماعة، تليها نسبة 29.27% من أفراد العينة الذين أكدوا ضرورة الاستجابة لطلب الجماعة على اعتبار أن مساندة الجماعة من شأنه أن يكون ورقة ضغط تملكها في مواجهة الإدارة وبالتالي كسب احترامها للأفراد مما يزيد من مكانتهم الاجتماعية داخل التنظيم في حين نلاحظ أن النسبة التي أجابت بلا قد بلغت 10.60% ولعل السبب الرئيسي في رفضهم لطلب الجماعة يعود إلى خوفهم على مستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري.

الجدول " 24 " موقف الجماعة من الفرد الذي يخرج عن رأيها وقواعدها.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
32.46 %	37	السخرية منه حتى العدول
07.89 %	09	اللامبالاة
21.93 %	25	يقومون بنصحه وتوجيهه
37.72 %	43	ممارسة الضغط عليه
/	/	أخرى تذكر
100 %	114	الموضوع

تبين الدراسات إن لكل جماعة قيمها ومعاييرها، من خلالها تضبط سلوك أعضائها، وبما أن تشكل الجماعة يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها، هو العمل في مكان واحد، إذن فالتقاء العمال وعملهم في مكان واحد ولمدة زمنية طويلة، نتيجة للاتصالات والتفاعلات وذلك عن طريق دخولهم في علاقات اجتماعية، سيؤدي بالضرورة إلى خلق مجموعة من المعايير التي تضبط بها سلوك أعضائها، والمعيار الاجتماعي " هو مجموعة من قواعد السلوك، تتوقع الجماعة من أعضائها مراعاتها وتعاقب من سيخرج عنها. وبالتالي فإن كل من يخرج عن هذه المعايير سيعرض إلى ضوابط الجماعة وقواعدها غير الرسمية، إذ تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول 24 أن العامل إذا خرج عن رأي الجماعة سيتعرض إلى شتى أنواع الممارسات وذلك قصد الضغط عليه حتى العدول عن هذا السلوك. وقد أجابت نسبة 37.72 % من أفراد العينة بذلك تليها مباشرة نسبة 32.46 % ممن أقروا انتهاج أسلوب السخرية والاستهجان من طرف الجماعة حتى يعدل نهائيا عن هذا السلوك، في حين أجابت نسبة 21.93 % من أفراد العينة باتخاذ أسلوب النصح والتوجيه كأسلوب فعال في عملية التأثير على سلوك الفرد، أما نسبة 07.89 % وهي أضعف نسبة فقد أجابت باللامبالاة.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول " 25 " موقف الجماعة من قرار الإدارة الخاص بزيادة الإنتاج.

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
كثرة الغيابات	07	06.03 %
الاحتجاجات	48	41.37 %
اللامبالاة وعدم الاهتمام	10	08.63 %
ترك العمل	/	/
تقييد الإنتاج	51	43.97 %
أخرى تذكر	/	/
الموضوع	116	100 %

أوضحت المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول 25 والمتعلق بموقف الجماعة من قرار الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب في مطالبتهم بزيادة الإنتاج، أين اختلفت الإجابات في هذا الشأن، إذ نلاحظ أن نسبة 43.97 % من أفراد العينة يؤكدون على ضرورة تقييد الإنتاج وذلك في مواجهة الإدارة وبالتالي إرغامها على الحد من سلوكها السلبي اتجاه العمال، وعلى اعتبار أن تماسك الجماعة إنما يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية أو سياسات الإشراف المجحفة في حق العمال وعلى هذا الأساس فالجماعة تتخذ أسلوب تقييد الإنتاج كمتغير أساسي في الضغط على الإدارة، قصد التراجع عن تصرفاتها السلبية اتجاه العمال، تليها مباشرة فئة العمال التي تفضل طريقة الاحتجاج على تصرفات الإدارة وذلك بطرق مختلفة تعبيراً منها عن رفضها للطريقة البيروقراطية التي تنتهجها الإدارة وقد عبر عن ذلك 48 مفردة من أفراد العينة بنسبة 41.37 %. أما نسبة 08.63 % من أفراد العينة فقد عبرت بعدم الاهتمام واللامبالاة اتجاه قرارات الإدارة، في حين هناك فئة من العمال من اختارت كثرة الغياب كمؤشر أساسي عن رفضها لسياسة الإدارة وقد بلغت نسبة هؤلاء العمال 06.03 % من مجموع أفراد العينة.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول رقم "26" ارتباط الأفراد بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة	
% 86.37	57	% 35.56	48	تحدد سلوكياتهم	نعم
		% 33.33	45	توفر المعلومات الجاهزة لهم	
		% 31.11	42	تكون مدركا تهم	
		/	/	أخرى تذكر	
		% 100	135	المجموع	
		% 13.63	09	لا	
% 100	66	المجموع			

إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة، ويعلل " كارثر وزاندر " هذا التماثل بين أفراد الجماعة بوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة.

إذ تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 26 أن نسبة 86.37 % من أفراد العينة أقرروا بارتباط الأفراد بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم وقد جاءت الإجابات كما يلي: أن نسبة 35.56 % من أفراد العينة يقرون بأن الجماعة تمثل لهم الخلفية المرجعية في تحديد السلوكيات التي ينتهجها الفرد وذلك خوفا من الخروج عن ما هو متفق عليه من طرف الجماعة، تليها مباشرة نسبة 33.33 % وهي النسبة التي ترى بأن الجماعة تساعد الفرد على توفير المعلومات الجاهزة وخاصة فيما يخص الأعضاء الجدد، فهي تقدم لهم المعلومات عن المؤسسة وكيفية التعامل في وسط الجماعة ومع الإدارة، في حين نلاحظ أن نسبة 31.11 % قد أكدت على أهمية الجماعة في تكوين مدركات الأفراد والتأثير في دوافعهم وتصرفاتهم، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل.

وفي الأخير هناك فئة ممثلة بنسبة 13.63 % أجابت بأن القيم والعادات الجماعية لا تمثل الخلفية المرجعية لتصرفات الأفراد، في تقديرنا لهذه الفئة لا تمثل مؤشرا هاما للوقوف عنده.

## B الفصل الثامن \_\_\_\_\_ أثر التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.

الجدول " 27 " اثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	49	74.24 %
لا	17	25.76 %
الموضوع	66	100 %

في دراسة " لنيوكومب " أوضح كيف أن قواعد ومعايير الجماعة تؤثر تأثيراً كبيراً على مسألة إنتاج الفرد، وهذا ما نلمسه من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول 27، أين أقرت نسبة 74.24 % من مجموع أفراد العينة، أن المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها الجماعة على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها، أما نسبة 25.76 % من مجموع أفراد العينة، فقد جاءت إجاباتهم مخالفة معتبرين أن القيم والمعايير التي تفرضها الجماعة لا تؤثر على مستوى الإنتاجية وإنما هناك عوامل أهم من ذلك والمرتبطة خاصة بوسائل الإنتاج ونوع الإشراف والتوزيع العادل للأرباح وتحقيق المساواة بين العمال.

### الخلاصة:

بناءً على ما تقدم نلمس أهمية المعايير والقيم الجماعية في حياة الفرد وانعكاسها على سلوكه، إذ أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية على اعتبار أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة غاية مستحسنة لدى جماعات العمل المختلفة وهذا ما توصل إليه كل من الباحثين كميلر وفورم، من حيث أن العمل نشاط جمعي وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات الفرد.

## الفصل التاسع

### أثر نظام الاتصال على الإنتاجية.

## الفصل التاسع أثر نظام الاتصال على الإنتاجية

### تمهيد:

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل لفترة زمنية، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات والمقابلات اليومية، لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية فالتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع، والأفكار، والمشاعر، من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وما يهمننا في هذا الإطار هو أهمية الاتصال غير الرسمي بين الجماعات في تحقيق الانسجام والتماسك وذلك بما يولده من اتصالات ومشاركات وجدانية يعوض عن القيود الرسمية بحيث يقدم الوسائل الكافية لإشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من فاعلية الأداء بصورة ودية إذ نحاول في هذا الفصل تحليل الفرضية الواردة في المحور الرابع من الاستمارة والتي تشمل الأسئلة من السؤال 28 إلى السؤال 34، حصلنا من خلالها على جملة من الحقائق الكمية التي تبين أمبريقيا مدى أثر الاتصال غير الرسمي على الإنتاجية والأداء بصفة عامة.

الجدول رقم "28" أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة	
% 100	66	33.05 %	39	لأنه يوفر اتصالات أكبر	نعم
		32.20 %	38	لأنه يوفر مشاركات أكبر	
		34.75 %	32	لأنه يعوض عن القيود الرسمية	
		/	/	أخرى تذكر	
		100 %	109	المجموع	
		00 %	00	لا	
100 %	66	المجموع			

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول 28 أن نسبة 100 % من مجموع أفراد العينة أقروا بأهمية الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال ما يولده هذا الانسجام بين التنظيمين من توفير اتصالات أكبر ومشاركات وجدانية بين العمال مما يعوض عن القيود الرسمية التي يفرضها التنظيم البيروقراطي، وقد توزعت النسبة على النحو التالي 33.05 % من مجموع أفراد العينة أقروا بأن الانسجام سيؤدي إلى توفير اتصالات أكبر، بينما مثلت نسبة 32.20 % من أفراد العينة الفئة التي أكدت بأن الانسجام سيوفر مشاركات وجدانية أكبر بين العمال وذلك بما يعوض عن القيود الرسمية وهي الفئة التي أجابت بنسبة 34.75 % من أفراد العينة، بحيث يترتب عن الاحتكاك والتفاعل بين التنظيمين زيادة قاعدة الإشراف، كما أن هذا التقارب يقدم الوسائل الكافية لإشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من فعالية الإدارة والذي يؤثر على الأداء بصورة ودية إيجابية.

الجدول رقم 29 أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة	
% 100	66	21.90 %	23	لأنه يحدد نشاطات المجموعة	نعم
		18.10 %	19	لأنه يحدد شعارات المجموعة	
		34.29 %	36	لأنه يعمل على تماسك الجماعة	
		25.71 %	27	ينمي روح الجماعة	
		/	/	أخرى تذكر	
		100 %	105	المجموع	
		00 %	00	لا	
100 %	66	المجموع			

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم 29 والذي يمثل أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة أن أفراد العينة قد أكدوا 100 % على أهمية هذه الاتصالات بين أفراد الجماعة في تحقيق المصالح المشتركة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات العمالية يمكن تحقيق وتحديد نشاطات المجموعة وهذا ما أجابت عنه الفئة الأولى وذلك بنسبة 21.90 % كما أنه يحدد شعاراتها وقد كانت إجابة المبحوثين 18.10 % من مجموع أفراد العينة، كما أن الاتصال يعمل على تماسك الجماعة وتجنب الاختلافات والصراعات وهذا ما أجابت عنه الفئة الثالثة وذلك بنسبة 34.29 % من أفراد العينة مما يساعد على تنمية الروح المعنوية للعمال والذي بدوره يؤثر على آداهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة 25.71 %.

الجدول رقم "30" أهمية الاتصال في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين.

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	62	93.94 %
لا	04	06.06 %
المجموع	66	100 %

يعتبر الاتصال الجيد في المؤسسة من المؤشرات الأساسية التي تدل على فعالية المؤسسة واستمرارها على اعتبار أن الاتصال يعتبر من الحاجيات الملحة للجماعات العمالية إذ هو القناة التي يمر عبرها كل شيء يتعلق بالعمال والمؤسسة بحيث إذا كانت هذه القناة مسدودة في وجه العمال فإن ذلك يؤدي إلى عرقلة الكثير من القواعد الرسمية خاصة إذا أحس العامل بأنه غريب عن المؤسسة ولا يعلم ما يدور من حوله فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور الاتصال الغير الرسمي والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى انتشار الدعايات والإشاعات مما يؤثر على معنويات العمال والمؤسسة بصفة عامة ومن ثم تظهر أنواع من الصراعات بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهذا ما تؤكدته البيانات الإحصائية حيث أقرت نسبة 93.94% من مجموع أفراد العينة بأهمية الاتصال من أجل تحقيق التوازن بين التنظيمين، بينما لا يمثل إلا 06.06 % من أفراد العينة الذين لا يعيرون أهمية للاتصال في تحقيق التوازن بين التنظيمين.

## B الفصل التاسع \_\_\_\_\_ أثر نظام الاتصال على الإنتاجية.

الجدول رقم "31" أهمية تنظيم العمال للقاءات غير الرسمية.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة			
		النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة	
% 100	66	% 51.52	34	دائماً	نعم
		% 34.85	23	أحياناً	
		% 13.63	09	نادرًا	
		% 100	66	المجموع	
		% 00	00	لا	
% 100	66	المجموع			

إن العلاقات الاجتماعية من أجل نموها وتطورها وحتى تتدعم سبلها فإنها تجد في الاتصال أسلوباً فعالاً لتدعيمها واستمرارها كما تعمل على إشباع حاجات العمال الذاتية، والتي لا تشبع بالأساليب الرسمية وهكذا تعمل هذه الاتصالات غير الرسمية على ظهور وإبراز الزمر والجماعات الاجتماعية بطريقة تلقائية مما يؤدي إلى بروز التنظيمات غير الرسمية والتي تتشكل من هذه الجماعات والزمر وعلى هذا الأساس فإن البيانات الإحصائية تفيد بأن لقاءات العمال غير الرسمية تحدث بين العاملين بنسبة 100% من أفراد العينة وهي موزعة على الاحتمالات التالية:

حيث أجابت نسبة 51.52 % من أفراد العينة بأنها تحدث دائماً بينما أجابت نسبة 34.85 % بأنها تحدث أحياناً في حين نلاحظ أن نسبة 13.63 % أجابت بأنها تحدث نادرًا.

ويبقى أن نشير إلى أن لقاءات العمال غير الرسمية هي شكل من أشكال الاتصال الغير الرسمي، وهي تدعم العلاقات الاجتماعية وتعمل على إشباع مطالب العمال والتي لا يستطيع الاتصال الرسمي إشباعها وتحقيقها وعلى هذا الأساس فهي ضرورية في العملية الإنتاجية بحيث ترفع الروح المعنوية وتقوي الروابط بين العمال.

الجدول رقم "32" أهمية الاتصال في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين .

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
التقليل من التوتر	10	% 15.16
التقليل من الشكاوي	18	% 27.27
زيادة التماسك	16	% 24.24
الشعور بالاستقرار	22	% 33.33
أخرى تذكر	/	/
الموضوع	66	% 100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول 32 أن مجموع أفراد العينة يؤكدون على أهمية تبادل العواطف بين جماعات العمل، وهذا ما نلمسه من خلال إجابات المبحوثين حيث توزعت الإجابات على النحو التالي:

حيث نلاحظ أن نسبة 15.16 % من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن تبادل العواطف والاتصال بين العمال يساعد على التقليل من التوتر بين العمال مما يؤثر إيجاباً على جانبهم النفسي كما أن نسبة 27.27 % من أفراد العينة أقرروا بأن تبادل العواطف بين جماعات العمل يساعد على التقليل من الشكاوي و التدمير بالنسبة للعمال مما يساعد على استقرار التنظيم، في حين نلاحظ أن نسبة 24.24 % من أفراد العينة أقرت بأهمية تبادل العواطف في زيادة التماسك بين الجماعات مما يحقق الانتماء والانسجام والذي يساعد على الاستقرار مما يزيد فاعلية التنظيم وهذا ما أقرته الفئة الأخيرة وذلك بنسبة 33.33 %

**B** الفصل التاسع \_\_\_\_\_ أثر نظام الاتصال على الإنتاجية.  
الجدول رقم "33" ظروف نشأة اللقاءات غير الرسمية بين العمال.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات / العينة
27.27%	18	سوء تفاهم بين العمال والإدارة
16.67%	11	ظروف العمل السيئة
16.67%	11	لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل
39.39%	26	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم
/	/	أخرى تذكر
100%	66	الموضوع

إن اللقاءات غير الرسمية بين العاملين هي نتيجة وجودهم في مكان عمل واحد واستمرارهم في هذا العمل لمدة طويل، يؤدي إلى خلق تفاعلات، واتصالات منتظمة، ويؤدي هذا بدوره إلى نشأة اللقاءات غير الرسمية، وهي لقاءات تلقائية وطبيعية تحدث بين العمال نتيجة عدة عوامل حيث جمعها الباحث في أربعة عوامل، حيث أسفرت البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أن العامل الأول يتمثل في سوء التفاهم بين العمال والإدارة وقد أجابت عليه نسبة 27.27% من مجموع أفراد العينة أما ظروف العمل السيئة فقد تمثلت النسبة في 16.67% من أفراد العينة أما النسبة التي أجابت رغبة العمال لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل فقد تمثلت في 16.67%.

أما العامل المهم في لقاءات العمال فهو يتمثل في رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم، وهي رغبة اجتماعية ضرورية وذلك من أجل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل وقد أجابت في هذا الإطار نسبة 39% من مجموع أفراد العينة، على اعتبار أن الرغبة الملحة في الالتقاء هي التي دعتهم إلى ضرورة اللقاء، وذلك لعدم قدرة العامل على العيش منعزلاً بعيداً عن زملائه وأصدقائه من العمال، وقد لاحظ الباحث أن جماعة العمال تلتقي مع بعضها أثناء الخروج أو الدخول إلى المؤسسة أو أثناء تناول وجبة الغذاء بل وحتى أثناء العمل، فقد يتجمع ثلاثة أو أربعة عمال مع بعضهم أثناء تأدية أعمالهم، ويتجادلون أطراف الحديث والتي من شأنها أن تضي على العمل جواً اجتماعياً ونفسياً ما كان ليوجد لولا لقاءات العمال غير الرسمية، إذن إن مثل هذه اللقاءات تقضي على أنواع التوتر والقلق وتعمل على تماسك

## B الفصل التاسع \_\_\_\_\_ أثر نظام الاتصال على الإنتاجية.

الجماعة مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على العملية الإنتاجية على اعتبار إن التماسك بين الجماعة يزيد من ارتباط العامل بوظيفته ويرفع روحه المعنوية مما ينعكس على أدائه بصفة عامة.

الجدول رقم "34" يبين فوائد الاتصال بين العمال.

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
تحفز العمال على العمل بأكثر عزيمة	18	27.27%
تطلعهم على أحوال الشركة	07	10.61%
ترفع الروح المعنوية	21	31.82%
تشبع حاجات الجماعة	20	30.30%
أخرى تذكر	/	/
الموضوع	66	100%

إن الاتصالات الجيدة هي التي تستطيع توصيل الفهم إلى الآخرين على مستوى عقولهم وتؤدي إلى ارتباط العمال بمؤسساتهم، ونجاح الإشراف والإدارة في التسيير فالإتصال هو القناة التي يمر عبرها كل شيء يتعلق بالمؤسسة والعمال، وإذا كانت هذه القناة تعاني من انسداد في بعض أجزائها تعطلت سبل الإتصال الجيد وبالتالي تؤدي إلى عرقلة الكثير من القواعد الرسمية، كعدم وصول الأوامر والتوجيهات إلى العاملين بصورة سليمة وبالتالي تنقص من فعالية المؤسسة ويقل مردودها.

وإذا كانت سبل الإتصال الرسمي مغلقة أمام العاملين أو إنها لا تتعامل في منطلق العواطف والعلاقات الإنسانية، فإن ذلك يدعم سبل الإتصال الغير رسمي والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى انتشار الإشاعات والدعايات التي تلعب دوراً سلبياً في تحطيم معنويات العمال لذلك فمن خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية، نلاحظ أن فائدة الإتصال في المؤسسة هي أنها تحفز العمال على العمل وقد أجابت بذلك بنسبة 27.27 % كما أنها تطلعهم على أحوال الشركة وقد أجاب بذلك 10.61 % من مجموع أفراد العينة كذلك ترفع من معنويات العمال وقد أجاب بذلك نسبة 31.82 % بالإضافة إلى أنها تشبع حاجات الجماعة وقد عبرت عنها نسبة 30.30 % .

## B الفصل التاسع \_\_\_\_\_ أثر نظام الاتصال على الإنتاجية.

الجدول رقم "35" أثر الاتصال غير الرسمي على الإنتاجية.

الاحتمالات / العينة	العدد	النسبة المئوية
نعم	57	86.36 %
لا	09	13.64 %
المجموع	66	100 %

إن الاتصالات بالإضافة إلى كونها، تدعم العلاقات الاجتماعية بين العمال، وتعمل على استمرارها، فهي أيضا تدعم التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية وتعمل هذه الاتصالات على دوامها واستمرارها، ذلك أن تدعيم الروابط والإحساس بالراحة والانتماء إلى الجماعة وتحقيق العضوية وتحقيق الراحة والأمن الذي يشعر به العمال عندما يتصلون ببعضهم، إن هذا كله يعتبر من العوامل الغير مباشرة لاكتشاف فعالية الاتصالات غير الرسمية بالنسبة للتنظيم غير الرسمي ودوره في التأثير على العلاقات الاجتماعية وأداء العاملين لأعمالهم، مما ينعكس على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم بصفة عامة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والحفاظ على مستوى أعلى لإنتاجية العاملين، وهذا ما نلمسه من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بحيث أجابت بنسبة 86.36 % بأن الاتصال غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية أما نسبة 13.64 % من أفراد العينة أجابت بأنها لا تؤثر على مستوى إنتاجية العمال.

### الخلاصة:

بناءً على ما سبق نستخلص بأن الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين جماعات العمل تلعب دوراً كبيراً في التخفيف من حدة التوتر وتدمير العمال، وذلك لما توفره من مشاركات وجدانية تعمل على تدعيم العواطف والمشاعر التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي مما يؤثر إيجاباً على تماسك واستمرار الجماعة والذي ينعكس بدوره على فعالية التنظيم والأداء بصفة عامة.

## الفصل العاشر

### تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

## الفصل العاشر تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد:

تطرقنا في القسم النظري من هذه الدراسة إلى طرح إشكالية بحثية، وذلك في ضوء مختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي عالجت وتناولت موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، وحاولنا التعرف بعد ذلك إلى ما توصلت إليه الدراسات المختلفة الأخرى حول موضوع دراستنا، حتى نقف على مختلف الجوانب والقضايا التي تهم هذه الدراسة، ومن تم تسهيل وتسيير عملية اختبار فروضها.

ومن هنا سنباحول من خلال هذا الفصل توضيح وكشف مدى الصدق الأميريقي لفروض دراستنا ومناقشة نتائجها استنادا إلى الدراسات السابقة، وما يمكن أن تثيره هذه الدراسة حول موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية من مسائل وقضايا.

## أولاً/فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية.

### 01 - طبيعة مجتمع البحث:

- أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع البحث عن النتائج التالية:
- 77.27 % من أفراد عينة البحث من الذكور، وهذا لطبيعة العمل الذي يلائم أكثر العنصر الرجالي.
  - 45.45 % من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 42-52 سنة.
  - 87.88 % من أفراد العينة متزوجين
  - 13.64 % من نسبة العينة لهم مستوى ثانوي.
  - 33.33 % لهم مستوى متوسط.
  - 43.94 لهم مستوى ابتدائي وعلى هذا الأساس فإن العينة لها مستوى تعليمي مقبول
  - 54.55 % من أفراد العينة يتراوح أفراد العائلة أقل من 03 أفراد
  - 42.42 % من أفراد العينة البحث تتراوح أقدميتهم أكثر من 22 سنة
  - 81.82 % من أفراد عينة البحث ينحدرون من أصل حضري.

### النتيجة الأولى: ومنه يمكن الوصول إلى الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي:

- غالبية أفراد العينة من الذكور
- غالبية أفراد العينة من الكهول
- غالبية أفراد العينة متزوجين
- مستوى تعليمي مقبول
- عدد أفراد العائلة قليل.
- غالبية أفراد العائلة قليل

### 02 - علامات وجود التنظيم غير الرسمي.

بما أنه ما أن يوجد تنظيم رسمي، إلا و يوجد تنظيم غير رسمي مواز له، وقد تساهم عوامل عديدة في نشوئه مثل السن والأقدمية والقرب المكاني ومحددات الموقع ومحددات الحرفة أو المهنة، ومحددات المصالح، فمن علامات وجود التنظيم غير الرسمي، كما يذهب إلى ذلك محمد على محمد، حيث وصفه بتلك الشبكة من العلاقات الاجتماعية التلقائية والأولية المباشرة التي تشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها ونظراً لأهمية التنظيم غير الرسمي خاصة في ميدان العمل وتأثيره

المباشر على الفعالية في الإنتاج، فقد ذهب بعض العلماء إلى أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الدكتور حنفي سليمان الذي اعتبر بأن الجماعة التي تتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي، لأية منظمة هي التنظيم غير الرسمي، وبذلك فمن دلالات وجود التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- 100 % من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض.
- تفضيل العمال للعمل في جماعة حيث توصلت الدراسة إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة بنسبة 98.48 %.
- ومن علاماته أيضا التعاون الجماعي الذي يعمل على تضامن الأفراد وذلك بنسبة 89.39 % من أفراد عينة البحث.

**النتيجة الثانية:** إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك فما، يمكن استنتاجه من خلال البيانات أن التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لا مناص منها على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية، كما يرغبون الانضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها.

### **03 - مناقشة الفرضية الأولى:**

تلعب قواعـد السلوك التي تحددها الجماعة دورًا أساسيا في المساعدة على زيادة الإنتاجية

#### **03-1- التماسك:** من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

- 43.75 % من نسبة العينة يؤكدون على اثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد، وذلك لما يحققه من زيادة التماسك بين جماعات العمل إلى درجة الانجذاب.
- 41.75 % من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال يحبذون العمل وسط الجماعة لما لها من أهمية وانعكاسات إيجابية على تصرفاتهم.
- 32.38 % من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال تجمعهم علاقات تعاون، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين جماعات العمل.
- 35.04 % من أفراد العينة يؤكدون على أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف على اعتبار أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أهدافها ينعكس ذلك على العلاقة الطيبة بين الإدارة والجماعة.

– 100% من أفراد العينة يؤكدون على أهمية تماسك الجماعة في التأثير على مستوى الإنتاجية.

### النتيجة الجزئية الأولى:

إن العمل وسط الجماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهرًا من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل، وهذا راجع لسياسات الإشراف الحسنة والتي من شأنها أن تحقق الاستقرار في أهداف الجماعة مما ينعكس على الفعالية التنظيمية بصفة عامة وإنتاجية المؤسسة بصفة خاصة، على اعتبار أن تماسك الجماعة يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية وسياسات الإشراف المجحفة في حق العمال، مما يؤدي إلى أن تتخذ الجماعة أسلوب تقييد الإنتاج كمتغير أساسي في الضغط على الإدارة حتى تتراجع عن تصرفاتها.

### 03-2 المعايير والقيم وأنماط السلوك: من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر تبين ما يلي:

– 70.73% من أفراد عينة البحث، يقرون باستجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة، لأنهم لا يستطيعون الخروج عن الجماعة.

– 37.72% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن كل من يخرج عن رأي الجماعة ويخالف القواعد والأنماط التي حددتها، ستمارس الضغط عليه.

– 43.97% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأنه في حالة طلب الإدارة الزيادة في كمية الإنتاج دون مراعاة آراء العمال فإن ذلك يجعلهم يتخذون مواقف متعددة كتقييد الإنتاج مثلاً.

– 35.56% من أفراد عينة البحث يقرون على مدى ارتباط الأفراد بعادات وقيم الجماعة في تصرفاتهم وسلوكياتهم.

– 74.24% من أفراد العينة يقرون بأثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها الجماعة على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها.

### النتيجة الجزئية الثانية:

إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي، يجعل قيمة ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس

الجماعة وذلك نتيجة لوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة.

### **النتيجة الثالثة:**

نظراً لأهمية قواعد السلوك التي تحددها الجماعة في التأثير على اتجاهات ومواقف الأفراد مما ينعكس على الفعالية في الإنتاج، وهذا ما ترجمته بصدق النتائج التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية الأولى وتحققها في الميدان، والتي مفادها أن قواعد السلوك التي تحددها الجماعة تلعب دوراً أساسياً في دفع العمال للعمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية.

**04 - مناقشة الفرضية الثانية:** تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

### **1-04- الانسجام وتجنب الصراعات والاختلافات:**

تبين نتائج هذا المؤشر ما سيأتي:

— 34.75 % من أفراد عينة البحث يقررون على أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف وذلك لما يوفر من تعويض عن القيود الرسمية.

— 34.29 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة، على اعتبار أن التفاعل يعمل على تماسك الجماعة وذلك لما له من أهمية في الحفاظ على توازن الجماعة.

— 93.94 % من أفراد عينة البحث يقررون بما للاتصال من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وذلك قصد الوقوف في وجه الانتشار السريع للدعايات والإشاعات التي تؤثر على العمال والمؤسسة بصفة عامة.

### **النتيجة الجزئية الثالثة:**

إن التفاعل بين جماعات العمل من شأنه أن يولد اتصالات أكبر ومشاركات وجدانية بين العمال، مما يساعد على تماسك الجماعة، بما يعوضه عن القيود الرسمية والذي من شأنه أن يعمل على تجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين والذي يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة، مما ينعكس على فعالية، الإدارة والأداء.

**04-2- الاتصال غير الرسمي:** من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

– 51.52 % من أفراد العينة يقرون بأن العمال ينظمون لقاءات غير رسمية فيما بينهم، وذلك لما للاتصال من أهمية في تدعيم واستمرار وإشباع حاجات العمال الذاتية والتي لا يمكن إشباعها بالطرق والأساليب الرسمية.

– 33.33 % من أفراد العينة يؤكدون على أهمية الاتصال بين جماعات العمل وذلك لما يترتب عنه من تبادل للعواطف والشعور بالاستقرار مما يساعد على فعالية التنظيم.

– 39.39 % من أفراد عينة البحث يقرون بان نشأة هذه اللقاءات غير الرسمية بين العمال، تأتي نتيجة لرغبة جماعات العمل في الالتقاء ببعضهم، وهي رغبة اجتماعية ضرورية من أجل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل.

– 31.82 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على فوائد الاتصال بين العمال وذلك كمؤشر قوي لرفع الروح المعنوية لديهم.

– 86.36 % من أفراد عينة البحث يقرون بأثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية، لأن هذه الاتصالات تعمل على استمرار الجماعة ودوامها وبالتالي إمكانية تحقيق الراحة والأمن والعضوية والانتماء للجماعة.

### **النتيجة الجزئية الرابعة:**

يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وذلك لما يوفر من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل، كما يشعروهم بالاستقرار ويرفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤثر إيجاباً على الفعالية التنظيمية.

## النتيجة الرابعة:

يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وذلك لما يوفر من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل، مما يساعد على زيادة التماسك وتجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين والذي يساعد على الحد من انتشار الإشاعة هذه النتائج جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية التي مفادها، تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

## النتيجة العامة للدراسة:

لقد أكد تحقيق الفرضيتين صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة الراهنة أن قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل، من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذ لم يأخذ بعين الاعتبار، الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

## ثانياً/ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية وتناولنا بالدراسة بعض الأطر والتصورات الفكرية التي تناولت نفس موضوع دراستنا الحالية أو جزء منها "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية". واستنادا إلى هذه الأطر سوف نحاول التعرف على مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة حول موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

ويبدو جليا أن هناك اختلافات بين المقاربات النظرية المتوصل إليها وبين نتائج الدراسات السابقة، حيث أنها تقترب في بعض جزئياتها وتختلف في البعض الآخر إذ نجد "إلتون مايو" من خلال تجارب هاوتون في شركة الويسترون إليكترونيك، أكد على أهمية جماعات العمل غير الرسمية، وذلك من خلال ملاحظة سلوك الأفراد كمجموعة وتأثيرها على معدل الإنتاج، حيث تجلى أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتوجيه الإنتاج، وذلك حسب ما ترضى عنه الجماعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حده، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكد 70.73 % من أفراد عينة البحث باستجابة الفرد لطلب الجماعة فيما يتعلق بكمية الإنتاج وذلك كورقة رابحة لمواجهة الإدارة

وبالتالي فالفرد لا يستطيع الخروج عن الجماعة وتشير دراسات فستنجر وزملائه إلى أن تماسك الجماعة يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على درجة خضوع الفرد لمعايير الجماعة، بحيث كلما كانت علاقات الصداقة قوية كمؤشر لقوة التماسك، تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وتقل احتمالات انحراف الأعضاء عن هذه المعايير وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا بحيث نلاحظ أن نسبة 43.75 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على اثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد وذلك لما يحققه من زيادة التماسك إلى درجة الانجذاب بين جماعات العمل مما ينعكس على درجة خضوع الفرد لمعايير الجماعة.

كما كانت نتائج تجربة غرفة الملاحظة أن إنتاج المجموعة لا يزيد أو يقل عن معدل الإنتاج الذي حددته الجماعة على الرغم من طلب الإدارة، ومن يحاول أن ينتج أكثر من الكمية المحددة يتم الضغط عليه من قبل الجماعة أو الأفراد وهذا ما توصل إليه طلعت إبراهيم لطفي، أن الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية ويرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم وأنها تمارس تأثيراً قويا على سلوك واتجاهات الأفراد أو العمال داخل المصنع، كما تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث: أقرّ 74.24% من أفراد عينة البحث بأثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها.

كما نجد محمد علي محمد في بحثه "مجتمع المصنع" الذي أجراه بشركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة "سيتا" بالإسكندرية، قد أكد على أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل مما يؤثر على روحهم المعنوية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أن 32.38% من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال تجمعهم علاقات تعاون مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين جماعات العمل.

أما إذا رجعنا إلى ما توصلت إليه دراستنا حول أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية فتجد الإشارة إلى دراسة طلعت إبراهيم لطفي "دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع" أين اتضح من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية من أهم وظائفها أنها تعتبر وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة

الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل الخلاف مع الرؤساء مما يساعد على القضاء عن كل أنواع التعارض والذي يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكد 93.94 % من أفراد عينة البحث ما للاتصال غير الرسمي بين جماعات العمل غير الرسمية من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وذلك لما يولده من مشاركات وجدانية بين العمال تعوضهم عن القيود الرسمية، كما تجدر الإشارة إلى دراسة حسان الجيلاني حول التنظيم غير الرسمي في المصنع بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والقطنية، حيث توصل إلى أهمية الاتصال غير الرسمي في نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي، وأن انسداد الاتصال سوف يؤثر سلبا على التنظيم غير الرسمي مما يؤدي إلى ظهور الإشاعات والدعايات التي تؤثر بدورها على فعالية التنظيم، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا أين أكد 86.36 % من أفراد عينة البحث على اثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية على اعتبار أن هذه الاتصالات من شأنها أن تعمل على استمرار الجماعة ودورها وبالتالي إمكانية تحقيق الراحة والأمن والعضوية والانتماء للجماعة .

### ثالثاً/القضايا التي تثيرها الدراسة:-

- لقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات البحثية التي نعتقد أنها ستكون محل اهتمام سسيولوجيا العمل وهي:
- 1- كيف يمكن إمبريقيا التحكم في عزل المتغيرات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي.**
  - 2- إمكانية فصل التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي وذلك قصد التحكم أكثر في الموضوع وإثرائه ميدانيا.**
  - 3- كيف يمكن التأكد ميدانيا بأن التنظيم غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية على اعتبار أن هناك عوامل عديدة تتشابك فيما بينها.**
  - 4- هل هناك مؤشرات أخرى متعلقة بالتنظيم غير الرسمي والتي لها صلة بالإنتاجية.**

## الخاتمة/

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، 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 البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق مسعانا في تقصي العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، 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 والإنتاجية بمطاحن الحروش ولاية سكيكدة، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمركب، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسناها في فرضيتين إجرائيتين، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس بيدوا لنا جليا، أن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية 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 دورا 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 هوة 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.

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع باللغة العربية

- 01 - الكتب
- 02 - المعاجم والموسوعات
- 03 - الرسائل الجامعية.

### ثانياً: المراجع باللغة الفرنسية

## قائمة المراجع:

أولاً: قائمة المراجع بالعربية:

### 01 – الكتب:

- 01 – أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2002
- 02 – أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2003
- 03 – أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2001
- 04 – أحمد زايد: علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة ط1، 181
- 05 – بروان: علم النفس في الصناعة، ترجمة سمير نعيم الغولي وآخرون، دار المعارف، دار المعرفة، مصر، ط2، بدون سنة.
- 06 – باركر وآخرون: علم الاجتماع الصناعي ترجمة محمد علي محمد وآخرون، مراجعة وتقديم، محمد عاطف غيث، منشأة المعارف الإسكندرية، 1960
- 07 – حامد عمار: بعض مفاهيم علم الاجتماع، دار المعرفة، ط2، القاهرة 1962
- 08 – حنفي محمود سليمان: السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، بدون سنة.
- 09 – روائية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، المدار الجامعية الإسكندرية، 2001
- 10 – صلاح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006
- 11 – صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية 1999
- 12 – صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية 1999
- 13 – صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة الإسكندرية 2001
- 14 – طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982

- 15 – طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة القاهرة، 1985
- 16 – طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة بدون سنة.
- 17 – عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط3، مكتبة غريب القاهرة، 1995
- 18 – عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة غريب القاهرة، 1972
- 19 – على السلمي: غدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991
- 20 – على السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1975
- 21 – عبد الرزاق جبلي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 22 – علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة،  
2002
- 23 – عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، دون دار نشر، 2001
- 24 – عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة  
والتوزيع، 1974
- 25 – علي شريف ومدحت الديب: التنظيم والإدارة-الدار الجامعية، مصر، 1985
- 26 – سعد عيد مرسي بدر: الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، درا المعرفة الجديدة الإسكندرية،  
1990
- 27 – لويس كامل ملكة: سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، 1963
- 28 – خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002
- 29 – قباري محمد إسماعيل: قضايا علم الاجتماع المعاصر، درا المعرفة الجامعية  
الإسكندرية، 1979
- 30 – كيث ديفينز: السلوك الإنساني في العمل ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد  
إسماعيل يوسف دار النهضة القاهرة. 1974.
- 31 – محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ج1 دار الكتب الجامعية،  
الإسكندرية 1972
- 32 – محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم الهيئة المصرية  
العامة للكتاب، الإسكندرية 1975
- 33 – محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع  
والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

34 – محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط3  
عثمان 2005

35 – محمد شفيق: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب  
الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية. 2001

36 – محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرية: ط2،  
1986

37 – محمد علي شهيب:، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر الإداري الحديث، دار  
المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1976

38 – منصور فهمي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار غريب القاهرة، ط3، 1976

39 – مصطفى بوزيد فهمي: حسن عثمان، الغدارة العامة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،  
2003

40 – موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2002

41 – نيقولاتيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود  
عودة وآخرون، ط7، دار المعارف. 1982.

42 – ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، رياض،  
ط1، 1993

## 02 - المعاجم والموسوعات:

01 – محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979

02 – نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة

الدكتور إبراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975

03 – كمال محمد علي: معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية،  
القاهرة، 1984.

04 – د/حسن عمر: الموسوعة الاقتصادية، ط4، دار الفكر العربي، 1992

05 – أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2، مكتبة لبنان،  
بيروت 1993.

### 03 - الرسائل الجامعية :

- 1- حسان الجيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي 1985
- 02 شوبة سيف الدين : التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة ، جامعة الجزائر : 1982 .
- 03- زعيمي مراد الضبط الاجتماعي وعلاقة العامل بالمؤسسة الصناعية ، دراسة ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي 1987.

### ثانيا / المراجع باللغة الأجنبية :

- 1 - THIETART RAYMOND –ALAIN , la dynamique de l’homme au travail , les éditions d’organisations , Paris , 1977.
- 2 - LAND AND TRUMBO , psychologie of work behaviour , home wood porsyster , 1980.

## الملاحق :

أولاً: قائمة الأشكال.

ثانياً: قائمة الجداول

ثالثاً: الاستمارة.

رابعاً: المقابلة.

خامساً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة والنسيج العمراني.

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	الشكل
39	التنظيم العمودي	الشكل:"01"
40	التنظيم الوظيفي	الشكل:"02"
41	التنظيم الاستشاري	الشكل:"03"
64	تكوين الجماعات حسب نظرية " جورج هومانز "	الشكل:"04"
66	تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة	الشكل:"05"
75	نظام تحسين الإنتاجية	الشكل:"06"
77	خطوات وضع استراتيجية لتحسين الإنتاجية	الشكل:"07"
83	العلاقة بين الكفاءة الإنتاجية وظروف العمل المادية	الشكل:"08"
87	مجموعات العوامل المحددة للإنتاجية	الشكل:"09"

## قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
139	توزيع العمال حسب وحدات الإنتاج والعينة المأخوذة	الجدول 1
140	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول 2
140	توزيع العينة حسب السن	الجدول 3
141	الحالة المدنية للمبحوث	الجدول 4
142	حجم العائلة	الجدول 5
142	الموطن الأصلي للمبحوث	الجدول 6
143	المستوى الدراسي للمبحوث	الجدول 7
144	الأقدمية في العمل	الجدول 8
145	الدخل الأسري	الجدول 9
146	الاختصاص في العمل	الجدول 10
149	الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل	الجدول 11
150	مدى تفضيل العمل وسط الجماعة	الجدول 12
151	الشعور بالملل والتعب	الجدول 13
151	أهمية التعاون الجماعي	الجدول 14
152	نشاطات العمال خارج مكان العمل	الجدول 15
153	مدى تجارب العمال مع النشاط غير الرسمي	الجدول 16
154	موقف الإدارة من النشاط غير الرسمي	الجدول 17
158	أهمية العمل وسط الجماعة	الجدول 18
159	نوع العلاقة بين جماعات العمل	الجدول 19
159	أثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الفرد	الجدول 20
160	أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف	الجدول 21
161	أثر تماسك الجماعة على مستوى الإنتاجية	الجدول 22
162	مدى استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة	الجدول 23

163	موقف العمال من الفرد الذي يخرج عن رأيها وقواعدها	الجدول 24
164	موقف الجماعة من قرار الإدارة الخاص بزيادة الإنتاج	الجدول 25
165	مدى ارتباط الأفراد بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم	الجدول 26
166	أثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية	الجدول 27
169	أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف	الجدول 28
170	أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة	الجدول 29
171	أهمية الاتصال في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين	الجدول 30
171	مدى أهمية تنظيم العمال للقاءات غير رسمية	الجدول 31
171	النتائج المترتبة عن تبادل العواطف بين جماعات العمل	الجدول 32
173	ظروف نشأة اللقاءات غير الرسمية بين العمال	الجدول 33
174	فوائد الاتصال بين العمال	الجدول 34
175	أثر الاتصال غير الرسمي على الإنتاجية	الجدول 35

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.  
جامعة منتوري قسنطينة.  
\*\*\*\*\*

- كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.  
- قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا.

## إستمارة البحث. دراسة ميدانية بمطاحن الحروش.

إشراف:  
أ/ د . توهامي ابراهيم

إعداد الطالب:  
سليمانى عز الدين

ملاحظة/ إن البيانات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم  
إلا لأغراض البحث العلمي. ضع علامة (X) أمام الإجابة  
المحتملة.  
نتقدم لك بالشكر الجزيل على،

السنة الجامعية: 2008/2007

## الإستمارة

أولاً/ بيانات شخصية:

<input type="text"/>	01 - الجنس: - ذكر
<input type="text"/>	- أنثى
<input type="text"/>	02 - السن: - أقل من 20 سنة
<input type="text"/>	- من 20 ← إلى 30 سنة
<input type="text"/>	- من 31 ← إلى 41 سنة
<input type="text"/>	- من 42 ← إلى 52 سنة
<input type="text"/>	- 53 فأكثر

<input type="text"/>	03 - الحالة المدنية: - متزوج (ة)
<input type="text"/>	- أعزب (ة)
<input type="text"/>	- مطلق (ة)
<input type="text"/>	- أرمل (ة)

<input type="text"/>	04 - عدد الأولاد: - دون أطفال
<input type="text"/>	- أقل من 03 أولاد
<input type="text"/>	- من 03 أولاد إلى 05 أولاد
<input type="text"/>	- من 06 إلى 08 أولاد
<input type="text"/>	- 09 فأكثر

<input type="text"/>	05 - الموطن الأصلي: - ريفي
<input type="text"/>	- حضري

<input type="text"/>	06 - المستوى الدراسي: - أمّي
<input type="text"/>	- ابتدائي
<input type="text"/>	- ثانوي
<input type="text"/>	- جامعي
<input type="text"/>	- متوسط

<input type="text"/>	07 - الأقدمية في العمل: - أقل من 05 سنوات
<input type="text"/>	- من 05 ← 10 سنوات
<input type="text"/>	- من 11 ← 16 سنة
<input type="text"/>	- من 17 ← 22 سنة
<input type="text"/>	- أكثر من 22 سنة

<input type="text"/>	08 - المستوى الاجتماعي: - أقل من 15.000 دج
<input type="text"/>	- 15.000 - 20.000 دج
<input type="text"/>	- 20.001 - 25.000 دج
<input type="text"/>	- أكثر من 25.001 دج

<input type="text"/>	09 - نوع العمل: - رجال التحكم
<input type="text"/>	- رجال التنفيذ
<input type="text"/>	- الإطارات

ثانيا / بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي:

10 - على أي أساس تختار زميلك في العمل؟ - السن

- الأقدمية

- التجاور في مكان العمل

- التماثل في السن

- التفاهم

- أخرى تذكر.....

11 - هل تفضل العمل ضمن جماعة؟ - نعم

- لا

- في حالة الإجابة بنعم: يسأل: - لرغبة شخصية.

- للانسجام والتعاون

- لشعورك بالراحة والاستقرار

- أخرى تذكر.....

12 - إذا شعر أحد زملائك بالتعب والملل إلى من يلجأ؟ .

- إلى وسائل الترفيه في المؤسسة

- إلى أعضاء جماعته

- الانعزال لوحده

- أخرى تذكر.....

13 - إذا تعب أحد زملائك في العمل. ولم يُنتج القدر المطلوب منه فهل تقوم الجماعة؟

- بمعاونته حتى ينتج المطلوب

- توبيخه لأنه مُقصر في العمل

- لا تهتم لمستوى الإنتاجية.

- أخرى تذكر.....

14 - هل يقوم العمال بنشاطات خارج مكان العمل؟ - نعم

- لا

- إذا كان الجواب بنعم يسأل: - هل الهدف من هذه النشاطات؟

- إشباع حاجات الأفراد.

- محاولة الضغط على الإدارة

- تحسین وضعیة العمال

- مناقشة ظروف العمل

- أخرى تذكر.....

15 - هل يتجاوب العمال مع هذا النشاط غير الرسمي؟ - نعم

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: - دائما

- أحيانا

- نادراً

16 - هل الإدارة على علم بهذا النشاط العمالي؟ - نعم  
لا -

- في حالة الإجابة بنعم يسأل ما موقفه منها؟

- تتجاهله ولا تعتني به
- تعاقب العمال المتسببين فيه
- تعمل على دمجهم إليها
- أخرى تذكر.....

ثالثاً/ بيانات تتعلق بقواعد الضبط وأثرها على الإنتاجية:

17 - هل تفضل العمل في جماعة؟ - نعم  
لا -

- الرغبة الشخصية
- الانسجام والتعاون
- الشعور بالأمن وسط الجماعة
- أخرى تذكر.....

18 - ما نوع العلاقة التي تربطك بزملاء العمل الذي تنتمي إليه؟ - تفاهم

- احترام
- تعاون
- تقارب
- أخرى تذكر.....

19 - هل تبادل العواطف والتفاعلات بين الأفراد يؤدي؟ - إلى زيادة التماسك؟

- إلى زيادة الانجذاب
- إلى قلة التوتر
- أخرى تذكر.....

20- هل شعور جماعات العمل بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف، يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

- نعم - لا -

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنها مستقرة في أهدافها
- لأنها مستقرة في أعضائها
- لإشباع حاجاتها
- أخرى تذكر.....

21 - هل يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها إلى التأثير في مستوى الإنتاجية؟

- نعم  
لا -

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: لماذا؟.....

22- إذا طلب منك زملائك في العمل أن تنتج مثلهم، حتى ولو كان ذلك مخالفاً للمستوى الذي

حددته الإدارة، فهل توافق زملائك على ذلك؟ - نعم   
- لا

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة.  
- لأن تحديد الإنتاج يجعل الإدارة تحترم العمال  
- لا تستطيع الخروج عن الجماعة  
- أخرى تذكر.....

23- إذا اكتشفت الجماعة أن أحد العمال يقوم بتقييد كمية الإنتاج عند مستوى غير متفق عليه.  
فما هو موقفها منه؟ - السخرية منه حتى العدول  
- اللامبالاة  
- يقومون بنصحه وتوجيهه  
- ممارسة الضغط عليه  
- أخرى تذكر.....

24 - إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب من أجل الزيادة في الإنتاج، فما موقف  
الجماعة من هذا القرار؟ - كثرة الغيابات  
- الإحتجاج  
- اللامبالاة وعدم الاهتمام  
- ترك العمل  
- تقييد الإنتاج  
- أخرى تذكر.....

25 - هل تمثل العادات والقيم الجماعية الخلفية المرجعية لتصرفات الأفراد؟  
- نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - تحدد سلوكياتهم  
- توفر المعلومات الجاهزة لهم  
- تكون مدركاتهم  
- أخرى تذكر.....

26 - هل تؤثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الإنتاجية؟  
- نعم  - لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لماذا؟.....

رابعاً / بيانات تتعلق بنظام الاتصال وأثره على الإنتاجية:

27 - هل الانسجام بين التنظيمين يساعد على تحقيق الأهداف؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنه يوفر اتصالات أكبر  
- لأنه يوفر مشاركات أكبر  
- لأنه يعوض عن القيود الرسمية  
- أخرى تذكر.....

28 - هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنه يحدد نشاطات المجموعة  
- لأنه يحدد شعارات المجموعة  
- لأنه يعمل على تماسك الجماعة  
- ينمي روح الجماعة  
- أخرى تذكر

29 - هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين

نعم  لا

30 - هل ينظم العمال لقاءات غير رسمية؟ - نعم  
لا -

في حالة الإجابة بنعم يسأل - دائما  
- أحيانا  
- نادرا

31 - هل ترى بأن تبادل العواطف بين جماعات العمل يؤدي؟

- إلى التقليل من التوتر؟  
- إلى التقليل من الشكاوى؟  
- إلى زيادة التماسك؟  
- إلى الشعور بالاستقرار؟  
- أخرى تذكر.....

32 - هل هذه اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي نتيجة.

- سوء التفاهم بين العمال والإدارة  
- ظروف العمل السيئة  
- لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل  
- رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم  
- أخرى تذكر.....

33 - ما فائدة هذه الاتصالات بين العمال؟

- تحفز العمال على العمل بأكثر عزيمة

- ترفع معنويات العمال
- تطلعهم على أحوال الشركة
- ترفع الروح المعنوية
- تشبع حاجات الجماعة
- أخرى تذكر.....

34 - هل تؤثر الاتصالات غير الرسمية على مستوى الإنتاجية؟ - نعم

- لا

- في حالة الإجابة بنعم يسأل: لماذا؟.....

المقابلة أجريت مع مدير التخطيط والتنمية وذلك بمركب الطحن،  
بدائــــرة الحروش، ولاية سكيكدة.

الساعة: 10:00 إلى 11:30.

س: هل تعتقدون بوجود التنظيمات غير الرسمية على مستوى مؤسستكم؟.

ج: بطبيعة الحال، فما إن اجتمع مجموعة من العمال إلا ودخلوا في علاقات تلقائية،  
يتبادلون من خلالها العواطف والمشاعر، ومن تم تظهر الزمر والجماعات غير  
الرسمية والتي تتشكل وفق أسس معينة.

س: هل الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟.

ج: إن الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تجنب كل الاختلافات والصراعات التي قد تنشأ  
بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي على اعتبار أن إتاحة فرص تبادل المشاعر  
الوجدانية بين الجماعات من شأنه أن يساعد على التقليل من حدة التوتر والقلق وبالتالي  
يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

س: هل تؤثر الأنماط السلوكية التي تفرضها الجماعة والتي تمثل الخلفية المرجعية؟.

ج: إن الفرد عادة ما يعمل وسط الجماعة والتي تمثل الخلفية المرجعية لتصرفاته  
وسلوكاته، وعلى هذا الأساس فالفرد يخضع للقيم التي تحددها الجماعة، حتى وإن كان  
ذلك متعلق بالعملية الإنتاجية.

س: هل يؤدي الاتصال بين جماعات العمل إلى تجنب الاختلافات والصراعات؟.

ج: إن تبادل العواطف بين جماعات العمل في الحقيقة يساعد العمال على الترويح عن  
أنفسهم ويخلق نوع من الحيوية والديناميكية في وسطهم، بعيداً عن كل القيود الرسمية.

س: هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟.

ج: في الحقيقة إن عدم إتاحة فرص تبادل المشاعر بين العمال إتاحة فرص تبادل  
المشاعر بين العمال والاعتماد على الاتصال الرسمي فقط، من شأنه أن يؤثر على العملية  
الإنتاجية، كظهور كل أنواع الإشاعات والدعايات التي لا تخدم المؤسسة وهذا راجع  
لانسداد الاتصال بين جماعات العمل.

## التنظيم غير الرسمي والإنتاجية :

يدور موضوع هذه المذكرة حول التنظيم غير الرسمي والإنتاجية ، وقد عولج هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين والعلماء ، خاصة في علم الاجتماع الصناعي ، محاولين الكشف عن الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإنتاجية .

وفي الدراسات التي تناولت مسألة التنظيم غير الرسمي و أثره على الإنتاجية نجد مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو والتي أكدت على أهمية جماعات العمل وأثرها على العملية الإنتاجية وخاصة تلك التجارب التي أصبحت تعرف بتجارب غرفة الملاحظة ، أين كانت الجماعة تحاول تقييم الإنتاجية بالإضافة إلى تحديد المستوى الذي لا ينبغي على أي عامل تخطيه و إلا سيتعرض لضوابط الجماعة بالإضافة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج وانطلاقا من هذه الفكرة حاولنا معرفة واقع وحقيقة ظاهرة التنظيم غير الرسمي في إحدى مؤسساتنا الوطنية وبالضبط في مركب مطاحن الحروش بولاية سكيكدة والوقوف على تأثير هذه الظاهرة على الإنتاجية .

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف ، قمنا بطرح إشكالية مفادها أن هناك علاقة إرتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية وذلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات :

إلى أي مدى يساهم التنظيم الغير رسمي في تحسين الإنتاجية؟

وانطلاقا من هذا السؤال الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة التالية :

- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية ؟

- هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية ؟

ومن خلال التراث النظري والإمبريقي لمسألة التنظيم غير الرسمي والإنتاجية ، حاولنا في

هذه الدراسة بلوغ الأهداف التالي :

1-تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي .

2-إظهار مدى اعتراف الإدارة بالتنظيمات غير الرسمية .

3-إمكانية تقديم دعم نظري حول موضوع التنظيم غير الرسمي .

4-محاولة التعرف على أهداف التنظيم غير الرسمي .

5- محاولة التعرف على أثر التنظيم غير الرسمي في إنتاجية المؤسسة .

وقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى نتائج هامة من بينها:

— أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبه 77.21 % كما أن غالبيتهم متزوجين وذلك بنسبة 87.88 % كما أن أفراد العينة تفوق 22 سنت، ومعظمهم ينحدرون من اصل حضري وذلك بنسبة 81.82 %

كما أن التنظيم غير الرسمي حقيقة مطلقة بالمؤسسة وهذا ما توصلت إليه البيانات الإحصائية الدالة على وجوده بحيث نلاحظ أن 100 % من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض كما أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة وذلك بنسبة 98.48 % كذلك من علامات وجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة ظاهرة التعاون الجماعي والذي من شأنه يعمل على تكافل الأفراد وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة: 89.39 % كما أن 74.24 % من أفراد العينة يقرون بأثر المعايير والقيم التي تخصها الجماعة على مستوى الإنتاجية.

كما أن 93.94 % من أفراد عينة البحث يقرون بما للاتصال من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وما يقره من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية والتي تشعرهم بالاستقرار مما يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية.



صاغ الطالب خطة البحث متكاملة، تتدرج في خطوات مترابطة ومتسلسلة ولقد بدأها بطرح الإطار التصوري والنظري للدراسة، المداخل النظرية المعالجة للتنظيم غير الرسمي، الدراسات السابقة، الإجراءات المنهجية وأنهاها بجمع المعطيات الميدانية، وتحليلها بغرض الوصول إلى نتائج عملية لتجيب عن مدى صدق فروض وتساؤلات الدراسة، ومن ثم يتضح أن خطة البحث تتدرج من العام إلى الخاص، من الطروحات النظرية إلى المعطيات الواقعية في نسق منهجي متكامل.

### 3 - محتوى البحث:

تتضمن هذه الدراسة دلالات نظرية ومنهجية وعملية، تتضمن الدلالات النظرية إشارة الطالب لجملة من القضايا التي تحاول ربط التنظيم غير الرسمي بالإنتاجية من خلال تحديده للمتغيرات الوسيطة وذلك في ضوء ثلاث مبادئ منهجية أساسية وهي وحدة النظرية والواقع، وحدة التحليل والتركيب ووحدة التاريخ والمنطق وفي المقابل نجد أن الدراسة تطرح العديد من النتائج البالغة الأهمية، خاصة تلك المتعلقة بأثر قواعد الضبط ونظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية ومن ثم فإن المحتوى الذي تطرحه هذه الدراسة يرتبط من ناحية بطروحات نظريات التنظيم غير الرسمي، ومن ناحية أخرى بما أفرزه تقصي البيانات التي جمعها الطالب من مؤسسة مطاحن الحروش وتأسيساً عما سبق، فإن الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها دراسة سليمان عزي الدين تتجلى في قدرته على اختيار موضوع قابل للبحث والاختبار وتحديد أهدافه، وضع المنهاج واختيار المنهج الملائم اعتبارات الشكل في كتابة دراسة مثل التقييم والتبويب، اللغة والرموز الكتابية، وهذا ما جعله يثير الكثير من التساؤلات حول إمكانية التحكم في المتغيرات التنظيمية لتحقيق الأهداف التنظيمية، ولعل أهم ما تثيره هذه الدراسة هو أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإنتاجية والذي يمكن أن يؤثر سلباً أو إيجاباً في العملية الإنتاجية وعلى هذا الأساس وجود علاقات تبادلية وتأثيرية بين البنائين الرسمي وغير الرسمي وذلك من أجل مؤسسة منتجة وفعالة.

#### 4 - المصادر والمراجع:

تمكن الطالب من جمع أهم المراجع والمصادر المعنية بالتنظيم غير الرسمي والإنتاجية وتتميز هذه المراجع بجديتها وتنوعها. هذا ولقد تم توثيق المراجع بطريقة منهجية دقيقة ، فضلاً عن التحكم الواضح في الاقتباسات والحواشي، إلى جانب هذا قسم الطالب المراجع إلى: كتب، معاجم، مجلات وذلك في نسق منهجي متكامل.

#### 5 - خلاصة التقرير:

- بالنظر إلى تحكم الطالب في طرح المشكلة البحثية وإطارها التصوري.
  - وبالنظر إلى صياغته إستراتيجية منهجية متكاملة.
  - وبالنظر إلى سلامة تحليل المعطيات الميدانية.
- فإنني أوافق على تقديم مذكرة الطالب للمناقشة العلنية.

#### أ - الموافقة على المناقشة:

ب - رفض المناقشة: " في حالة الرفض ما هي التعديلات التي تقترحونها على الرسالة".

— أوافق على تقديم مذكرة الطالب سليمان عز الدين للمناقشة العلنية.

ملاحظة: يمكن للخبير أن يضيف ما يراه مناسباً.

حرر بتاريخ:...../...../2007

توقيع الخبير

أ.د إبراهيم توهامي