

## 1-أسباب اختيار الموضوع:

- كل موضوع يطرح للدراسة الا و ثمة جملة من الأسباب التي تدفع الباحث نحو هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع موجهاً بأسباب وهي:
- اختصاص الباحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل دفعه لاختيار موضوع يدخل ضمن تخصصه.
  - اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الطالب أكثر من غيره من المواضيع وتعميق المعارف حوله.
  - قابلية الظاهرة لدراسة علمية باعتبارها موجودة بالفعل وهذا من خلال التحقق من صحة الفرضية والوصول الى الأهداف.
  - الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.
  - إلقاء الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر الوجه الآخر للتنظيم الرسمي .
  - تنامي الميول نحو موضوع الجماعات غير الرسمية و أثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة.

## 2-الإشكالية:

التنظيم هو نسق فرعي من النسق الكلي وهو المجتمع الذي يعمل داخله فيتميز بأنه عبارة عن عمليات تحدد وتوضح مختلف الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الاهداف المسطرة، وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على اسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الاعمال المطلوبة منها، وكما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات البشرية بشكل فعال ويعتمد التنظيم الرسمي للمؤسسة على جملة من القواعد واللوائح الرسمية في رسم سياسة وتحديد مختلف وظائفه، فالتنظيم الرسمي للمؤسسة لا يشتغل في فراغ وإنما ضمن جماعات عمل فهو يؤثر و يتأثر بها في نفس الوقت في مجال العمل.

و بالتالي اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم ينشا التنظيم غير الرسمي بصورة تلقائية فهذا التنظيم قواعده ومعايره وتقاليده الخاصة به والتي تفرض على الأفراد التقيد بها واتباعها في تصرفاتهم، كما انه يعمل على تجسيد مطالب اعضائه ورفعها الى الادارة ، بل يسعون الى المشاركة في التسيير و الرقابة .

فطاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية ، و لكنه يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة و القرابة و الجيرة و الصلات الشخصية و غيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها ، هذا الأخير الذي يمكن ان يحدث تغير في سلوكات الأفراد و أحيانا في الأداء يجرح من وراء ذلك سواء بأداء جيد و بالتالي تحقيق الفعالية المرغوب فيها خاصة إذا وجد في ذلك أي في العلاقات الذي كونها الفرد الفاعل راحته النفسية و بالتالي حقق حاجة الأمان، أو أنه يلقي عدة عراقيل خاصة في ظل علاقات إنسانية ضعيفة ( حسب مدرسة العلاقات الإنسانية)

ان العلاقات التي يمكن أن تحدث بالطرق الرسمية و غير الرسمية كما تم ذكره من قبل يمكن أن تحدث تأثيرا في عملية اتخاذ القرار ، هذا التأثير الذي يمكن أن يحدث في أول مرحلة من صناعة القرار إلى غاية إتحاده وترجمته على أرض الواقع ، هنا و في هذه المرحلة يمكن أن يظهر فيما إذا كان هذا القرار

يخدم المنظمة ككل او فئة معينة دون سواها ،و يتوقف ذلك على درجة مقاومة القرار المتعارض مع أعضاء التنظيم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على أداء العمال و على فعالية عملية اتخاذ القرار بصفة خاصة و من هنا برزت فكرة الدراسة التي تتناول التنظيم غير الرسمي و أثره على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، هذه الإدارة توجد بداخلها تفاعلات كثيرة و متنوعة تتعدى في ذلك العلاقات الرسمية المستمدة من القوانين و المراسيم، لذا تم التساؤل الرئيسي التالي :

#### - التساؤل الرئيسي:

- كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

#### التساؤلات الجزئية:

- هل يؤثر وضع العمال داخل التنظيم غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- هل تؤثر سلطة العمال داخل التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

### 3-الفرضيات:

#### الفرضية العامة:

- يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

#### الفرضيات الجزئية :

- يؤثر وضع و حالة العمال داخل التنظيم غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- تؤثر سلطة العمال داخل التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

#### 4- تحديد مفاهيم الدراسة:

من خلال هذا العنصر تحديد أهم المفاهيم التي تتعلق بالموضوع :

##### 4- 1/ التنظيم:

التعريف الاصطلاحي:

تعريف جوان فيفنر وفرانك شيروود: فيعرفانه بأنه الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من البشر من أن يتمكن أفرادها من اللقاء والمواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.

أما تعريف براون: بأنه ذلك الجزء الذي يتوقع من أي عضو أدائه والعلاقات ما بين هذه الأعضاء بشكل يحقق فاعلية جهودهم فب انجاز هدف المنظمة.1

أما سيمون فعرفه على أنه "هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الافراد".

التعريف الإجرائي:

التنظيم هو وسيلة يمكن من خلالها تنسيق جهود وقدرات ومواهب الأفراد والجماعات الذين يعملون معاً نحو غاية مشتركة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن من التنافر أو التضارب وبأقصى إشباع ممكن لكل من أولئك الذين تؤدي الخدمات من أجلهم وهؤلاء الذي يؤدون هذه الخدمات و هو الكيفية التي يتم بمقتضاها جمع الأجزاء المترابطة لتكون حلاً موحداً يمكن معه مزاولة السلطة ومباشرة الاختصاصات والقيام بمهام التنسيق والرقابة والإشراف لتحقيق هدف معين .

1 محمد عبد الله عبد الرحمان، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ص168.

## 4-2 / التنظيم غير الرسمي:

التعريف الاصطلاحي:

يعرفه برنار على أنه: "هو مجموعة من الاحتكاكات و التفاعلات و ما يصل بها من تجارب الناس.1 ويعرفه محمد قاسم القريوتي بأنه "التنظيم الذي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم للأعمال على أساس أنهم بشر، ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم، وتتجاوب مع إحساساتهم و مشاعرهم "2 أي أن هذا النوع ضمن التنظيم اهتم بالعوامل و بالجوانب النفسية و الاجتماعية باعتباره عضوا في المنظمة ، و يتفاعل مع الأفراد يؤثر فيهم و يتأثر بهم، كما أن هناك تعريف آخر لمحمد علي منصور الذي عرف التنظيم غير الرسمي على انه:"عبارة عن تنظيمات تنشأ و تنمو داخل التنظيم الرسمي ،نظرا لكبر حجم التنظيم،وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية 3.

التعريف الإجرائي:

التنظيم غير الرسمي هو التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة .

تعريف جماعات العمل غير الرسمية:

تعريف هانسون: قال انها عبارة عن علاقات شخصية تتشكل من خلال المنظمة وتؤثر على المجموعة الرسمية سواء بالمعارضة او التخلي عنها.

تعريف الطويل: هي ليست من صلب البنية الرسمية للتنظيم ولا يتم تعيينها من قبل ادارتها وسلوكات افرادها لا تتحدد من قبل التنظيم، وتعتبر تشكلا طبيعيا في بيئة العمل وتظهر كاستجابة الحاجة الى

1 محمد قاسم القريوني،مرجع سابق، ص 252

2 نفس المرجع،ص 252

3 علي مجمد منصور، مرجع سابق، ص157

الاتصال الاجتماعي ولا يجب التقليل من أهمية دورها في اشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لأفراد

## 1. العمل

التعريف الاجرائي لجماعات العمل غير رسمية:

هي تلك الجماعات التي تنشأ بصورة تلقائية الى جانب المجموعات الرسمية نتيجة لاجتماع العاملين في شتى المناسبات ، و تربطهم علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر والثقة المتبادلة لغرض تحقيق اهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع اهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي اليه.

## 4- القرار:

التعريف الاصطلاحي:

يعرفه روبنز على أنه : "اختيار من بين بديلين أو أكثر".<sup>2</sup>

و يعرفه الأستاذ زيد منير عبوي على أنه : "عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة

ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة".<sup>3</sup>

كما يعرفه الدكتور أحمد ماهر على أنه: " هو أفضل بديل لحل مشكلة، أو هو الحل، و يفترض ذلك القدرة

على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة و أيضا يفترض ذلك القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف

على الأفضل".<sup>4</sup>

• التعريف الإجرائي:

القرار هو عملية تفكير مركّبة، الهدف منها اختيار أفضل البدائل و الحلول المتاحة للفرد في موقف معين

من اجل الوصول الى تحقيق الأهداف المرجوة.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن ط1، 2008، ص99.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دارحامد للنشر، ط 1، الاردن ، 2006 ، ص87

<sup>3</sup> زيد منير عبوي، مدخل الادارة العامة، دارالشروق للنشر، ط 1، الاردن ، 2006 ، ص77

<sup>4</sup> احمد ماهر، اتخاذ القراريين العلم و الابتكار، دارالجامعية ، ط 1، مصر ، 2008 ، ص21

## 5- أهداف الدراسة:

إذا علمنا ان البحوث الاجتماعية تنقسم بدءا الى قسمين: قسم يهتم ويرمي الى تطوير المعرفة العلمية ويسمى بحث نظريا واخر يقصد من ورائه بلوغ اهداف نفعية في الواقع الملموس ويسمى بحث تطبيقيا، ولما كانت دراستنا متصلة بجماعات العمل غير الرسمية وعلاقتها الكبيرة في التأثير من قريب ومن بعيد على القرارات الادارية فإنها من هذا الجانب دراسة تطبيقية تهدف الى كشف بعض المعطيات وتوضيحها وعموما فان اهداف الدراسة تتمثل في ما يلي:

- تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية التنظيمات غير الرسمية
- معرفة تأثير التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- كيفية قيام التنظيمات غير الرسمية و كيفية تشكلها داخل المنظمة
- أهمية جماعات العمل غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية ودورها في بلوغ الأهداف المنشودة.
- التعرف على ماهية القرار داخل المؤسسة و كيفية اتخاذه ، و من المسؤول عن اتخاذه.
- إعطاء فكرة عن أنواع القرارات و أهميتها للمنظمة.

## 6- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط جماعات العمل غير الرسمية بمتغير عملية اتخاذ القرار الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف اهداف وقيم ومعايير هذه الجماعات التي يحملونها داخل المؤسسة ويعبرون عنها بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة والمعاينة. تحليل مفهوم جماعات العمل غير الرسمية واهميتها بالنسبة للمؤسسة.

## 7- الدراسات السابقة:

الدراسة الاولى: الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع سنة 1984.

دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية للعاملين بشركة الأسمدة العربية الدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات الاجتماعية لكلية الاداب جامعة الملك سعود، سنة 1984.

تهدف هذه الدراسة بوجه عام الى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل الشركة وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد من صحتها وهي على التوالي:

- كلما ازداد تكرر التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.<sup>1</sup>
- يعتبر التشابه في المهنة من اهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
- يعتبر بناء الجماعات غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية اكثر منه بناء معوقا لها.
- يؤدي الانتماء الى جماعة العمل غير الرسمية الى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلة العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 195. 196.

- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض على المستوى الذي حددته الإدارة.
  - يعد الشعور بالانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
  - تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الانتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل.
  - منهج الدراسة: وقد اعتمد الباحث على استخدام طريقة دراسة الحالة لأنها طريقة فعالة لتحقيق اهداف هذه الدراسة لأنها تساعد على التعرف على الخصائص السلوكية للعمال ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل التغيب وترك العمل فضلا عن انها الطريقة الملائمة لتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية وفهم العمليات السائدة بين العاملين.
  - الأدوات المستخدمة: لقد استعان بأربع أدوات منهجية وهي: 1
  - تحليل الوثائق والسجلات التي تبين له معدلات الإنتاج والتغيب وترك العمل وكذلك المتشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
  - المقابلات غير المقننة واجراها مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال ورجال الإدارة.
  - الملاحظة البسيطة استعان بها بهدف التعرف على السلوكيات الظاهرية لأعضاء هذه المجموعات التي تغلب عليها الصفة الاجتماعية.
  - العينة فقد اختار العينة العشوائية البسيطة وتتكون من 251 عامل بين العمال الصناعيين الذين يعملون بالأقسام والورش الإنتاجية المختلفة وذلك بتوفر القوائم الاسمية لهؤلاء العمال.
- نتائج الدراسة: يمكن عرض اهم النتائج فيما يلي:

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص206.

- كشفت هذه الدراسة ان الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق انتشارها بين العمال غير السعوديين وذلك ان العمال السعوديين أكثر استقرار من غيرهم مما يتيح فرصة أكبر لتدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض وتشكيل الجماعات غير الرسمية<sup>1</sup>.
- اتضح من الدراسة ان حجم الجماعات العمل غير الرسمية بين عضوين والسبعة أعضاء.
- تبين من الدراسة ان اهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية من حيث الأهمية هي التعاون في أداء العمل، الاقدمية والتشابه في المهنة الجنسية والعمر وتجاور مكان الإقامة التقارب المكاني في العمل ويرجع ذلك الى ان طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس ان كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الاخر وهذا نوع من التعاون الناتج عن التخصص قد يؤدي الى التقارب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية والتي بالتالي تكوين جماعات غير الرسمية.
- اتضح من الدراسة ان جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة ومن اهم الوظائف تخفيف شعور العامل بالملل والتعب كما انه وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل الخلافات مع الرؤساء والزملاء مما يشير الى عدم التعارض بين اهداف الجماعات غير الرسمية واهداف المؤسسة.
- كشفت الدراسة عن ان اغلبية العمال يرجعون عادة الى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون اليها قبل اتخاذهم الى أي قرار هام مما يشير الى ان هدف هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعة مرجعية يرجع اليها العمال في تقييم سلوكهم وان لها تأثير قوي في اتجاهات وسلوكيات العمال داخل المصنع.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 219.

- كشفت الدراسة عن وجود فروق دلالة إحصائية بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية فان المنتمين لمثل هذه الجماعات لا يعانون من أي مشاكل العمل عكس غير المنتمين فانهم يعانون من مشاكل مختلفة اثناء العمل.
- ان غالبية العمال المنتمين وغير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية والمالية والإدارية.<sup>1</sup>
- وقد اتضح من الدراسة ان غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج وهذا يفسر وجود معاناة العمال من مشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من مشكلات الشخصية والاجتماعية.
- تبين من الدراسة ان هناك عوامل متعددة تؤدي الى ضعف الإنتاجية من أهمها: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء الى الجماعات غير الرسمية وعدم اشباع العمل لحاجات العمال، سوء العمل المادية وسوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدره على العمل، وقد كشفت أيضا ان عدم الانتماء الى الجماعات العمل غير الرسمية يعد بين اهم العوامل المؤدية الى ضعف الكفاءة الإنتاجية.
- ان العمال المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى انتاجهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وايام تغيبهم عن العمل وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية وقد تبين من الدراسة ان لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج، وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر او تركه للخدمة داخل المصنع.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 228

- اتضح ان غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات انتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وايام تغيبهم عن العمل، بالإضافة الى تشابه ولأئهم للمؤسسة ن ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بان سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة الى شعوره بالرضا او عدم الرضا، وخاصة ان جماعات العمل غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة مرجعية يرجعون اليها في تقييم سلوكهم.<sup>1</sup>

### الدراسة الثانية: الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي سنة 2006

دراسة سميرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية بعنابة سنة 2006 (رسالة ماجستير) وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما هي الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال موزع على عينة بلغت 43 عاملا وخضعت لتحليل الاحصائي مستعملة المقاييس الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري...الخ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها :ان الجماعات العمل غير الرسمية تميل بشكلها الى مجموعة من الخصائص وهي التماسك و التعاون والقيم و المعايير .

الإشكالية: كانت إشكاليتها على النحو التالي:

هل للجماعات غير الرسمية تأثير على الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

اما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي كالآتي:

<sup>1</sup>-قديد لخضر،(جماعات العمل غير الرسمية و علاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بمصالح البلدية )،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع : "تخصص تنظيم وعمل ،جامعة الجلفة،2013/2014،ص38

ما هي عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية؟

ما هي خصائص الجماعات غير الرسمية؟

هل للجماعات غير الرسمية نظام اتصال خاص بها؟

الفرضية العامة: وهي التالي: تؤثر الجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي للمؤسسة.

اما بالنسبة للفرضيات الجزئية وهي:

تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها الى تماثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والمهنية.

نتوقع قيام الجماعات غير الرسمية تشترك في مجموعة من الخصائص وهي التماسك والتعاون والقيم

والمعايير.

للجماعات غير رسمية نظام اتصال خاص بها.

المنهج: هو استخدامها للمنهج الوصفي لأنه يقوم باستقصاء الظاهر كما هي في الواقع يقصد تشخيصها

وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها او بين الظاهرة التي لها علاقة بها.

الادوات المستخدمة: فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات وهي:

الملاحظة البسيطة: وهذا بقصد ترصد حركات الأفراد العاملين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي

كيفية انجاز العمل بين الافراد داخل المؤسسة من خلال العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والعاملين من

جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.

الاستمارة: وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات

الضرورية للتحقق من تساؤلات البحث<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 45.

الوثائق والسجلات: قد استعملت بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة والتي تمثلت في قوائم الاسمية لأفراد العينة ومستواهم السوسيومهني ومخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح مختلف اقسامها ونشاطاتها التي تمارسها.

أساليب المعالجة الإحصائية: من اجل دراسة الجماعة وتفهم تحليل العلاقات الاجتماعية داخلها تم اللجوء الى تطبيق مجموعة من القوانين الإحصائية مثل قانون معامل الارتباط. الخ.

العينة: قد وقع اختيار الباحثة على العينة القصدية بناء على أسس كالقيام بالأعمال المشابهة في العمل وفي اماكن متقاربة ضمن نفس الفوج او القسم وكذلك العمل لفترة زمنية طويلة وقدرت عينة بحثها بـ34 عامل.

النتائج:

العوامل الديموغرافية ليست سبب في تشكيل الجماعات غير الرسمية.

العوامل الاجتماعية في تشكيل الجماعات غير الرسمية لها دور مهم في تشكيل هذه لما لها أهمية كبيرة في حل المشكلات الشخصية والمهنية وتحقيق اهداف هذه الجماعات.

العوامل المهنية تساعد في تشكيل هذه الجماعات لما تحتويه من مميزات كثيرة كالتشابه والتجانس في العمل.

تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها الى مجموعة من الخصائص: وهي التماسك والقيم والمعايير والتعاون.

تعتبر الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية بمثابة قناة من قنوات المساعدة على إيصال المعلومة عندما تعجز قنوات الاتصال الرسمية عن ايصالها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 50.

### دراسة الثالثة: آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية 2011

أجرت الطالبة يحياوي ياسمينه آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية دراسة ميدانية بمؤسسة نسيج بالبويوة ( 2011- 2012 ) ، حيث تكون مجتمع الدراسة من 100 عامل اختارت الطالبة عينة من 80 عامل أي 1 من المجتمع الأصلي. و قد كانت الفرضية العامة لدراستها هي<sup>1</sup>:  
تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية في اتخاذ القرارات على تفويض السلطة و على أساليب قيادية متباينة و على أساس هذه الفرضية العامة جاءت الفرضيات الجزئية.

- عملية تفويض السلطة تساهم في ترشيد و عقلنة القرارات الإدارية.  
- القيادة الإدارية الديمقراطية تؤدي إلى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإدارية.  
لقد بينت الطالبة في إطار بحثها و من خلال الجانب النظري العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات و التي هي عوامل إنسانية و سلوكية إضافة إلى عوامل تنظيمية، و خصائص المنظمة أيضا، كما أشارت إلى مشاكل الإدارة في اتخاذ القرار مثل صحة المعلومات و دقتها و مدى المشاركة في اتخاذ القرارات كما تحدثت عن الأنماط القيادية و أنواعها و علاقتها بتفويض السلطة و مزايا و معوقات هذا التفويض.

و قد بينت الأسباب التي تمنع المسؤول من تفويض السلطة كعدم توفر المرؤوسين أو عدم ثقته بهم.....الخ.

و من خلال دراستها الميدانية بمؤسسة النسيج بالبويوة و من خلال إجابات العمال من الاستبيان المقدم لهم كانت النتائج كالتالي:

نتائج الفرضية 1 :

<sup>1</sup> يحياوي ياسمينه، آليات اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع : "تخصص تنظيم وعمل"،دراسة ميدانية بمؤسسة نسيج بالبويوة ( 2011- 2012 )

- أغلب القرارات التي يفوضها المسؤول للمرؤوسين تتعلق بالإنتاج
- السبب الذي يجعل المسؤول يفوض السلطة هو ثقته بالمرؤوسين.
- و منه فإن عملية تفويض السلطة تؤدي إلى تخفيف عبئ اتخاذ القرارات على المدير .

نتائج الفرضية 2:

- لا يحدث سوء تفاهم و لا تواجه المؤسسة صعوبات في حالة تفويضها للسلطة.
- القرارات التي تفوض على أساس الأقدمية تحدث سوء تفاهم.
- و منه تفويض السلطة يؤدي إلى تخفيف العمل لكن يجب أن تفوض على أساس علمي<sup>1</sup>.

### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال القراءة والتفحص لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع دراستي حيث وجدت هذه الدراسات لم تتناول ظاهرة تأثير التنظيم غير الرسمي بعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، لذا كانت الدراسات السابقة حول الموضوع قليلة غير انني قد استفدت منها من خلال تحديد عناصر الإطار الميداني والنظري للبحث عن طريق:

- تحديد المقاربة السوسولوجية الانسب لموضوع الدراسة.
  - تحديد أدوات الدراسة المناسبة وهي الاستبيان.
  - تحديد محور الدراسة الميدانية للاستبيان.
  - الاستفادة من التراث النظري لهذه الدراسات السابقة.
- وقد اختلفت دراستي هذه عن الدراسات السابقة لأنها تسعى في ابراز دور التنظيم غير الرسمي و تأثيره بعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة و بروز التنظيم غير الرسمي في شكل جماعات صغيرة التي تتحدد وتتشكل عن طريق العصبية والجهوية والتشابه في المهن والاقدمية في العمل.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق ص 29.

## 8-المقاربة السسيولوجية:

ان البحث في مجال العلوم الاجتماعية واسع و متعدد المواضيع و الظواهر،حيث لايمكننا الإلمام و الإحاطة بجميع نواحي الموضوع، لذا لابد من الاستعانة بإحدى النظريات التي تتوافق مع موضوع بحثنا، و تتقاطع معه، و ذلك من أجل أن تساعدنا في معرفة الخطوط العريضة، و مداخل الموضوع و كذا إعطائنا فكرة حول ماهية الموضوع بصفة عامة، و أهم الأفكار و الآراء و الدراسات حوله. لذا سنحاول من خلال مقارنة النظرية إعطاء نظرة شاملة توضح أهم جوانب الموضوع، و لقد ارتأينا استخدام نظرية العلاقات الإنسانية ألتون مايو و نظرية اتخاذ القرار لهربرت سيمون.<sup>1</sup>

### 8 - 1/ نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد تناولت نظرية العلاقات الإنسانية الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة، و هي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزل عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف و متفاعل مع جماعة العمل، فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية، و تؤثر هذه العلاقات إلى دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية المحققة في العمل، إذ أن العمل هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيه الطاقات الفردية، كما يعمل الأفراد في إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته، فأى موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض ، مما يدفع بالفرد إلى الانصهار في بوتقة الإلتلاف الذاتي مع جماعة العمل، و بالتالي خلق توازن نسبي للأفراد و تحقيق أهدافهم من خلال النظام الاجتماعي.

<sup>1</sup> درابلي نور الهدى ،دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب و البقول الجافة بالبويرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع ، ، 2012/2013، ص 25-27.

بعد الدراسة الميدانية و التجارب التي قام بها التون مايو في مصانع الهاوثرن في الو. م . أ اتضح للباحث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تحدث تأثيرا اكبر مثل الظروف المادية للعمل كالإضاءة، الأجر، الحرارة، التهوية، وعند البحث أكثر برز الجانب الاجتماعي و النفسي في التأثير على علاقات العمل و الإنتاج وهذا ما أدى بالباحث و زملائه إلى اعتبار المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا، تظهر من خلاله علاقات ينشئها الأفراد أنفسهم، و تمثل هذه العلاقات غير الرسمية عاملا يؤثر في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية، ولا بد على ضوء ذلك أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا، له حاجاته و رغباته و ميوله و اتجاهاته، و مشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي.

و من أهم الجوانب التي أكدتها نظرية العلاقات الإنسانية:

1- البحث عن التكامل و السبل المثلى لخلق هذا التكامل و التوازن، و كذا الدفاع الهادف بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

2- أثر الحوافز المادية و المعنوية الكبير في زيادة الإنتاجية للفرد و الجماعة.

3- الآثار التي تتركها جماعة العمل كمنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل و تطوير المنظمة.

4- بناء نمط جديد من الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بين الأفراد.

5- الاهتمام بالقيادة و المشاركة في اتخاذ القرار من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة و الجماعة<sup>1</sup>.

لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي، و عبرت عنه بالقيم و

بأنماط السلوك التي لا تحددها القواعد و السياسات الرسمية، و إنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل

<sup>1</sup> درابلي نور الهدى نفس المرجع السابق ص 32.

الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل، أما التنظيم غير الرسمي كما هو معروف فيتحدد بقواعد و أنماط معينة تتسم بالثبات و الاستقرار النسبيين<sup>1</sup>.

## 8-2/ نظرية اتخاذ القرار:

لقد قام الباحث هيرت سيمون بدراسة موضوع القرار من خلال الأبحاث التي أجراها، و لقد لاحظ خلالها قصور مفهوم الرشد، و المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار، و بين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل.

ذلك أن الحل الجيد في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة أخرى، كما أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد لا تكون كبيرة، و أن اختيار إحداها يتوقف على إمكاناته و قدراته في دراستها جميعا و تحديد نتائجها، و توفير الوقت اللازم لذلك، و هو بذلك يواجه الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها.

لهذا اقترح سيمون معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه، و ذلك لتخفيف من التعقيد لهذا المفهوم، و جعله أكثر بساطة و واقعية، فقسم مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى:

1\_ الرشد الموضوعي: و هو يعكس السلوك الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختبار و نتائج كل منها.2

2\_ الرشد الشخصي : و هو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ كافة القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الفرد في المفاضلة و الاختبار، كما ميز سيمون بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار نحو تحقق

أهداف المنظمة، و الرشد الفردي الذي يعكسه متخذ القرار في إشباع و تحقيق أهدافه الشخصية

<sup>1</sup> درابلي نور الهدى نفس المرجع السابق ص 32.

2 المرجع السابق، ص 35

و بالنسبة لسيمون فقد أيد الرشد الشخصي، و قدم تبعا لذلك نموذج لاتخاذ القرار و هو النموذج الإداري و سمي الفرد متخذ القرار بالرجل الإداري.