الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية
جامعة يحي فارس – المدية -
قسم : علم الإجتماع و الفلسفة و الديمغرافيا

عملية صنع القرار و علاقتها بالجماعات غير الرسمية
دراسة ميدانية بجامعة المدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع - تخصص : تنظيم و عمل

إعداد الطالب:
- طبال طه

تحت إشراف الأستاذ:
- بلعباس هواري

2025/2024


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و تقدير

الشكر لله أولا، الذي وفقني في إتمام هذا العمل وسخر لي إمكانات إعداده و إنجازه.

وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور هواري بلعباس" الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة"

و الأستاذ الدكتور "نشادي فؤاد عبد القادر" الذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالا طيبا للبذل والعطاء والذي غمرنا بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان لو الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية والشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة ومناقشة هذه المذكرة.

كما لا أنسى الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتنا الدراسية وبالأخص إلى طلبة سنة ثانية ماستر تنظيم و عمل ، وأيضا أشكر إدارة جامعة المدية على حسن استقبال والتوجيه والنصح والإرشاد.

الفهرس

الفهرسة :

قائمة المحتويات	الصفحة
البسملة شكر و تقدير	
الفهرس	
المقدمة الاطار المنهجي	
الاشكالية	أ
الفرضيات	ب
أهداف الدراسة	ت
أهمية الدراسة	ت
منهج الدراسة	ث
الدراسات السابقة	ث
تحديد المفاهيم	ح–ش
الفصل الأول الإطار النظري لعملية صنع القرار	
تمهيد	22
تطور مفهوم صنع القرار	23
خصائص عملية صنع القرار	24
مراحل صنع القرار	25
شروط عملية صنع القرار	27
أنواع القرارات	28
أساليب صنع القرار	30
نظريات صنع القرار	31
مبادئ صنع القرار	32
الخلاصة	34
الفصل الثاني الإطار النظري للجماعات غير رسمية	

تمهيد	36
المداخل النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية	37
نظرية الإدارة العلمية	41
نظرية العلاقات الإنسانية	43
نظرية إستراتيجية الفاعلين	47
مدخل تكوين الجماعات غير الرسميـة	55
نظريـة هومانس لتكوين الجماعة	55
نظرية القرب(Propinquity Theory)	56
نظرية الاتزان(Balance Theory)	57
نظرية التبادل (Exchange Theory)	57
خصائص الجماعات غير الرسمية	58
أهداف الجماعات غير الرسمية	62
أنواع الجماعات غير الرسمية	65
أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية	67
تماسك الجماعة غير الرسمية	71
الخلاصة	74
الفصل الثالث الإطار التطبيقي	
تمهيد	76
الإطار المنهجي للدراسة	77
أدوات جمع المعلومات	78
الجداول و التحليل المتعلقة بالمحور الأول	82
الجداول و التحليل المتعلقة بالمحور الثاني	86
الجداول و التحليل المتعلقة بالمحور الثالث	100
الخلاصة	105
الخاتمة	107

قائمة المراجع	111
قائمة الجداول	117
الملاحق	120
الملخص	

المقدمة

تتسم المنظمات اليوم بالتغير و التسارع المستمر في كافة مكوناتها الداخلية و الخارجية، حيث أن البيئة تسودها المنافسة الشديدة و المتزايدة على مختلف الموارد البشرية، المادية، المالية و المعلوماتية . ومن أجل أن تحافظ المنظمة على مكانتها في بيئة الأعمال لابد أن تتطور بصفة مستمرة، لكن تطور المنظمات يرتبط بمجموعة من القرارات التي تتخذها خلال مسارها إزاء ما يواجهها من مواقف و متغيرات بيئية سواء تمثل فرصة لها أو تشكل تهديدا عليها، و مع إدراك المنظمات لهذه الحقيقة ازداد اهتمامها بعملية صنع القرار ، و يبرز ذلك من خلال بحثها و تطبيقها لمختلف الأساليب التي من شأنها أن تساعد في الوصول الى اتخاذ القرارات الصائبة و الفعالة التي تضمن تحقيق أهدافها المختلفة.

رغم درجة التنظيم المحكم الموجود داخل التنظيمات التي تحاول ان تضبط وترشد سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق اهدافها، الا ان هناك ثمة تفاعلات وعلاقات تنشا وتحدث داخل المؤسسة والتي غير موجودة في الخريطة التنظيمية والتي تظهر تلقائيا نتيجة التفاعلات اليومية والمتكررة بين افرادها، التي تعتبر كاستجابة لإشباع رغبات وحاجات اعضائها ، بتوجههم الى تشكيل جماعات غير رسمية بغية احداث تغييرات لبعض القرارات لصالحها و القدرة على القيادة في صناعة قرارت جديدة أخرى لصالحها.

الإشكالية:

اذ أن عملية صنع القرار حصيلة جهد جماعى فهى نشاط يقوم من خلالها صناع القرار بإتجاه بديل من البدائل من إيجاد الحل المناسب للمشاكل المتزايدة التي تواجهها المؤسسة وأن أساليب صنع القرار تتعدد وتتنوع في صعوبة إتخاذها أو سهولتها بالنسبة للجماعات الغير رسمية ومن هذا السياق جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل الرئيسي:

- **ماتأثير الجماعات غير الرسمية في عملية صنع القرار داخل المؤسسة؟**

وعلى ضوء التساؤل الرئيسي تم طرح الأسئلة الفرعية الآتية:

هل لانتماء الفرد داخل الجماعة دور فعال على حل المشاكل داخل المؤسسة؟

كيف يمكن فهم تأثير الجماعات غير رسمية على أهداف المؤسسة؟

الفرضيات:

و للإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرصيات التالية:

- يؤثر انتماء الفرد داخل الجماعة في حل مشاكل المؤسسة.
- تؤثر الجماعات غير الرسمية على أهداف المؤسسة.

أسباب إختيار الموضوع:

كل موضوع يطرح لدراسة و إلا ثمة جملة من الأسباب التي تدفع الباحث نحو هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع موجها 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.
- تنامي الميول نحو موضوع لصناعة القرار وعلاقته بالجماعات غير الرسمية واهميته في المؤسسة الجزائرية.
- قابلية الظاهرة لدراسة علمية باعتبارها موجودة بالفعل وهذا من خلال التحقق من صحة الفرضية والوصول الى الأهداف.
- الاهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

اهداف الدراسة:

اذا 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 بعملية صنع القرار فإنها من هذا الجانب دراسة تطبيقية تهدف الى كشف بعض المعطيات وتوضيحها وعموما فان اهداف الدراسة تتمثل في ما يلي:

- الفهم الشامل للدور الذي تؤديه جماعات العمل غير الرسمية في احداث صناعة القرار داخل المؤسسة (الجامعة).
- معرفة كيفية تأثير أنماط القيادة على تماسك الجماعات غير الرسمية.
- التأكيد على أهمية جماعات العمل غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية ودورها في بلوغ الأهداف الجماعات المنشودة.
- معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال تشخيص جماعات العمل غير الرسمية.
- التعرف على أسس وعوامل تشكل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية.

أهمية الدراسة :

الاهتمام الذي نوليه للجماعات غير الرسمية، وحب التطلع لمعرفة هذه الفئات وكيفية تشكلها، حجمها ومدى قوة تأثيرها في سياسات المؤسسات.

- بروز الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية، واعتبارها واقعا في المؤسسة يجب التعامل معها وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.
- الرغبة في المساهمة البسيطة بهذه الدراسة لإثراء هذا الاهتمام والتخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل .

- طبيعة ثقافة المؤسسة الجزائرية التي تستخدم العلاقات الاجتماعية الذاتية في حل مشاكل أفراد التنظيم وتسيير شؤونها التنظيمية
- الواقع الاجتماعي والتنظيمي العربي يتميز بخصوصيته التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تختلف مع التيارات والنظريات الغربية، وبالتالي اختلاف قيم المؤسسة الجزائرية عن قيم المؤسسات الحديثة، وانعكاس ذلك على فعالية الأداء داخلها.

منهج الدراسة:

من اجل بلوغ الهدف الرئيسي للبحث و المتمثل في معرفة نوعية العلاقة بين عملية صنع القرار و الجماعات غير الرسمية فإن المنهج المتبع هو المنهج الوصفي الذي يعد أكثر ملائمة و تناسبا مع طبيعة البحث و للقيام بإعداد هذا البحث بأفصل شكل ممكن ينبغي أن نستخدم مجموعة من الأدوات من أهمها الملاحظة المباشرة التي تسمح لنا بملاحظة الظاهرة الخاصة بالبحث مع الاستعانة ايضا باستمارة الاستبيان التى تجري مع عينات خاصة بالدراسة قد لوحظت مسبقا و التي تسمح لنا بالحصول على الكثير من المعلومات عن الظاهرة المتعلقة بالدراسة .

و يستعان عند الاعتماد هذا المنهج بأساليب التحليل الإحصائي ، حيث نعتمد هنا على عدة أساليب إحصائية هي النسبة المؤوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري.

الدراسات السابقة:

1-الجماعات غير الرسمية و علاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية ،دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني ذياب عبود – الشمرة ولاية باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل من اعداد الطالبة رباب اقطي سنة 2021 بجامعة باتنة 1 الحاج لخصر كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اهم وقائع و اسس تشكل الجماعات الغير رسمية من خلال طرح الفرضية الرئيسية:

* توجد علاقة بين الجماعات غير الرسمية و فعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.

مما نتج عنها الفرضيات الجزئية التالية:

/1يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في المؤسسة الجزائرية.

/2تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.

/3تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات الى الرصا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

و من ابرز النتائج التي توصلت اليها الدراسة نذكر منها:

- اسباب تشكل الجماعات الغير رسمية هو الاحساس بالنشاط مع جماعة العمل، و اتفاق وجهات النظر مع الاشتراك في اداء نفس الوظيفة
- وجود الجماعات غير الرسمية في ميدان الدراسة لا يبدو كبناءات متكاملة إنما كتجمعات لأشخاص تجمعهم مصالح معينة.
- يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة خاصة النمط الديمقراطي باعتباره النمط الأكثر قدرة على تحقيق التماسك من خلال شخصية القائد الديمقراطي حيث أنه مسير تشاوري تشاركي حواري متفهم متواصل يقدر الجهود ويكافئ عليها عادل منضبط جماعي.

2- الاتصال الداخلي ودوره في صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بـ: المركز الجواري للضرائب بالشريعة مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر "ل.م.د" من اعداد الطالبات : بوعلي سليمة و رحال منى دفعــة: 2020 بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة العربي تبسي – تبسة.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالاتصال الداخلي و التعرف على دوره في صنع القرار . كما توصلت الدراسة في نهايتها الى أن الاتصال

الداخلي بمثابة العصب في المؤسسة الاقتصادية حيث يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات الاتصالية الامر الذي يساهم في صناعة القرارات.

بحيث اعتمدت هته الدراسة من خلال الفرضيات الاتية:

/1ربما يساهم الاتصال الصاعد في فتح مجالات الحوار و المنافسة.

/2ربما يساهم الاتصال الأفقي في توطئة العلاقات العمالية.

تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم بمثابة أدوات بحثية توجه أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ويعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي الواقع الفعلي للجماعات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية ، ولذلك يفترض منهجيا أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة، لنتدرج فيما بعد إلى تحديدها إجرائيا.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة على النحو التالي:

/1الجماعات غير الرسمية.

/2صنع القرار.

/3المؤسسة الجزائرية.

/1الجماعات غير الرسمية: تعتبر الجماعات الوحدات الهامة التي يتكون منها المجتمع، وهي اللب الأساسي الذي تتمحور حوله الدراسات التي يهتم بها علم الاجتماع، وقد أكسبتها هذه المكانة اهتماما متزايدا من قبل العلماء والمهتمين بهذا المجال، مما أنتج اختلافا في مفهومها، ولذلك اعتبر مفهوم الجماعة على غرار مفاهيم علم الاجتماع من المفاهيم الواسعة التي يصعب تحديدها بدقة، فهذا المفهوم يغطي عددا من التجمعات البشرية التي تختلف في

حجمها ونوعها وأغراضها، لكنها تتفق في كونها تتميز بتعدد أفرادها وتقاربهم والتقائهم في شيء أو عدة أشياء.

ولحصر هذا المفهوم واعطائه صبغة محددة من الوضوح، ركز العلماء حديثهم على الجماعات الصغيرة، حيث أصبح ينظر إلى الجماعة بعد التطور الذي لحق بعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي على أنها ليست فقط تجمع لعدد من الأفراد بل إنها كل له خصوصياته البنيوية والوظيفية والنفسية والاجتماعية التي يقوم عليها وجوده.

وانطلاقا من ذلك ذهب كل باحث في تحديده لمفهوم الجماعة إلى التركيز على جانب من الجوانب ، وقبل التطرق إلى مفهوم الجماعة غير الرسمية لابد من التعرف على مفهموم الجماعة ونبدأ ذلك بـ :

أ–المعنى اللغوي: تعرف الجماعة لغويا من مصدر الفعل "جَمَعَ"،ويقال جَمَعَ الشيء عن تفرقه يعني يَجْمَعُهُ جَمْعاً و جَمَّعَهُ أَجْمَعَهُ فاجْتَمَعَ، و جَمَعْتُ الشَّيء اذا جِئْتُ به من ههُنا و ههُنا[1].

ب–المعنى الإصطلاحي:

يعرفها **كرتش Cratch** و **غراتشفيلد " Gratchfild**على أنها شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية"[2].

ويضيف **نيوكومب " Camb New**أنهم يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"[3] .

وحسب **ملز Melz** فإن الجماعة هي: " مجموعة من الأفراد يتصلون ببعضهم من أجل غرض معين، ويعتبرون إن هذا الاتصال ذا معنى"[4].

وتركز هذه التعريفات على أن الجماعة تتشكل من عضوية فردين أو أكثر في تفاعل من أجل إشباع بعض الحاجات، و من ثمة فهم يشتركون في مجموعة من المعايير والقيم والدوافع

[1] لسان العرب ، ابن منظور، المجلد 8، دار صادر، بيروت ،ص53.

[2] محمد مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، د ت ، ص23.

[3] ركات حمزه، علم النفس وديناميات الجماعة (2008)، ط.1القاهرة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، ص 17.

[4] محمد السيد أبو النبيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ط 4، ص224.

لأجل تحقيق هدف بينهم، وبالتالي يمكن اعتبار الجماعة كبناء يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة، تلعب العوامل النفسية دورا كبيرا في تشكلها، وتختلف الجماعات بحسب المعايير وأنماط الاتصال السائدة فيما بينهم.

ويعرف العالم الاجتماعي **البيون سمول** في عام 1950 الجماعة الاجتماعية بأنها مجموعة من الناس كبيرة أو صغيرة الحجم تربط أعضاءها علاقات اجتماعية قوية تساعد على تحقيق أهدافهم الأساسية .[1]

ويلاحظ على هذا التعريف أنه يفتقر للدقة والضبط في تحديد المعنى رغم شموليته وتطرقه لتحقيق الأهداف الأساسية.

ونجد **جورج هومانز** قد ركز في تحديده للجماعة على عامل الاتصال المباشر فهو يعتبر الجماعة أنها:" عدد من الأشخاص تنشأ بينهم اتصالات ليست من النوع الثانوي ولكنها تقوم على علاقات المواجهة المباشرة".[2]

ومن تحديد مفهوم الجماعة يمكن القول عن أحد متغيرات الدراسة الذي نقصد به الجماعة غير الرسمية أنها تعبر عن التجمعات الطبيعية للأفراد في موقع العمل والتي تظهر كرد فعل طبيعي للحاجات الاجتماعية للإنسان ، والتي تنبثق من التقائهم وجها لوجه وعن طريق الاتصال المباشر.

ويذكر **شنايدر**" **Schneider** أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية يعتبر من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي، بل إنه يمكن القول أن هذا الميدان بدأ فعلا بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية، ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف."[3]

---

[1] دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة و مراجعة، إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، لبنان،ط2،ص108.

[2] محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب،1979، ص212.

[3] طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة،2007، ص192.

ويركز هذا التعريف على التفاعل التلقائي الذي يحدث بين الأفراد في مكان العمل، والذين يشكلون جماعة صغيرة أي محدودة العدد إضافة إلى تركيزه على أداء المهام والوظائف الذي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وبالنسبة للجماعة الصغيرة يرى **بارنارد Barnard** أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة عن عشرة أفراد، ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة[1].

ويتطرق هذا التعريف إلى حجم الجماعات غير الرسمية وأن الجماعات صغيرة الحجم هي التي تتوفر فيها فرصة التماسك والترابط أكثر من الجماعات كبيرة الحجم التي تطرح مشكل الاتصال وبالتالي التفكك والانقسام بين أعضائها.

أما الجماعة غير الرسمية كما يعبر عنها قاموس علم الاجتماع:" هي جماعة ليس لها قواعد وأهداف أو قيادات ذات تحديد رسمي، وتتميز عموما بالتلقائية وصغر الحجم و الطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة والاتصال الودي المباشر[2].

ويقصد بها أيضا:" هي التي عينت رسميا لإنجاز عمل ما، ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار غير رسمي، وهذه اللارسمية تصبح إيقاعا عمليا لإنجاز العمل المحدد رسميا"[3].

ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل ، فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الدكتور حنفي محمود سليمان الذي يطلق على الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم لأي منظمة لفظ التنظيم غير الرسمي[4].

---

[1] طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سلبق، ص192.

[2] محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص215.

[3] مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982، ص30.

[4] حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص59.

وعلى ذلك يرى **بروم Broom** و **سلزنيك Selzink** أن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الزمر الاجتماعية، والتي يمكن وصفها بالحب أو الكراهية كما أن هناك مراكزا وأدوارا ترتبط بهذا التنظيم وتضحى غير رسمية أيضا[1] .

ومما سبق يمكن لنا أن نوجد تعريفا إجرائيا لمصطلح الجماعة غير الرسمية نسير وفقه في هذه الدراسة وهو كما يلي:

الجماعة غير الرسمية هي مجموعة الأفراد محدودة العدد، تنشأ بصورة تلقائية داخل تنظيمات العمل كنتيجة للتفاعالت الشخصية، وتبنى على علاقات و روابط اجتماعية تصل بين أعضائها، وتوجد في ظل مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد سلوكها من أجل إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتحقيق أهدافهم المشتركة بالاستناد إلى قائد يحظى بثقة الجميع.

2/صنع القرار :

القرار: وهو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإجناز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله[2] .

– صنع القرار: هو "سلسلة الإستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين"، كما أن مفهوم صنع القرار لا يعني اختاذ القرار فحسب، وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، إقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة [3]، وينظر أيضا إلى أن عملية اتخاذ القرار هي عملية جزئية، بينما عملية صنع القرار هي الكل[4] .

---

[1] صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيومترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2013، ص29.

[2] عبد الهادي الجوهري،إبراهيم ابو الغار،إدارة المؤسسات الاجتماعية،مدخل سوسيولوجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة،1997 ،ص135.

[3] نوال عبد الكريم الاشهب،اتخاذ القرارات الادارية:انواعها ومراحلها،ط1،دار امجد للنشر والتوزيع، الاردن،2015 ،ص15.

[4] محمد موفق حديد،وظائف المديرالمبادئ والممارسات في ادارة الاعمال،دارالشروق للنشروالتوزيع، الاردن،2009، ص225 .

وهي الاعتبارات التي يتخذها صانع القرار في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخاذ القرار، بناءا عليها فإن دور صانع القرار يتعلق بصوره عامه والاعتبارات ذات الطبيعه السياسيه والاستراتيجيه وإن عمليه صنع القرارات هي عمليه ديناميكيه حيث تتضمن في مراحلها المختلفه تفاعلات متعدده تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحله اتخاذ القرار وهذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين بديلين أو من بين مجموعه من البدائل[1].

ويعرف صنع القرار بأنه: العمليه التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجاريه حتى لحظه الإختيار فيما بينها[2].

ويؤكد الباحثون المختصون في مجال الإداره بأن مفهوم عمليه صنع القرارات لا تتوقف بمجرد صدور القرارات بل إن هناك مرحله لاحقه لهذه العمليه لأن مفهوم صنع القرارات يشتمل على عمليه متشابكه ومتلاحقه تبدا بعمليه التصميم وتنتهي بعمليه تحقيق الهدف[3] .

3/المؤسسة الجزائرية:

أ- المؤسسة المعنى اللغوي: مؤسسة من فعل أَسَّ يَأسُ أَسًّا ،يقال أَسَّ البناء، وضع أساسه ، والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها ، وأصل كل شيء ومبدؤه[4] .

ب- المعنى الاصطلاحي: في معجم علم الاجتماع المعاصر تعرف المؤسسة على أنها وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار[5].

ويذهب **إيتزيوني و بارسونز** إلى القول أن:" المؤسسة وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" [6].

---

[1] ابراهيم الدرويش، الإداره العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978، ص173.

[2] عزيز راشده، في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2014،ص2.

[3] عبد العزيز بن محمد الحميصي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007، ص 18.

[4] ابراهيم انيس واخرون، المعجم الوسيط ،ج2،دار إحياء التراث العربي، بيروت،ط2، د.ت، ص17.

[5] معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر،دار الشؤون، عمان، ط1، 2006، ص269.

[6] طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبه غريب، مصر،1992، ص8.

وينظر **ماكس فيبر** إلى المؤسسة على أنها:" تركيب بيروقراطي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات والتدفقات في السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظائفية" [1].

والملاحظ على هذا التعريف أنه يركز على المؤسسة باعتبارها تنظيم بيروقراطي يخضع لمجموعة من اللوائح والإجراءات والقوانين التي تنظم نطاق السلطة والمسؤولية وتسير المؤسسة وفقها بناءا على توجيه عقلاني رشيد يحقق لها الفعالية التنظيمية.

وتعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية- بشرية- مادية- أساليب إدارية) وهذا التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.[2]

ويرى **شستر برنارد** أن المؤسسة هي :"أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل."[3]

ويبرز التعاون هنا كتعبير عن الانتقال من التنسيق داخل المؤسسة وفقا لتقاليد الإدارة الكلاسيكية إلى التنسيق مع داخلها وخارجها.

أما **بريفيس PRIEFS** فيعرفها على أنها :" ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية ومتميزة "[4].

---

[1] فريد راغف و محمد النجار، السياسات و استراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، ط1، 1976، ص148.

[2] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،1998، ط1، ص8.

[3] باركر و اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة:محمد علي محمد، دار المعارف الاسكندرية، د.ت، ص16.

[4] محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص221.

ويشير هذا التعريف إلى وجود علاقات اجتماعية تنشأ داخل المؤسسة من خلال التعاون الذي يقتضي التفاعل والتواصل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو الأقرب من خلال التعاريف السابقة إلى مفهوم المؤسسة الذي تحاول هذه الدراسة التركيز عليه.

ومنه يمكننا تعريف المؤسسة إجرائيا بأنها مجموعة من العناصر المادية والبشرية تخضع لقواعد وقوانين تضمن تسييرها بفعالية ، وذلك بتفاعل وتعاون العاملين فيها من خلال أداء مهام وأنشطة متعددة ، وذلك في إطار تحقيق أهداف مشتركة تساعد على بقاء هذه العناصر واستمرارها.

الفصل الأول

تمهيد:

تعد عملية صنع القرار قلب الادارة و جوهر العملية الإدارية ، و أن مفاهيم نظرية الادارة يجب ان تكون مستمدة من منطق و سيكولوجية الاختيار الإنساني، و ذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث أن عملية صنع القرار هي عملية جماعية، و أن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار و سهولة تطبيقه، و أن جودة القرار التي يتم اتخاذها في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى و قيمة المساهمة التي تقدمها لتحقيق النجاح و الفعالية للمنظمة.

صناعة القرار :

1- تطور مفهوم صنع القرار :

لقد تطور مفهوم صنع القرارات غر الزمن واخذ أهمية نسبية باعتباره أساس العمل الإداري، فقد تطرقت إليه مدارس الفكر الإداري بالشرح والوصف لإظهار أهمية على مستوى المؤسسة والفرد مثلا.

أسهمت المدرسة الكلاسيكية classical school بروادها ماكس فيبر، هنري فيول، فرنك جليت, ولينل أيرويك، بإبراز خطوط السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة واعتبرت أن للمستويات الإدارية العليا الحق في صنع القرارات بينما المستويات الدنيا يجب عليها التنفيذ، كما اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن متخذ القرار هو شخص رشيد يستطيع تعريف وتحديد وتشخيص البدائل المتاحة وترتيبها بكل دقة وتحديد النتائج المتوقعة من كل بديل ومن ثم اختيار البديل الأمثل الذي يساهم في تعظيم الربح أو تقليل التكاليف وبالتالي فان عملية صنع القرارات هي عملية حسابية بسيطة تتم في حالة التأكد التام.

أما المدرسة السلوكية Behavioral School بروادها هاربرت سيمون، وماري فولين، تشستر برنارد وروبرت تاتنباوم وجيمس تومسن، فقد عبرت عن عملية صنع القرارات بأنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بالعمل اليومي لصانع القرار في المؤسسة لتحقيق متعددة وان فاعلة القرار تتوقف على قبوله من المنفذين، لذلك يجب العمل على كسب تأييدهم له بإشراكهم في عملية صنع القرارات[1].

كما اعتبر أصحاب هذه المدرسة إن القرار يتأثر بالبيئة المحيطة بما فيها من عوامل داخلية وخارجية والتي تشكل حدود الرشد والتي لابد من معالجتها للوصول إلى القرارات الرشيدة. استخدمت المدرسة الكمية Quantitative School أسلوبا يتمثل في التقنيات الكمية أو التقنيات أو النماذج الرياضية، وهو تمثيل المدخلات في شكل برامج أو نماذج رياضية والتي

[1] زهيرة محيمداتسي، رقية جنوحات: عملية صنع القرار في الإدارة العامة في الجزائر بين 2000 الى2014 بلدية قسنطينة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، العلوم السياسية تخصص حوكمة محلية، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3، قسنطينة، 2015 – 2016، ص 28.

يمكن تحليلها وفقا لحالة التأكد وحالة المخاطرة وحالة عدم التأكد من خلال حلها باستعمال الأساليب الكمية المختلفة وتحليل النتائج يمكن الوصول إلى صنع القرار. ومن أشهر رواد هذه المدرسة **مليز**.

كما اعتبرت المدرسة الموقفية أو التوقيفية Contingency School أن صنع القرار يتم بالاعتماد على الظروف المحيطة بالموقف موضع القرار، لان لكل موقف قرار يتبع ذلك الموقف وتختلف القرارات بإخلاف المواقف، وهذا يحتم على صانع القرار عدم اتخاذ القرار إلا بعد دراسة وتشخيص الحالة القائمة بشكل دقيق قبل اقتراح الحل ومن رواد هذه المدرسة "Luthans-Fred".[1]

2- خصائص عملية صنع القرار :

2-1/ عملية تنطوي على الاختيار:

حيث يقوم فيها متخذ القرار باختيار البديل الأنسب من بين كافة البدائل المطروحة لحل المشكلة فعملية الاختيار هذه هي التي تكسب عملية صنع القرار واتخاذه أهميتها ومعناها.

2-2/ عملية إنسانية وإدارية :

فنتيجة عملية صنع القرار واتخاذه ، قرار صادر يطبق على منفذيه، فلكي يجد القرار صدى لابد أن يتسم بالرضا والقبول لدى هؤلاء المنفذين.

2-3/ عملية فكرية :

حيث تقوم عملية صنع القرار على تفكير صانعي القرار للقيام بتحليل كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة موضوع القرار، لإعداد مجموعة من البدائل يصلح كل منها لأن يكون حل للمشكلة موضوع القرار .

[1] زهيرة محيمداتسي رقية جنوحات المرجع السابق، ص 29.

2-4/ عملية تنطوي على حل لمشكلة ما :

حيث يواجه صانع القرار مشكلة يسعى لحلها من خلال اختيار متخذ القرار للبديل الأفضل الذي يعد بمثابة حل للمشكلة، وهو ما يعني عدم وجود قرار احتياطي بداخل التنظيم الإداري[1].

3- مراحل صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد[2] . وتمثلت هذه المراحل في:

- حدد "جريفث" مراحل صنع القرار كالأتي:
  - تحديد وحصر المشكلة
  - تحليل وتقويم المشكلة.
  - وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
  - جمع المعلومات.
  - صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
  - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .

[1] بيل سعد خليل: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة1، 2010، ص 24.

[2] نوال عبد الكريم الأشهب : اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ، ومراحلها)، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2015، ص 17.

- أما " لتشفيلد " فحددها على النحو التالي:
  - تعريف القضية.
  - تحليل الموقف القائم.
  - حساب وتحديد البدائل.
  - المداولة.
  - الاختيار [1].
- و يرى "سيمون" أن عملية صنع القرار تختصر على ثلاث مراحل فقط:
  - اكتشاف الاوقات المناسبة لصنع القرار .
  - اكتشاف سبل العمل الممكنة.
  - الاختيار بين سبل العمل[2].

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكر في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل .

[1] نجم الدين الغنوم، صنع القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة ، النسخة الالكترونية ، الموقع الرسمي http :// www.annajah.net/Arabic/show_article.thtml?id ، ص 03 ، اطلعت يوم 26-04-2024

[2] جم الدين الغنوم ، المرجع نفسه.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة التفكر وإمكان الاختيار بين البدائل علما بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.[1]

4- شروط عملية صنع القرار :

لتنفيذ عملية صنع القرار بطريقة عملية صحيحة وضمان نجاحها لابد أن يكون هناك مجموعة من الشروط والتي يجب أخذها بعين الاعتبار، ومن بينها :

- أن تخلو عملية صنع القرارات من الارتجالية والسرعة والتلقائية.
- أن يبتعد متخذ القرار عن العواطف والانفعالات.
- أن يتسم متخذ القرار بالعقلانية العلمية المتسمة بالرشاد والحياد والموضوعية والابتعاد عن الحدود المجردة قدر الإمكان.
- استعمال الطرق المنهجية والعلمية.
- أخذ الظروف الاجتماعية والبيئية والاقتصادية والحضارية بعين الاعتبار وتكييف القرارات حسابها[2].

[1] نوال عبد الكريم الأشهب : اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ومراحلها)، مرجع سابق، ص 18- 19.

[2] خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرارا الإدارات في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص145.

5- أنواع القرارات :

عند الحديث عن القرارات نجد لها العديد من الأنواع ونذكر منها :

5-1/ القرارات الفعالة :

هي التي يتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة, مفاهيم إستراتيجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

5-2/ القرارات غير فعالة :

وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف ومؤثر وفعال[1].

وهناك تصنيفات للقرارات للمستوى الإداري:

5-3/ القرارات التشغيلية :

تتصف هذه القرارات بالتكرار والروتينية وتتضمن تنفيذا للقرارات الصادرة عن الإدارة العليا والوسطى، وذلك بإصدار قرارات تفصيلية. وهذا ما يجعلها تتصف بدرجة عالية من المركزية[2].

5-4/ القرارات الإدارية :

يتم اتخاذ هذه القرارات على مستوى الإدارة الوسطى، حيث تتطابق مع جزء من القرارات المبرمجة وجزء من القرارات العامة، فيما يعود الجزء المتبقي منها للقرارات التشغيلية. تهتم

[1] منى عطية، خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، د.ط، 2009، ص ص 91-92.

[2] الشيخ ولد محمد : العلوم استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2011/2010، ص 130.

قرارات هذا المستوى بفاعلية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها في إطارات سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجي[1].

5-5/ القرارات الإستراتيجية :

وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها[2] .

تصنيف القرارات وفق الإمكانية برمجتها أو جدولتها :

5-6/ قرارات مبرمجة :

ومثل هذه القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرار فيها إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير مثل العمليات الكتابية وغير الفنية. وغالبا ما تعد مقدما الإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية اتخاذ القرار مثل القرارات البسيطة.

5-7/ قرارات غير مبرمجة :

وهي القرارات التي لا تتكرر بمعنى إن المشكلات والمواقف التي تقتضي اتخاذها لا تتكرر باستمرار أو إذا تكررت فان ذالك يكون خلال فترات متباعدة[3].

---

[1] أسمهان سلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة, 2008-2009 ص98.

[2] نوال عبد الكريم الأشهب : اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، مرجع سابق، ص 22

[3] نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظري و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ط، كلية الحقوق الجامعة الاردنية، 1995، ص 254.

6- أساليب صنع القرار :

تعددت الأساليب لصنع القرار ومن بينها :

6-1/ الأسلوب التركيبي :

ويعني القدرة على تركيب أفكار جديدة, والبحث عن وجهات نظر تتيح حلولا أفضل، والربط بين وجهات النظر التي تبدو متعارضة وامتلاك المهارات والتوصل لذلك.

6-2/ الأسلوب المثالي :

يعني تكون وجهات نظر مختلفة تجاه أشياء، والميل إلى التفكير في الأهداف المستقبلية والاهتمام باحتياجات الفرد وما هو مفيد له، وبذل أقصى ما يمكن لمراعاة أفكار الآخرين ومشاعرهم، والميل لثقة والاستماع بمناقشاتهم في مشكلاتهم ، والابتعاد عن المجادلات مفتوحة الصراع.[1]

6-3/ الأسلوب العلمي :

يتناول المشكلات بشكل تدريجي، وإيجاد الجديد بالاستعانة بالمعلومات المتاحة، والاهتمام بالتنفيذ والجوانب الإجرائية، والبحث السريع عن الحل والقابلية للتكيف.

6-4/ الأسلوب التحليلي :

يعني مواجهة المشكلات بحرص وطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل، والتخطيط قبل اتخاذ القرار وجمع اكبر قدر من المعلومات، مع الاهتمام بالنظريات والتنظير على حساب الحقائق، والميل لتنبؤ، والحكم على الأشياء حتى التوصل للاستنتاج.

[1] صفاء الحضيف: أفضل ما كتب عن صنع القرار مجلة التدريب والتقنية، العدد 154، 2011، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي للمجلة، اطلعت يوم 28-04-2024

Altadreeb.net

6-5/ الأسلوب الواقعي :

يعني الاعتماد على الملاحظة والتجريب والتركيز على الحقائق[1].

7- نظريات صنع القرار :

يرى احمد مصطفى ان نظريات صنع القرار تنقسم إلى ثلاث مدارس فكرية, وتكون كالأتي:

7-1/ النظرية الواقعية :

وهي التي تنظر إلى عملية صنع القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت, وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة[2].

7-2/ النظرية الإستراتيجية :

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة, وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دور في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار إيزاء أي موقف في المؤسسة[3].

7-3/ النظرية المختلطة :

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب. ذلك في ضوء الإطار العام الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن الأمر بسيط ولكن حقيقة المؤسسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه الخاص إذ تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات

---

[1] أسماء جواني: دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015، ص 22.

[2] حمد مصطفى خاطر، بهجت كشك ،ادارة المنظمات الاجتماعية مفاهيم و قضايا، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية، 1999، ص243.

[3] المرجع نفسه.

الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى تأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها[1].

8- مبادئ صنع القرار :

هناك بعض المبادئ التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي:

8-1/ مبدأ تغلغل القرارات :

ويعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.

8-2/ مبدأ التفكير المركب :

للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة الإنسانية إنسانيا استنادا على التفكير الإبتكاري.

8-3/ مبدأ التفكير المنطقي :

لكي يكون التفكير منطقيا يجب أن يكون خاليا من التناقض والمغالطات, وان يكون دقيقا واضحا .

8-4/ مبدأ الانطلاق الفكري :

للحصول على اكبر كمية من الأفكار واقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

[1] طارق طه : نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب، مصر، د.ط، 2006، ص 97-98.

8-5/ مبدأ الحقائق :

تعد الحقائق المادة الخام لبتي يتعامل معها متخذ القرار وبدون الحقائق يصبح القرار خطأ[1].

9- مشكلات صنع القرارات :

يواجه صانعو القرارات كثيرا من المشكلات التي تعيق بطريقة أو بأخرى مرحلة صنع القرارات وتنفيذه وحتى متابعته, وهنا سوف نكتفي بسرد بعض العوامل التي تؤثر في صنع القرار ككل.

ومن بين هذه المشكلات ما يلي:

- قيم ومبادئ صانع القرار وشخصيته.
- ميل ونزوع صانع القرار للمخاطرة.
- تنافر وعدم انسجام معتقدات صانع القرار والواقع الذي يعيش فيه.
- وجود بعض العوائق الخارجية مثل الرأي العام (المجتمع) والأوضاع الاقتصادية والتقنية والممولين والموزعين والمستهلكين وغيرهم.
- وجود بعض العوائق الداخلية مثل الموارد المالية والموارد البشرية والعوائق الفنية وعوامل التسويق والبحث والتطوير.
- فهم صانع القرار الشامل والعميق للأمور ومن يقومون بتنفيذ القرار.
- مقدرة صانع القرار على استشراف المستقبل وليس فقط اعتبار ما يتصل بالقرار مباشرة. كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في مجال التدريب الإداري[2].

---

[1] طارق عبد الرؤوف عامر : نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة المشكلات (تصور مفتوح) نسخة الكترونية ، الموقع الرسمي raba_aamer@yahoo.com, ص 05.

[2] محمد بن إبراهيم التوجيري، محمد بن عبد الله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان، الرياض، د.ط، 1997، ص 20.

خلاصة:

ان التحدث عن المفاهيم الأساسية المرتبطة بعملية صنع القرار لايمكن حصرها في هذا الفصل و لكن تطرقنا الى أهم النقاط التي ارتأينا أن تزيد من فهمنا لمفهوم صنع القرار و إدراك أهميته المتزايدة عل صعيد الفرد ، المنظمة و المجتمع. كما تطرقنا لأهم النظريات التي تناولت هذا الموضوع له مرورا بالخصائص ، الاساليب والمبادئ ...الخ

تعتبر عملية صنع القرار بأنها عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الاهداف خلال فترة زمنية معينةفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية أو الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة و هذه العملية تكتسي أهمية بالغة على مستوى الفرد و ذلك كونه يقوم بهذه العملية يوميا و تأثير هذه القرارات على حياته الشخصية، و أهمية كبيرة أيضا على مستوى المنظمة من خلال تأثير القرارات على الأرباح المحققة أو لا وذلك من خلال تأثيره المباشر على نتائج المترتبة عليها ، كما يؤثر على السياسات المنتهجة من طرف المنظمة سواء في التدريب أو غيرها.

الفصل الثاني

تمهيد:

تُعد عملية صنع القرار داخل التنظيمات من أهم المواضيع التي شغلت الباحثين في علم الاجتماع التنظيمي، نظرًا لما لها من تأثير مباشر على فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية. وبينما ركزت العديد من المقاربات التقليدية على الهياكل الرسمية والقواعد الإدارية الصارمة في تفسير آليات اتخاذ القرار، فإن الدراسات الحديثة بدأت تُسلّط الضوء على الأبعاد غير الرسمية التي تُسهم بدورها في تشكيل بيئة العمل واتجاهات الفاعلين داخلها. وتُعد الجماعات غير الرسمية من أبرز هذه العناصر التي تعمل في الظل، لكنها تلعب أدوارًا محورية في دعم أو مقاومة القرارات الإدارية، بل وفي إعادة تشكيلها أحيانًا.

هذا الفصل يُعالج البُعد النظري لظاهرة الجماعات غير الرسمية، من خلال استعراض المداخل السوسيولوجية التي تناولت نشأتها ووظائفها، وعلى رأسها مدخل البنائية الوظيفية، ونظرية الإدارة العلمية، ونظرية العلاقات الإنسانية، وصولًا إلى مقاربة ميشال كروزيه. كما يتطرق إلى خصائص هذه الجماعات، وأهدافها، وأنواعها، وديناميات تماسكها، في محاولة لفهم أعمق للدور الذي تلعبه ضمن النسيج التنظيمي، وتأثيرها غير المباشر في صنع القرار داخل المؤسسات.

أولا: المداخل النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت الجماعات غير الرسمية سواء من خلال ظهورها والعوامل الكامنة وراءها، وتعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي استجابة لخلل ما يبرز في البناء التنظيمي، يؤدي إلى ظهور هذه الجماعات وذلك إما دفاعا عن مصالحها أو حفاظا على تماسكها، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت الجماعات غير الرسمية.

1- مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الإجتماعي، إذ ينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد والإعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع[1]. والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء متساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق إجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسقا فرعيا داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن، فإذا تحرك أعضاؤه 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 وجود حالة من التوازن[2].

ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم، أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته، وعلى هذا الأساس اشتقت أربع فرضيات تشكل لب أو جوهر 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 :

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص157.

[2] سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، الاسكندرية، 1990، ص253.

-المحافظة على هذا النسق.

-القيام بوظيفة معينة داخل هذا النسق.

-الاعتماد المتبادل بين ألجزاء هو اعتماد متبادل وظيفي.

ويدين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال **بارسونز T.Parsons، ميرتون R.Merton، سالزنيك P.Selsnik، جولدنز A.Gouldner، كاتز Katz، و كان .Khan**

حاول **بارسونز** في معالجته التنظيمية تطبيق منظور النسق الطبيعي، واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقاتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية[1]. ويرى بارسونز انه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين هما:

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[2].

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم[3].

وقد وصف بارسونز أربع موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى وتتطور، وأكد أن العملية في أي نسق اجتماعي تخضع لأربع متطلبات وظيفية مستقلة يجب مواجهتها وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق، وهذه المتطلبات هي كالتالي:

[1] سعد عيد مرسي بدر، المرجع نفسه، ص 253.

[2] المرجع نفسه ،ص253.

[3] علي عبد الرزاق جبلي،دراسة في علم الاجتماع الصناعي،دار النهضة العربية، بيروت،1985،ص175.

1. **تحقيق الهدف:** بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق أهدافه.
2. **المواءمة:** بمعنى تعبئة و إعداد الوسائل الفنية لتحقيق الأهداف.
3. **التكامل:** وهو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية و الوجدانية التي تؤدي الى تماسك المشتركين و تضامنهم في عملية تحقيق الهدف.
4. **الكمون:** و يشير إلى قدرة الوحدات و الأنساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يطلبه النسق.

وتهدف تحليلات هذا المدخل إلى الكشف عن آثار هدف النسق على بنائه من ناحية، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي الأكبر من ناحية أخرى، فالتنظيم نسق اجتماعي له حاجياته التي يجب إشباعها وهذا عن طريق مجموعة من العناصر تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها.

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

وقد أوضح أيضا ميرتون أن الالتزام 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 وظيفة ايجابية ووظيفة سلبية ترتبط بالجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة ، عكس فيبر الذي يؤكد على الجوانب الرشيدة في التنظيم.

كما قدم **سيلزنيك** إسهاما في نظرية التنظيم ، حيث انطلق من مقولة التوازن الدينامي لألنساق، بمعنى أن في توازن ويتغير في مواجهة التغيرات الخارجية عن طريق الميكانيزمات الداخلية التي تدخل لإعادة التوازن.

وكشف **جولدنر** 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 تبنى مفهوم النسق المفتوح لكي يوضح ويكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط التنظيم والبيئة[1].

ويتضح مما سبق أن التنظيم هو نسق مفتوح يتبادل 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 تصورية هي التوازن الدينامي للأنساق ، فالميكانيزمات الداخلية تتدخل لإعادة التوازن ، كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية هي الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية.

ونشير هنا إلى إسهام هذا المدخل في معالجة الجماعات غير الرسمية وذلك من خلال مايلي:

-تركيز رواد هذا الاتجاه على الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، واهتموا خصوصا بالعلاقات الاجتماعية المباشرة المبنية على التفاهم.

-تناول هذا المدخل مسألة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل التي تحدد عملية الأداء والإنتاج.

-يرى البنائيون أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا أساسيا في استقرار التنظيم إشباع حاجات الأفراد أو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وبالتالي فإن الجماعات غير الرسمية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار.

وبالرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات إلا أنه تعرض للنقد فيمايلي:

-أكد البنائيون الوظيفيون بشدة على الجوانب التكاملية للتنظيم ، بمعنى الانسجام والتوازن سواء داخل التنظيم أو بين التنظيم وبيئته متجاهلين بذلك الصراع والتغيير.

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص159.

-إن الاتجاه البنائي الوظيفي اعتمد على النسق الطبيعي في معالجته للتنظيمية، ومن أهم جوانب 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.

1/ نظرية الإدارة العلمية :

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم، لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد مؤسسها المهندس **فريدريك تايلور F.Taylor** على أسلوب يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج[1].

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

انطلقت هذه النظرية من فكرة رئيسية أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي يقوم على:

-التخصص والتدريب الفني.

-تحليل العمل إلى جزيئات مع تناول كل جزء على حدا، وبالتالي تحديد حركاته وحساب الزمن الذي يستغرقه.

-تصميم المصنع بالشكل الذي يسهل أداء العامل لعمله.

-تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه[2].

ويلاحظ أن تايلور قد جرد الإنسان من أحاسيسه وذلك باعتباره آلة صماء، حيث عمد إلى تحديد إنتاجية العمال وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، أي تم تقسيم العمل إلى مكوناته وحساب توقيت كل حركة

[1] صالح بن نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006 ، ص 125.

[2] علي عبد الرزاق جبلي،علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية،الإسكندرية،1999، ص42.

، مع إزالة الحركات الزائدة والطائشة ، وكان يهدف من وراء ذلك إلى أنه كلما زادت إنتاجية العمال زادت فوائد المنظمة.

وقد قامت نظرية تايلور على الأسس التالية:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر وأهم ما يطلبه رب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكاليف .
- لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح للعامل وصاحب العمل.
- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهنة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ، ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال، و تضطلع 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 أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها[1].

وعليه يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية جعلت الإنسان ملحق للآلة وذلك من خلال دراسات الحركة والزمن، فهي تجاهلت الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في التنظيم، واعتمدت سياسة التحفيز المادي حيث ظهر مصطلح الرجل الاقتصادي، أي أن الأفراد يكفي أن نحفزهم بالحوافز الاقتصادية وهي السبيل الوحيد لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الإنتاجية، وهي بذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة وأثرها على العملية الإنتاجية، ولهذا فهي نظرية توصف بالصرامة التنظيمية والرقابة المغلقة لأنها نظرية أحادية في أساسها تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم، غير أنها في نفس الوقت ونتيجة المقاومة العمالية 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 انطلاقا من عجز القواعد البيروقراطية السائدة على تلبيتها.

[1] أحمد ماهر، السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،2002، ص29.

وتنظر التايلورية للجماعات غير الرسمية في حالات استثنائية كصمام أمان يحافظ على توازن واستمرارية النسق .

2/ نظرية العلاقات الإنسانية :

إن من أهم المداخل النظرية التي اهتمت بموضوع الجماعات غير الرسمية، نظرية العلاقات الإنسانية إذ تناولت هذه النظرية الجماعات غير الرسمية ودورها في العملية الإنتاجية، وأكدت دور العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال داخل المصنع في تحسين الأداء.

وظهر هذا الاتجاه بعد تلك البحوث والتجارب التي أقيمت في مصانع الهاوثورن، والتي كانت نتيجة للجهود التي بذلها **إلتون مايو** بمشاركة **روثلسبرجر،ويليام ديكسون،و لويد وارنر**.

ولقد اكتشفت هذه البحوث جماعات العمل غير الرسمية، ودورها الفعال داخل التنظيم الصناعي من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال من جهة أخرى، وقد أثارت هذه الدراسات الكثير من الاعتراضات على تلك الفرضيات التي ذهب إليها تايلور مؤسس الإدارة العلمية، والتي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل، ومحاولة دراسة الحركة والزمن، باعتبار العمال مجرد آلات لا تحركهم إلا الحوافز المادية، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، وأن الأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان إلى العمل من أجل الحصول على المال[1].

وعلى كل فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتدحض مزاعم الإدارة العلمية، وأكدت أن الإنسان مهما اهتم بتلبية رغباته المادية، فإنه دائما يعمل من أجل الرقي والتمسك بإنسانيته التي تعمل على توجيه سلوكاته داخل المصنع أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن نظرية العلاقات الإنسانية لم تتأثر فقط بدراسات الهاوثورن بل كانت اتجاهات أخرى ساهمت في تطورها، منها الاتجاه التفاعلي الذي ساهم فيه كل من تشابل و أرنسبرج، الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الجماعات الإنسانية في الصناعة[2].

[1] طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة، القاهرة،1985، ص154.
[2] المرجع نفسه، ص157.

تجارب الهاوثورن:

تدرس الجماعات غير الرسمية في المؤسسات والتنظيمات الصناعية في إطار ما يسمى بالعلاقات الشخصية المتبادلة والعلاقات الإنسانية بصفة عامة، والتي تتعلق بالحياة الجماعية والسلوك الاجتماعي والروح المعنوية والرضا عن العمل.

ولقد اهتمت كثير من الدراسات التي أجريت في هذا المضمار، تلك الدراسة الشهيرة التي قام بها **التون مايو** وزملاؤه والتي تعرف بتجارب الهاوثورن والتي دارت حول تحليل العلاقة بين التنظيم الاجتماعي غير الرسمي وبين متغيرات الأداء والإنتاجية ومعدلات ترك العمل (التغيب)، ومن بين هذه العناصر حظيت ثلاثة منها باهتمام خاص وهي: تماثل القيم الاجتماعية،والتماسك الاجتماعي، وأساليب الإشراف[1].

لقد كان الغرض الاساسي من هذه الدراسة ومن هذه التجارب هو البحث في تأثير التغيرات المادية على انتاجية الفرض والفرضية التي انطلق منها تحسنت الظروف الفيزيقية, للعمال ادى ذلك الى زيادة انتاجاتهم.

تجربة الاولى: اكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الانتاجية للفرد، توصل العلماء الى ان هناك عامل اخطر واعمق من الظروف المادية الا وهو حالة نفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

التجربة الثانية: لاكتشاف اثر جدول العمل على انتاجية الفرض وقد توصل التجربة الى ان كل تعديل يطرا على جدول العمل لصاحبه زيادة في معدل الانتاج، فلما حسب الجدول الاصلي هبوطا في الانتاج، واذا بهم يفاجئون بارتفاع معدل الانتاج، وبذلك لم يثبت ارتباطا واضح بين التغير في الجدول العمل والتغير في معدل الانتاج.

التجربة الثالثة: لايجاد العلاقة بين كمية الاجر وانتاجية الفرد، من نتائج هذه التجربة ان العلاقة بين الاجور والكفاية الانتاجية على غير واضحة.

[1] محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1989، ص463.

التجربة الرابعة: في اهمية المقابلة فقد كان للمقابلات التي اجراها الباحثون مع المبحوثين حوالي 1600 عامل اثر كبير في رفع معنويات العمال واعتبر العمال ان هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكواهم الى الادارة بحرية.

التجربة الخامسة: اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية لقد رأى المشرفون في التجارب تجربة خامسة لاكتشاف اثر سلوك الافراد كمجموعة على معدل الانتاج وقد لجأوا الى ملاحظة سلوك العمال عن قربة وكذلك المشرفون في التجارب السابقة قد لاحظوا ان افراد المجموعات يميلون الى تكوين تنظيمات غير رسمية لتوجية الانتاج كيف ما تشاء المجموعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدى.

اختار المشرفون على هذه التجربة مجموعة من العمال 14 عامل واجرية التجربة في نوفمبر 1931 وانتهت في مايو سنة 1932 وقد بدا الباحثون بتسجيل البيانات عن عينة البحث اثناء عملهم.

ومن أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي.

4- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال " في جميع المستويات" في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين[1].

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وذلك كوسيلة لزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح والمفيد والذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات، وحتى يصل إلى ذلك لا بد من توفير مجموعة من الوسائل والمتمثلة في :

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفير القيـادة الديمقراطية.
- 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 فتمثلت في:

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيقية والإنتاجية و وجود علاقة طردية بينهما، ثم اتجهت اتجاها 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.

[1] علي غربي و أخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، ص40،41.

- ركزت أيضا على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولاً .
- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي[1].

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أنها تبقى الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات، وما يهمنا في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي في العملية الإنتاجية والأداء، 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 و أسبابه و مظاهره و ارتباطاته [2].

3/ نظرية استراتيجية الفاعلين:

أطروحة ميشال كروزيه في التنظيم البيروقراطي: " "Michel Crozierميشال كروزيه هو عالم الاجتماع التنظيمات، يعتبر ميشال كروزيه مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طوّر اقتراب انماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وهو استاذ علم الاجتماع بجامعة هارفارد، واستاذ زائر بمدرسة العلوم الاجتماعية بجامعة كاليفورنيا، ومدير المركز السوسيولوجي للتنظيمات، ومدير الطور العالي لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية بباريس الذي أسسه سنة 1972.

لقد استفاد كروزيه من المنظورات النظرية كالبنائية الوظيفية، والماركسية التقليدية والمحدثة، ونظرية الفعل الاجتماعي والتفاعلية الرمزية، والبنيوية ونظرية الانساق (النسقية). وقدم نقداً لعديد المنظورات السوسيولوجية وكان من اهمها نظرية ماكس فيبر حول البيروقراطية. كل هذا دعاه الى تبني توجهاً وظيفياً نسقياً في تحليله لوظائف التنظيمات الداخلية، واسباب تعثرها، والاهتمام بدراسة العلاقات الداخلية، ومواقف الفاعلين، وعلاقات السلطة، ومختلف العمليات الاجتماعية كالتعاون والتنافر والمنافسة

[1] .عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، المفاهيم الوظائف و العمليات ، 2001، ص30

[2] محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص153.

والتباغض والعداوة والصراع، وهي سلوكات تعبّر عن توجهات الفاعلين وعن مواقفهم المسبقة عن استراتيجياتهم.

قام كروزيه في مركز الدراسات السوسيولوجية CSO ومعهد العلوم الاجتماعية للعملISST بأبحاث ودراسات امبريقية بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية، وانماط التفاعل بين الافراد باختلاف مناصبهم الادارية وتكوينهم واستراتيجياتهم من خلال العلاقات والرهانات التي يستند اليها. وبناءاً على ذلك تتفق هذه الاطراف على قواعد السلوك والتفاعل والمعاملة التي تستند هي الاخرى على القيم الثقافية، والى نظرة الفاعل نفسه الى التنظيم. وبذلك ارتكزت تحليلات كروزي في مستهلها في بناء طروحات وتصورات جديدة استند المحللون عليها لدراسة وضعيات تتميز بعلاقات السلطة في ظل التناقضات النسقية.

انطلق كروزيه في تحليلاته ليس من اقتراحات واسهامات نظرية فحسب، بل من ممارسات وتطبيقات، أي الانتقال من التحليل الوضعي الى البحث المتمحور حول الفعل من خلال ضم حتميات السياق والبيئة، والعقلانية في نطاق النسبية. وذلك من خلال تأويل مختلف عمليات التفاعل والتبادل التي تكون في الشبكة الداخلية لنسق الفعل. ونلاحظ هنا أن كروزي يستخدم التحليل الاستراتيجي والتحليل النسقي كنمطين متعارضين ومتقاربين. فالتحليل الاستراتيجي يركز على التفاعل ليكشف النسق، على ان التحليل النسقي يهتم بالنسق ليصل مع الفاعل الى البعد العرضي غير الطبيعي لنظامه المبني.

تسمح لنا أطروحات كروزيه بالفهم العميق للآليات البيروقراطية، ومختلف مشاكل التغيير، وازمة القطاع العمومي، والانماط التسييرية، والسلطة، واتخاذ القرارات بالتنظيم البيروقراطي، والمشكلات والحالات الباطولوجية (الخلل الوظيفي في مفهوم ميرتون). حتى وان كروزي لم يركز على دراسة الصراع، لكن جاءت تحليلاته فيه ضمن دراساته عن السلطة والبيروقراطية. ونحن اذ بدورنا نحاول استنباط وقراءة افكاره حول التنظيم البيروقراطي، والسلطة في كتبه الموالية:

في كتابه "الفاعل والنسق"[1] وجه كروزي انتقادات للنظريات السوسيولوجية والسيكولوجية التي تكتفي باعطاء اعضاء التنظيم ادواراً محددةً وسلوكاً عقلانياً محدداً، فالنظرية السيكولوجية التي تنطلق في دراساتها الى فهم شخصية الافراد المكونين للتنظيم بصفتهم كيانات فردية، ويتميزون بدرجة من الاستقلالية النوعية بعضهم البعض، وعن النسق التمظيمي، وان سلوكات الافراد تحكمها العلاقة

[1]. - Michel crozer ,Erlhardfriedberg , Lacteur et le systéme , paris , edition du seuil , 1977

الميكانيكية. وانتقد النظريات (مدرسة العلاقات الانسانية) التي ترى بأن سلوك الافراد داخل المنظمة هي نتيجة للوضعية الفيزيقية والمهنية التي يعيشون فيها، وما تتضمنه من امتيازات وتكلفة ذهنية وجسمية ومادية. كما لم يعتبر كروزي التنظيمات كما اعتقدت الوظيفية كيانات اجتماعية، بل وان التنظيم ظاهرة طبيعية.

واقترح كروزيه بدلاً لذلك نظرية العقلانية المحدودة، حيث ان التنظيم عنده مجال لدراسة متغيرات عديدة مرتبطة بدراسة السلوك الانساني الصادر عن الطبيعة الانسانية البحتة. حيث يتمتع كل فرد بعقلانية نسبية محددة، فسلوك الافراد ليس استجابة آلية ميكانيكية للوضعية المهنية، ولا لشخصياتهم ككيانات فردية، وانما هو فعل واعي نابع من اختياراتهم. تسمح لهم باستخدام استراتيجيات فردية من اجل تدعيم او تقوية مراكز القوة والنفوذ –السلطة– واستعمالها في علاقاتهم التفاوضية بغرض الدفاع عن مكاسبهم التي يتمتعون بها او الحصول على مكاسب ومكانات جديدة. (اي ايجاد التدابير اللازمة لقضاء المصالح وتحقيق الاهداف).

انطلق كروزيه من المسلمة التي مردّها ان كل فرد في التنظيم له اهداف واستراتيجيات داخل التنظيم، ومن ثمة يتسم التفاوض بالديمومة والتنظيم، وفي الواقع لا يتفاوض التنظيم كتنظيم، بل يتفاوض الافراد مع بعضهم البعض ومع السلطة التنظيمية. فالافراد يتصرفون في التنظيم بعقلانية محدودة، فكل فرد ينظر الى التنظيم من زاوية اهدافه الخاصة، ومن زاوية مهامه واختصاصه في العمل، واستخدام استراتيجية لتحقيق اهدافه ومصالحه وتدعيم مكانته،

وهنا لابد ان يتضمن هذا السلوك المنافسة والصراع والتعاون بين الافراد والاستراتيجيات الجماعي لتحقيق الاهداف المشتركة.

عرفنا ان كروزيه يرتكز على الطابع المحدود لعقلانية الافراد من خلال وضع مفهوم السلطة على اسس التبادل والتفاوض والتعاون والصراع. بحيث تظهر علاقات سلطة عندما يمتلك طرفان او اكثر على الموارد بشكل متباين على حتمية التبادل او الصراع لتسيير هذه الموارد، التي تعطي القدرة على عدم توقع او التنبؤ بسلوكهم او مواقفهم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات. ولهذا فان علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف الى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الاخرين. والسلطة عند كروزي هي من احد ميادين الصراع لاحداث التوازن بين عناصر القوة، والسلطة هو انها لاتكون سبباً في الصراع فقط، بل وتكون ايضاً سبباً في اثارة عمليات التبادل (كتبادل المصالح

والامتيازات) والتعاون من اجل تحقيق المآرب والطموحات الشخصة من خلال افتعال استراتيجيات، ونستنتج اخيرا من اطروحة ميشال كروزيه ان:

- التنظيم عبارة عن بناء اجتماعي يطور فيه الفاعلون استراتيجياتهم الفردية الخاصة.
- يعد توزيع السلطة واصولها من العوامل الهامة والمفسرة للتنظيم ويسره.
- المنظمة عبارة عن مجال يتحالف فيه الافراد ويتعارضون من اجل الدفاع عن منافعهم ومصالحهم.
- ان جُل المشاكل التي تحدث في المجال التنظيمي من اصل سياسي (طرق توزيع السلطة).

أما في كتابه "عالم موظفي المكاتب" [1]

تعتبر البيروقراطية من المسائل الاساسية لعلم الاجتماع، وتمثل البيروقراطية حسب ماكس فيبر Max Weber وسيلة من وسائل العقلنة والترشيد، فبالنسبة اليه تمثل البيروقراطية حالة صحية تسود فيها القوانين، ويتجه فيها الافراد الى خدمة الغاية التي وجوا من اجلها في هذا التنظيم، وتتسم بالموضوعية (القواعد اللاشخصية) وبطابع الخبرة والتخصص الوظيفي، والنسق الهرمي الاجباري الذي يستوجب الخضوع والرقابة. وقد جاءت اسهامات علمية لبعض مطوري النظرية الفيبرية من امثال ميرتون Merton وبنديكس Bendix وقولدنر Gouldner قامو فيها بدراسة الافرازات السلبية التي ظهرت في الواقع الاجتماعي عند ادخال هذا النظام العقلاني القانوني، الذي ادى الى التطبيق الدقيق للقواعد القانونية، فأصبحت بذلك ضرورية اكثر منها فعالة بالنسبة للافراد، لانها توفر لهم الحماية القانونية، والضمانات اللازمة لحقوقهم على حساب المحفزات للقيام بواجباتهم، مما يؤدي الى اجتياح آخر لقوانين اخرى من اجل ضمان حقوقالتنظيم لدى الافراد. وهكذا دواليك حتى نصبح امام تضخم متنامي للقواعد القانوية، وضعف متزايد في فعالية التنظيم، وهذا ما اطلق عليه ميشال كروزيه بـ "الحلقة المفرغة"[2].

إن التنظيم البيروقراطي حسب كروزيه عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الافعال معطلة، بمعنى انه عديم التقويم. ومن ثمة يكون الافراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و "عزلة" الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الافراد بصلاتهم لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة وتقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم.

[1] michelcrozer, le monde des enployes de bureou , paris , edition du seuil , 1965

[2] محمد المهدي بن عيسى ، " مقاربة سوسيولوجية لتحليل ازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 01 ، ديسمبر 1998 ، المركز الجامعي ورقلة ، ص 11.

وقدّم في هذا كروزي تعريفاً للبيروقراطية على انها:" نسق تنظيمي عاجز عن التعديل بدلالة الاخطاء والاختلالات، بحيث يكون سوء التسيير من العناصر الضرورية، والاساسية لبقاء توازنه" .

ضمن التنظيم البيروقراطي، الفاعل يكون نشطاً يسعى للبحث عن افضل الامتيازات لوضعيته، ومن ثمة لا يرتكز هذا التمثيل البيروقراطي على ردود الافعال السلبية للفرد في التنظيم، بل على معرفة الطبيعة النشطة له، والذي يبحث بكافة السُبل والوسائل للحصول على اكبر حصة يمكن ان يصل اليها (المكانة.القوة) من خلال الوسائل التي يتمتع بها.[1]

لقد اعطى كروزيه معنى لا يختلف عن ماهو شائع ومتداول بين عامة الناس، والتي تعني عنده: "تعقيدات غير ضرورية، نماذج كابحة خانقة للشخصية". وهذا بعدما قام بدراسته لحالتين: الاولى وكالة مالية (محاسبة) تابعة لوزارة المالية. والثانية تجمع صناعي عمومي.

-**الحالة الاولى** : وجد ان الوكالة مقسمة الى عشرة فروع كل فرع يظم مائة شخص، مع وجود اطار على كل فريق، وطبيعة التنظيم كان صارماً وهرمياً وتسلسلياً، واتخاذ القرارات وتحديد نظم التنظيم هي من اشراف المديرية الوطنية (المركزية) والمستخدمين وظفوا على اساس المسابقة، وفرص الترقية غير ممكنة على الاطلاق الا في حالة معاودة المسابقة للترقية. وعموماً كان جو العمل سيئاً. حيث كان يتميز بالاضطرابات، ونشاط مكثف للنقابات، مع تسرب نرتفع للمستخدمين، وكانت الادارة تعتقد ان هذا الجو مرده الى ضعف الاطارات التي تراس الموظفين. وخلصت المقابلات الميدانية الى:

- حكم سلبي من طرف موظفي الوكالة – ووجود عزلة اجتماعية غياب الزمالة.
- تضامن سلبي للمستخدمين موجه ضد مديرية الوكالة.
- علاقات جيدة بين الموظفين والاطارات وعكسها بين الموظفين والادارة.

- **الحالة الثانية** : التجمع الصناعي هو تنظيم عمومي كبير يضم ثلاثين مصنعاً بـ 12.000 موظفاً، ويوظف انواع مختلفة من المستخدمين، كان التنظيم متمركزاً جداً، ويتميز بالتخصص الدقيق وتقسيم للعمل، وبظوابط قانونية محكمة، بتعليمات وقواعد صادرة من الرؤساء، ووجود نظام للعلاوات على

[1] michelcrozer , le monde des enployes de bureou , ibid , p 237

المردودية والاقدمية، غير ان هذا التنظيم عرف ضغوطات اجتماعية بين الجماعات التي كانت معارضة لكل تغيير، وبين عمال المكننة.

ومن خلال الحالتين الدراسيتين يخلص كروزيه الى ان الصرامة التي يتم بها تحديد المهام والمسؤوليات والعلاقات فيما بينها وشبكة العلاقات الانسانية الضرورية لتنفيذها تجعل من الصعب الاتصال بين المجموعات فيما بينها، ومع الحيط ايضاً، وان الصعوبات الناجمة عوض ان تأخذ كمبررات لاعادة النظر في النموذج المستعمل، فأنها استعملت من طرف الافراد والجماعات لتدعيم وتحسين وضعيتهم في الصراع الدائر حول السلطة داخل التنظيم. ان هذه السلوكات تحدث ضغوطات جديدة لارساء اللاشخصية واللامركزية، حين ان هذين الاخيرين تمنحان في مثل هذا النظام الحل الوحيد الممكن للتخلص من الامتيازات المفرط فيها، والتي اكتسبها الافراد والجماعات.

وقد خرج بأربع سمات للتنظيم البيروقراطي هي: [1]

- ان ترقية القواعد اللاشخصية يضمن استقلالية الموظف ومنه وبالتالي عزلته.
- ان مركزية القرارات تزيل اي سلطة اعتباطية مهما كان نوعها.
- تقوقع وعزلة كل فئة مهنية مع الضغط الذي تمارسه الجماعة على الفرد.
- توسيع السلطة الموازية حول مناطق الارتياب.

وفي دراسته عن البيروقراطية التي ركزت على علاقات العمل الداخلية والعلاقات الاجتماعية، يشير الى ان سلوك الافراد يحتلف باختلاف الجماعات التي ينتمون اليها اولاً، ويختلف بإختلاف اثر البيئة الخارجية ثانياً.

ويذهب في تحليله لاثر الجماعة الى دراستها داخل جو المكاتب، لانها الخلية الاصلية لعلاقات التفاعل هذه، واليت يتم التعبير عن المشاركة والتعاون وتقسيم العمل، والدخول في علاقات تبادل لساعات طويلة من العمل. ورغم هذا التقارب الفيزيقي للاشخاص فإنه لاحظ اهم علامات التوتر والصراع، وهي عدم حرارة العلاقات وحميميتها، وبقائها منحصرة في اطارها الرسمي، والبرودة والتحفظ، واحياناً تكون

[1] michelcrozer, le monde des enployes de bureou , op cit , p 236

مزعجة، وبقدر ما تبدو هذه العوامل مقدمات للصراع، فإنها وسائل لحفظ الصراع في حدوده الممكنة، بل وحفظ التعاون في ادنى حدوده الرسمية ايضاً.

كما لاحظ ان الصراعات تكون بين الاجيال والمستويات العمرية المختلفة لتباعد وجهات النظر، وترجع ايضاً الى المنافسة لانها تتطور الى صراع فيما بعد، والى العلاقات السليمة، وكيفية معاملة الرئيس لمرؤوسيه.

–وفي كتابه "الظاهرة البيروقراطية" [1]:

عَمِد كروزي الى دراسة البيروقراطية من منظور انساني، فربط بين تطورها، وتضاؤل الحرية الفردية، في ظل مجتمع تحكمه وتتحكم فيه دوائر الدولة من خلال موظفين متسلسلين هرمياً، والمعتمدين على السلطة الحاكمة، وهكذا فقد رثى لحال البيروقراطية وخاصة عند دراسته الحقلية عن النظام الاداري الفرنسي في عدد من المؤسسات المالية والصناعية. واعتبرها تنظيماً لا يستطيع تصحيح سلوكه عن طريق ادراك اخطاءه السابقة، اذ ان القواعد التي تعتمد عليها البيروقراطية غالباً ما يستخدمها الافراد لتحقيق اهدافهم الشخصية.

وقد توصل كروزي بعد دراسته للبيروقراطية انها نظام يتعارض مع الابتكار الاداري، اذ ان العرض الآلي الاداري للسلوك الانساني، الذي يشكل قاعدة البيروقراطية يؤدي الى خلل وظيفي خطير، لان بنية المنظمة تؤدي الى اشراف متزايد من قبل القادة على انتظام سلوكات الافراد المرؤوسين. لذلك قام بدراسة علاقات السلطة والقيادة التي تربط بين الافراد، وعلاقة هؤلاء الافراد بالمهان والمسؤوليات التي يقومون بها، وطموحاتهم الشخصية. ورأى كروزي ان الفاعلين سواء كانوا فراداً او جماعات عمل يتمتعون بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم بالمنظمة أو في علاقاتهم بعضهم بعضاً. ويتمتعون بدرجة من الاستقلالية والتي تضفي الى استعمال استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية في علاقاتهم مع المنظمة او مع بعضهم البعض. وهذه الاستراتيجيات مستمدة اصلاً من خلال السلطة المكتسبة، ومن خلال الموارد المادية والمعنوية التي يتمتعون بها، وكذا العوائق التي تجابههم داخل التنظيم، وأن كل فاعل داخل المنظمة يسعى جاهداً لتعظيم منفعته المعنوية والمتمثلة في السلطة، اي حصوله على موارد اكثر تجعله في مكانة تفاوضية قوية في علاقاته مع الآخرين، وبالسلطة الادارية القيادية. والمستمدة من كفاءته المهنية، أو من خلال امتلاك المعلومة واحتكارها، وكذا استخدامه لمنطقة الارتياب، واستعماله

[1]. Michel crozer , la fhénoméne bureaucratique , paris , edition du seuil , 1963 -

القواعد والقوانين التنظيمية. ففي ظل هذه الظروف تصبح المنظمة عبارة عن تجمع لاستراتيجيات متصارعة ومتضاربة (تصادم الاستراتيجيات نتيجة تصادم المصالح والاهداف) بحيث تسعى كل استراتيجية الى التعاون من اجل استمرار العلاقة واستمرار الفعل الجماعي المشترك، ومن اجل الفعالية التنظيمية.

وهكذا فقد بحث كروزي في دراساته الميدانية عامل الصراع والتعاون، وبذلك فقد ركز على علاقات السلطة باعتبارها مصدر للصراع، وأكد على ضرورة فهمها من اجل فهم العلاقات بين الافراد، وكذا فهم الوضعيات المهنية والتنظيمية. وفهم الخصائص التنظيمية للمنظمة كونها بيروقراطية أم اتوقراطية أم ديمقراطية، وحيب فهم الاطر الثقافية للمنظمة والافراد المنتمين اليها.

لذلك نجده قد درس الظروف الفيزيقية المادية والمعنوية بها، وبحث في مختلف العلاقات بين الفئات السوسيومهنية باختلاف طبائعها، وبحث في متغيرات المناصب والرتب الادارية، واثر ذلك على العلاقات داخل المنظمة، كما درس متغيرات عديدة منها العلاقة بين الجنسين، والعلاقة بين العمال ذوي الاقدمية والعمال الجدد، بالاضافة الى ذلك درس الحوافز والامتيازات المقدمة للموظفين من علاوات و...الخ –العلاقات الانسانية بصفة عامة– وتأثيرات ذلك على سلوكاتهم وافعالهم كالتمتع بالرفاهية وتوفر الوسائل من انعدامها، وركز اهتمامه على العلاقات التفاعلية بين الموظفين معلاقات الزمالة.

ومن بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين الفاعلين وعلاقات الصداقة، بل هي في الغالب علاقات عمل جافة ، ولاحظ نقص في العملية التبادلية، ونقص في التضامن والتعاون، وشيوع الحقد والغل والكارهية والعدوانية اتجاه المسيرين. ولاحظ حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة هذه الظروف والمشاكل. ونتيجة اللامبالات من قبل الادارة بالعمال وتهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم والمناداة بحقوقهم، وانه بالرغم من وجود نقابات عمالية لكن المشاكل تبقى مطروحة بالتنظيم. وكل هذا يؤثر على عمليات التعاون الا في تعاون العمال بعضهم لبعض في وجه السلطة التنظيمية، وهذا ما أثر سلباً على سير التنظيم وفعاليته.

وقد وضّح كروزيه في الاخير كيف ان السلطة تمتد في مناورة متقنة الى استراتيجية اتصالية كامتلاك المعلومة والاستحواذ عليها (التي تعطي القدرة على المساومة والمفاوضة) والتي لاتفتقر على الضغط والقوة فقط بل على الوسائل الكفيلة بالدفاع عن المصالح او تحقيقها.

وتبين له في دراسته عن السلطة والواقعية في الاحتكار الصناعي أنه:

– لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع التنظيمي الذي يقدمه النظام.

– تتواجد مختلف الجماعات والفئات المهنية في إستراتجيات من اجل الإبقاء على السلطة او الزيادة فيها.

– الوسيلة الوحيدة للحصول على السلطة هي مراقبة منطقة الارتياب.

– تحاول كل فئة التأثير بالارتياب، وهي ما يمتلكه العامل من الكفاءة والقدرة المهنية العالية، أو التخصص المهني، تمنح صاحبها امكانية تفاوضية عالية، تجعله يستخدم منطقته الارتيابيه لعطب الآلة عمداً لاستخدامها كرهان يواجه ويفاوض به السلطة.

ولهذا كانت سلطة الصيانة بالمصانع واسعة امام الادارة، مما يجعل كروزي يستنتج ان الظاهرة البيروقراطية ليست من طبيعة ثقافية بل من طبيعة بنائية.وسلم في الآخير بانه لا يوجد اي خالٍ البحث على السلطة،وإن كانت غير رسمية .

2- مدخل تكوين الجماعات غير الرسميــة :

لقد أصبحت الدراسات المتعلقة بتكوين الجماعة، ال تستند إلى الأبعاد العفوية للتكوين، وانما أصبحت ظاهرة التكوين التي ترتكز عليها 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 النضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد أشار المفكرون والباحثون إلى عدة صور لتكوين الجماعة، وقد ظهرت في هذا الصدد عدة نظريات:

2-1/ نظريـة هومانس لتكوين الجماعة:

تقوم نظرية هومانس على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الأنشطة: وتمثل المهمات أو التصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة.
- التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم النجاز المهمات داخل الجماعة.

- المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم. وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف، والاحترام، والمحبة، والفخر، والتودد. وعكس ذلك العداء ،واالزدراء، والخوف، والكراهية...

وتتفاعل هذه العناصر ببعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق وتكوين حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد، وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك، وتقوية حالة التماسك.

وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد، وهي تتأثر بمجمل المتغيرات البيئة الخارجية، ويرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي ((Internal Systemفي حين البيئة التي تعمل بها الجماعة هي النظام الخارجي((External System،وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل.[1]

انطلاقا مما تقدم، نلاحظ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد، فمثلا 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 ونحو كمية العمل اليومي.

2-2/ نظرية القرب: (Propinquity Theory)

وترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار،حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة، أو في مكتب خدمي متقارب، وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات[2].

[1] خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2014،ص152.

[2] خليل محمد حسن الشماع و حيضر كاظم حمود،مرجع سابق، ص152.

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.

2-3/ نظرية الاتزان: (Balance Theory)

وتقترن هذه النظرية باسم **نيوكومب (Newcomb)**، وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها[1].

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 التحقيق والحفاظ على التوازن.

2-4/ نظرية التبادل : (Exchange Theory)

تقترن هذه النظرية باسم **بيتر بلاو (Blau Peter)** وتقوم على مقارنة بين الفوائد المحققة للفرد جراء انتمائه ووجوده في الجماعة والكلفة المقترنة بذلك، إذ أن تبادل المنفعة للفرد مع الجماعة تعتبر الأساس في الانتماء، وكلما زادت الفوائد المتحققة للفرد من جراء الانتماء كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة وبالعكس، كلما نقصت الفوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما ازدادت حالات التفكك في الارتباط الجماعي. وتعقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المحققة للفرد من وجوده في الجماعة مقابل كلفة انتمائه لها. إذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلما زادت سبل الانجذاب و التفاعل والمشاركة فيها[2].

[1] المرجع نفسه، ص 153.

[2] عبد المريد عبد الجبار قاسم، دينامية الجماعة بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2017، ص89.

ونلاحظ أن هذه النظرية تفيد إلى أن الفرد لا يميل إلى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق والإحباط والإرهاق، فالإشباع المرتبط بحاجات الفرد في الجماعة يؤدي إلى الفائدة التي تشجعه على البقاء في الجماعة.

وعليه فان أساس تكوين الجماعات الصغيرة في ميدان العمل قد برز بشكل واضح وخصوصا بعد النتائج توصلت إليها تجارب الهاوثورن برئاسة التون مايو وزمالئه والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالتنظيمات غير الرسمية،حيث اتضح أن 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 أو إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

ثانيا: خصائص الجماعات غير الرسمية:

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفيسيولوجية، لكن يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة والقرابة والجيرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي تحدث تغييرا في سلوكات الأفراد وفي أدائهم سواء كان أداء جيد أو عكس ذلك، وتتميز الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم بعدة سمات وخصائص تميزها عن بقية التجمعات المنتشرة داخله، وتعتبر هذه الخصائص إسهاما لعدة دراسات وأبحاث أجريت داخل التنظيمات الصناعية وغيرها، لتحديد الجماعات غير الرسمية من غيرها، ويمكن أن نعرض هذه الميزات في النقاط التالية:

1- التفاعل والاتصال المتبادل:

إذ تشكل العملية الاتصالية والتفاعلية بين عناصر الجماعة العنصر الحيوي في فاعلية الجماعة، فالأعضاء المنتمون إلى جماعة معينة يتفهمون الأمور بسرعة، وهذا ناتج عن سهولة الاتصال بينهم وفهم بعضهم للبعض الآخر، إذ أن أي معلومة تدخل إطار الجماعة تنتشر بسرعة كبيرة بين كل أعضائها، وترجع هذه السرعة في الاتصال إلى وجود مصالح وتجارب مشتركة بين أعضاء الجماعة،

وكذلك إلى اتفاقهم حول استخدام مفاهيم واضحة بينهم، والتي عن طريقها يجتمع الأعضاء بسهولة ودقة مع بعضهم البعض[1].

وتؤكد هذه الخاصية على سهولة ويسر في التفاعل والتواصل بين أعضاء الجماعة غير الرسمية من خلال سرعة وصول المعلومة وفهمها مما يساهم في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن للتفاعل الاجتماعي ثلاث مظاهر تتمثل في:

- التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.
- التوقع المشترك بين أفراد الجماعة.
- استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر والتأثير.

1- الحجم:

ويعتبر تحديد الحجم أمر في غاية الأهمية في تحديد الجماعة، ولقد أخذت هذه المسألة كثيرا من البحث، وقد اختلف الباحثون في تحديد العدد الذي يكون حجم الجماعة غير الرسمية، ولكن أغلب الدراسات تذهب إلى اعتبار أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين 04 و09 أعضاء هو حجم مناسب ، إذ وجد أن الجماعات الكبيرة التي يزيد عددها عن 10 أعضاء عادة ما يتجه أفرادها إلى تكوين جماعات صغيرة ضمن الجماعة الكبيرة، وكذلك ...

فإن كبر حجم الجماعة يعيق العمليات الاتصالية والتفاعلية بين الأعضاء، وابداء الآراء ومناقشتها، لهذا أبدت البحوث العلمية التي تمت في هذا الخصوص الرغبة في تقليل عدد أفراد الجماعة غير الرسمية حتى تكون جماعة فعالة ومتماسكة[2].

ومعنى ذلك أنه كلما زاد حجم الجماعة قل الترابط والتماسك بين أعضائها، ويؤكد هذا الكلام ما قام به "**سيشور** "**Saeshere** في دراسته عن التماسك لمئتين وثماني وعشرين جماعة عمل في مصنع كبير، فوجد أن الجماعات الصغيرة التي يتراوح عددها بين (2-22) فردا تكون أكثر تماسكا من الجماعات الكبيرة[3].

وتشير أيضا نتائج الدراسات إلى أن الجماعات الصغيرة تتيح فرصا أكثر للجاذبية بسبب كثرة الاتصال والتفاعل المتكرر بين الأعضاء، أما في الجماعات كبيرة الحجم فإن العلاقات مع الآخرين رغم توفرها

[1] علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار البيان، مصر،1997، ص282.

[2] حامد أبو أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهظة العربية، بيروت، ط5، 1993، ص109.

[3] صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيومترية في الجماعات الصغيرة، دار حامد،الأردن، ط1، 2013،ص32.

فهي تتميز بأنها أقل ودية وأكثر رسمية، كما أنه من المعروف أن التقارب المكاني في الجماعات الصغيرة يسهل تواجد الناس مع بعضها ويؤدي إلى كثرة الاتصال والتفاعل والذي يؤدي بدوره إلى خلق اتجاهات ايجابية نحو الآخرين وتقبلهم ضمن دائرة تفاعلهم مما يعني أن الحجم الصغير للجماعة يساهم في بناء الجاذبية[1].

2- القيادة غير الرسمية:

تتميز الجماعة غير الرسمية بوجود قائد غير رسمي، والقائد غير الرسمي هو " الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة الجماعة، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير عملية متبادلة مع القائد وأفراد جماعته[2]".

وبالإضافة إلى عملية التأثير والتأثر فإن القائد غير الرسمي يتمتع بالخبرة والذكاء والشخصية المحبوبة والقدرة على التفاعل مع الأعضاء والتفاني في حل مشكلاتهم وتحقيق مصالحهم.

وتحتوي الجماعة غير الرسمية عادة على عدة قادة غير رسميين يهتم كل قائد بجانب من الجوانب الحيوية للجماعة، فمثلا يوجد في جماعة ما قائد تعتمد عليه الجماعة في حل مشكلات العمل، وآخر يهتم بالأجور والمكافآت، وآخر يهتم بالجوانب الترفيهية، وآخر يقوم بالتوجيه والإرشاد، لكن رغم تعدد القادة إلا أنه يوجد في الجماعة غير الرسمية قائد رئيسي له نفوذ كبير على أعضاء الجماعة[3].

ويمكن الكشف عن القائد غير الرسمي عن طريق الاختبارات السوسيومترية التي تظهر مدى التفاف أعضاء الجماعة حول ذلك الشخص، فالقائد يعد بمثابة نجم داخل الجماعة و كل أفراد الجماعة يتجهون نحو الاعتقاد بأنه الأقدر على تحقيق الأهداف.

و يقوم القائد غير الرسمي ببعض المهام نذكر منها:

- الامتثال لمعايير جماعة العمل و العمل على تطبيقها.
- المحافظة على تماسك الجماعة، و معاقبة الأفراد غير الممتثلين لما حددته الجماعة والعمل على توجيههم نحو الأهداف التي يجب تحقيقها.
- القيام بعملية اتخاذ القرارات التي تفيد الجماعة.

---

[1] عدنان يوسف العتوم،علم نفس الجماعة،نماذج نظرية و تطبيقات عملية، مكتبة الجامعة الشارقة، اثراء للنشر و التوزيع، الأردن،ط1، 2008، ص232

[2] حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الاداء،دار الجامعات المصرية، مصر(د.ت)،ص234.

[3] حامد أبو أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص108.

- القيام بالاتصالات الداخلية و الخارجية كإعلام الأعضاء بما يحدث في المؤسسة أو القسم و العمل على إيصال اتجاهات و مشاكل الجماعة إلى الإدارة.
- يجب أن يكون عادلا وموضوعيا، و لا يكون متحيزا بل يعامل أعضاء جماعته بالتساوي ويترك لهم حرية إبداء الرأي.

3- المعايير والقيم:

تعتمد الجماعة غير الرسمية على تحديد معايير خاصة بأعضائها، والتي عن طريقها يتم ضبط وتحديد سلوكاتهم في العمل وهذه المعايير "عبارة عن إجماع بين أفراد الجماعة على سلوك معين يجب أن يتبع في مواقف معينة"[1].

فكل جماعة لها معايير معينة تحكم وتضبط سلوك أعضائها ، وعلى الأعضاء الالتزام بها، والمعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية قد تتوافق أو تتماشى مع المعايير التي تحددها الإدارة الرسمية ، وقد لا تتفق معها بل قد تتعارض معها أحيانا، وتكون هذه المعايير بخصوص أوقات الراحة، وسرعة العمل ، التعاون....

ولأهمية ومكانة المعايير والضوابط داخل الجماعة غير الرسمية، تلجأ هذه الأخيرة إلى استعمال عدة أساليب ووسائل عقابية ضد كل عضو لا يلتزم بها، كالمضايقة والاستهزاء وأحيانا العنف، فمثال إذا وضعت جماعة عمل ما معيار تقييد الإنتاج عند حد معين، فإن المخالف لهذا الضابط أو المعيار يتعرض للنبذ والمضايقة والاستهزاء، ويشعر المخالف نتيجة لذلك بالعزلة والإقصاء.

فالعامل لا يتأثر كثيرا بتعليمات الإدراة، ولا يستجيب لها بصورة ثابتة بل يتأثر بمعايير جماعته، ويخضع للقواعد التي تمليها عليه، فهو لا يتأثر كثيرا بمنطق التنظيم، بل يؤثر فيه منطق العواطف والمشاعر، لهذا أساءت النظريات الكلاسيكية للتنظيم وعلى رأسها "الإدارة العلمية" فهم السلوك الإنساني، والمعايير التي تضعها الجماعات الصغيرة، ففسرت تحديد الجماعة للإنتاج بأنه يعود إلى سوء تسيير الإدارة وعدم التحكم فيها[2].

بالإضافة إلى المعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية هناك قيم يشترك فيها أعضاء الجماعة، وهذه القيم تتمثل في الأفكار والآراء والمعتقدات.

[1] حامد أبو أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص108.

[2] حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2014، ص164.

فالجماعة مهما كان تكوينها فإنها تتميز بقيم معينة والتي لها تأثير كبير في تحديد طريقة العمل داخل الجماعة،كما لها تأثير على سلوك أعضائها،فالقيم هي السلوك التفضيلي للفرد.

4- الأهداف المشتركة:

يعتبر تحديد الأهداف من أهم الخصائص التي تميز جماعة عن أخرى، وهي إحدى الصفات التي تقوم عليها، إذ أن عدم وضوح الأهداف يجعل درجة جاذبية الأفراد للجماعة ضعيفة، هذا ما يجعل انحلالها وتشتتها أمرا سهلا، لذلك لا بد للجماعة من أهداف يشترك فيها جميع الأعضاء حتى تحافظ على وجودها وكيانها.

والأهداف المشتركة لا تتنافى مع وجود أهداف شخصية لكل عضو من أعضائها، المهم هو أن يعمل الكل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا طبعا داخل إطار الجماعة المكون من معايير وقيم[1].

ومهما يكن فإن الجماعات غير الرسمية تتميز بخصائص وصفات تنفرد بها عن بقية الجماعات الأخرى، فهذه الخصائص تأخذ صفة التركيب والترابط إذ لا يمكن تصور جماعة غير رسمية بوجود خاصية واحدة فهي على ذلك مجموعة من الخصائص توفر لها الظهور والتحديد من خلال ترابطها واجتماعها.

ثالثا:أهداف الجماعات غير الرسمية:

لقد أجريت عدة تجارب في أهداف الجماعات ، والمقارنة بينها وبين أهداف الأفراد، وهل تتفوق الجماعة في الوصول إلى أهدافها بصورة أسرع من وصول الأفراد، حول هذه التساؤلات أجرت الباحثة " **شو** "**show**تجربة رائدة حيث أعطت بعض المسائل لجماعات تتكون من أربعة أفراد متعاونين ليقوموا بحلها كوحدة كلية، واهتمت بمقارنة كفاءات هذه الجماعات بكفاءات الأفراد الذين يحاولون حل نفس المسألة منفردين، ومن الممكن هنا اعتبار هذه المسألة هدفا للجماعة، وقد انتهت شو إلى أن الجماعات أكثر تفوقا على الأفراد، ومن هنا يتضح أن الهدف الجماعي يمكن الوصول إليه في شكل جماعة أسرع من الوصول إليه كل فرد على حدة، ومن الأمثال الشعبية التي تدل على التكتل والتوحد في صميم الجماعة قولهم (يد الله مع الجماعة)،فالحياة تتطلب العيش في جماعة وليس العيش فرادى.

[1] حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 108.

وقد تكون أهداف الجماعة علنية ، يعرفها جميع الأعضاء، كما قد تكون ضمنية أي يتفق عليها الأعضاء ضمنيا دون التصريح بها[1].

ويشير **نابير و كرشفيلد ((Napier & Greshenfield**إلى أن أهداف الجماعة تتكون أحيانا بطريقة شعورية ومخطط لها من قبل مجموعة من الأفراد أو قد تأتي كنتيجة حتمية لتفاعل عدد من الناس يسمح لتكوين أهداف الجماعة بطريقتين غير مباشرتين هما:

- يفرض الأعضاء أحيانا أهدافهم على المجموعة فيرفضها البعض ويقبلها البعض الآخر إلى أن تصبح أهداف للجماعة بالأغلبية.
- تتحول بعض الأهداف الفردية إلى أهداف جماعية حيث تصبح بعض أهداف الأفراد جذابة للجماعة أو بعض أعضائها مما يعطيها الفرصة لتصبح أهداف للجماعة أو للأغلبية على الأقل.

كما أشار نابير و كرشفيلد ((Napier & Greshenfieldإلى أن الأهداف الجماعية يمكن أن تصنف إلى نوعين هما:

1- الأهداف الإجرائية وغير الإجرائية: وتعد الأهداف الإجرائية محددة وواضحة وتساعد الجماعة على تنفيذ مهمات محددة وضيقة ، أما الأهداف غير الإجرائية فهي أهداف عامة وغامضة وتحتاج إلى وقت وجهد طويل لتحقيقها.

2- الأهداف الظاهرة والضمنية: وتعد الأهداف الظاهرة أهداف محددة وواضحة للجميع بينما تعد الأهداف الضمنية غامضة وغير محددة أو معروفة لجميع الأعضاء[2].

وفيما يلي نعرض النقاط السبعة التي تناول فيها الدكتور **محمود حسن** أهداف الجماعة بإيجاز وهي:

- ❖ إن أهداف الجماعة تكون غامضة في البداية، وتحتاج الجماعة إلى تحديد الأهداف قبل أي شيء آخر، ورسم خطة لتحقيق هذه الأهداف.

[1] حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص44.

[2] عدنان يوسف العتوم، علم نفس الجماعة، نماذج نظرية و تطبيقات علمية ، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2008.

- عندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها يزداد التوتر بين الأعضاء فيشعر الأعضاء بالضيق إذا ظهرت عقبات بين الجماعة وبين أهدافها، وتحاول الجماعة بكل الوسائل القضاء على العائق الذي يقف في سبيلها.
- المنافسة تؤدي بالأعضاء إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف، ويزداد نشاط الأعضاء وحماسهم إذا شعروا أن هناك جماعة خارجية تهدد مكانة الجماعة وسمعتها، وتؤدي المنافسة إلى تماسك الجماعة وتضامنها.
- في الجماعات الديمقراطية يبدو اهتمام الأفراد قويا في دفع الجماعة نحو أهدافها، ويزداد التعاون، وتقوية العلاقات الودية، ويسود التفاهم.
- في الجماعات التي يسودها الجو الأوتوقراطي يزداد اهتمام كل فرد بأهدافه الذاتية، ويزداد الصراع حول المركز في الجماعة.
- يعتبر مركز الجماعة هو الموقع الذي تفضله الجماعات على غيره من المواقع، وكلما تقدمت الجماعة في حل مشكلاتها تعيد النظر في أهدافها على ضوء احتمالات النجاح، يؤدي سعي الجماعات نحو أهداف مختلفة إلى استمرار بقائها.
- ينصرف العضو عن الجماعة إذا شعر أنها لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب الصراع داخلها، أو إنها تسعى في سبيل أهداف أقل من مستوى طموحه[1].

ولضمان مزيد من الفعالية لأهداف الجماعة تجدر مراعاة عدد من الشروط الأساسية اللازمة لتحديد أهداف الجماعة وهي:

- أن تكون أهداف الجماعة واقعية (أي ممكنة التحقيق).
- أن تكون أهداف الجماعة مشروعة ومقبولة من قبل بيئة الجماعة والمنظمة المعنية.
- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومعروف موضوعها.
- أن تكون أهداف الجماعة محدودة زمانا ومكانا وكما ونوعا وتكلفة.
- أن تتم جدولة أهداف الجماعة في صورة برنامج عمل يعكس أسلوب العمل وعملية التقدم في الإنجاز[2].

[1] حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، مرجع سابق، ص43-44.

[2] عبد الغفور مرازفة و اخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم و المحددات، دار الأمة، الجزائر، 2017، ص193.

بناء على ما سبق فإن الفرد في اختياره لأهداف الجماعة، يتأثر بدوافعه الشخصية ويتأثر كذلك بالأهداف بعيدة المدى للجماعة، وكذلك بالعلاقات بين الجماعة وبيئتها الاجتماعية.

رابعا: أنواع الجماعات غير الرسمية:

الجماعات غير الرسمية متنوعة ومتعددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تتداخل فيما بينها، فنجد العامل فردا في مصلحة أو إدارة ما وعضوا في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها، و تتكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل، وداخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات، الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضاءها ، والجماعة غير الرسمية تتبنى مجموعة من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات.

و إذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة، في جو من التعاون و الاشتراك في انجاز بعض المهام و الأعمال، فإن لهذه الجماعات أنواع و أقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة ، جماعات العمل غير الرسمية إلى:

1- جماعات المصالح: هي تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة.

وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها، وهذا من أجل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة ، ومن أمثلة جماعات المصالح هذه التجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر، و تحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية ، و عادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم.

2- جماعات الصداقة: تتكون هذه الجماعات لأن أعضاءها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي، أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو العرفي...الخ[1].

و مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها و اتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية.

[1] جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص452.

أما " دالتون "Dalton فقد فرق بين ثلاث أنواع من الجماعات هي:

1- الجماعات الأفقية: أين نجد أعضاءها ينتمون إلى نفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة، على سبيل المثال هناك تجانس في المكانة وتعامل على أساس قاعدة المساواة مثال ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما، فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.

2- الجماعات العمودية: إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة ولكن في نفس المديرية، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع إلى اعتبارات أخرى، كالمكانة الاجتماعية والسن والأقدمية، وهذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه.

3- الجماعات المختلطة: يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة والى مديريات أو مصالح مختلفة، ويعملون في أماكن مختلفة ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية، وعلى سبيل المثال: أنهم يطمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم، ويمكن أن نجد مثلا مدير الإنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة، من أجل تسهيل وتسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا من علاقات خارجية عن العمل نقلت إلى التنظيم (علاقات في النادي،الحي،الرياضة، المسجد)[1].

أما فيما يخص دراسة "**سايلز Sayles**" فقد حاول من خلالها أن يميز بين جماعات العمل طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة والإشراف، واستطاع "سايلز" أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة، أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا، وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية[2] :

[1] جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص452.

[2] حسان الجيلالي، الجماعات دراسة نفسية اجتماعيةللجماعات غير الرسمية، دار هومة، الجزائر،2008، ص 38.

الجماعات السلبية: (مثل كثير من العمال غير المهرة)،وتقل فيها المعارضة، والشكاوي، وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية، أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج، كما تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.

الجماعات الضالة: (كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحادا من الجماعة الأولى، كما أنها أكثر تظلما، ولكن أعضاءها لا ينضبطون تجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز ،وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.

الجماعات الإستراتيجية: تتميز بأعلى مستويات التنظيم، وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة، تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات، وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما ، على المدى الطويل.

الجماعات المحافظة: (كصناع الملابس) ، وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.

وعليه فإن هذه الدراسة تمنحنا تصورا واضحا عن الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل، حيث تحدد نوعية وطبيعة هذه الجماعات والتي تتشكل بصفة تلقائية في محيط العمل، وتصنف حسب إيديولوجيتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقها في حياتها.

خامسا:أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

إن حب الإنسان للاجتماع جعله يبحث دائما عن أفراد ليكون معهم روابط وعلاقات تلبي له هذا الجانب من حياته، فمنذ ولادته فهو يتنقل من جماعة إلى جماعة، فمن جماعة الأسرة إلى جماعة الأصدقاء،و صولا إلى جماعة العمل، هذه الأخيرة التي ينضم إليها الإنسان العامل في موقع عمله نجدها لا تتكون أو تنشأ من فراغ، ولا عن طريق الصدفة، بل تتكون نتيجة لعدة أسباب اجتماعية ونفسية وفيزيقية تتمثل فيمايلي:

1-القرب المكاني:

يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم أواصر الاتصالات ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم...ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل[1].

وعليه فالقرب المكاني يمثل أحد أهم العوامل التي تهيء المناخ المناسب لتكوين الجماعات غير الرسمية في العمل، وكذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها ومصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها وعملها الرسمي داخل التنظيم.

2-تشابه الوظيفة:

يؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال،وتماثلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاته تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين أو السدائين، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه[2].

وقد أثبتت دراسات الهاوثورن أن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون مع زملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.

3-السن والأقدمية في العمل:

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

[1] حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص61.

[2] حسان الجيلالي، مرجع سابق ، ص61.

في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو حديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص[1].

وبالتالي فعامل السن والأقدمية في العمل يلعبان دورا مهما في تشكيل وتكوين الجماعات غير الرسمية في مكان العمل.

4-المكانة الاجتماعية:

وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل التنظيم، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد الحسن والدكتور محمد الجوهري، إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع.

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة[2].

ويمكننا أن نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية والتكامل الاجتماعي، وتحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه وتقدير آرائه واتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي، كما يتحدد التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة وتتمثل في درجة تفاعل الفرد مع زملائه[3].

فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملا مساعدا على تكوين الجماعات غير الرسمية، فكلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم إلى جماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة.

وعليه فالعوامل سابقة الذكر لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومتشابكة وتكمل بعضها البعض، فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثال وهو السن أو الأقدمية في العمل، فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فانه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير

[1] حسان الجيلالي، مرجع سابق ، ص62.

[2] حسان الجيلالي، مرجع سابق ، ص62.

[3] محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3 ، 1986، ص 491.

الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومترابطة، وان كان أحدها لعب دوار أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى[1].

إلى جانب الأسباب التي سبق ذكرها هناك عوامل أخرى تساهم في تكون الجماعات غير الرسمية في التنظيم نذكرها فيمايلي:

- عدم قدرة الجماعة الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.
- الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة والصداقة والمشاركة والرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين ويشاركهم أنشطتهم ومشاعرهم، ويتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل، وغيره من الجوانب الشخصية والاجتماعية، ويحس معهم بالعضوية والانتماء.
- الحاجة الاجتماعية للتقدير والاحترام واثبات الذات، ويستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية أن يشبع هذه الحاجات.
- قد تكون الجماعة مصدرا هاما للنمو والتطور وتوسيع المدارك والمعارف والمهارات والمنافسة البناءة، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد والتقدم والابتكار.
- المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة سواء كان ذلك في صورة إرشاد لطرق العمل، أو توجيه لحل مشكلته، أو مشاركته بعض أعباء العمل لتخفيف العبء عليه.
- الاستناد إلى جماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة، فهنا تكون الجماعة مصدر قوة في مواجهة المشرف، وهكذا النقابات في بداية نشأتها حيث يشعر العمال بوجوب أن تكون هناك جهة تمثلهم وتتكلم باسمهم.
- الاهتمامات المشتركة بين مجموعة من العاملين قد تكون دافعا لتكوين الجماعات غير الرسمية، فقد تضم إحدى الجماعات بعض العاملين الذين يشاركون دائما في رحلات المؤسسة وأنشطتها الاجتماعية.
- وجود العمال في الجماعات غير الرسمية يشعرهم بالدعم النفسي والراحة النفسية، ويتمثل ذلك في الجماعات التي تضم قدامى الموظفين حيث يحس الموظف كبير السن بالراحة والسعادة حين يتواجد مع غيره من الموظفين[2].

[1] حسان الجيلالي، مرجع سابق ، ص63.

[2] حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانيةف يمجال علم النفس الصناعي، علم الاجتماع، علم الادارة،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص141-142.

سادسا: تماسك الجماعة غير الرسمية:

يعتبر مفهوم تماسك الجماعة من أكثر مفاهيم المنظمة تأثيرا في ديناميكية الجماعة وعاملا مساعدا في فهم سبل تكوين الجماعة واستقرارها، كما يمكن التعبير من خلاله عن خصائص الجماعات الصغيرة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها ومدى تكاتفهم واتحادهم[1].

ويقصد بتماسك الجماعة هو مدى جاذبية الجماعة وهي قوى الترابط بين أعضاء الجماعة، فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها، وتزيد قدرتها على تغيير اتجاهات وأفكار وسلوك الأعضاء.

من هذا المنطلق ، وفي تطرقه لعملية التلاحم داخل الجماعة حاول العالم الروسي **جان ميزونوف** أن يحدد العوامل التي تدخل في هيكلة واحداث عملية التماسك داخل الجماعة، إذ قسم هذه العوامل بين عوامل خارجية وعوامل ذاتية،"...فإنها تعكس على كل حال تعقيد موارد التلاحم وكثرتها فنستطيع أولا أن نميز عوامل خارجية– سابقة لتكوين بعض الجماعات الخاصة أو معطاة مباشرة في بداية تأليف الجماعة، وعوامل ذاتية خاصة بالجماعة كماهي.[2].."

فبالنسبة للعوامل الخارجية فهي حسب ميزونوف تلك:

- العوامل التي تتدخل في تنظيم الجماعات المؤسسية من حيث الرقابة الإدارية كتحديد مكان وزمان وجود الجماعة.
- الضغوط الاجتماعية كالتزام أعضاء الجماعة بسلوك ما تجاه أفراد المجتمع، حيث لا يتنافى مع ماهو منتظر منهم.
- ارتباط الجماعة بنظام أوسع تشترك معه في الالتزام بعدد من المعايير التي لا ينبغي الانحراف عنها، كارتباط جماعة العمل بالمؤسسة وتبعتها لها.

بالإضافة إلى هذا فإن هناك عامل آخر خارجي وهو التنظيم المادي للجماعة كتقسيم العمل وتوزيع المهام والأدوار...

هذا بالنسبة للعوامل الخارجة عن الجماعة والتي تؤثر في تماسكها، أما بالنسبة للعوامل الداخلية أو الذاتية المتعلقة بالجماعة ذاتها، فإنها ذات بعدين حسب ميزونوف بعد اجتماعي عاطفي، وبعد فاعل وظيفي.

---

[1] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 155.

[2] جان ميزوموف، دينامية الجماعات، ترجمة فريد أنطونيوس، منشورات عويدات، بيروت، ط2، 1980، ص34.

أما البعد الاجتماعي العاطفي فإنه يقوم على عدة أسس منها:

-جاذبية الهدف المشترك، الذي تعمل الجماعة غير الرسمية على تحقيقه.

-جاذبية العمل الجماعي، الذي يعتبر طريق لمتابعة السير نحو تحقيق الهدف المشترك.

-جاذبية الانتساب إلى العضوية والذي يعتبر العامل الأساسي في مزج الأساسين السابقين.

بالإضافة إلى هذه العوامل الثلاثة الأساسية، هناك عوامل أخرى فرعية يقوم عليها البعد الاجتماعي العاطفي وهي:

- تجانس بين أعضاء الجماعة، وتحقيق الحاجات الشخصية، حيث يؤلف هذان العاملان في وقت واحد تقوية وتهديد للتلاحم، والجماعة التي لا تولي لهما اهتماما لا أمل لها بالبقاء، وبالمقابل فإن الجماعات حيث روابط الألفة الخاصة تتقدم على الروابط الجماعية تجد وحدتها معرضة للخطر.

وأما البعد الثاني وهو البعد الفاعل الوظيفي فإنه يتعلق ب:

- توزيع الأدوار وتفصيلها والتي تتوقف على نشاطات الأعضاء المتتابعة ومواقفهم المتنوعة.
- سلوك الجماعة وأسلوب القيادة، إذ أن سلوك أي جماعة يعادل تماسكها، وتماسكها يتوقف على مدى قدرة القائد على التحكم في عملية الإشراف والتنسيق بين أعضاء الجماعة وأهدافها[1]

بالإضافة إلى هذه العوامل التي حددها ميزونوف فهناك عامل آخر أضافه الدكتور حنفي محمود سليمان، له تأثير في تماسك الجماعة ، وهو عنصر النجاح، إذ أن "نجاح الجماعة المتكرر في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة درجة انجذاب الأعضاء إليها وبالتالي زيادة درجة تماسكها"[2]

وتأسيسا على ما تم ذكره من عوامل يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة غير الرسمية وهي:

1- عوامل داخلية خاصة بالجماعة : ثمة عوامل تخص الجماعة يطلق عليها العوامل الداخلية وفيها:

أ- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر ايجابي بين الأعضاء كلما زاد ذلك من تماسك الجماعة والعكس صحيح .

[1] جان ميزوموف ، مرجع سابق، ص 39.

[2] حنفي محمود سليمان، مرجع سابق ، ص 237.

ب- قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، وترتبط قدرة الجماعة على تحقيق أهداف أفرادها بعلاقة طردية مع درجة تماسكها.

ج- درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة .

د- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة، كلما ازدادت درجة اعتمادية العضو على الجماعة في إشباع حاجاته، كلما ازداد تمسكه بالجماعة.

هـ- المكانة الاجتماعية للجماعة.

و- حجم الجماعة، حجم أكبر تماسك أقل وبالعكس.

ز- التجانس بين الأعضاء.

2-عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة:

أ- التنافس بين الجماعات في المنظمة.

ب- نمط القيادة في المنظمة ديمقراطي، أم دكتاتوري[1] وعليه فتوفر كل هذه العوامل يزيد في تماسك الجماعة غير الرسمية، والذي بدوره يحقق عدة مزايا لا تتوفر في الجماعات غير المتماسكة، منها على سبيل المثال: الاستقرار، قدرة على العطاء والعمل، زيادة قوة الجماعة، لذلك يبقى التماسك عنصر أساسي يعبر عن وجود الجماعة وثباتها أمام كل عوامل التغيير والانحلال، فالعوامل سابقة الذكر كفيلة بحفظ تماسك الجماعة وتلاحمها، فهي تمثل المزيج الذي يربط لبناء (الأفراد) البناء (الجماعة) ويجعله وحدة قوية مترابطة.

[1] عبد المريد عبد الجابر قاسم، مرجع سابق، ص 198-199.

خلاصة:

تظهر مختلف المداخل النظرية أن الجماعات غير الرسمية تُعد عنصرًا بنيويًا فاعلًا داخل التنظيمات، لا يمكن تجاهله عند تحليل آليات العمل وصنع القرار. فمن منظور البنائية الوظيفية، تُسهم هذه الجماعات في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، بينما كشفت تجارب هاوثورن في إطار نظرية العلاقات الإنسانية عن الدور الإيجابي للانتماء الجماعي في تحسين الأداء والإنتاجية. أما ميشال كروزيه، فقد أبرز البُعد الاستراتيجي لهذه الجماعات بوصفها فضاءات للمقاومة والتأثير ضمن مناطق الغموض في التنظيم البيروقراطي. وفضلاً عن هذا التأسيس النظري، فإن الجماعات غير الرسمية تتسم بجملة من الخصائص، من أبرزها مرونتها، واستقلالها عن الهيكل الرسمي، واعتمادها على الروابط الاجتماعية والانتماءات المشتركة. وتتنوع أهدافها بين إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، وتوفير الدعم، إلى التأثير في القرار أو حماية المصالح. كما تتعدد أنواعها بين جماعات الدعم الشخصي، والمصالح، والمقاومة، والنفوذ، وتتشكل بفعل عوامل عدة، أبرزها الحاجة إلى الانتماء، أو غموض الأدوار الرسمية، أو تقارب الخلفيات الثقافية والاجتماعية. ويكمن سر تماسك هذه الجماعات في قوة الروابط الداخلية، وتشارك القيم، وآليات الضبط الذاتي التي تفرض على الأعضاء سلوكيات معينة. بناءً عليه، يمكن القول إن الجماعات غير الرسمية ليست ظاهرة هامشية، بل تمثل بنية موازية، تؤثر بعمق في الحياة التنظيمية، وتشكل مفتاحًا لفهم التفاعلات اليومية، وتوزيع النفوذ، وصياغة القرارات خارج الأطر الرسمية.

الفصل الثالث

تمهيد:

إن كل الخطوات السابقة التي مرت بها الدراسة و كل المجهودات التي بذلت فيها الى غاية الوصول الى الإجراءات المنهجية للدراسة (خصوصاً في الدراسات السوسيولوجية)والتي تعمل على الربط بين مختلف جوانب الدراسة، ودلك كله من أجل الوصول إلى الإجابة عن التساؤل المطروح في المشكلة وعن الفرضيات المحددة مسبقاً، وعليه فالجانب الميداني هو تدعيم للجانب النظري،إن لم يكن الوجه الثاني معه بالنسبة لعملة واحدة ، فهدا يعني اننا نحاول ان نفسر ونحلل كل التصورات والأفكار النظرية التي جمعناها حول مشكلة الدراسة، بدراسة لبيانات إحصائية وتحليلات سوسيولوجية وهدا لايكون إلا إدا إتبعنا المنهجية اللازمة كما يقول بدالك" فريديريك معتوق" : ان المنهجية هي مجموعة المناهج والطرق التي توجه الباحث في بحثه وبالتالي فإن وظيفة المنهجية هي جمع المعلومات ثم العمل على تصنيفها وترتيبها وتحليلها من أجل استخلاص نتائجها والوقوف على الجوانب الحقيقية للظاهرة الاجتماعية المدروسة "[1].وقد اشتملت الدراسة على الخطوات المنهجية التالية:

[1] رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002 ، ص 119 .

1- الإطار المنهجي للدراسة :

1_1/ المنهج المستخدم في الدراسة :

تدخل دراستنا ضمن البحوث الوصفية الكيفية التي تهدف إلى اكتشاف الوقائع والظواهر ووصفها وصفاً دقيقاً، وتحديد خصائصها تحديداً كيفياً، والتي تهدف إلى:

-الاستكشاف؛ والذي نقوم به عند رغبتنا في خلق أفكار وحقائق جديدة عن مشكلة.

-الوصف؛ وهذا بوصف مميزات وخصائص الظاهرة موضوع الدراسة والأسباب الموجهة لها والعوامل المتحكمة فيها. ونتعدى هذا إلى التحليل والتفسير؛ وهنا نكون مهتمين بتوضيح الماهية (الطبيعة والمضمون)، ومن (الأطراف)، إلى متى (المدة الزمنية)، وكيف (آليات الحل)، ولماذا أن الظاهرة حدثت بهذا الشكل في هذا المجال ولم تحدث في غيره.

فالمنهج العلمي هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها.[1] ولأن المنهج العلمي أسلوب للتفكير فقد اعتمدناه لتنظيم الأفكار وتحليلها وعرضها من أجل الكشف عن المعارف والحقائق، وبالتالي الوصول الى حقائق معقولة والى إنتاج معرفة علمية.

وعليه كقاعدة فإن موضوع البحث هو الذي يفرض على الباحث استخدام منهج ما دون غيره، لذلك تختلف المناهج باختلاف طرح المواضيع، وحتى نتمكن من دراسة مشكلتنا دراسة علمية، فإن تحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وضرورية. ونظراً لطبيعة المشكلة فإن المنهج الوصفي هو المنهج الملائم للدراسة .

[1] محمد شفيق ،البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية) ، الإسكندرية : المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001 ، ص 86 .

المنهج الوصفي:

إعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في تجميع البيانات والمعلومات، والذي نسلكه في تحليل وتبيان الحقائق، بحيث استعمل لإيضاح السبيل وتنظيم الأفكار، إذ هو المنهج الذي يتضمن الحقائق الراهنة بطبيعة الظاهرة، وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة أو ظاهرة معينة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات الكمية والكيفية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

1-2/ أدوات جمع المعلومات :

تشكل أدوات جمع المعلومات للباحث وسائله لإنتاج المعرفة، التي تعمل بواسطتها على دراسة الواقع وفهمه فهماً علمياً دقيقاً. وليس فهم حدسي تخميني، ومن ثمة تحتل هذه الأدوات أهمية خاصة وأساسية في عملية الإنتاج المعرفي. فلابد على الباحث أن يمنحها حقها من العناية والتدقيق والجديَّة في اختيارها واستعمالها حتى تكون ذات فعالية في تحقيق الأهداف المتوخى منها. وفعالية هذه الأدوات والتقنيات يتوقف على كفاءتها من جهة أولى، وحتى استعمالها من جهة ثانية، ومصداقية توظيفها من جهة ثالثة. ومن هذا المنطلق اعتمدنا في الدراسة الاستطلاعية والميدانية على مجموعة من الأدوات التي نعتقد بأنها متكاملة فيما بينها وتخدم بعضها بعض وتخدمنا من أجل تحقيق الهدف. فالأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة هي كما يلي:

1_2_1/ تقنية الملاحظة

يُجمع الباحثون على أن الملاحظة كأداة تعتبر من أهم الأدوات الرئيسية التي تُستعمل في البحث العلمي، ومصدراً أساسياً للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة. فالملاحظة هي المعاينة المباشرة للظاهرة، كما تعني المشاهدة أو المعاينة المباشرة لأشكال السلوك وأنماط التفاعل، و تعتبر كذلك من التقنيات المهمة في عملية صنع القرار من خلال ملاحظة الإنحرافات المتواجدة بنظام المعلومات داخل المؤسسة و هذا ما يسمح لنا بمعالجتها

و إنشاء نظام معلومات فعال وكذا الأنماط المعيشية كالنمط الاجتماعي والاقتصادي والثقافي والعمراني، والتي تكون بأسلوب علمي منظَّم ومنتظم بغية التعرُّف على الظواهر والأحداث والسلوكيات التي توحي بحقائق خفية ، والمظاهر العلانية والمتخفية في موقف معيُّن ووقت ومكان محدَّدين. ولذلك يقول أوغست كونت: " أن ملاحظة الوقائع هي القاعدة العلمية الوحيدة لإنتاج المعارف الإنسانية ".

1-2-2/تقنية الاستبيان :

وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقيمة".

وتعرف على انها وسيلة من وسائل جمع المعلومات، تتكون من مجموعة من الأسئلة وتوزع بواسطة البريد أو تسلم إلى المبحوثين الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة ثم يعاد جمعها من قبل الباحث.

استخدمت هذه الأداة كوسيلة رئيسة في جمع المعلومات المتعلقة بعناصر الدراسة الميدانية (المبحوثين) وأخذت الجهد والوقت الكبير من الباحث في إعدادها، حتى تكون أداة فعالة وناجعة في جمع المعلومات الميدانية، والمتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة أبعادها والمؤشرات التي تتضمنها. ولذا كان لزاماً علينا أن تكون هذه الأداة مطابقة ومحترمة للشروط التالية:

-أن تكون لغتها بسيطة ومفهومة بالنسبة لمجتمع البحث

-أن تتضمن كل متغيرات الدراسة ومؤشراتها.

-أن تكون الأسئلة المطروحة دقيقة ومحددة وواضحة.

-أن تتضمن أسئلة طبيعتها مغلقة – مفتوحة.

-أن تكون بدائل الإجابة عن الأسئلة متكاملة.

-أن تكون مقتضبة لكي لا تدخل الملل في نفوس المبحوثين.

-أن لا تمس الخصائص الشخصية.

-أن تتميز أسئلتها بالموضوعية والعلمية.

تم بناء الاستبيان في شكل أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، هي مزيج بين الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة، تتضمن أسئلة ذات أجوبة وبدائل محددة ومُعدة سلفاً، وهذا بهدف الحصول على المعلومات بطرق مختلفة، تدفع المبحوثين لاختيار واحد من البدائل منها فقط وتعطي لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم بدقة ووضوح. جعلناها -الأسئلة- تتصف بالسهولة والوضوح حتي تكون في متناول المبحوثين وعلى حسب قدراتهم العقلية ودرجة فهمهم، حتى يمكنهم الإجابة عليها في الوقت اللازم للإجابة. وقد استخدمنا أداة الاستبيان لعدة أسباب:

-صعوبة الوصول لكل عناصر الدراسة

-صعوبة إقامة مقابلات مع كل المبحوثين

-الاقتصاد في الوقت

-رفض بعض المبحوثين للمقابلة

- تعطي الفرصة لكل المبحوثين للإجابة على كل الأسئلة بكل اريحية وتدقيق ومراجعة.

-تساعد في الحصول على معلومات حساسة من المبحوثين، قد تكون من المستحيل جمعها عن طريق المقابلة.

تم توزيع الاستبيان على كل العمال الإداريين بالادارة (رئاسة الجامعة) . بمعنى انه تم توزيعها على 52 استمارة والتي تتضمن جميع المعطيات والمتغيرات المتعلقة بالفرضية العامة، وكل الفرضيات الجزئية ا، واحتوت هذه الاستمارة على سبعة و عشرون سؤالا ، واشتملت على المحاور التالية:

_المحور الاول يتعلق بالبيانات الديمغرافية او ما يسمى بالخصائص الشخصية للعينة.

_المحور الثاني يتعلق بمؤشرات الفرضية الاولى.

_المحور الثالث يتعلق بمؤشرات الفرضية الثانية.

- مرحلة التوزيع :حيث تم توزيع الاستمارة عن طريق اسلوب المسح الشامل اي عدم استبعاد اي مبحوث من الدراسة وكان عدد المبحوثين الموجدين في الدراسة حوالى 52 فرد فتم توزيع عنهم يدويا.
- مرحلة الجمع: تعتبر مرحلة الجمع مرحلة مهمة بالنسبة للباحث ولكن الأهم منها ان يستعيد كل الاستمارات التي تم توزيعها وهدا مالم نتحصل عليه حيث تم استرجاع 32 استمارة ببساطة لكن 20 الباقية لم نتحصل عليها حيث تم فقدان الاستمارات الاخرى من قبل المبحوثين ،وهدا ما جعل الباحث يضطر لدراسة 32 استمارة فقط .
- مرحلة التبويب و التصنيف: فقد كانت هده المرحلة الاخيرة في الاستمارة حيث تم ترميز وتفريغ البيانات في برنامج spss ثم استخراج الجداول البسيطة والمركبة واستخراج العلاقات الموجودة بين المتغيرات.

1-2-3/ كيفية معالجة المعلومات والبيانات والمعطيات :

اعتمدنا في معالجة المعلومات الكيفية، والبيانات والمعطيات الكمية الإحصائية على منهجية دراسة الحالة، وعلى منهجية الوصف والتحليل والتفسير ثم الفهم، لتقديم القراءة السوسيولوجية المناسبة، وفق الأطر التحليلية التي رسمناها من خلال عرض وتحليل الجانب النظري، فقمنا بالتفريغ والتحليل وفق المنهجية التالية :

-قمنا بتفريغ البيانات والمعلومات الخاصة بالاستمارة كالتالي : قمنا بتفريغ بيانات الاستبيان في جدول التحليل الإحصائي في البرنامج الإحصائي الالكتروني SPSS، ويتم وفق خطوات معينة :

الجداول المتعلقة بالمحور الأول للبيانات الديمغرافية :

الجدول رقم (1) يوضح خاصية الجنس لافراد العينة:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	68.75%%
انثى	10	31.25%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الجنس من احد أهم العوامل السوسيولوجية الت يتأخذ اهتماما في البحوث العلمية، و من خلال الجدول رقم واحد تبين ان عدد الذكور أكبر من عدد الإناث حيث قدرت بنسبة 68.75% و هو ما يعادل 22 فرد في حين ان نسبة الإناث بلغت 31.25% ما يعادل 10 مفردات من المبحوثين .

يظهر هذا الجدول وجود تباين واضح في التمثيل الجندري بين الذكور والإناث في العينة، حيث أن هذه النسبة تعكس حضورا ذكوريا قويا في المؤسسة المدروسة، مما يشير إلى وجود تفاوت جندري قد يؤثر على نمط التفاعل والعلاقات المهنية، يمكن أن يؤدي هذا التفاوت إلى فرض نمط من الهيمنة الذكورية التي قد تنتج عنها ديناميكيات تمييز ضمنية في التفاعل الاجتماعي والتقسيم غير الرسمي للمهام والمسؤوليات، كما قد تشعر النساء بالعزلة أو الحاجة إلى مضاعفة الجهد لإثبات الكفاءة، خصوصا في ظل ثقافة تنظيمية تهيمن عليها القيم الذكورية،ومن ناحية أخرى، فإن تمثيل النساء بنسبة تقارب الثلث يمنح فرصة لتعزيز حضورهن وفتح نقاش مؤسسي حول التمكين الجندري والمساواة في بيئة العمل.

الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 25 سنة	0	0%
]25-34[	7	%21.87
]35-44[	23	%71.88
أكثر من 45 سنة	2	%6.25
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان أكبر نسبة للذين تتراوح أعمارهم بين [35-44[سنة بنسبة 71.88% اي ما يعادل 23 مفرد، و تليها الفئة المتراوحة اعمارهم بين [25-34[سنة بنسبة 21.87% ما يعادل 7 مفردات، أما الفئة من سن 45 فما فوق تأتي بنسبة 6.25% ما يعادل مفردتان أما المرتبة الأخيرة هي ما دون سن 25 فهي بنسبة معدومة .

إن هذا التوزيع يعكس وجود قوة عاملة شابة-ناضجة تهيمن على المؤسسة، وهي فئة غالبا ما تكون في ذروة النشاط المهني وتحمل خبرة عملية متوسطة إلى عالية، كما يمكن ارجاع ذلك الى كون هذه الفئة أكثر تكيفا مع الرقابة الإلكترونية، وأكثر وعيًا بمتطلبات الانضباط المهني، لكنها في الوقت ذاته قد تكون حساسة تجاه أي تقييد لحريتها في العمل، خاصة إذا كانت تملك خبرة تجعلها تفضّل أساليب الرقابة التقليدية.

علاوة على ذلك يعكس التوزيع تمايزًا في الخبرة والمسؤوليات داخل الجماعة المهنية، حيث من المحتمل أن تكون الفئة الأكثر حضورًا (35-44) في مواقع قيادية وسطى أو مسؤولة عن تنفيذ المهام الميدانية، وهو ما يجعلها أكثر عرضة للرقابة الإلكترونية المباشرة. كما أن هذه الفئة غالبًا ما تكون في مرحلة استقرار اجتماعي وأسري، ما قد يؤثر إيجابًا على مستوى الانضباط المهني نتيجة ارتفاع الشعور بالمسؤولية.

وقد يكون من المفيد في التحليل ربط هذا التوزيع بالتحفيز المهني والانتماء الجماعي؛ فكلما زادت المسؤوليات الاجتماعية للفرد، زاد ارتباطه بالمؤسسة وسعيه للاستقرار المهني، وهو ما قد يُضعف من فرص التسيب. في المقابل، قد تنشأ حالات تسيب بسبب الضغوط المهنية أو الإرهاق الوظيفي الذي يصيب هذه الفئة عند غياب الحوافز أو عند تضارب التوقعات التنظيمية.

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
متوسط	0	%0
ثانوي	8	%25
تقني سامي	3	%9.38
جامعي	21	%65.62
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة المستوى التعليمي متفاوتة حيث نلاحظ انعدام المستوى المتوسط، فيما يليها المستوى الثانوي يأتي بنسبة 25% ما يعادل 8 مفردات، كما نلاحظ بعد ذلك أن مستوى تقني سامي بنسبة 9.38% ما يعادل 3 مفردات، أما النسبة الساحقة فهي لفئة المستوى الجامعي بنسبة 65.62% ما يعادل اكثر فئة من الافراد ما يعادل 21 مفردة.

تُعتبر الشهادات الجامعية وفق نظرية بورديو الشكل المؤسسي الأبرز لرأس المال الثقافي، حيث يتم تحويل المعرفة المكتسبة إلى اعتراف اجتماعي وشرعية مهنية. وفي ضوء سيطرة حملة الشهادات الجامعية على العينة يتبين أن المؤسسة تعمل ضمن منطق انتقائي يستند إلى معيار الكفاءة الأكاديمية بوصفه مدخلاً للاعتراف بالمكانة المهنية،ويترجم هذا الاعتراف على المستوى التنظيمي في صورة تفاوتات غير مرئية بين العاملين، حيث يحظى أصحاب الشهادات الجامعية، بحكم رأس مالهم الرمزي، بفرص أكبر للترقي والتأثير والقيادة. وبهذا، يُعاد إنتاج التراتب الاجتماعي داخل المؤسسة استنادًا إلى المستوى التعليمي، تمامًا كما يحدث في المجتمع الخارجي.

علاوة على ذلك، فإن غياب أي عنصر من المستوى "المتوسط" يشير إلى عتبة دنيا من رأس المال الثقافي تشترطها المؤسسة للمشاركة في الحقل، ما يعزز من طابعه النخبوي ويقصي ضمنيًا الفئات التي تفتقر إلى هذا الرأسمال.

يذهب بورديو إلى أن رأس المال الثقافي لا يعمل منعزلا، بل يتداخل مع رؤوس أموال أخرى، منها رأس المال الاقتصادي والاجتماعي. غير أن سيطرة الرأسمال الثقافي داخل الحقل البيروقراطي يجعل من المستوى التعليمي مقياسًا رئيسيًا للشرعية والفاعلية. وعليه، فإن الجماعات المهنية داخل المؤسسة تتشكّل، ولو بشكل غير معلن، على أساس القرب أو التماثل التعليمي، فتبرز جماعات "نخبوية" تتشارك مرجعيات معرفية، وأسلوب تفكير، ومصالح مهنية مشتركة، في مقابل جماعات أخرى أقل تأثيرًا تعاني من إقصاء ناعم داخل الحقل التنظيمي.

الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مجال السكن :

مجال السكن	التكرار	النسبة %
ريفي	2	%6.25
شبه حضري	4	%12.5
حضري	26	%81.25
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

يهدف الجدول اعلاه و النسب الموزعة حسب البحث أن مجال السكن يساهم بشكل فعال في إنشاء علاقات غير رسمية داخل المؤسسة ، و من خلاله نلاحظ أن النسبة الكاسحة هي 81.25% بمعدل 26 مفردة ذات طابع سكني حضري، أما النسبة الأقل هي 6.25% بمعدل مفردتان هي من الفئو ذات الطابع السكني الريفين أما الفئة المتوسطة فهي بنسبة 12.5% بمعدل 4 مفردات ذات الطابع السكني الشبه ريفي.

من الناحية السوسيلوجية يمكن فهم هذا التركيب الديموغرافي في ضوء العلاقة بين المجال الجغرافي وسلوك الفرد داخل التنظيم، فالأفراد القادمين من المدن غالبا ما يكونون أكثر احتكاكا بالثقافة الإدارية الرسمية، وأقدر على التكيّف مع نظم الرقابة الإلكترونية، بفضل خلفياتهم التقنية والتعليمية.

كما أن المجال الحضري يمنح الأفراد فرصًا أكبر للتعلم والتدريب والوصول إلى الموارد التقنية، مما ينعكس على مدى تقبلهم للتحول الرقمي داخل المؤسسات. أما القادمون من المناطق الريفية أو شبه الحضرية، فقد يواجهون تحديات في التأقلم مع الأساليب الحديثة للعمل، ما قد ينعكس على سلوكهم الوظيفي.

الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل :

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	4	%12.5
]05-14[	21	%65.62
]15-24[	6	%18.75
أكثر من 25 سنة	1	%3.13
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن للأقدمية المهنية من أكثر العوامل المؤثرة في إنشاء علاقات داخل الوسط المهني و التي تساهم في حد كبير الى تشكيل علاقات غير رسمية يجد فيها الفرد نفسه متحيز لفئة معينية و من خلال الجدول نلاحظ أن النسبة الأعلى من الأقدمية و المقدرة بنسبة 65.62% أي ما يعادل 21 مفردة من مجتمع البحث لديهم أقدمية تتراوح بين [05-14] ، تليها في المرتبة الثانية الفئة ذات الأقدمية التي تتراوح من [15-24] بنسبة مقدرة بـ 18.75% ما يعادل 6 مفردات تليها في المرتبة الثالثة الفئة الاقل من 5 سنوات أقدمية بنسبة 12.5% بمعدل 4 مفردات ، أما في المرتبة الأخير هي فئة الأكثر من 25 سنة أقدمية بنسبة 3.13% بمقابل مفرة واحدة فقط.

هذا التوزيع يشير إلى هيمنة "الجيل الوسيط" داخل المؤسسة، أي العاملين الذين أمضوا فترة متوسطة من الخدمة، حيث تعد هذه الفئة تُعد الأكثر حساسية للتغيرات التنظيمية، حيث تجمع بين الخبرة والقدرة على التكيّف مع التحديث.

في حين أن الفئة ذات الأقدمية العالية غالبا ما تتميز بثبات سلوكي ومقاومة نسبية للتغيير، وهو ما قد يُفسر محدودية عددهم في العينة. أما حديثو العهد بالمؤسسة، فقد يكونون أكثر مرونة، لكن تأثيرهم في الثقافة التنظيمية ما يزال محدودا بسبب ضعف الاندماج أو التبعية الإدارية.

الجداول المتعلقة بالمحور الثاني انتماء الفرد داخل الجماعة دور فعال على حل المشاكل:

الجدول رقم (6) يوضح كيفية توظيف الفرد في المؤسسة :

التوظيف في المؤسسة	التكرار	النسبة %
علاقات شخصية	13	40.63%
مسابقة عن طريق الكفاءة	19	59.37%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح كيفية توظيف الفرد داخل المؤسسة حيث يشير أن التوظيف عن طريق الكفاءة بنسبة 59.37% اي بمعدل 19 فرد من مجموع 32 عينة، أما التوظيف عن طريق العلاقات الشخصية فهي بنسبة 40.63% اي ما يقابل 13 فرد من مجموع الكلي.

تبعا لنتائج الجدول يمكن القول أن الاعتماد على العلاقات الشخصية يثير إشكالية العدالة التنظيمية وتكافؤ الفرص، كما يؤسس لثقافة المحسوبية، التي تضعف مناخ الثقة بين الزملاء وتخلق انقسامات خفية داخل الجماعة المهنية، وفي المقابل، فإن التوظيف عن طريق الكفاءة يمثل ركيزة للنظام العقلاني الذي دعا إليه "ماكس فيبر"، ويضمن بناء شرعية إدارية على أساس الكفاءة لا القرابة أو الولاء، فالموظفون الذين تم توظيفهم عبر الكفاءة غالبًا ما يطورون شعورا بالاستحقاق الوظيفي، ويدافعون عن نظام الرقابة والشفافية، أما من تم توظيفهم بالعلاقات، فقد يشعرون بالتهديد من الرقابة الإلكترونية، لأنها قد تكشف قصورهم أو تضعهم في موقع التقييم المستمر. وقد يسعون لتكوين شبكات غير رسمية للدفاع عن مواقعهم، مما يؤثر على استقرار المؤسسة.

الجدول رقم (7) يوضح دافع الفرد لانشاء علاقة صداقة مع الزملاء في العمل :

إنشاء علاقة صداقة مع الزملاء في العمل	التكرار	النسبة %
تشابه الوظيفة	19	59.38%
تقارب مكان العمل	8	25%
معرفة سابقة	4	12.5%
علاقة القرابة و الجوار	0	0%
أخرى	1	3.12%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه دافع الفرد لانشاء علاقة صداقة مع زملاءه في العمل حيث يشير الاتجاه العام الى ان أغلب دافع هو في تشابه الوظيفة بنسبة 59.38% اي بمعدل 19 فرد يليها الدافع الثاني الاطثر تأثيرا هو تقارب مكان العمل بنسبة 25% اي بمعدل 8 أفراد ، اما عامل المعرفة السابقة فهي بنسبة 12.5% بمقابل 4 أفراد من مجموع العينات، كما تنعدم النسبة في علاقة القرابة و الجوار خار المؤسسة، أما دوافع أخرى فهي بنسبة ضئيلة تقدر بـ 3.12% اي بمعدل مفردة واحدة من مجموع العينات.

ان هذا التوزيع يعكس الطابع "المهني" للعلاقات داخل المؤسسة، حيث يلعب التشابه الوظيفي الدور الأكبر في تشكيل الشبكات الاجتماعية، مما يدل على عقلانية العلاقات وتوجّهها نحو التفاعل اليومي المتعلق بالمهام والواجبات.

من الناحية السوسيولوجية فان هذه النتيجة تعزز مقولة أن "البيئة التنظيمية تصنع شبكاتها"، فالعلاقة بين الزملاء لا تُبنى فقط على القرب الاجتماعي أو القبلي، بل على منطق تقسيم العمل والتكامل المهني، وهو ماتشير اليه المقاربة "الوظيفية البنيوية"، من أن هذه العلاقات تسهم في تعزيز التماسك المؤسسي ، في حين أن غياب تأثير القرابة والجوار، يشير إلى انقطاع واضح بين المجال الاجتماعي التقليدي والمجال الوظيفي الحديث، مما يعكس تحولا نحو عقلنة العلاقات داخل بيئة العمل، وهذا يعد إيجابيا من ناحية تحسين الأداء وضبط السلوك.

وعلى وجه العموم فان نتائج الجدول تبرز كيف أن طبيعة العلاقات المهنية تُبنى على الاحتكاك اليومي والتشارك في المسؤوليات، وليس على عوامل خارجية، مما يُعد مؤشراً على نضج الثقافة التنظيمية وقدرتها على مقاومة عوامل التسيب أو الانقسام.

الجدول رقم (8) يوضح زملاء في العمل من نفس المنطقة التي يسكن فيها العينة :

زملاء في العمل من نفس المنطقة	التكرار	النسبة %
نعم	26	81.25%
لا	6	18.75%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه يوضح نسبة زملاء العمل في المؤسسة و المنتمون لنفس منطقة السكن الذين صوتو بـ نعم هي بنسبة 81.25% بمعدل 26 فرد من العينة يتشاركون في نفس منطقة السكن، أما المصوتون بـ لا تقدر بنسبة 18.75% بمعدل 6 أفراد من مجموع العينة.

من المنظور السوسيولوجي لهذه النتائج تكشف عن وجود شبكات اجتماعية أولية قوية داخل المؤسسة مبنية على القرب الجغرافي، مما يعني أن العلاقات خارج المؤسسة تُعاد إنتاجها داخل بيئة العمل. وفقًا لـ نظرية الشبكات الاجتماعية ((Social Network Theory، فإن الأفراد الذين يشاركون في نفس السياق الجغرافي والاجتماعي يميلون إلى تشكيل روابط وثيقة تؤثر في سلوكهم المهني، بما في ذلك التعاون، التضامن، أو حتى المقاومة الجماعية، و وجود نسبة كبيرة من العاملين من نفس المنطقة يعزز تشكيل جماعات غير رسمية ذات روابط قوية، ما يسهل التواصل غير الرسمي ويخلق تكتلات اجتماعية داخل المؤسسة ، أما من منظور نظرية الجماعات الأولية لـ "شارلز كولي"، فإن العلاقات القائمة على القرب الجغرافي والانتماء المشترك تؤدي إلى تماسك اجتماعي قوي، يُترجم داخل المؤسسة في صورة جماعات متماسكة قد تؤثر على القرار الإداري أو توجهاته.

في الاخير يمكن القول بأن الانتماء الجغرافي المشترك بين العاملين يعزز تشكل جماعات غير رسمية قائمة على الروابط الاجتماعية الخارجية، مما يمكن أن يُعيد تشكيل ديناميات السلطة والتأثير داخل المؤسسة، هذا يدعم الطرح السوسيولوجي القائل بأن عملية صنع القرار تتأثر ليس فقط بالهيكل الإداري الرسمي، بل كذلك بالعلاقات الاجتماعية الممتدة والمتجذرة في المحيط الخارجي للفرد.

الجدول رقم (9) يوضح زملاء في العمل من نفس القرابة للعينة :

زملاء في العمل من نفس القرابة	التكرار	النسبة %
نعم	12	37.5%
لا	20	62.5%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه يوضح نسبة زملاء العمل ذوي الصلة في القرابة بحيث الذين صوتو بـ نعم هي بنسبة 37.5% بمعدل 12 فرد من العينة يتشاركون في القرابة، أما المصوتون بـ لا تقدر بنسبة 62.5% بمعدل 20 فرد من مجموع العينة.

من الناحية السوسيولوجية يوضح الجدول أن جزءًا غير قليل من جماعات العمل يتشكل بناءً على روابط عائلية، مما يشكل أرضية خصبة للجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة. هذا يعزز فكرة أن القرابة يمكن أن تكون أحد محددات تشكل السلطة الاجتماعية داخل العمل، وتؤثر بطريقتها في اتخاذ القرارات، تمرير المعلومات، أو حتى خلق تحالفات داخلية.

على الرغم من أن النسبة الأكبر (62.5%) لا تعمل مع أقارب، إلا أن نسبة 37.5% تمثل حضورًا غير هامشي للقرابة في بنية الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة، مما قد يؤثر على مستوى الحياد في العلاقات المهنية، خاصة إذا تداخلت مع آليات التقييم أو اتخاذ القرار، كما أن هذه الظاهرة تعزز وجود علاقات اجتماعية تتجاوز الطبيعة البيروقراطية للمؤسسة، وهو ما يُضعف من قدرة الهياكل الرسمية على التحكم الكامل في القرار الإداري.

كما يمكن القول أن بوجود قرابة بين بعض العاملين داخل المؤسسة يمثل أحد أوجه تشكل الجماعات غير الرسمية التي لا تعتمد على الوظيفة أو الكفاءة، بل على الانتماء الاجتماعي، وهو ما يعيد تشكيل ديناميكيات اتخاذ القرار والتفاعل المهني، القرابة هنا تتحول من مجرد علاقة اجتماعية إلى مورد للنفوذ والتأثير داخل بيئة العمل، وهذا ما يجب أخذه بعين الاعتبار عند دراسة علاقة الجماعات غير الرسمية بصنع القرار.

الجدول رقم (10) يوضح شعور العينة بالانتماء للجماعة:

الانتماء للجماعة	التكرار	النسبة %
نعم	25	78.12%
لا	7	21.88%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه يوضح شعور الفرد بالانتماء للجماعة حيث نجد نسبة 78.12% بمعدل 25 فرد من العينة يشعرون بأنهم منتمون للجماعة، أما الافراد التي لا تشعر أنها تنتمي للجماعة فهي بنسبة 21.88% بمعدل 7 أفراد من مجموع العينة.

ان الانتماء إلى الجماعة لا يبنى فقط على التواجد المادي داخل المؤسسة، بل يتطلب تفاعلات إيجابية، وقيما مشتركة، وشعورًا بالأمان والدعم، فالنسبة المرتفعة نسبيًا لمن يشعرون بالانتماء توحي بأن المؤسسة توفر بيئة اجتماعية تُشجع على التفاعل، وتُراعي – في حدود معينة – البعد الإنساني في علاقتها مع العاملين.

في المقابل، فإن نسبة 21.88% التي لا تشعر بالانتماء ليست ضئيلة، وتستحق التوقف عندها،فقد تعود هذه النسبة إلى عوامل عديدة مثل التهميش، الصراعات التنظيمية، أو غياب الحوافز المادية والمعنوية، وقد يرتبط ذلك أيضا بطبيعة العلاقات غير الرسمية التي قد تكرّس الإقصاء، أو الاحتكار الفئوي للموارد والفرص.

كما يمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا من خلال اعتبارالانتماء حائط صد أمام مظاهر التسيب والإهمال، لأنه يولد شعورا بالمسؤولية تجاه الجماعة والمؤسسة ككل، وكلما ارتفع الانتماء، كلما زاد استعداد الفرد للمشاركة، المساهمة، واحترام القوانين، بما في ذلك القبول النسبي بالرقابة الإلكترونية كوسيلة تنظيمية. أما غياب الانتماء، فقد يؤدي إلى اللامبالاة، مقاومة القوانين، أو الانسحاب الرمزي من المؤسسة، حيث يؤدي العامل عمله بأدنى جهد ممكن، مما يُعد من أخطر أشكال التسيب غير المعلن.

من زاوية أخرى، قد يكشف الشعور بالانتماء عن درجة فعالية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل، لا سيما إذا كان مبنيا على التفاهم، لا الإكراه. وهذا ما يدعو إلى ضرورة تحليل مكونات هذا الانتماء، وعلاقته بالعوامل الأخرى كالقرابة، المكان، أو التخصص المهني.

الجدول رقم (11) يوضح دافع العينة بالشعور لانتماءه للجماعة :

دافع العينة بالشعور للانتماء	التكرار	النسبة %
نفس أصل القرابة	2	%6.25
تجاور في مكان العمل	20	62.50%
نفس المنطقة التي تسكن فيها	10	31.25%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه و الذي يوضح دافع العينة بالشعور لانتماءه للجماعة حيث تشير الاحصائيات ان الدافع الأول هو التجاور في مكان العمل بنسبة 62.50% اي بمعدل 20 فرد، في حين نجد نسبة 31.25% اي بمعدل 10 أفراد من مجموع العينة دافعها في نفس المنطقة السكنية التي ينتمون اليها ، أما دافع القرابة فهو بنسبة 6.25% اي بمعل مفردتين فقط من مجموع عينات البحث.

أما من المنظور السوسيولوجي فإن هذه النتائج تبرز أن الجماعات غير الرسمية لا تتشكل فقط بفعل العلاقات المسبقة كالعائلة أو السكن، بل يُعاد تشكيلها داخل المؤسسة ذاتها بناءً على معايير جديدة، أبرزها التجاور في المهام والموقع.

هذا يعكس أن الجماعات غير الرسمية تظل فاعلًا مؤثرًا في دينامية اتخاذ القرار، إذ أن الروابط المبنية على التفاعل اليومي قد تنتج عنها دوائر ثقة وتنسيق تؤثر على عمليات اتخاذ القرار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، كما أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تلعب دورًا جوهريًا في تشكيل الجماعات غير الرسمية، إذ أن التفاعل اليومي في فضاء العمل يغدو أكثر تأثيرًا من الانتماءات القبلية أو العائلية وبذلك تشكل هذه الجماعات بيئة بديلة للقرارات غير الرسمية، وقد تكون أداة مقاومة أو دعم للقرارات الرسمية، حسب تماهيها أو تعارضها مع الإدارة.

الجدول رقم (12) يوضح كيفية انتماء العينة لجماعة العمل :

دافع العينة للشعور بالانتماء	التكرار	النسبة %
نفس تخصص العمل	14	%43.75
نفس الطبقة الاجتماعية	6	%18.75
نفس القيم و المعايير التي يؤمن بها	12	%37.5
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه كيفية انتماء الفرد لجاعة العمل حيث نجد دافع التخصص في نفس العمل بنسبة 43.75% اي بمعدل 14 فرد، في حين أن نسبة 18.75% هي بدافع نفس الطبقة الاجتماعية بمعدل 6 افراد، اما دافع الانتماء من نفس القيم و المعايير التي يؤمن بها العينة هي بنسبة 37.5% و هو ما يقابله 12 فرد من مجموع الكلي للعينات.

من الناحية السوسيولوجية تكشف النتائج أن انتماء العاملين إلى الجماعات غير الرسمية يُبنى بدرجة أولى على أساس التخصص المهني والتقارب القيمي، وليس على أساس الطبقة الاجتماعية، وهو ما يعكس تحولات في بنية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، هذه الجماعات، باعتبارها كيانات غير رسمية منسجمة وظيفيًا وثقافيًا، تكتسب قدرة متزايدة على توجيه سلوك الأفراد والتأثير في عمليات صنع القرار، مما يجعل فهمها ضرورة لفهم البنية الفعلية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة، و هذا ما يدعم الفرضية القائلة بأن الجماعات غير الرسمية يمكن أن تلعب دورًا حاسمًا في توجيه أو إعاقة القرار الإداري داخل المؤسسة، خاصة إذا توافرت لها عناصر الانسجام والشرعية الاجتماعية.

الجدول رقم (13) يوضح أسس اختيار العينة لزميل العمل :

اختيار العينة لزميل العمل	التكرار	النسبة %
السن	8	%25
الأقدمية في العمل	7	%21.88
التجاور في مكان العمل	7	%21.88
التفاهم	7	%21.88
أخرى	3	%9.36
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول الموضح اعلاه كيفية اختيار العينة لزميلة في العمل حيث نجد أن نسبة 25% بمعدل 8 أفراد يختارون زملاءهم في العمل حسب السن أما اختيار الزملاء حسب الاقدمية في العمل أو على أساس التجاور في مكان العمل أو التفاهم في العمل فهي بنسب متساوية مقدرة بـ 21.88% اي بمعدل 7 افراد لكل من الخيارات الثلاث، أما خيارات أخرى عديدة فهي نسبة ضئيلة مقدرة بـ 9.36% اي بمعدل 3 أفراد من المجموع الكلي للعينات.

من الناحية السوسيولوجية توضح نتائج هذا الجدول أن تشكيل الجماعات غير الرسمية لا يتم بشكل اعتباطي، بل يتم عبر أسس واضحة تمزج بين البنية التنظيمية (كالأقدمية والتجاور) والعوامل الاجتماعية الثقافية (كالسن والتفاهم)، هذا التركيب يُعطي هذه الجماعات طابعًا وظيفيًا وثقافيًا يجعلها أكثر تأثيرًا في اتخاذ القرار، سواء بشكل مباشر (من خلال الضغط على الإدارات) أو غير مباشر (من خلال تشكيل رأي عام داخل المؤسسة).

بالتالي، فإن فهم آليات اختيار الزملاء يكشف عن نمط تشكّل الجماعات غير الرسمية، ويُبرز مدى قوتها في التأثير على مناخ المؤسسة وتوجيه سلوك الأفراد، كما أنها تكشف أن اختيار الزملاء في العمل يتأسس على أسس اجتماعية وعملية واضحة، مثل السن، الأقدمية، القرب المكاني والتفاهم، مما يدل على أن الجماعات غير الرسمية تنشأ وفق منطق تفاعلي منظم.

هذا يُضفي عليها قوة تنظيمية تجعلها قادرة على التأثير في قرارات المؤسسة، ويؤكد الحاجة لفهم هذه الجماعات ضمن تحليل عملية صنع القرار، كما تدعو إليه نظريات التنظيم والعلاقات الإنسانية.

الجدول رقم (14) يوضح رغبة العينة بالعمل ضمن الجماعة:

العمل ضمن الجماعة	التكرار	النسبة %
رغبة شخصية	23	%71.87
للانسجام و التعاون	6	%18.75
الشعور بالراحة و الاستقرار	3	%9.38
المجموع	32	%100

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان للعينة رغبة شخصية للعمل ضمن الجاعة بنسبة 71.87% ما يقابلها 23 فردا في مقابل نجد رغبة العينة بالعمل ضمن الجماعة بدافع الانسجام والتعاون بنسبة 18.75% اي بمعدل 6 أفراد، اما الدافع الاخير و هو الشعور بالراحة و الاستقرار باعمل ضمن الجماعة هو بنسبة 9.38% ما يقابله 3 أفراد فقط من مجمل العينات.

اما من المنظور السوسيولوجي فان هذه النتائج تظهر أن العمل الجماعي ليس مفروضًا على الأفراد، بل ينبع من دوافع شخصية واجتماعية ووظيفية متنوعة، وهذا ما يُفسر قوة الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسات، إذ إن وجودها لا يعتمد على الهيكل التنظيمي الرسمي، بل على روابط ذاتية واختيارية تعزز تماسكها وقدرتها على التأثير، فكلما زادت قناعة الأفراد بالانتماء إلى جماعة بشكل شخصي، زادت درجة التفاعل والانصهار، ما يمنح تلك الجماعات سلطة رمزية يمكن أن تُوظف أحيانًا للتأثير على القرارات التنظيمية أو حتى معارضتها، إذا لم تكن منسجمة مع مصالح الجماعة و في خلاصة يمكن ان نستخلص بأن العمل ضمن الجماعة يُنظر إليه بالدرجة الأولى كـ رغبة ذاتية حرة، ما يعزز فكرة أن الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسات تنشأ من حاجات اجتماعية داخلية أكثر منها فرض تنظيمي خارجي.

وتؤكد هذه النتائج ما ذهب إليه علم الاجتماع التنظيمي بأن فعالية الجماعة وتأثيرها في صنع القرار ينبع من عمق علاقاتها غير الرسمية، والتي ترتكز على التفاهم والاختيار الطوعي والانتماء الحقيقي.

الجدول رقم (15) يوضح طلب مساعدة العينة في عمله في مواجهت الصعوبات:

طلب المساعدة من	التكرار	النسبة %
الرئيس المباشر	17	53.12%
الزملاء	13	40.63%
الانفراد بحل المشاكل	2	6.25%
جماعة أخرى في العمل	0	0%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول اعلاه الذي يوضع حالة مواجهت الفرد لصعوبات خلال عمله فيطلب المساعدة من أي طرف؟. حيث نجد ان العينة يتجه الى رئيسه المباشر لطلب المساعدة و هي بنسبة 53.12% اي بمعدل 17 فردا، في حين نجد ان نسبة 40.63% بمعدل 13 فردا يطلبون المساعدة من زملاءهم في العمل، في ما يلي نجد أن نسبة ضئيلة مقدرة بـ 6.25% بمعدل مفردتين فقط منطوون على حل مشاكلهم بمفردهم، أما العينات التي تطلب المساعدة من جماعات أخرى في العمل فهي معدومة تماما.

اما من الناحية السوسيولوجية فإن البيانات توضح أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورًا فعّالًا كجهات مساعدة ومساندة عند الأزمات، لكن ليس بشكل يتجاوز المرجعية الرسمية (الرئيس المباشر).

هذا يشير إلى أن صنع القرار في المواقف الصعبة لا يزال مرتبطًا بالسلطة الرسمية، إلا أن الجماعات غير الرسمية تظل مكوّنًا داعمًا من الخلف، يقدّم المشورة والمساندة دون أن يُنظر إليه كمصدر

رسمي للقرار. إن هذه النتائج تدعم فكرة أن الجماعات غير الرسمية تُشكل قنوات بديلة وغير معلنة للتواصل والدعم، مما يمكن أن يُؤثر – بطريقة غير مباشرة – في عملية صنع القرار، عبر ما تُوفره من معلومات، أو عبر الضغوط الجماعية، كما أن الغالبية تلجأ إلى الرئيس المباشر، مما يعكس قوة البنية الرسمية والتراتبية التنظيمية، لكنها في الوقت نفسه تُظهر اعتمادًا ملحوظًا على الزملاء، مما يُبرز دور الجماعات غير الرسمية كجهة داعمة لحل الأزمات اليومية، وهو ما يؤكد أن الجماعات غير الرسمية تؤثر بشكل غير مباشر على مسار اتخاذ القرار، من خلال التشاور، والدعم، وبناء الثقة داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (16) يوضح نوعية المشاكل التي تعترض العينة في عمله:

نوعية المشاكل	التكرار	النسبة %
مشاكل تتعلق بالعمل	23	71.87%
مشاكل تتعلق بالزملاء	1	3.13%
مشاكل شخصية	3	9.38%
مشاكل ادارية	5	15.62%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يوضح نوعية المشاكل يتعرض لها الفرد داخل عمله، حيث يشير الاتجاه العام الى أن أغلب المشاكل التي يتعرض اليها الفرد هي مشاكل متعلقة بالعمل بنسبة تقدر بـ 71.87% و هو ما يقابل 23 فردا، اما النوع الثاني من المشاكل هي مشاكل ادارية بنسبة 15.62% اي بمعدل 5 أفراد ، اما المشاكل الشخصية فهي مشاكل ضئيلة داخل الوسط الاداري بنسبة 9.38% بمقابل 3 أفراد من مجموع العينات، في الاخير تقدر نسبة شبه معدومة للمشاكل التي تتعلق بالزملاء في الوسط المؤوستي و هي بنسبة 3.13% اي بمعدل مفردة واحدة من المجموع الكلي للعينات المدروسة.

أما من المنظور السوسيولوجي فإن النتائج تشير الى ن الجماعات غير الرسمية تنشأ بشكل أساسي كاستجابة طبيعية لمواجهة مشاكل العمل، لا سيما حينما لا توفر الإدارة الرسمية الدعم الكافي أو حلولًا فعالة، وبما أن المشاكل بين الزملاء نادرة، فهذا يعني أن الجماعات غير الرسمية تعمل على تحقيق الاستقرار الاجتماعي داخل المؤسسة، مما يجعلها بيئة خصبة لتبادل الرأي والمشورة، وبالتالي المساهمة في عملية اتخاذ القرار بشكل غير مباشر.

بمعنى آخر، الجماعات غير الرسمية ليست فقط مساحات للعلاقات الاجتماعية، بل آليات فاعلة لتخفيف التوتر الناتج عن التحديات العملية، ومؤثرة بعمق في صنع القرار، خاصة في السياقات التي لا

تعالجها الهياكل الرسمية بالشكل الكافي. وأن المشاكل التي تواجه الأفراد في العمل ترتبط أساسًا بالمضمون المهني، وليس بالعلاقات أو النزاعات الشخصية، مما يؤكد أن الجماعات غير الرسمية تنشط داخل المؤسسة كمحور داعم لمجابهة تلك التحديات المهنية.

وهذا يعزز فكرة أن الجماعات غير الرسمية تؤثر في مسار صنع القرار، ليس بشكل مباشر من خلال اتخاذ القرار، بل من خلال تقديم الدعم، وتوجيه السلوك الجماعي، والمساعدة في تجاوز الأزمات.

الجدول رقم (17) يوضح طبيعة علاقة العينة في عمله:

طبيعة العلاقة	التكرار	النسبة %
صداقة مع الزملاء	16	50%
قرابة	2	6.25%
مصلة نفعية	1	3.12%
زمالة عمل فقط	13	40.63%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول اعلاه الذي يبين طبيعة علاقة العينة في عمله، اذا ان الفرد في علاقة صداقة مع زملاءه في العمل تقدر بنسبة 50% اي بمعدل 16 فردا و هو نصف مجموع العينات المدروسة، اما العينات ذات علاقة زمالة فقط فهي بنسبة 40.63% بمقابل 13 فردا، في حين نجد علاقة القرابة للعينة هي بنسبة 6.25% اي بمعدل مفردتان، اما العينة التي تتبع في طبيعة علاقتها على المصلحة النفعية فهي بنسبة 3.12% اي بمعدل مفردة واحدة فقط من مجموع العينات البحثية.

أما من الناحية السوسيولوجية فان هذه النتائج تدلنا على أن العلاقات القائمة على الصداقة تسهّل تشكل جماعات غير رسمية ذات تماسك داخلي، مما يمنحها قدرة أكبر على تبادل المعلومات والتأثير على الآراء والمواقف داخل المؤسسة، و الجماعات التي تتأسس على روابط وجدانية (مثل الصداقة) تمتلك مستوى عالٍ من الثقة والتعاون، ما يؤثر على طبيعة المعلومات المتداولة وبالتالي ينعكس على مسار اتخاذ القرار، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، من ناحية أخرى، وجود نسبة كبيرة من "زمالة فقط" قد يعكس بيئة مختلطة من الرسمية واللاعلاقاتية، ما يحدّ من التأثير الكامل للجماعات غير الرسمية، أو يجعله محصورًا ضمن دوائر معينة فقط. لصداقة تشكل القاعدة الأساسية للعلاقات في العمل، وهو ما يمهّد لتكوين جماعات غير رسمية ذات قوة رمزية وعملية.

هذه الجماعات ليست مجرد شبكات دعم نفسي، بل تتحول إلى قنوات لتأثير غير رسمي في صنع القرار، من خلال المشاركة في تبادل الرأي، تقديم الاقتراحات، أو حتى التأثير في اتجاهات التفكير والسلوك المهني فبالتالي، يمكن القول إن الجماعات غير الرسمية المستندة إلى علاقات صداقة تؤدي دورًا غير مرئي لكنه مؤثر في توجيه عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (18) يوضح درجة تعلق العينة بعمله:

درجة التعلق	التكرار	النسبة %
ضعيفة	5	15.62%
متوسطة	14	43.75%
جيدة	13	40.63%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

في الجدول الموضح أعلاه نجد توزيع التكرارات التي توضح درجة تعلق اعينة بعمله حيث نجد اعلى نسبة هي درجة التعلق بالعمل متوسطة تقدر بـ 43.75% اي بمعدل 14 فردا، في حين نجد درجة التعلق الفرد بعمله جيدة بنسبة 40.63% اي بمعدل 13 فردا من العينات، كما نجد في المرتبة الاخيرة هي درجة تعلق الفرد بعمله ضعيفة بنسبة 15.62% اي بمعدل 5 مفردات من مجموع العينات المدروسة.

أما من المنظور السوسيولوجي تشير النتائج إلى أن غالبية أفراد العينة لديهم نوع من الارتباط العاطفي أو المهني المعتدل إلى الجيد تجاه عملهم، وهو ما يدل على وجود شعور عام بالاندماج في الحياة المهنية، مع تباين طفيف في مستويات الحماس أو الولاء، هذا التعلق يمكن تفسيره من خلال نظرية التبادل الاجتماعي لـ بلو وهومانس، والتي تفترض أن الأفراد يستمرون في الانخراط داخل جماعة أو عمل معين طالما أن المنافع المتوقعة (مادية أو معنوية) تتجاوز التكاليف أو الجهد المبذول. من هنا، فإن وجود تعلق متوسط أو جيد يعني أن العينة تجد مقابلًا مقبولًا للبقاء ضمن هذا الإطار المهني.

أما الأفراد الذين يشعرون بالارتباط الجيد أو حتى المتوسط بمكان العمل يكونون أكثر استعدادًا للانخراط في جماعات غير رسمية، حيث يسعون إلى تعزيز شعورهم بالانتماء وتبادل الدعم مع زملائهم، وهذا ما يتماشى مع رؤية إلتون مايو في دراسات هوثورن، التي بينت أن العوامل الاجتماعية مثل "الانتماء للجماعة" و"الاعتراف والدعم" تؤثر بشكل كبير في الرضا الوظيفي، أكثر من العوامل الاقتصادية أو التقنية.

كما ان وجود نسبة و لو صغيرة من الأفراد الذين لا يشعرون بتعلق قوي بعملهم قد يشير إلى ضعف الحوافز المعنوية أو العزلة الاجتماعية في محيطهم المهني. هؤلاء غالبًا ما يكونون أقل انخراطًا في الجماعات غير الرسمية، مما يحد من مشاركتهم في ديناميات صنع القرار غير الرسمية داخل المؤسسة.

في الاخير يمكن القول أن أن غالبية أفراد العينة يشعرون بدرجة من الارتباط الإيجابي مع العمل، مما يعزز من فرص تشكّل جماعات غير رسمية قوية وفعالة.

هذا التعلق لا يُترجم فقط في الأداء، بل أيضًا في القدرة على التفاعل داخل الجماعة، والمشاركة في قراراتها، بل وربما التأثير في القرارات التنظيمية العامة من خلال هذه الشبكات، فإن درجة التعلق بالعمل تُعد مؤشرًا حاسمًا في فهم مدى انخراط الأفراد في الجماعات غير الرسمية، ومن ثم موقعهم من عملية صنع القرار داخل المؤسسة.

الجدول رقم (19) يوضح طريقة العمل المفضلة لدى العينة في عمله:

طريقة العمل	التكرار	النسبة %
مع الزملاء	25	78.13%
مع المسؤول المباشر	7	21.87%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم أعلاه الذي يوضح طريقة العمل المفضلة لدى العينة في عملها، يشير الاتجاه العام إلى أن أغلب أفراد العينة يفضلون العمل مع الزملاء، بنسبة 78.13%، وهو ما يقابله 25 فردًا، في المقابل فإن أقل نسبة كانت من نصيب أولئك الذين يفضلون العمل مع المسؤول المباشر، بنسبة 21.87%، وهو ما يمثل 7 أفراد فقط من مجموع العينة.

تشير النسبة المرتفعة (78.13%) إلى وجود ميل قوي لدى الأفراد إلى الاعتماد على العلاقات الأفقية (الزملاء) بدلًا من العلاقات العمودية (المسؤول المباشر). هذا الميل يعكس ميلاً نحو تكوين جماعات غير رسمية داخل المؤسسة، تلعب دورًا اجتماعيًا ومهنيًا بديلاً عن السلطة الرسمية، هذا يتماشى مع مدرسة العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) التي تؤكد أن العلاقات الاجتماعية داخل العمل تؤثر بقوة على سلوك الأفراد أكثر من التوجيه الرسمي.

النسبة الضعيفة (21.87%) التي تفضل العمل مع المسؤول المباشر قد تعكس أحد أمرين:

- إما وجود مسافة اجتماعية أو نفسية بين العاملين والمسؤولين.

- وجود شعور بعدم الثقة في القيادة المباشرة، ما يدفع الأفراد للالتفاف حول الجماعة غير الرسمية كبديل.

في هذا السياق، يمكن فهم ذلك من خلال نظرية "النسق المفتوح"، حيث تكون المؤسسة معرضة لتأثير الثقافة الاجتماعية خارجها، أي أن الميل للزمالة ينبع من قيم اجتماعية ترفض السلطوية وتفضل الدعم المتبادل.

تميل الجماعات غير الرسمية لأن تكون حاضنة للعمل الجماعي، والدعم المتبادل، والمشاركة غير الرسمية، وهو ما يجعل الأفراد يشعرون بالانتماء والأمان داخلها.

لكن في المقابل، هذا الانتماء القوي قد ينعكس سلبًا على مركزية القرار الرسمي، إذ يشعر الأفراد بالبعد عن صانع القرار (المسؤول)، ويعتمدون على الجماعة لتفسير القرارات أو حتى رفضها ضمنيًا.

الجدول رقم (20) يوضح عمل العينة وفق أوامر و تعليمات:

طريقة العمل	التكرار	النسبة %
رئيس مباشر	26	81.25%
رئيس غير مباشر	3	9.375%
جماعات العمل التي ينتمي اليها	3	9.375%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول رقم (20) الذي يوضح طريقة عمل أفراد العينة وفق أوامر وتعليمات معينة، يشير الاتجاه العام إلى أن أغلب أفراد العينة يعملون وفق أوامر رئيس مباشر، بنسبة 81.25%، أي ما يعادل 26 فردًا في المقابل، فإن أقل نسبة تمثلت في أولئك الذين يعملون بتوجيه من رئيس غير مباشر أو من جماعات العمل التي ينتمون إليها، بنسبة 9.375% لكل فئة، أي 3 أفراد في كل حالة.

النسبة المرتفعة للأفراد الذين يعملون وفق أوامر رئيس مباشر (81.25%) تؤشر إلى وجود بنية تنظيمية عمودية تعتمد بشكل كبير على التسلسل الإداري الرسمي في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام.هذه النتائج تعكس قوة البنية البيروقراطية للمؤسسة، حيث السيطرة التنظيمية تكون من الأعلى إلى الأسفل، وفق منطق الأوامر والتعليمات. هذا يتفق مع ما طرحه ماكس فيبر في تحليله للبُنى البيروقراطية، حيث يرى أن السلطة الشرعية في المؤسسات تقوم على الطاعة للنظام القانوني والإداري، مما يؤدي إلى طغيان التنظيم الرسمي على أشكال العلاقات الأخرى. رغم هيمنة الطابع الرسمي، يُلاحظ أن هناك نسبة صغيرة (9.375%) من

العاملين يتبعون في توجيههم جماعات العمل التي ينتمون إليها، مما يدل على وجود بعض مظاهر النفوذ غير الرسمي داخل المؤسسة، حتى وإن كانت ضعيفة أو غير معترف بها صراحة.

الجداول المتعلقة بالمحور الثالث تأثير الجماعات غير الرسمية على أهداف المؤسسة :

الجدول رقم (21) يوضح مدى وضوح قوانين المؤسسة:

وضوح القوانين	التكرار	النسبة %
نعم	26	81.25%
لا	6	18.75%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات SPSS.

من خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح مدى وضوح قوانين المؤسسة من وجهة نظر أفراد العينة، يشير الاتجاه العام إلى أن أغلب أفراد العينة يرون أن قوانين المؤسسة واضحة، بنسبة 81.25%، أي ما يعادل 26 فردًا، بينما يرى 18.75% فقط، أي ما يعادل 6 أفراد من مجموع العينة، أن القوانين غير واضحة داخل المؤسسة.

تدل النسبة المرتفعة (81.25%) من المجيبين الذين أكدوا على وضوح القوانين، على أن المؤسسة تعتمد على نظام رسمي واضح ومهيكل، مما يشير إلى وجود أنظمة ولوائح مكتوبة تُنظّم العمل والسلوك داخلها، وفق تحليل ماكس فيبر، إحدى خصائص البيروقراطية الحديثة التي تقوم على وضوح القواعد القانونية والتنظيمية، مما يضفي طابعًا عقلانيًا على العلاقات داخل المؤسسة، ويقلل من التعسف أو القرارات الفردية غير المدروسة، يُعد وضوح القوانين أداة فعالة لتقنين العلاقات الرسمية،الحد من الصراعات المفتوحة وتقييد سلطة الجماعات غير الرسمية التي قد تسعى للعب دور تنظيمي في الفراغات القانونية أو الغموض الإداري.

يمثل عامل تقييد لهذه الجماعات، خاصة عندما تحاول التأثير في عملية اتخاذ القرار أو الالتفاف على القنوات الرسمية.

الجدول رقم (22) يوضح صعوبة العينة في تطبيق و تنفيذ المهام:

صعوبة التطبيق	التكرار	النسبة %
نعم	5	15.63%
لا	27	84.37%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يبيّن ما إذا كان أفراد العينة يواجهون صعوبة في تطبيق وتنفيذ المهام، يتّضح أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة لا يواجهون صعوبة، بنسبة 84.37%، وهو ما يعادل 27 فردًا، في حين أن نسبة قليلة فقط (15.63%)، أي ما يعادل 5 أفراد، صرّحوا بأنهم يواجهون صعوبات في التنفيذ.

من الناحي السوسيلوجية فقد يعزي انخفاض نسبة الصعوبة إلى وضوح الأدوار التنظيمية وسهولة الإجراءات المؤسسية، كما أن توفر المهارات أو التدريب الملائم قد يكون من العوامل المؤثرة،ومن جانب آخر، تعكس هذه النتيجة وجود بيئة تنظيمية لا تمارس ضغطًا مفرطًا أو تعقيدات بيروقراطية على العاملين، غير أن وجود 15.63% من العينة ممن يعانون صعوبات يستدعي الانتباه، ويمكن ارجاع ذلك الى عدم كفاية التوجيه، أو غموض التعليمات، أو حتى ضعف الحافز الداخلي،و ويمكن أن يكون هذا دليلاً على قصور في بعض أساليب الرقابة أو الإشراف الإداري.

الجدول رقم (23) يوضح التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات بالمؤسسة:

التداخل في الصلاحيات	التكرار	النسبة %
نعم	8	25%
لا	24	75%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يبيّن آراء أفراد العينة حول وجود تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات داخل المؤسسة، يتضح أن الأغلبية، بنسبة 75% أي 24 فردًا ، يرون أنه لا يوجد تداخل في الصلاحيات، في المقابل، يرى 25% من أفراد العينة بمعدل 8 أفراد أن هناك تداخلًا في الصلاحيات والمسؤوليات.

ان ما يمكن تفسير نتائج الجدول هو أن التداخل في الصلاحيات يعكس ضعفا في توزيع الأدوار وربما غياب الوضوح في المهام الوظيفية،وهذا قد يؤدي إلى تنازع سلطات، وإرباك في عمليات اتخاذ القرار، مما ينعكس على الكفاءة العامة للمؤسسة.

في حين أن من اكدوا وجود تداخل في الصلاحيا فيمكن تفسير ذلك لكونهم في مواقع إدارية أو تنفيذية تجعلهم أكثر احتكاكا بإشكاليات الهيكلة التنظيمية ومن هنا، فإن النتيجة تعكس أهمية إعادة النظر في آليات التنسيق المؤسسي،وهو ما أكدت عليه المقاربة البنائية الوظيفية من خلال اعتبار أن وضوح الصلاحيات ضرورة لضمان تماسك النظام المؤسسي، وغيابه قد يؤدي إلى اختلال في التوازن الوظيفي و قد يشير التداخل إلى مقاومة غير مباشرة من بعض العاملين تجاه نظام الرقابة الرسمية.

الجدول رقم (24) يوضح مشاركة الاطراف في اصدار القرارات:

مشاركة الاطراف في اصدار القرارات	التكرار	النسبة %
نعم	13	40.63%
لا	19	59.37%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يبيّن مدى مشاركة الأطراف المختلفة في إصدار القرارات داخل المؤسسة، يتضح أن النسبة الأكبر من أفراد العينة، والبالغة 59.37%، أي 19 فردًا، صرحوا بأن الأطراف لا تشارك في إصدار القرارات، في المقابل، أفاد 13 فردًا، بنسبة 40.63%، بوجود مشاركة من الأطراف في عملية إصدار القرارات.

تبعا للنتئج السالفة يمكن القول أن ضعف المشاركة في القرار يضعف شعور الانتماء والمسؤولية لدى الموظفين، ويعزز السلوك اللامبالي أو التسيّب الوظيفي، ومن جهة أخر فإن نسبة المشاركة المرتفعة نسبيا (40.63%) قد تعكس وجود محاولات لإدماج العاملين في صنع القرار، ولو بشكل جزئي.

ولعل هذا التباين يمكن تفسيره باختلاف المواقع التنظيمية للعينة، إذ قد تكون المشاركة متاحة فقط في مستويات إدارية معينة، كما أن الثقافة التنظيمية تلعب دورًا في تحديد طبيعة التفاعل بين الموظف وصاحب القرار.

الجدول رقم (25) يوضح كيفية تصرف العينة أمام مشاكل العمل:

كيفية تصرف العينة أمام مشاكل العمل	التكرار	النسبة %
فردي	16	50%
جماعات منظمة	13	40.63%
جماعات فوضوية	3	9.37%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين كيفية تصرف أفراد العينة عند مواجهتهم لمشاكل في العمل، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يتعاملون مع مشاكلهم بشكل فردي، حيث بلغت نسبتهم 50%، أي ما يعادل 16 فردًا، تليهم فئة الذين يلجؤون إلى جماعات منظمة بنسبة 40.63% بمعدل 13 فردًا، في حين أن أقل نسبة سُجلت لدى أولئك الذين يتصرفون ضمن جماعات فوضوية، بنسبة 9.37% أي 3 أفراد فقط.

من خلال النتائج السالفة يشير التصرف الفردي المرتفع إلى ضعف التنسيق الجماعي، أو ضعف روح الفريق، وهو مؤشر على فجوة تنظيمية في نمط الاتصال الداخلي، أما الجماعات المنظمة، فهي دلالة على وجود بنى غير رسمية منظمة تلعب أدوارا وظيفية ضمن النظام الرسمي.

فالجماعات الفوضوية، رغم نسبتها الصغيرة، إلا أنها قد تكون مصدر خطر تنظيمي،وهي تمثل حالات من التمرد أو الاعتراض السلبي، والتي قد تؤثر على الانضباط الوظيفي.

على وجه العموم تعكس نتائج الجدول دور شبكات العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الموظفين،كما يبرز أهمية وجود ثقافة مؤسسية داعمة لأسلوب العمل التعاوني المنظم.

الجدول رقم (26) يوضح تأثير جماعات العمل غير رسمية في تعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة:

تعارض الأهداف	التكرار	النسبة %
استقرار العاملين	7	21.87%
استقرار المؤسسة	11	34.38%
نقص جودة أداء المؤسسة	6	18.75%
نقص أداء العاملين	8	25%
المجموع	32	100%

المصدر: إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات .SPSS

من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يبين آراء أفراد العينة حول أثر تعارض أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف المؤسسة، نلاحظ أن أكثر نسبة تمثلت في تأثير هذا التعارض على استقرار المؤسسة بنسبة 34.38%، أي ما يعادل 11 فردًا، تليها تأثيرات على أداء العاملين بنسبة 25% (أي 8 أفراد)، ثم استقرار العاملين بنسبة 21.87% (7 أفراد)، وأخيرًا، تأثير هذا التعارض في شكل نقص في جودة أداء المؤسسة بنسبة 18.75%، أي ما يعادل 6 أفراد.

من الناحية السوسيلوجية تعد هذه النتائج دالة على أن جماعات العمل غير الرسمية تُمارس دورا مزدوجا: فهي قد تُسهم في الاستقرار أحياناً، وقد تُشكّل عنصر تهديد في أحيان أخرى، ولعل هذا التناقض يُبرِز الطابع الرمادي لتأثير الجماعات غير الرسمية.

وعليه فان الجماعات غير الرسمية تمثل بنى موازية داخل التنظيم الرسمي، وقد يكون لها أهداف وقيم تختلف عن تلك التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. هذا يخلق نوعاً من "الازدواجية التنظيمية" التي تؤثر على الأداء.

ولعل تفسير استقرار المؤسسة كأعلى نسبة يُفهم منه أن بعض الجماعات غير الرسمية قد تكون داعمة للمؤسسة، ربما من حيث الحفاظ على بيئة عمل متوازنة، بينما تُعبر النسب الأخرى عن جوانب من التوترات التنظيمية

الخلاصة:

تم من خلال هذا الفصل التعرف على المصالح الإدارية للجامعة محل الدراسة بفضل المعطيات التي تم الحصول عليها بمساعدة الموظفين بالادارة، و كانت الزيارة التي تم القيام بها للجامعة إطلالة على الواقع الحقيقي بخلفية نظرية عن العلاقة بين عملية صنع القرار و الجماعات الغير رسمية، و قد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالملاحظة و الاستمارة اللذان يعتبران أهم وسيلة في دراستي التطبيقية ، حيث كانت الاستمارة المعتمدة فعالة في جمع البيانات اذ تضمنت الأسئلة الشمولية حول محاور الدراسة.

الخاتمة

نتائج الدراسة:

بعد معالجتنا لمختلف جوانب الدراسة النظرية و التطبيقية، توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات و الإجابة على التساؤلات و اختبار صحة الفرضيات الموضوعة و علية يمكن القول ان:

تكشف نتائج الدراسة الميدانية حول "عملية صنع القرار وعلاقتها بالجماعات غير الرسمية" أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورًا محوريًا في ديناميكيات بيئة العمل. فرغم مركزية اتخاذ القرار وضعف المشاركة الرسمية، يتبيّن أن التفاعلات غير الرسمية تسهم في خلق مناخ من الدعم والتضامن المهني، خصوصًا عبر الروابط القائمة على التخصص، التجاور، والانتماء الجغرافي.

يتضح أيضًا أن هذه الجماعات تساهم في تعزيز الاستقرار الوظيفي والرضا المهني، وهو ما تؤكده نسب التعلق بالعمل والعلاقات الودية بين الزملاء. كما أن اللجوء المتكرر إلى الزملاء عند مواجهة المشكلات يعكس ثقة متبادلة تتجاوز الأطر الرسمية.

من الناحية النظرية، تتقاطع هذه النتائج مع نظرية العلاقات الإنسانية (مايو)، التي تُبرز أهمية التفاعل الاجتماعي في رفع الإنتاجية، ونظرية الشبكات الاجتماعية التي تؤكد على دور العلاقات غير الرسمية في تشكيل مواقف وسلوك الأفراد داخل المؤسسة.

بالتالي، تُعد الجماعات غير الرسمية آلية تنظيمية مكمّلة للبنية الرسمية، تتطلب اعترافًا ضمن استراتيجيات التسيير الإداري، لدعم اتخاذ القرار وتعزيز فعالية الأداء.

نتائج الدراسة النظرية:

- إن عملية صنع القرار هي من أهم الانشطة الإدارية كما لها أهمية بالغة لأي تنظيم، فهي تنتشر في جميع المستويات الإدارية و توجد في كل مرحلة، لهذا تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية.
- هناك عوامل متعددة تؤثر في صناعة القرار أو الوصول الى قرار سليم، منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية و الخارجية،و منها ما هو متعلق بعوامل أخرى تتعلق بالانتماء الجغرافي و التجاور في العمل و الزمالة.
- إن عملية صنع القرار لا بد لها أن تكون لها علاقة بالأفراد و علاقاتهم داخل المؤسسة.
- هناك العديد من النظريات الخاصةبالجماعات الغير رسمية تقدم تفسيرا لمسببات تشكل هته الجماعات ، كما أنها تساعد على التنبؤ و معرفة الأسباب التي تجعل بعض الأفراد تشكل أو تنتمي الى جماعات غير رسمية.

نتائج الدراسات التطبيقية:

- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار، حيث أن أكثر من نصف العينة (59.37%) لا يشاركون في صنع القرار، ما يعكس مركزية السلطة الإدارية وغياب الديمقراطية التنظيمية.
- ظهور الجماعات غير الرسمية كبديل تنظيمي، نسبة معتبرة من الأفراد تتصرف جماعياً لمواجهة المشكلات، ما يدل على وجود جماعات غير رسمية تؤدي أدوارًا تنظيمية غير معترف بها رسميًا.
- لعوامل الاجتماعية تؤثر في تشكيل الجماعات، الانتماء الجغرافي والتخصص المهني هما أبرز دوافع الانتماء الجماعي، ما يعزز فرضية أن القرب المكاني والمهني يسهم في خلق روابط غير رسمية داخل المؤسسة.
- أسس اختيار الزملاء تعكس التفاعل الاجتماعي غير الرسمي، يتم اختيار الزملاء بناءً على معايير غير رسمية مثل السن، الأقدمية، والتفاهم، مما يكشف عن تأثير قوي للعلاقات الإنسانية على البنية التنظيمية.
- فضيل العمل الجماعي نابع من دافع شخصي، حيث أشارة الدراسة بأن 71.87% يفضلون العمل ضمن جماعة بدافع شخصي، ما يعكس الميل الطبيعي نحو التفاعل الجماعي والدعم المتبادل.
- لعلاقات المهنية يغلب عليها الطابع الودي، حيث تشير الدراسة الى أن 50% من العلاقات المهنية تتسم بالصداقة، مما يدل على قوة الروابط الاجتماعية غير الرسمية، وتأثيرها في مناخ العمل.
- المشاكل تتعلق أساسًا بالعمل لا بالزملاء، تظهر النتائج أن غالبية المشاكل (71.87%) مهنية بحتة، ما يعزز فرضية أن الجماعات غير الرسمية تتشكل كرد فعل لحل مشكلات تنظيمية.

الإقتراحات :

إنطلاقا من النتائج الموضحة سابقا، تم التوصل الى بعض الإقتراحات التي قد تساهم في عملية صنع القرار في وسط الجماعات الغير رسمية في المؤسسة:

- تشجيع النماذج التشاركية في المؤسسات من خلال إشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بما يعزز الشعور بالانتماء ويقلل من المركزية.
- ضرورة الاعتراف بدور الجماعات غير الرسمية كداعم للعمل الجماعي، مع توجيه هذه العلاقات نحو الأهداف التنظيمية، بدل تركها تعمل بمعزل عن الهيكل الرسمي.
- تنظيم بيئة العمل بطريقة تدعم الروح الجماعية والتعاون بين الزملاء، مع تقديم ورش وتكوينات تعزز القيم المشتركة داخل المؤسسة.

- بما أن أغلب المشكلات تتعلق بطبيعة العمل، يُقترح إعادة النظر في تنظيم المهام، وتحسين بيئة العمل لتقليل الضغوط وتعزيز الكفاءة.
- استثمار الروابط الاجتماعية والمهنية (كالقرابة، أو القرب الجغرافي، أو الصداقة) في بناء فرق متماسكة، لما لها من دور في تعزيز الانسجام وحل المشكلات.
- زيادة الشفافية في آلية اتخاذ القرار، لأن نسبة كبيرة من العاملين يشعرون بالإقصاء عن القرارات، من المهم تعزيز الشفافية في الإجراءات الإدارية، وتوضيح كيفية اتخاذ القرارات ولماذا تم تبنيها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. ابراهيم الدرويش، الإداره العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1978.
2. ابراهيم انيس واخرون، المعجم الوسيط ،ج2،دار إحياء التراث العربي، بيروت،ط2، د.ت.
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية،
4. أسماء جواني: دور نظم المعلومات في صنع القرار الإداري، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص سياسات عامة مقارنة، قسم العلوم السياسية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2015،
5. أسمهان سلفي: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال ، قسم علوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة, 2008-2009
6. أقطي رباب ،الجماعات غير الرسمية و علاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل،2020-2021
7. باركر و اخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة:محمد علي محمد، دار المعارف الاسكندرية، د.ت.
8. بيل سعد خليل: صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة 1 , 2010.
9. جان ميزوموف، دينامية الجماعات، ترجمة فريد أنطونيوس، منشورات عويدات، بيروت، ط2، 1980،
10. جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002
11. حامد أبو أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهظة العربية، بيروت، ط5، 1993،
12. حسان الجيلالي، الجماعات دراسة نفسية اجتماعيةللجماعات غير الرسمية، دار هومة، الجزائر،2008

13. حسان الجيلالي، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2014

14. حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانيةف يمجال علم النفس الصناعي، علم الاجتماع، علم الادارة،المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية،

15. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الاداء،دار الجامعات المصرية، مصر(د.ت)،

16. خلاصي مراد: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرارا الإدارات في العمل، رسالة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007،

17. خليل محمد حسن الشماع و خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2014

18. دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة و مراجعة، إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، لبنان،ط2.

19. رشيد زرواتي ، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002.

20. سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، الاسكندرية، 1990

21. الشيخ ولد محمد : العلوم استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، كلية الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2011/2010،

22. صالح بن نوار،فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، 2006

23. صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيومترية في الجماعات الصغيرة، دار حامد،الأردن، ط1، 2013،

24. صفاء الحضيف: أفضل ما كتب عن صنع القرار مجلة التدريب والتقنية، العدد 154، 2011، النسخة الالكترونية، الموقع الرسمي للمجلة

25. طارق طه : نظم دعم القرار في بيئة العولمة والانترنت، دار الكتب، مصر، د.ط، 2006،

26. طارق عبد الرؤوف عامر : نظريات صنع القرار ومهاراته في الإدارة التعليمية وطرق مواجهة المشكلات (تصور مفتوح) نسخة الكترونية ، الموقع الرسمي raba_aamer@yahoo.com,

27. طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة،2007.

28. طلعت إبراهيم لطفي، علم الإجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992.

29. عبد العزيز بن محمد الحميصي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، 2007.

30. عبد الغفور مرازفة و اخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم و المحددات، دار الأمة، الجزائر، 2017

31. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة و التنظيم، المفاهيم الوظائف و العمليات ، 2001،

32. عبد المريد عبد الجبار قاسم، دينامية الجماعة بين النظرية و التطبيق، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2017،

33. عبد الهادي الجوهري،إبراهيم ابو الغار،إدارة المؤسسات الاجتماعية،مدخل سوسيولوجي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة،1997 .

34. عدنان يوسف العتوم،علم نفس الجماعة،نماذج نظرية و تطبيقات عملية، مكتبة الجامعة الشارقة، اثراء للنشر و التوزيع، الأردن،ط1، 2008

35. عزيز راشده، في عملية صنع القرار وسبل تفعيلها، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2014.

36. علي عبد الرزاق جبلي،دراسة في علم الاجتماع الصناعي،دار النهضة العربية، بيروت،1985

37. علي غربي و أخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002،

38. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار البيان، مصر،1997،

39. فريد راغف و محمد النجار، السياسات و استراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، ط1، 1976.

40. لسان العرب ، ابن منظور، المجلد 8، دار صادر، بيروت .

41. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975.

42. محمد السيد أبو النبيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ط 4.

43. محمد المهدي بن عيسى ، " مقاربة سوسيولوجية لتحليل ازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري " ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 01 ، ديسمبر 1998 ، المركز الجامعي ورقلة

44. محمد بن إبراهيم التوجيري، محمد بن عبد الله البرعي: الأسلوب القويم في صنع القرار السليم، مكتبة العبيكان، الرياض، د.ط، 1997

45. محمد شفيق ،البحث العلمي (الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية) ، الإسكندرية : المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع ، 2001.

46. محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب،1979.

47. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3، 1989

48. محمد مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، د ت .

49. محمد موفق حديد،وظائف المديرالمبادئ والممارسات في ادارة الاعمال،دارالشروق للنشروالتوزيع، الاردن،2009.

50. محيمداتسي زهيرة ، رقية جنوحات: عملية صنع القرار في الإدارة العامة في الجزائر بين 2000 الى2014 بلدية قسنطينة نموذجا، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، العلوم السياسية تخصص حوكمة محلية، كلية العلوم السياسية جامعة قسنطينة 3، قسنطينة، 2015 – 2016،

51. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الصناعية للكتاب، الجزائر، 1982.

52. معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر،دار الشؤون، عمان، ط1، 2006.

53. منى عطية، خزام خليل: الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية)، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، مصر، د.ط، 2009،

54. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.

55. نجم الدين الغنوم: صنع القرار دراسة في سوسيولوجيا الإدارة ، النسخة الالكترونية ، الموقع الرسمي.

56. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظري و التطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، د.ط، كلية الحقوق الجامعة الاردنية، 1995.

57. نوال عبد الكريم الأشهب : اتخاذ القرارات الإدارية أهميتها ، ومراحلها، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة1، 2015.

58. michelcrozer, le monde des enployes de bureou , op cit

59. بركات حمزه علم النفس وديناميات الجماعة (2008). ط.1القاهرة: الدار الدولية للاستثمارات الثقافية .

قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الجداول	الصفحة
الجداول المتعلقة بالمحور الأول للبيانات الشخصية	
الجدول رقم (1) يوضح خاصية الجنس لافراد العينة	82
الجدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	82
الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
الجدول رقم (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب مجال السكن	84
الجدول رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	85
الجداول المتعلقة بالمحور الثاني انتماء الفرد داخل الجماعة دور فعال على حل المشاكل	
الجدول رقم (6) يوضح كيفية توظيف الفرد في المؤسسة	86
الجدول رقم (7) يوضح دافع الفرد لانشاء علاقة صداقة مع الزملاء في العمل	87
الجدول رقم (8) يوضح زملاء في العمل من نفس المنطقة التي يسكن فيها العينة	88
الجدول رقم (9) يوضح زملاء في العمل من نفس القرابة للعينة	89
الجدول رقم (10) يوضح شعور العينة بالانتماء للجماعة	90
الجدول رقم (11) يوضح دافع العينة بالشعور لانتماءه للجماعة	91
الجدول رقم (12) يوضح كيفية انتماء العينة لجماعة العمل	92
الجدول رقم (13) يوضح أسس اختيار العينة لزميل العمل	92
الجدول رقم (14) يوضح رغبة العينة بالعمل ضمن الجماعة	93
الجدول رقم (15) يوضح طلب مساعدة العينة في عمله في مواجهت الصعوبات	94
الجدول رقم (16) يوضح نوعية المشاكل التي تعترض العينة في عمله	95
الجدول رقم (17) يوضح طبيعة علاقة العينة في عمله	96
الجدول رقم (18) يوضح درجة تعلق العينة بعمله	97
الجدول رقم (19) يوضح طريقة العمل المفضلة لدى العينة في عمله	98
الجدول رقم (20) يوضح عمل العينة وفق أوامر و تعليمات	99
الجداول المتعلقة بالمحور الثالث تأثير الجماعات غير الرسمية على أهداف المؤسسة	
الجدول رقم (21) يوضح مدى وضوح قوانين المؤسسة	100
الجدول رقم (22) يوضح صعوبة العينة في تطبيق و تنفيذ المهام	101
الجدول رقم (23) يوضح التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات بالمؤسسة	101

الجدول رقم (24) يوضح مشاركة الاطراف في اصدار القرارات	102
الجدول رقم (25) يوضح كيفية تصرف العينة أمام مشاكل العمل	103
الجدول رقم (26) يوضح تأثير جماعات العمل غير رسمية في تعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة	104

قائمة الملاحق

جـــامعة يحي فارس– المدية –

كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية

استبيان بحث علمي قصد نيل شهادة الماستر تحت عنوان :

عملية صنع القرار و علاقتها بالجماعات غير الرسمية

نرجو مساعدتكم بالإجابة على كل الأسئلة بكل صراحة ودقة وموضوعية، وبدون خلفيات بوضع إشارة (×) في الخانة المناسبة، مع اختيار بديل واحد فقط من البدائل المطروحة لكل سؤال في حالة "نعم" أو "لا". واعلموا يقيناً بأن إجاباتكم تكون في محل ثقة وفي سرية تامة من قبلنا، وأنها لا تستعمل إلا في مجال البحث العلمي.

ملاحظة : يرجى الجواب على البديل المهم بنسبة لك وشكرا

المحور الأول :البيانات الديمغرافية :

1- الجنس :

ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن :

- أقل من 25 سنة ☐
- **]25-34[** ☐
- **]35-44[** ☐
- أكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي : متوسط ☐ثانوي ☐تقني سامي ☐جامعي ☐

4- مجال السكن:

ريفي ☐ شبه حضري ☐ حضري ☐

5- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات ☐
- **]5-14[** ☐
- **]15-24[** ☐
- اكثر من 25 سنة ☐

المحور الثاني : انتماء الفرد داخل الجماعة دور فعال على حل المشاكل داخل المؤسسة:

6- كيف تم توظيفك في مؤسستك؟ علاقات شخصية ☐ مسابقة عن طريق ☐ الكفاءة

7- ما الذي يدفعك لإنشاء علاقات صداقة مع زملائك في العمل؟

- تشابه الوظيفة ☐
- تقارب مكان العمل ☐
- معرفة سابقة ☐
- علاقة القرابة و الجوار ☐
- أخرى .....

8- هل هناك زملاء في العمل من نفس المنطقة التي تسكن فيها؟ نعم ☐ لا ☐

9- هل هناك زملاء في العمل من نفس أصل القرابة واحدة؟ نعم ☐ لا ☐

10- هل تشعر بالانتماء للجماعة؟ نعم ☐ لا ☐

11- إذا كانت اجابتك بنعم هل هذا راجع الى: نفس أصل القرابة ☐ تجاور في مكان العمل ☐
نفس المنطقة التي تسكن فيها ☐

12- كيف كان انتماءك لجماعة العمل؟

صلة القرابة ☐ نفس تخصص في العمل ☐

نفس الطبقة الاجتماعية ☐ نفس القيم والمعايير التي تؤمن بها ☐

13- على أي أسس تختار زميلك في العمل؟ السن ☐ الاقدمية في العمل ☐
التجاور في مكان العمل ☐ التفاهم ☐ أخرى.....

14- هل تفضل العمل ضمن الجماعة؟ نعم ☐ لا ☐
اذا كانت الإجابة بنعم: لرغبة شخصية ☐ للانسجام والتعاون ☐
للشعور بالراحة والاستقرار ☐

15- إذا وجهتك صعوبة ما في عملك هل تطلب المساعدة؟ من الرئيس المباشر ☐
الزملاء ☐ تفضل الانفراد بحل المشكل ☐ جماعة أخرى في العمل ☐

16- ما نوعية المشاكل التي تعترضك اثناء العمل؟ مشاكل تتعلق بالعمل ☐
مشاكل تتعلق بالزملاء ☐ مشاكل شخصية ☐ مشاكل إدارية ☐

17- ما طبيعة علاقاتك في العمل؟ صداقة مع الزملاء ☐ قرابة ☐
مصلحة نفعية ☐ زمالة عمل فقط ☐

18- كيف علاقتك في العمل؟ ضعيفة ☐ متوسطة ☐ جيدة ☐

19- ما هي الطريقة المفضلة لديك في العمل؟ مع الزملاء ☐ مع المسؤول ☐
المباشر اذا كانت الاجابة مع الزملاء اين ترى أهمية ذلك: تنمية القدرات والخبرات ☐
الشعور بالمساندة ودعم الجماعة لك ☐ اكتساب مكانة ودور اجتماعي في ☐
المؤسسة المحافظة على مصلحتك الخاصة ☐ تحسين الاداء ☐

20- هل انت تعمل وفق أوامر وتعليمات؟ رئيس مباشر ☐ رئيس غير مباشر ☐
جماعات العمل التي تنتمي اليها ☐

المحور الثالث : تأثير الجماعات غير رسمية على أهداف المؤسسة؟

21- هل القوانين التي تمارسها مؤسستك واضحة؟ نعم ☐ لا ☐

22- هل تجد صعوبة في تطبيق او تنفيذ مهامك؟ نعم ☐ لا ☐

23- هل هناك تداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في المؤسسة التي تعمل بها؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كانت بنعم على أي مستوى: رؤساء المصالح فيما بينهم ☐ الموظفين ☐

24- هل عند إصدارها القرارات في المؤسسة يشارك فيها جميع الأطراف: نعم ☐ لا ☐
اذا كانت اجابتك بلا ما هي الجهة المسؤولة عن القرار: مدير ☐ رؤساء التمثيل النقابي ☐

25- كيف يكون تصرف العمال امام مشاكل العمل؟ فردي ☐ جماعات منظمة ☐
جماعات فوضوية ☐

اذا كانت اجابتك بانهم يتصرفون بشكل جماعات منظمة ماهي معايير التي جعلتهم يتشكلون:
قيم اجتماعية ☐ مصلحة مادية ملوسة ☐ تخصص وظيفي او مهني ☐

26- عندما تتعارض جماعات العمل غير الرسمية في أهدافها مع اهداف المؤسسة هل تؤثر على؟
استقرار العاملين ☐ استقرار المؤسسة ☐ نقص جودة أداءالمؤسسة ☐
نقص أداء العاملين ☐

ملخص:

إن هذه المذكرة تمثل محاولة أولية لفهم هذا التفاعل المعقد بين الرسمي وغير الرسمي داخل النسق المؤسسي، وتفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية التي يمكن أن تستثمر أدوات التحليل السوسيولوجي لفهم أعمق لواقع التنظيم الإداري، في ظل تعدد الفاعلين وتشابك العلاقات.

لقد بينا من خلال هذا العمل أن الجماعات غير الرسمية تمثل ظاهرة اجتماعية ملازمة لكل تنظيم، تظهر من خلال التفاعلات اليومية، والمصالح المشتركة، وروح الانتماء التي تنشأ بين الأفراد داخل بيئة العمل، وهذه الجماعات قد تؤدي أدوارا متعددة، تتراوح بين دعم القرار الرسمي، وخلق قنوات غير رسمية لتبادل المعلومات، إلى التأثير المباشر في مسار اتخاذ القرار. وتبرز هذه العلاقة أن الفعل الإداري لا يبنى فقط على المعايير القانونية والهيكلية، بل يتأثر بالسياقات الاجتماعية والثقافية التي تحيط به، وهذا ما يجعل من الضروري توسيع أفق التحليل الإداري ليشمل الأبعاد غير الرسمية، التي غالبا ما تفسر سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة أكثر من التعليمات الرسمية.

وتؤكد المذكرة أن عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم لا يمكن فهمها دون الأخذ بعين الاعتبار تأثير الجماعات غير الرسمية، باعتبارها جزءًا خفيًا لكنه فاعل في توجيه الأداء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية : صنع القرار، الجماعات الغير رسمية ، المؤسسة.

Abstract:

This note is an initial attempt to understand the complex interplay between formal and informal elements within organizational structures. It paves the way for future studies that can use sociological analysis tools to gain deeper insights into administrative organizations, considering the multitude of actors and complex relationships.

Through this work, we have demonstrated that informal groups are a social phenomenon inherent to every organization. They emerge through daily interactions, shared interests, and a sense of belonging that develops among individuals within the work environment. These groups can play various roles, including supporting official decisions, establishing informal channels for information exchange, and directly influencing the decision-making process. This relationship highlights that administrative action is influenced by social and cultural contexts, not only legal and structural norms. Thus, it is necessary to expand administrative analysis to include informal dimensions, which often better explain individual behaviors within institutions than official instructions.

This note emphasizes that the decision-making process within an organization cannot be understood without considering the influence of informal groups as an effective, albeit hidden, part of guiding organizational performance.

Keywords: Decision-making, informal groups, organization.