

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع.

ثانياً: أهداف الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة.

رابعاً: إشكالية الدراسة.

خامساً: فرضيات الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: المقاربة السوسيولوجية للدراسة.

ثامناً: الدراسات السابقة.

تاسعاً: تقييم الدراسات السابقة.

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع**

إن اهتمامنا بدراسة موضوع التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة "مؤسسة سونلغاز بالجلفة" لم ينطلق من فراغ، وإنما كان من ورائه دوافع وأسباب تتحدد كما يلي :

**01- الأسباب الذاتية :**

- اخترنا هذا الموضوع بمحض إرادتنا نتيجة الفضول الذي دفعنا إلى محاولة فهم الظاهرة وجزئياتها ومعرفة آثارها في السلوك التنظيمي للأفراد.
- الرغبة الملحة والافتتاح بضرورة تناول هذا الموضوع خاصة انه من صلب تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

**02- الأسباب الموضوعية:**

- إثراء البحوث السوسيولوجية بمثل هذه الدراسات.
- محاولة لفت الانتباه واهتمام الباحثين في علم الاجتماع التنظيم والعمل بأهمية دراسة هذه المواضيع.
- إمكانية البحث حول التنظيم غير الرسمي بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة .
- محاولة التعرف على العلاقة الموجودة بين التنظيم غير الرسمي والأداء الوظيفي للعامل.

**ثانياً: أهداف الدراسة**

- يبحث كل عمل علمي على تلبية أهداف وغايات سواء علمية أو شخصية ومن الأهداف المنتظرة من هذا العمل:
- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.
  - إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات غير الرسمية.
  - محاولة التعرف على دور التنظيم غير الرسمي.
  - الوقوف على أهم العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي.

**ثالثاً: أهمية الدراسة**

- إن الظاهرة محل الدراسة لها أهميتها الحيوية من حيث المعالجة السوسيوولوجية وتمثل أهمية هذه الدراسة فيما يلي:
- الأهمية الإستراتيجية لمؤسسة سونلغاز بالجلفة في تحقيق التنمية الاجتماعية والاقتصادية.
  - تكمن أهمية الدراسة في التعرف على السلوك الاجتماعي لفئة معينة من المجتمع والتي تتمثل في العاملين في مجال هام هو المجال الاقتصادي، ومدى تأثير التنظيم غير الرسمي على الأداء الوظيفي للعامل.
  - محاولة كشف بعض جوانب المحيط الداخلي للمؤسسة سونلغاز بالجلفة، ومعرفة واقع التنظيم غير الرسمي والأداء الوظيفي.

## رابعاً: إشكالية الدراسة :

شكلت دراسة المنظمات أهمية لدى رواد البحث السوسولوجي باعتبارها تعبر عن الوحدات الاجتماعية، التي تتكون بطريقة معتمدة، ووفقاً لنموذج بنائي معين، لهذا فيعتبر التنظيم اللبنة الأساسية لأي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها والمحافظة على وجودها داخل البناء الاجتماعي. ولقد أقرت الدراسات المتخصصة بأن هناك نوعين من التنظيمات، التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية.

تعتبر التنظيمات غير الرسمية كمنبع للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية من خلال التأثير المباشر على الفعالية في الإنتاج، كما تأتي أهميته أيضاً من أنه موجود في كل المجتمعات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها. إن الفضل الكبير في اكتشاف التنظيم غير الرسمي يعود إلى الأبحاث التي أجراها "ايلتون مايو" بمصانع هاوثورن، حيث توصلت هذه الأبحاث إلى أنه لا بد من المسيرين لإشباع الحاجات الإنسانية لحث الأفراد على العمل وبالتالي بدأ الاهتمام يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة علاقات اجتماعية في مكان العمل، كذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والمشرفين، كما توصلت هذه الأبحاث أيضاً إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها مرجعيتها، وهي غالباً ما تنشأ دون اعتبار أو تقرير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية، التي من بين أهدافها هي مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة، بالإضافة إلى حماية المصالح المشتركة للعمال.

إن أداء المنظمات مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه، يعتمد أساساً على سلوك الأفراد العاملين فيها، فهم الذين يقومون بأداء الأنشطة المختلفة للمنظمة في كافة مستوياتها الإدارية، فكل فرد ضمن المنظمة له وظيفة معينة، لها واجباتها وصلاحياتها المحددة.

لذلك فالعنصر البشري هو الأساس الذي تبنى عليه عمل المنظمات من خلال الأداء الفعال الذي يرمي إلى تحقيق أهداف المنظمات، لهذا اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى. ويتوقف نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها على أساس مدى الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها، سواء

الدول المتقدمة أو المتخلفة، فالعنصر البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها مثل الجزائر يعتبر موردها الرئيسي، كما أن تسييره له الأثر الكبير في رفع الكفاءة والإنتاجية وتحسين مستوى الأداء.

والجزائر بما تشهده من تحولات اجتماعية واقتصادية هامة لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض أن يلعب قطاعها العمومي دور مميزا، لان كفاءة الدولة لمواجهة التغيرات الاجتماعية والاقتصادية، يتوقف على كفاءة العاملين بها مهما كانت مواقعهم التنظيمية، وذلك لإعطاء أهمية للوظيفة العمومية وتطوير دورها وأساليبها، لذلك تعتبر مؤسسة سونلغاز بالجلفة من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بالعنصر البشري كونه يعتبر أهم عنصر فيها وكانت حتمية الاهتمام به من خلال تنمية ورفع كفاءة وفاعليته داخل المنظمة من خلال إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، وتحقيق رضا العمال .

واستنادا لما ذكر سابقا، نحاول من خلال دراستنا هذه معرفة تأثير التنظيم غير الرسمي في الأداء الوظيفي للعمال بمؤسسة سونلغاز بالجلفة.

ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

**كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة ؟**  
وينقسم هذا السؤال إلى الأسئلة الفرعية التالية :

01- هل المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة؟

02- هل رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة؟

**خامسا: فرضيات الدراسة**

01- المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تساهم في تحقيق فعالية الأداء في المؤسسة.

02- رضا العمال عن العمل يساهم في رفع مستوى الأداء بالمؤسسة.

## سادسا: تحديد المفاهيم

## 01 التنظيم:

**لغة:** تعتبر كلمة تنظيم (منظمة) ترجمة لمصطلح الانجليزي والفرنسي " Organisation " أما المصطلح العربي فهو من نظم، ينظم، تنظيما ومنها كلمة التنظيم تستعمل بنفس معنى المنظمة (يقصد بهذا المصطلح ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة ).

**اصطلاحا:** يطلق اسم التنظيم على كل مؤسسة أو هيئة سواء كانت صناعية أو فلاحية أو إدارية خدمتية، شرط أن يكون هناك تنسيق بين عناصرها لتحقيق أهداف مشتركة.<sup>1</sup> عرف ديموك DIMOCK التنظيم بأنه: " عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقيق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة ".<sup>2</sup>

يعرف " اميتاي ايتزيوني A.ETZIONI .التنظيم بأنه: " وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين " ويرى ايتزيوني: إن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي :**

التنظيم هو تحديد وتنسيق الجهود البشرية وهو تصميم وترتيب الجهود العمالية الإدارية والفنية والتكنولوجية لتحقيق الكفاءة المعينة والمحددة.

## 02/ التنظيم غير الرسمي :

يعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على انه: تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لاتخططها الإدارة أو

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 10.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2004، ص8.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطف، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 23.

تقييمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ووجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة".<sup>1</sup>

يعرف التنظيم غير الرسمي في المنظمة بأنه: العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة، مجموعات يضم كل منها مجموعة من الأفراد اللذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم"<sup>2</sup> ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل، وتأثيرها المباشر على الكفاية الإنتاجية، فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الكتاب الدكتور حنفي محمود سليمان الذي يذهب إلى أن..... الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأي منظمة لفظ "التنظيم غير الرسمي" ( ونستنتج من كل ذلك أن البناء غير الرسمي لا يمكن تصوره بصفة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وواضحة وهو إطار الجماعات غير الرسمية.<sup>3</sup>

### التعريف الإجرائي:

التنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الاجتماعية التي ظهرت من خلال اجتماع العاملين، والتي حدثت بصورة تلقائية داخل مجال العمل، وتتمثل مظاهر تلك العلاقات في الجماعات غير الرسمية، وكذلك هو العرف السائد داخل أي منظمة من أجل تحقيق مصالح شخصية.

<sup>1</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص22.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص193.

<sup>3</sup> حسان الجيلالي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الخامس، فيفري، 2004، ص55.

**3- الأداء الوظيفي:**

يعرف على أنه: "الاستخدام الكفء للموارد (العمل، الأرض، الطاقة، المعلومات، راس المال المعدات...) وذلك لإنتاج السلع والخدمات".<sup>1</sup>

**الأداء:** "هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة، وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال".<sup>2</sup>

يمكن تحديد مفهوم الأداء الوظيفي على أنه: "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، إدراك الدور أو المهام".<sup>3</sup>

**التعريف الإجرائي:**

الأداء الوظيفي هو قيام الفرد العامل بالنشاطات المختلفة التي يتطلبها عمله، أو الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين.

**4- العامل:**

يعرفه أحمد زكي بدوي على أنه كل " ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية أو غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطة إشرافه".<sup>4</sup>

العامل: عرفه الاقتصاديون على أساس أنه: "كل من يقوم بعمل في مجال نشاط اقتصادي، بغرض الاكتساب والريح سواء كان باستخدام مجرد الجهد البدني والعقلي فقط أو باستخدام ذلك مع رأس المال".<sup>5</sup>

العمال المهرة الذين لديهم الخبرات العلمية والعملية والمهارات الفنية والتقنية، باعتبارهم قادرين على التصرف وتحمل المسؤولية في عملهم، وهم في العادة يتولون الأعمال الدقيقة والتي تحتاج إلى قدر كبير من المهارات اليدوية، بجانب المعلومات الفنية والنظرية التي يتطلبها، كفهمهم للآلات والأجهزة التي يستخدمونها.

<sup>1</sup> عبد الملك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية (مفهوم وتقييم)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2004.

<sup>2</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 14.

<sup>3</sup> صالح بونوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 92.

<sup>4</sup> أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، ص 383.

<sup>5</sup> صادق مهدي السعيد، العمل وتشغيل العمال، مطبعة الثقافة العمالية، بغداد، 1979، ص 34.

العمال الفنيين الذين لهم القدر الكافي من الخبرة العلمية التي قد تؤهلهم للعمل في مهنتهم.<sup>1</sup>

### التعريف الإجرائي:

العامل هو ذلك الشخص الذي يتولى القيام بعمل يبذل من خلاله جهدا فكريا أو عضليا لإنتاج سلع أو خدمات أو غيرها.

### 5- المؤسسة:

**لغة:** إن كلمة المؤسسة عندما نبحت عن أصلها فهي في الواقع ترجمة ENTREPRISE أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي فكلمة المؤسسة مشتقة من فعل (أسس، يؤسس، مؤسسة) فالمؤسسة تعني جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.

**اصطلاحا:** المؤسسة هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعة أو مالية أو غيرها) والتي تشتغل فيما بينها وفق تركيب معين وتوثيق محدد قصد إنجاز وأداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع.<sup>2</sup>

المؤسسة في التعريفات السوسولوجية هي: " نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتنظيم علاقاتهم بهيكل محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية، والمؤسسة مصطلح مرادف للمنظمة، والنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتتظم وتدار المؤسسات التي تلبى حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة."<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي: المؤسسة هي هيكل اجتماعي يتميز بخصائص تنظيمية تتفاعل فيما بينها وتسير وفق تركيب معين، وذلك بموجب قانون مصادق عليه من طرف الدولة يكون لها تسمية وشعار ولها غاية وأهداف تسعى لتحقيقها.

<sup>1</sup> محمد نجيب توفيق، العلاقات الصناعية في الشركات والمؤسسات العامة، ط 1، مكتب القاهرة الحديث، مصر، 1966، ص 175.

<sup>2</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 1995، ص 24.

<sup>3</sup> محمد أكرم العدواني، العمل المؤسسي، ط1، دار بن حزم لبنان، 2002، ص 14.

## 6- الفعالية:

**لغة:** نشاط وقوة تأثير، والقدرة على إحداث اثر قوي.العلاقة بين الأشياء المحققة وبين كمية المدخلات المستخدمة.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الغايات المخططة.<sup>2</sup> يعرفها "ببرنارد"الفعالية على أنها: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها".<sup>3</sup> عرفها كل من "كاتز"و"كاهن": "الفعالية بأنها قدرة المنظمة على تعظيم العائد بكل الوسائل الممكنة".<sup>4</sup>

## التعريف الإجرائي:

الفعالية تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بشكل يجعل المنظمة تحقق أهدافها كالمحافظة على البقاء والتكيف والنمو والتطور.

## 7-اتخاذ القرارات:

مصطلح "DECISION" مشتق من أصل لاتيني ويعني البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما لا يمكن عمله للوصول في موقف معين إلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>5</sup>

ويمكن تعريف القرار في علم الإدارة العامة بأنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> تم الاطلاع عليه بتاريخ 24-01-2016 على الساعة 16:23 h موقع الانترنت

WWW.ALAMAANY.COM

<sup>2</sup> فريق خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 146.

<sup>3</sup> الشماع خليل محسن حسن، حمود خضير كاظم، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2009، ص327.

<sup>4</sup> محمود علاء الدين عبد الغني، إدارة المنظمات، دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2011، ص 452.

<sup>5</sup> علي حسين، نظرية القرارات الإدارية، زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص17.

<sup>6</sup> السيد عليوة، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط1، ابترك للطباعة والنشر، مصر، 2001، ص63.

يعرفه **عمار بوحوش**: " أنه نتيجة منطقية لعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختيار وتحديد الآثار المتوقعة لمجموعة من البدائل المتوفرة، من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية، ومن ثم تطبيقها للوصول إلى هدف محدد في وقت معين".<sup>1</sup>

اتخاذ القرارات هي عملية متسلسلة بدءاً من الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي وصولاً إلى الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين مصحوباً بتحديد إجراءات التنفيذ بغرض إنجاز الهدف.

#### 08- الرضا عن العمل:

يرى البعض أن الرضا عن العمل هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الآجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، الاعتراف بواسطة الآخرين.<sup>2</sup>

ويرى **احمد صقر عاشور**: إن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً.<sup>3</sup>

ويعرفه **احمد عزت راجع** "على أنه طائفة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية، تسود أعضاء الجماعة فتأثر على سلوكهم تأثيراً حسناً".<sup>4</sup>

ويرى **سوبر "SUPPER"** أن رضى الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذ مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية ويتوقف أيضاً على موقفه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتمشى مع نموه وخبراته.<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي:**

الرضا عن العمل هو مجموعة من اتجاهات الفرد ناحية عمله، فهو يميل أن يكون راضياً بدرجات متفاوتة عن الأوجه المختلفة للعمل وتحقيق درجة إشباع حاجاته من خلال عوامل متعددة منها ما يتعلق ببيئة العمل، والعمل في حد ذاته، التقدير، الإشراف.

<sup>1</sup> سهيل عبيدات، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات للقيادة الفعالة، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2007، ص 51.

<sup>2</sup> أحمد رمضان بدر حامد، السلوك التنظيمي، ط5، دارا لنهضة العربية، مصر، 1993، ص93.

<sup>3</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 211.

<sup>4</sup> أحمد رمضان، بدر حامد، مرجع سابق، ص439.

<sup>5</sup> صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2000، ص211.

## سابعاً : المقاربة السوسولوجية للدراسة:

### نظرية هومانز لتكوين الجماعة :

لقد حاول هومانز HOMANZ تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها ايلتون 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 اشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاث عناصر أساسية و سنتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي.

- التفاعل INTERACTION: وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة و المختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظتها موضوعياً و التعبير عنها بطرق كمية.

- 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>2</sup>.

- العواطف أو المشاعر SENTIMENTS: وتشمل العواطف و الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوع أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكراهية.... الخ.

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض، ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة، بحيث يصنف "هوماز" صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يمثل نظاماً متكامل من العلاقات والذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 110.

تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما.<sup>1</sup>

انطلاقاً مما تقدم، نلاحظ أن هناك تساندا 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 جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الإنتاجية، تتأثر بالأحاسيس أو العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين و نحو كمية العمل اليومي.<sup>2</sup>

## 02 نظرية القرب:

تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون غالباً الجماعة من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية واحدة أو مكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على التقارب المادي في العمل، ويلعب دوراً رئيسياً وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات.<sup>3</sup>

لقد تم اعتمادنا على النظريتين (نظرية هومانز ونظرية القرب) كونهما تعتبران من بين أهم النظريات المفسرة لنشوء الجماعات بحيث تخدم لنا جوانب مهمة في الموضوع الذي نحن بصدد دراسته، كون أن نظرية هومانز تفسر لنا العوامل الثلاثة (التفاعل، الأنشطة، العواطف، والمشاعر) المفسرة لتكوين الجماعات التي تحقق الانسجام والتماسك بين الجماعة، وأيضاً بالنسبة إلى نظرية القرب المكاني أو المادي، بحيث تفسر 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.

## ثامناً : الدراسات السابقة

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، ط 1، دار صفا للنشر، عمان، 2002، ص 96.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 96.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 96.

من غير الممكن للباحث أن ينطلق من بحثه دون الرجوع إلى الدراسات السابقة، لذلك ارتأينا اختيار بعض الدراسات المتعلقة بموضوعنا والذي يتمثل في التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل، ومن أهم تلك الدراسات:

#### أ - الدراسات الأجنبية:

#### 01 دراسة ليونارد سايلز I-sayles :

حاول سايلز أن يميز بين الجماعات وان يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، طبقا للأساليب اليومية التي تستخدمها لحل المشكلات اليومية، ومدى استجابتها للإدارة حيث يرى: " سايلز" انه يجب التمييز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، وتتميز كل جماعة من 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 بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي على التوالي:

- الجماعات السلبية " العمال غير المهرة ": حيث أن المعارضة والشكاوي تقل 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 وإنما لها دور في النقابات أو الأعمال النقابية.

- الجماعات الضالة: " كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات" بحيث هذه الجماعات تكون أكثر اتحاد من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تضلماً وأعضائها لا ينضبطون في اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة على درجة عالية من التركيز وتلعب دورا كبيرا في الأعمال النقابية.

- الجماعات الإستراتيجية: وهي تتميز بأعلى مستويات التضلم، كما أنها على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابة وتكون مصدرا لقيادات عديدة وتأكيدا لمصالحها الخاصة تمارس ضغوطات كثيرة على الإدارة.

- الجماعات المحافظة "كعمال الملابس": فهي أكثرها تباينا وأعلاها وحدة وتستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم، كما أنها اقل ايجابية فيما يتعلق بالأعمال النقابية وتعتبر في نظر الإدارة الأكثر ارضاءا<sup>1</sup>

#### ب- الدراسات العربية:

01/ دراسة طلعت إبراهيم: (دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع)

تهدف هذه الدراسة التي قام بها طلعت إبراهيم لطفي بوجه عام إلى التعرف على اثر 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 ل 25 يونيو عام 1983 م وانتهت هذه العملية أي جمع البيانات في 13 من ذي الحجة من نفس العام أي ما يقارب ثلاثة أشهر.<sup>2</sup>

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

- كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات 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 بناء ميسر الأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

<sup>1</sup> باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1960، ص157.

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص151-150.

- 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 بالمقابلة غير المقننة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخيرا الاستبيان.

وقد احتوت عينة البحث على 572 عاملا واقتصرت 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 تأثيرا مباشرا على العملية الإنتاجية، أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة والذين يبلغ عددهم 251 عامل أي بنسبة 43,9%.

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

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

- حيث كشفت الدراسة على أن هناك 164 عاملا بنسبة 65% من جملة أفراد العينة البالغ عددهم 251 عاملا 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 مع بعضهم البعض.

- اتضح من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء فالى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها "جورج زميل"

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 162.

مؤسس علم الاجتماع السوري بالجماعات الزوجية أو الثنائية أو الثلاثية، تبين أن هناك جماعات أخرى اكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب (إبراهيم طلعت لطفلي) تبين أن هذا 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 من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية هي على الترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل، الإقدمية، والتشابه في المهنة، والعمر والتجاور في مكان الإقامة، والتقارب المكاني في العمل. مما يشير إلى عدم صحة الفرض " يعتبر التشابه في المهنة من الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع".

ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواع مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر.

- اتضح 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 المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل خلافات مع رؤساء أو زملاء مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض وبالتالي يؤكد صحة احد الفروض التي تم صياغتها والذي مفادها " يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءا ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها".

- كما كشفت الدراسة أن أغلبية 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، وإنها

تمارس تأثيراً قوياً على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه حسب العالمان "ميللر MILLER" و" فورم W.H.FORM" من حيث " أن العمل نشاط جمعي، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل، ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات الفرد".<sup>1</sup>

## 02- القيادة غير الرسمية ومشكلة 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 مشكلات الفنية 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 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 اهتماماً كبيراً 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 حسب ما سبب معاناة العمال من

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 171-173.

المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية  
1

### 03-الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية:

- تبين من خلال الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل من أهمها:

سوء العلاقات 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 الجماعات غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون بها".

- كشفت الدراسة أن العمال المنتمين إلى جماعات 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 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.

- 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 الإنتاج

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص174- 175 .

أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة " وبذلك تتعارض هذه النتيجة مع نتائج الهاوثرن التي تؤكد على تقييد العمال للإنتاج<sup>1</sup>

## 02- دراسة خالد بن فيحان المنديل:(المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات

### وعلاقتها بالأداء الوظيفي)

تناول الباحث من خلال هذه الدراسة المشاكل المتعلقة بتوزيع صلاحيات التصرف وصنع القرارات، أي توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة، و رأى الباحث انه هناك أنماطا لهذه العلاقات تتميز بتركيز السلطات والصلاحيات في التصرف واتخاذ القرارات لدى المستوى التنظيمي الأعلى أو المستوى التنظيمي المركزي، وتسمى هذه الأنماط بالأنماط المركزية وفيها لا تتمتع المستويات التنظيمية التي تقع أدنى من المستوى الأعلى بسلطات أو صلاحيات التصرف ورأى الباحث انه بالمقابل توجد أنماط أخرى مغايرة تتميز بتمتع المستويات التنظيمية الأدنى فيها بسلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ القرار فهذه الأنماط الأخيرة من العلاقات التي تعرف بالأنماط اللامركزية، إشارة إلى عدم تمركز السلطات والصلاحيات لدى المستوى الأعلى المركزي والى توزيعها وتشتتها بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة.

- وقد استهدفت هذه الدراسة المؤسسات الإصلاحية التابعة للمديرية العامة للسجون والتي هي إحدى الإدارات التابعة لوزارة الداخلية للمملكة العربية السعودية وقد رأى الباحث من خلال خبرته في المجال الأمني تأثر الأداء الوظيفي للعاملين بالمركزية واللامركزية ومالهما من تأثيرات سلبية وإيجابية على الأداء.

فطرح الباحث التساؤلات التالية الخاصة بإشكالية الدراسة:<sup>2</sup>

### أولا التساؤل الرئيسي:

- ما مدى علاقة كل من المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؟

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ص 176-179.

<sup>2</sup> خالد بن فيحان المنديل، المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، غير منشورة، 2003، دفعة 2003/2002، ص 02.

## ثانيا : التساؤلات الفرعية

- ما هو الأسلوب الإداري (المركزية- اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض؟

- ما علاقة تطبيق المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟

- إلى أي مدى يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة؟

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث لم يتطرق إلى فرضيات خاصة بالتساؤلات ربما ذلك راجع - في وجهة نظرنا

- إلى طبيعة الأسئلة المطروحة والتي لا نستطيع حصر فرضياتها في إجابات محددة. وقد رأى الباحث بأنه من الضروري أن

يتناسب المنهج مع طبيعة أو هدف الدراسة واعتمادا على ذلك فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي، والذي يقوم على جمع البيانات من منشأة أو منظمة واحدة وتنظيمها وتحليلها، ثم تقديم وصف للظاهرة محل الدراسة وذلك للتعرف على متغيراتها المختلفة وأسبابها والعوامل ذات الصلة بها ورأي الباحث بان هذا الأسلوب يوفر للدراسة صفة العمق والشمولية.

وقد استخدم الباحث من خلال هذا البحث أداة الاستبانة، كأداة لجمع البيانات من مفردات الدراسة وذلك قصد تغطية الجانب الميداني من هذه الدراسة. حيث رأى الباحث انه نظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة فقد تم استخدام المسح الشامل لجميع الضباط وتمت الدراسة في سنة 2003.

ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها<sup>1</sup>:

**أولا: اتجاهات مفردات الدراسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات:**

كما أوضحت هذه النتائج ميل مفردات الدراسة إلى الانقسام بين الموافقة وعدم الموافقة على لامركزية اتخاذ القرارات، ومن خلال تحليل الباحث تبين أيضا بان المدراء حاولوا

<sup>1</sup>المرجع السابق، ص 180.

إقناع المرؤوسين بقبول القرار الذي يودون اتخاذه، وإن القرارات تصدر من المدير الإدارة فقط.

**ثانيا: اتجاهات مفردات الدراسة نحو الأداء الوظيفي:**

توصل الباحث من خلال نتائج دراسته أيضا إلى ميل مفرداتها بشكل عام إلى الموافقة بشدة على ارتفاع أدائهم الوظيفي من حيث الالتزام بالأوقات والحضور إلى المكتب والقيام بالتخطيط والتعاون مع فريق العمل لتحقيق أهداف المنظمة.

**ثالثا: العلاقة بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين الأداء الوظيفي:**

- تبين عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين.

- كما توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية بين اللامركزية في اتخاذ القرارات وبين المؤهل التعليمي والرتبة العسكرية، أي كلما ارتفع المؤهل والرتبة العسكرية كلما كان هناك لامركزية في اتخاذ القرارات لديهم.

**ج- الدراسات المحلية:**

1- 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 والزمراء، 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 ايجابية وأخرى سلبية على العمال والمنشأة الصناعية .

وقد استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة، وقد اختار العينة من العمال المنتجين في الأقسام الخمسة الخاصة بالمؤسسة، بحيث اختار 75 عاملا ما يمثل 50% من المجتمع المدروس.

وقد تحصل الباحث على عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها، حيث تحققت الفرضية الأولى بنسبة 100%، فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا وذلك مقارنة بالفرضية الأولى. في حين أن الفرضية الثالثة فقد تحققت، حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار ايجابية وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق الشعور والراحة والروح المعنوية للعمال، أما السلبية فتمثلت في انتشار الإشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية.<sup>1</sup>

#### تاسعا : تقييم الدراسات السابقة

من خلال الدراسات السابقة نلاحظ تزايد الاهتمام بالبحوث السوسولوجية بدراسة التنظيم غير الرسمي والأداء في المؤسسة، 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 القضايا التي تحدد أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يرتبط بجملة من الأبعاد الذاتية والموضوعية خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل، كما 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 وان جماعة العمل غير الرسمية تعتبر المرجعية الأساسية للعمال.

<sup>1</sup> سيف الإسلام شوية، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 1982، غير منشورة، ص 185.

كما لاحظنا من خلال الدراسات أهمية المركزية واللامركزية اتخاذ القرارات ومدى تأثيرها على الأداء الوظيفي للعامل بحيث أن ارتفاع أداء العامل مرتبط بالالتزام بالأوقات والتعاون مع الفريق لتحقيق أهداف المنظمة.

إذن من خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة بدراستنا الراهنة والمتمثلة في موضوع التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعامل بحيث أفادتنا في العديد من الأمور المهمة فمثلا دراسة لطفي طلعت إبراهيم مكنتنا من اختيار العينة، كما توصلت الدراسات السابقة إلى أهمية التعاون في تدعيم العلاقات في العمل وبين رفاق العمل وهذا ما يدعمه ما جاء في مذكرتنا والخاص بالبيانات الموجودة في الاستمارة خاصة البيانات الخاصة بالفرضية الثانية، بالإضافة إلى أن التعاون هو عبارة عن مؤشر يدل على وجود التنظيم غير الرسمي.