الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي البليدة 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

العنوان

التنظيم غير الرسمي وأثره في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية
دراسة ميدانية ببلديات بولاية عين الدفلى

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة:
محمد أعمر فتيحة

إشراف البروفيسور:
رتيمي الفضيل

السنة الجامعية:2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي البليدة 2
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

التنظيم غير الرسمي وأثره في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية دراسة ميدانية بولاية عين الدفلى

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: محمد أعمر فتيحة

إشراف البروفيسور: رتيمي الفضيل

أمام اللجنة المشكلة من:

أ.د- قاسيمي ناصر	**جامعة لونيسي علي البليدة 2**	**مقررا**
أ.د- بن عبد الله غنية	**جامعة مورسلي غبد الله تيباوة**	**عضوا مناقشا**
د- حطابي صادق	**جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة**	**عضوا مناقشا**
د- ايطاطاحين غانية	**جامعة لونيسي علي البليدة 2**	**عضوا مناقشا**
د-شتوي لخضر	**جامعة يحى فارس المدية**	**عضوا مناقشا**

السنة الجامعية:2020-2021

الإهـــــداء

إلى من ابتغي منهما الرضا حبا وكرامة، تعبا من اجلي وما زال يجاهداني لأجلي أدامهما الله على

رأسي تاجا متمنية من المولى أن يبارك في عمرهما ويديم عليهما الصحة والعافية

"**أمي وأبي الغاليان** "حفظهما الله ورعاهما

إلى من أرفع بهم قدري وأشد بهما أزري، إلى من شجعوني بقوة وباستمرار أختاي الغاليتين وإلى

أزواجهن وأبناءهن.

إلى من وقف بجانبي ورفيق دربي زوجي الغالي

إلى روحي وفلذات كبدي وأنسي في هذه الدنيا

"**ماريا، محمد وآية**" أدامكما الله لي وحفظكما ورعاكما

وإلى كل عائلتي الكريمة وكل الزميلات والزملاء وإلى طلبتي الأعزاء وكل من عرفني باسم سهام

أهدي ثمرة جهدي المتواضع

شـــــكر وتقديـــــر

أشكر الله العلي القدير على كرمه وفضله، فالحمد لله على ما أعطى والشكر له على ما أنعم، وعلى ما منحني إياه من عزم وإرادة من اجل إكمال هذا العمل المتواضع.

ثم أتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير للبروفيسور **رتيمي الفضيل** المشرف على هذه الأطروحة لما قدمه من توجيهات وتعليمات، والرفع من معنوياتي حتى استطعت الوصول إلى إتمام هذا البحث في صورته الحالية، فأسأل الله العلي القدير له المزيد من النجاح والرقي وجزاه الله خير جزاء.

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من أسدى لي يد العون من اجل إكمال هذا العمل إلى كل من الدكتورة **قزمير أمينة**، والدكتورة **بوضياف فاطمة** فلهما خالص الشكر والامتنان والتقدير وفقهما الله إلى ما فيه خير إن شاء الله.

وأتقدم بالشكر الجزيل إلى من دعمني وصبر على كل شيء صدر مني "زوجي الغالي" **محمد بوزيان عبد الحق** فله هو الأخر خالص الشكر والتقدير وجزاه الله خير جزاء.

كما يطيب لي التقدم بخالص الشكر والتقدير الى **البروفيسور بوطبال سعد الدين** فله مني خالص الشكر والامتنان.

والشكر موصول إلى "رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية بن علال" **تازفيت لخضر** الذي أسدى لي يد العون وقدم لي تسهيلات من اجل الإلمام بالمعلومات الخاصة بالجانب التطبيقي، حفظه الله لأهله وأسرته الصغيرة.

ولجميع من قدم يد العون من أجل إتمام هذا العمل المتواضع.

الملخص

المنظمة الخدماتية "البلدية" تعتبر كغيرها من المنظمات الأخرى تتطلب عنصر بشري بالدرجة الأولى من أجل تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المرجوة من وراء وجودها من خلال التنسيق بين مختلف مصالحها وذلك بتوجيه الجهود الى العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد بالنسق التنظيمي الخدمي سواء كان ذلك في إطار علاقات رسمية فرضتها طبيعة التنظيم الرسمي الخاص بها أو غير رسمية نتيجة للتفاعلات التلقائية بين الجماعات الفاعلة، (أي بين القائد والأتباع وبين العمال فيما بينهم) هذا ما يمكنه أن يحدث العديد من التفاعلات الاجتماعية في نسقها التنظيمي وبروز بعض العلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات التنظيمية بحكم اشتراك جماعة العمل في العديد من الخصائص الاجتماعية وكذا التنظيمية التي أصبحت كمعايير وقواعد تتحكم في سلوكهم وتعمل كأداة ضبط اجتماعي لهم، ما أدى إلى اجتماعها بشكل تلقائي في إطار تنظيم غير رسمي بجانب التنظيم الرسمي، ووجود هذا النوع من التنظيمات يمكن أن يؤثر في العديد من العمليات التنظيمية التي تسير عليها النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" وخاصة عملية صناعة القرار الذي يعتبر من أصعب العمليات التي يمكنها أن تؤثر في اداء المنظمة وفعالية المنظمة لان نتائجها وأثارها تمتد إلى المستقبل، لذا تتطلب تضافر الجهود وكذلك دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية فيما يخص القرار الذي سوف يصدره القائد متخذ القرار ذلك من خلال استشارة ومشاركة جماعة العمل واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل متاح.

ووجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي الخدماتي "البلدية" يمكنه أن يؤثر في عملية صناعة القرارات، من خلال الدور الذي يمكن أن يقوم به كل من قيادتها غير الرسمية

ونمط الاتصال الذي تعتمد عليه وكذلك الأعضاء التي تنتمي إليها من خلال تشكيل بعض الضغوط على متخذي القرار "القيادات الرسمية" حتى تستطيع بلوغ أهدافها و تحقيق استراتيجياتها باعتبار عملية صناعة القرار تتداخل فيها كل هذه العلاقات غير الرسمية وتحدث العديد من التفاعلات من أول مرحلة إلى آخر مرحلة وهي اتخاذ القرار. هذا ما دفعنا إلى البحث في موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" وتم صياغة التساؤل العام على هذا الأساس كالآتي:

كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية. ؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل للنمط الاتصال اثر في ظهور تنظيم غير الرسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية؟

- هل للنمط القيادي أثر ظهور تنظيم غير رسمي والذي يؤثر في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية؟

- هل الجماعات الضاغطة اثر في توجيه صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية ؟

ومنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- للنمط الاتصال اثر في ظهور تنظيم غير الرسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية.

- للنمط القيادي أثر ظهور تنظيم غير رسمي والذي يؤثر في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية.

- الجماعات الضاغطة اثر في توجيه صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية.

– ومن بين الأسباب التي دفعتنا الى تبني هذا الموضوع باعتباري كمواطنة وباحثة وجدت في نفسي رغبة شخصية من أجل تبني هذا الموضوع والبحث في أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية ومن المسؤول في ذلك وكيف تؤثر على عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية(البلدية).

–الانتقادات التي توجه دائما إلى الإدارة المحلية في الوقت الحالي و خاصة الإدارة الجزائرية، بسبب سوء الخدمة المقدمة للمواطن والنظرة السلبية حولها.

– محاولة عرض أهم العوامل التي تؤدي إلى بروز الجماعات غير الرسمية و كيف تؤثر على عملية صناعة القرار داخل النسق الخدماتي (البلدية).

– محاولة معرفة النمط القيادي المتواجد داخل البلدية و اثره في صناعة القرار و كيفية استعمال المهارات القيادية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

–البحث في نمط الاتصال المطبق داخل هذا النوع من التنظيمات واثره في صناعة القرار.

–التعرف على الجماعات الضاغطة و كيف تعمل على نسج علاقاتها مع ذوى المراكز العليا في المنظمة من اجل التأثير في عملية صنع القرار وتوجيهها لصالح جماعة معينة او مصلحة خاصة.

ومن اجل بلوغ اهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لكونه منهج يساعدنا للوصول إلى معلومات دقيقة تصور واقع الظاهرة المراد دراستها ويسهل عملية ربط المتغيرات البحث مع بعضها من اجل الوصول الى العلاقة التي تربطها مع بعضها البعض ارتباطها ارتباطا وثيقا وارتباطها كذلك مع مختلف الظواهر الأخرى من اجل الوصول الى تفسيرات سببية للظاهرة.وبالاعتماد على العينة الطبقية العشوائية على أربعة بلديات مجال الدراسة وعلى مجموع

عينة يساوي مئة و ثلاثون(130) مبحوث من مختلف الفئات المهنية في أربعة (04)بلديات المختارة

ومن اجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها احصائيا وسوسيولوجيا تم الاعتماد على العديد من تقنيات البحث ومن بين هذه التقنيات الملاحظة وتم تدوينها في جدول شبكة الملاحظة وكذا الاستمارة التي احتوت على اثنتي وستين(62) سؤال ووزعت على مجموع حجم العينة بطريقة عشوائية وقد تم الاعتماد على نظام spss من اجل تفريغها وبناء الجداول الخاص بها،كذلك تم الاعتماد على تقنية المقابلة والتي أجريت مع بعض رؤساء المصالح حيث تم اختير اثنان(02) من كل بلدية لنصل الى مجموع المبحوثين ثمانية(08).

ومن خلال جمع المعلومات وتبويبها وتفسيرها وتحليلها تم تحقيق اهداف الدراسة والتوصل الى نتائج تدعم الفرضيات التي تم الاعتماد عليها ويمكن تلخيصها فيما يلي:

– هناك تنظيم موازي للتنظيم الرسمي لكنه ليس محدد ضمن الهيكل التنظيمي وانما يحدث بطريقة تلقائية وعفوية بين جماعات العمل وهو التنظيم غير الرسمي وله العديد من الخصائص التي يشترك فيها التي سمحت بحدوث ذلك التفاعل في شكل علاقات غير رسمية وتم تحديدها من خلال شبكة الملاحظة، ومن خلال المقابلات الاستطلاعية وهي الصداقة الأقدمية، نفس الانتماء الجهوي، وكذا نفس المستوى التعليمي، ونفس الانتماء الحزبي، وأطرافه مختلفة من جميع المستويات التنظيمية والفئات المهنية الموجودة بالبناء التنظيم الخدماتية "البلدية.

– هناك أسس أخرى يمكنها أن تحدث تنظيم غير رسمي داخل المنظمة وهو نمط الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وكذلك النمط القيادي المتغير من جماعة إلى جماعة أخرى وكذلك مصالح بعض الجماعات الضاغطة من مختلف الفئات المهنية ومن داخل المنظمة ومن خارجها من مختلف الفئات المهنية.

-بروز نمط الاتصال غير الرسمي داخل النسق التنظيمي والذي تكون بفضل جمود الاتصالات الرسمية والقيود التي تفرضها خطوط السلكة والمسؤولية، ومن بين اشكاله الإشاعة والتي تبنت الجماعات غير الرسمية كاستراتيجية هادفة من اجل البحث عن بعض حاجاتها الضائعة في محيط عملها ويمثل أطرافها أدنى فئة في السلم التنظيمي، وقائدهم الرسمي يتمثل في بعض رؤساء المصالح التي هي في علاقات رسمية و ير رسمية مع القائد العام الرسمي للمنظمة(رئيس المجلس الشعبي البلدي)، ومن بين القرارات التي يمكن للاتصالات غير الرسمية التأثير فيها يمكنها أن تؤثر في قرارات المنح المالية والسكنية بالدرجة الأولى وكذلك الترقية.

- القائد الرسمي (الرئيس العام للمنظمة) هو قائد غير رسمي لبعض جماعات العمل وبعض رؤساء المصالح هم أعضاء ضمن جماعته غير رسمية إضافة إلى باقي الأفراد من مختلف الفئات المهنية وذلك الانتماء تفرضه الاشتراك في المصالح الشخصية والعلاقات الاجتماعية، وكذلك رؤساء المصالح هم قادة غير رسميين لبعض أعضاء المنظمة الخدماتية، وكذلك لهم مجموعة من الخصائص التي تسمح بتشكل هذه الجماعة غير رسمية والتي يمكن تحديدها في ضغوط العمل والتمييز بين أعضاء التنظيم والرسمية الزائدة مع طرف الرئيس العام للمنظمة، وكذلك التميز بين العمال في بعض الامتيازات المادية والمعنوية، وبفضل العلاقة الرسمية الحتمية بين هذا النوع من القيادات غير رسمية من اجل التنسيق في المهام المشتركة بينهم نحاول فرض قراراتها وأراءها على القائد متخذ القرار وبالفعل تعمل على التأثير في صناعة القرارات، ومن بين القرارات التي يمكن التأثير فيها قرارات المنح المالية و السكنية و كذلك قرارات التكوين والترقية.

-هناك اطراف تشكل ضغط على القائد متخذ القرار نتيجة لاشتراكها في نفس المصالح او من نتيجة لتقديم خدمة للقائد وانتظار خدمة مقابل ذلك في ظل تبادل المصالح من اجل الحفاظ على القيم والمعايير التي تجمعهم والحفاظ على العلاقات الشخصية غير الرسمية والجماعات

الضاغطة هم من مختلف الفئات المهنية من داخل النسق التنظيمي (الجماعات التي تربطها علاقات شخصية مع القائد متخذ القرار سواء القائد الرسمي للمنظمة ككل او رؤساء المصالح) وهذه تؤثر في صناعة قرار الخصم من الاجر التحويل من المنصب واحيانا في الترقية،اما الجماعات الضاغطة من النسق الخارجي هي الجماعات التي تنتمي الى نفس البيئات التنظيمية (الجماعات المحلية) سواء كانت بلدية او دائرة او ولاية لها نفس الحزب و تعمل على التأثير في صناعة قرارات المنح المالية والسكنية والتوظيف وكذلك الترقية.

.

قائمة المحتويات

الإهـــداء .....
شـــكر وتقديـــر .....
الملخص .....
مقدمة .....أ
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة 4
الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة 23
1.الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة 24
1.1 أسباب اختيار الموضوعي 24
1.2.أهداف الدراسة 24
3.1.أهمية الدراسة 25
4.1. الإشكالية: 25
5.1.تحديد المفاهيم 29
6.1.المقاربة السوسيولوجية 39
7.1.الدراسات السابقة 43
8.1 الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة: 72
9.1 صعوبات الدراسة: 72
الفصل الثاني: سوسيولوجية التنظيم غير الرسمي والرسمي بالمنظمة 75
المبحث الأول: أسباب، وظائف وأهمية التنظيم غير رسمي 75
المطلب الأول: أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمي 75
المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير الرسمي 77
المطلب الثالث: أهمية التنظيمات غير الرسمية 81
المبحث الثاني: أنواع، نظريات والعوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي 82
المطلب الأول: أنواع التنظيمات غير الرسمية 82
المطلب الثاني: نظريات نشوء التنظيم غير الرسمي 83
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي 92
المبحث الثالث: طبيعة التنظيم الرسمي 96
المطلب الأول: الأسس البنائية للتنظيم الرسمي 96
المطلب الثاني: وظائف التنظيم الرسمي 98

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي كأساس لبناء العلاقات الرسمية في التنظيم الرسمي 100
المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وصناعة القرار 102
المطلب الأول: ألية بناء تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي والعلاقة بينهما 103
المطلب الثاني: الاثار السلوكية الناجمة عن تماسك التنظيم غير الرسمي 107
المطلب الثالث: ضغوط القادة في إطار رسمي وغير رسمي حول صناعة القرار 108
خلاصة الفصل 111
الفصل الثالث: أنماط الاتصال وجماعة العمل بالمنظمة 113
تمهيد: 113
المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي 113
المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي: 113
المطلب الثاني: وظائف الاتصال داخل النسق التنظيمي 115
المطلب الثالث: عناصر الاتصال التنظيمي 116
المبحث الثاني: شبكات، نظريات وأنماط الاتصال التنظيمي 120
المطلب الأول: أنواع شبكات الاتصال داخل المنظمة 120
المطلب الثاني: نظريات الاتصال التنظيمي 123
المطلب الثالث: أنماط أو أنواع الاتصال داخل النسق التنظيمي الخدماتي (البلدية).....127
المبحث الثالث: جماعة العمل بالمنظمة 134
المطلب الأول: خصائص جماعة العمل 134
المطلب الثاني: نظريات نشوء جماعات العمل وانواعها 136
المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة والعوامل المؤثرة على ديناميكيتها 139
المبحث الرابع: آليات ومعيقات انماط الاتصال داخل جماعة العمل في المنظمة الخدماتية وطرق تحسينها: 141
المطلب الأول: آليات الاتصال بين جماعات العمل في المنظمة الخدماتية 141
المطلب الثاني: عوائق أنماط الاتصال داخل الجماعات التنظيمية 144
المطلب الثالث: كيفية التغلب على معيقات أنماط الاتصال داخل الجماعات وتحسينها 147
خلاصة الفصل 150
الفصل الرابع: أنماط القيادة بالمنظمة 152
تمهيد 152
المبحث الأول: طبيعة القيادة 152
المطلب الأول: خصائص القيادة 152

المطلب الثاني: أهمية القيادة 154
المطلب الثالث: وظائف القيادة بالمنظمة 156
المبحث الثاني: مهام، نظريات وأساليب اكتساب النمط القيادي 161
المطلب الأول: المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة بالمنظمة 161
المطلب الثاني: نظريات القيادة 162
المطلب الثالث: أساليب اكتساب النمط القيادي 170
المبحث الثالث: أنماط القيادة بالمنظمة والمشاكل التي تعاني منها 172
المطلب الأول: القيادة الرسمية بالمنظمة 173
المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية بالمنظمة 179
المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها القيادة الرسمية في التنظيم الرسمي 186
المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية بالتنظيم. 187
المطلب الأول: احترام القائد الرسمي للمجموعات غير الرسمية 188
المطلب الثاني: التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وابراز دور لقيادات غير الرسمي 189
المطلب الثالث: تقديم الحوافز والامتيازات وتوفير الفرصة للقيادات غير الرسمية وجماعاتها للمشاركة في اتخاذ القرار. 190
خلاصة الفصل 192
الفصل الخامس: صناعة القرار التنظيمي داخل المنظمة الخدماتية(البلدية). 194
تمهيد 194
المبحث الأول: طبيعة صناعة القرار 194
المطلب الأول: خصائص صناعة القرار التنظيمي 194
المطلب الثاني: خطوات صناعة القرار 195
المطلب الثالث: نظريات صناعة القرار 199
المبحث الثاني: نماذج وفعالية صناعة القرار ورشادته 205
المطلب الأول: نماذج صناعة القرار 205
المطلب الثاني: فعالية صناعة القرار 207
المطلب الثالث: رشادة صناعة القرار 209
المبحث الثالث: مشاركة الجماعة في عملية صناعة القرار 210
الطلب الأول: أهمية وشروط تطوير المشاركة الفعالة 210
المطلب الثاني: أساليب وطرق مشاركة الجماعة في صناعة القرار 213

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على جودة صناعة القرارات الجماعية مزاياه ومساوئه 217
المبحث الرابع: المنظمة الخدماتية "البلدية "وصناعة القرار: 220
المطلب الأول: أهمية المنظمة الخدماتية "البلدية" 221
المطلب الثاني: وظائف المنظمة الخدماتية (البلدية) 222
المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرار واتخاذه داخل المنظمة الخدماتية (البلدية) 224
خلاصة الفصل 226
الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة 227
الفصل السادس: مدخل منهجي للدراسة الميدانية 229
تمهيد 229
المبحث الأول: المنهج والتقنيات المستخدمة 229
المطلب الأول: المنهج 229
المطلب الثاني: التقنيات المستعملة 231
المبحث الثاني: العينة المعتمدة في الدراسة 234
المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة وكيفية اختيارها 234
المطلب الثاني: طريقة اختيار العينة من بلدية بن علال وعريب 235
المطلب الثالث: طريقة اختيار العينة من بلدتي عريب والمخاطرية 236
المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة 239
المطلب الأول: المجال الزمني للدراسة 239
المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة. 239
خلاصة الفصل 255
الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات 257
المبحث الأول :شبكة الملاحظة: 257
المطلب الأول: الجدول رقم 01 الخاص بشبكة الملاحظة 257
المطلب الثاني: تحليل شبكة الملاحظة 265
المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها عن طريق استعمال الاستمارة 267
المطلب الأول: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى 272
المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية 315
المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاص بالفرضية الثالثة. 357
المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها عن طريق استعمال المقابلة 402

المطلب الأول: عرض المقابلات وتحليلها 402
المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات 439
الاستنتاج العام 444
خاتمة: 451
قائمة المراجع 454
الملاحق 466

قائمة الجداول

الجدول رقم 1:شبكة الملاحظة.....**Erreur ! Signet non défini**
الجدول رقم 2 يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس. 267
الجدول رقم 3: يبين توزيع المبحوثين حسب السن. 268
الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي. 269
الجدول رقم 5: توزيع المبحوثين حسب الموطن الجغرافي. 270
الجدول رقم 6: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل. 270
الجدول رقم 7: توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية. 271
الجدول رقم 8: يبين وسيلة الاتصال المستخدمة حسب الفئة المهنية. 272
الجدول رقم 9 : يبين مكان اشتراك العمال مع بعضهم البعض حسب الفئة المهنية.....274
الجدول رقم 10: يبين الجماعة التي تشترك في نفس المكتب حسب الفئة المهنية. 275
الجدول رقم 11 : يبين مكان اشتراك جماعة العمل ونوع الحديث. 278
الجدول رقم 12: يبين الجماعة التي يفضل الأفراد الاتصال بها حسب الفئة المهنية.....280
الجدول رقم 13: يبين استشارة الزملاء لبعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل حسب الفئة المهنية. 282
الجدول رقم 14 : جماعة العمل وأثرها في الاستشارة. 284
الجدول رقم 15 : يبين أوقات تواصل جماعات العمل مع بعضها البعض حسب الفئة المهنية. 287
الجدول رقم 16 يبين إتاحة الرئيس الأعلى الاستماع إلى انشغالات العمال حسب الفئة المهنية. 288
الجدول رقم 17: يبين طريقة اتصال جماعة العمل بالرئيس في حالة عدم إتاحة الفرصة لهم للاتصال به حسب الفئة المهنية. 290
الجدول رقم 18: يبين طريقة الاتصال بالمسؤول المباشر في حالة وجود مشكل.....292
الجدول رقم 19 :أماكن تواصل جماعة العمل وأثرها في نوع المعلومات. 294
الجدول رقم 20 :يبين جهات الاستفسار حول نوع المعلومات حسب الفئة المهنية. 296
الجدول رقم 21 :يبين وصول المعلومات إلى كل المستويات الإدارية حسب الفئة المهنية. ..298
الجدول رقم 22: يبين نوعية المعلومات وعلاقتها بطريقة الاتصال 300
الجدول رقم 23: يبين عقد الاجتماعات الدورية حسب الفئة المهنية. 302
الجدول رقم 24: يبين الجماعات المشاركة في الاجتماعات الدورية حسب الفئة المهنية. 303
الجدول رقم 25: الجماعة المشاركة في الاجتماعات الدورية وأثرها في صناعة القرار. 306

:الجدول رقم 26: يبين إمكانية تكوين العلاقات الشخصية من خلال الإشاعة حسب الفئة المهنية. 308
الجدول رقم 27 :يبين نوع القرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية حسب الفئة المهنية. 309
الجدول رقم 28 : يبين علاقة الرئيسي بمرؤوسيه حسب الفئة المهنية 315
الجدول رقم 29 : يبين علاقة الرئيس بمرؤوسة وأسلوب العمل 317
الجدول رقم 30 يبن طريقة إتصال القائد بالعمال حسب الفئة المهنية 320
الجدول رقم 31: يبين أثر اسلوب القائد في نوع المشاكل داخل المنظمة 322
الجدول رقم 32 :يبين سبب وجود مشاكل في بيئة العمل حسب الفئة المهنية والمستوى التعليمي : 326
الجدول رقم 33 :يبين الطريقة الرئيس في حل المشاكل حسب الفئة المهنية :.....329
الجدول رقم 34: يبين وجود جماعة معينة يفضل العمال مهما حسب الفئة المهنية 331
الجدول رقم 35 يبين الشخص التي يفضل جماعات العمل اللجوء إليه حسب الفئة المهنية في حالة وجود مشاكل 332
الجدول رقم 36: يبين إمكانية الشخص التي تلجأ إليه جماعات العمل من أجل مشاركتها حسب الفئة المهنية 335
الجدول رقم 37:يبين الجماعة التي يفضل الرئيس التي تسمح لها الرئيس يتقدم اقتراحاتهم وأدائها حسب الفئة المهنية 336
الجدول رقم 38: يبين المهام التي يمكن أن تقوم بها الشخص المفوض من قبل جماعة العمل حسب الفئة المهنية 338
الجدول رقم 39 : يبين بسبب تفويض جماعة العمل الشخص آخر ينوبها في بعض المهام حسب الفئة المهنية 341
الجدول رقم 40 :يبين الشخص الذي استطاع سلطته على الجماعة العمل حسب الفئة المهنية : 343
الجدول رقم 41 :يبين تدخل الشخص غير الرسمي في القرارات داخل النسق التنظيمي حسب فئة المهنية : 345
الجدول رقم 42 : يبين طريقة طلب تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي حسب الفئة المهنية: 347
الجدول رقم 43 : يبين نوع القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي وأسلوب القائد الرسمي في طلب التنفيذ تلك القرارات : 350
الجدول رقم 44 : يبين خصائص جماعة حسب الفئة المهنية. 357

الجدول رقم 45: يبين سبب تفضيل جماعة العمل الانتماء إلى جماعة معينة دون الأخرى حسب الفئة المهنية 359
الجدول رقم 46 :يبين بعض الجماعات التي تفضل بعض العمال تكوين علاقات شخصية معهم حسب الفئة المهنية. 362
الجدول رقم 47 : يبين الرئيس الذي يفضل أعضاء التنظيم تكوين علاقات شخصية معه حسب الفئة المهنية 364
الجدول رقم 48: يبين سبب تكوين العلاقات الشخصية حسب الفئة المهنية مع الرئيس. 366
الجدول رقم 49 : يبين توافق الفرد وأعضاء الجماعة في بعض العناصر حسب الفئة المهنية 368
الجدول رقم 50 : يبين نسب رفض بعض القرارات المعلن عنها حسب الفئة المهنية والمستوى التعليمي 371
الجدول رقم 51 : يبين نوع المشاكل الموجودة داخل المنظمة حسب الفئة المهنية 374
الجدول رقم 52 : يبين الجماعة التي تحدث المشاكل داخل المنظمة حسب الفئة المهنية 376
الجدول رقم 53 : يبين رد فعل العمال اتجاه القرارات وأثرها على سلوك القائد 379
الجدول رقم 54 الجماعة القائمة بعملية المراقبة وهدف من ذلك. 382
الجدول رقم 55 يبين الجماعة التي تفرض على الرئيس الأخذ ببدائلها فيما يخص القرار الذي سوف يتخذ حسب الفئة المهنية. 385
الجدول رقم 56: يبين إلغاء بعض القرارات الصادرة حسب الفئة المهنية وتعويضها بقرارات اخرى. 387
الجدول رقم 57 : يبين سبب تغيير القرارات الصادرة حسب الفئة المهنية 389
الجدول رقم 58: يبين وجود جماعات تشكل مصدر ضغط على الرئيس حسب الفئة المهنية 391
الجدول رقم 59 : يبين الأمور التي تتدخل فيها الجماعات الضاغطة حسب الفئة المهنية ...393
الجدول رقم 60 : يبين نوع القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها الجماعات الضاغطة حسب الفئة المهنية 396

قائمة الأشكال

شكل رقم 1: نمط تفويض السلطة 97
شكل رقم 2 عناصر عملية الاتصال 120
شكل رقم 3 : أنواع الجماعة 139
شكل رقم 4: مراحل صنع القرار 198
شكل رقم 5 :نموذج لآراء سايمون في اتخاذ القرار 203
شكل رقم 6 :الطرق الرشيدة وغير الرشيدة لتحقيق فعالية القرار 212

مقدمة

لقد اصبح من الضروري التعرف على طبيعة العلاقات التي يمكن ان تنشا بين جماعات العمل من داخل وكذا من داخل النسق التنظيمي وذلك لما لها من أهمية تكوين اتجاهات وميولات الافراد الفاعلين داخل المنظمة باعتبار ان الفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الشبيه بالآلة التي لا تكف عن الدوران بغض النظر عن مشيئته وإرادته حسب ما جاءت به النظريات الكلاسيكية بل يعتبر الفاعل المحرك لكل العمليات الاجتماعية التي تحدث داخل المنظمة بفعل التفاعل الاجتماعي مع أعضائها كما يمكن أن يتأثر هو الآخر بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية الموجودة في الوسط البيئي الذي يعمل فيه، باعتبار التنظيمات أنساق مفتوحة ومغلقة، وله هامش حرية معينة تمكنه من أداء دوره كما في إطار القوانين و القواعد.

هذا الفرد الذي لا يستطيع العيش في منأى عن الآخرين يمكنه أن ينظم إلى الجماعة معينة تشاركه نفس الأهداف والقيم والمعايير تساعده على التكيف داخل بيئة العمل، حيث يعمل على تحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية كالأمان وكذا إلى إثبات الذات داخل جماعته، إن التفاعل بين الأفراد والجماعات داخل العمل يكون انطلاقا من الأوضاع والأدوار المختلفة التي تحدث داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية"، ما يبرز تنظيم غير رسمي محاذي للتنظيم الرسمي وتكون لهما أهداف ومصالح مشتركة سوء تعلق الأمر بالطرق الرسمية أوغير الرسمية هذه الأهداف قد تكون متوافقة مع أهداف التنظيم من حيث تحقيق الإشباع و الرضا الوظيفي والاجتماعي، ورفع الروح المعنوية أو أنها تكون مناقضة لها ما يؤدي إلى نقص الرغبة في الأداء وانخفاض الروح المعنوية ما يضعف فعالية الاداء خاصة اذا تعلق الامر بأهم عملية من العمليات وهي صناعة القرار والعلاقات غير الرسمية التي يمكن ان تحدث داخل المنظمة يمكنها ان نؤثر في فعالية القرارات المتخذة و قد يظهر هذا التأثير في اول مرحلة من مراحله الى اخر مرحلة له وهي عملية اتخاذ

القرار وذلك نتيجة لخصائص الجماعات المشاركة في صناعته وثقافاتها وانتماءاتهم السياسية والحزبية وكذلك طبيعة الأهداف الشخصية والتنظيمية التي يطمحون اليها، فهو اذن عملية ناتجة عن تفاعل مجموعة من القيم وأنماط السلوك المختلفة المتوفرة في المجال التنظيمي الخدماتي "البلدية "وتظهر نتائجه على المدى البعيد في مستقبل المنظمة ويتوقف ذلك على فعالية البدائل المتاحة وكذلك على طبيعة القائد الرسمي للمنظمة (الرئيس العام للمنظمة) وهي طبيعة الأهداف التي حددها كاستراتيجيات أساسية للتنظيم وتسيير المنظمة التي يقودها وعلى طبيعة العلاقات الشخصية وغير الرسمية التي يرى في استجابته لمطالبها تحقيق بعض الحاجات الاجتماعية وكذلك الحفاظ على عضويته داخل الجماعة والحفاظ على اهم المعايير وقواعد السلوك التي حددتها جماعاته غير الرسمية التي ينتمي اليها وذلك خلال توجيه بعض القرارات لصالحها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا البحث اثر العلاقات غير الرسمية على صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية"، هذه الإدارة التي وجدت من أجل تنفيذ القوانين والمراسيم وتحقيق التنمية الاجتماعية، إذ يعتبر الهدف الأساسي لوجودها إلا أن هذا الهدف وجد أنه لا يتحقق في غالب الأحيان نتيجة لتداخل المصالح والأهداف التنظيمية مع الاهداف الشخصية خاصة لذوي مراكز القرار، وتبقى بذلك القرارات مرتبطة بهذه العوامل في ظل علاقات غير رسمية محتمية بالسلطة و النفوذ والقوانين الرسمية كما تفسح المجال للأطراف البعيدة عن مراكز اتخاذ القرار التصرف في مسار فعالية المنظمة، لكن شريطة تحقيق المصالح الشخصية، والتي أصبحت كمطلب أساسي لجماعات العمل في النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية"، وواقع هذه الإدارة يثبت ذلك، أصبحت مثل هذه إدارات تعاني قصورا في التنظيم، نتيجة لما تتلقاه من ضغوطات من داخل وخارج النسق التنظيمي، خاصة تأثير التنظيم غير الرسمي على قراراتها، وهذا موضوع الدراسة التي نحن بصدد إنجازها وبالتالي تم التطرق إلى بعض المحاور الأساسية إذ قسمت الدراسة إلى

قسمين، قسم نظري واخر تطبيقي(ميداني) فالقسم الأول النظري يضم أربعة فصول، بالإضافة إلى الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة ويحتوي على الإشكالية والفرضيات وكذا الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بمتغيرات الدراسة اما الفصل الأول يتحدث عن سوسيولوجية التنظيم الرسمي وغير الرسمي .

وتم عرض اهم الأسس البنائية لكلا التنظيمين واهم النظريات التي كانت في هذا المجال والعلاقة الديناميكية بين كلا يهما داخل المنظمة، والفصل الثاني خصص لأنماط الاتصال وجماعة العمل داخل المنظمة حيث تم الإشارة الى اهم الأنماط الاساسية الموجودة بالبناء التنظيمي وخصائص كل منهما وعلاقتهما بالمحيط التنظيمي الرسمي والتعرف على أنواع الجماعات ونظريات نشوئها واليات الاتصال في ظل الجماعات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة الخدماتية الاتصال اما الفصل الثالث فقد خصص لأنماط القيادة واتخاذ القرار الفصل، الثالث يدور حول الجماعة والمشاركة في اتخاذ القرار، أما الفصل الرابع والأخير خصص صناعة القرار التنظيمي والمشاركة الجماعية في المنظمة الخدماتية وتم الإشارة الى خصائص ونظريات خطوات وأساليب صناعة القرار وكذلك نماذج وفعالية وأهمية وشروط المشاركة الفعالة في صناعة القرار داخل المنظمة ومزايا ومساوئ المشاركة في صناعة القرار

أما القسم الثاني من الدراسة خصص للجانب التطبيقي" الميداني "، التنظيم غير الرسمي وأثره على صناعة القرار فيه تم التعرف على أهم المناهج والتقنيات المستخدمة ومجالات الدراسة

والعينة المراد دراستها ثم تحليل الفرضيات وضع لكل فرضية استنتاجا لها ثم تحليل المقابلات وعرض كذلك نتائجها وفي الأخير تم وضع الاستنتاج العام بالاستناد الفرضيات معتمدة في ذلك على مختلف التقنيات التي تم تطبيقها وفي الأخير تم وضع خاتمة للدراسة.

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوعي
2. أهداف الدراسة.
3. أهمية الدراسة.
4. إشكالية الدراسة.
5. تحديد المفاهيم.
6. المقاربة السوسيولوجية.
7. الدراسات السابقة.
8. صعوبات الدراسة.

1.الإطار النظري والمفاهيمي للدراسة

1.1 أسباب اختيار الموضوعي

- وكتكملة لمساري الدراسي ومواصلة في نفس الموضوع التي تبنيته لنيل شهادة الماجستير ارتأيت المواصلة في هذا النوع من الدراسات التي أثارت رغبتي الشخصية في مواصلة البحث لإضفاء بعض العناصر التي كانت مغيبتا عني في البحث السابق خاصة لما أجريت دراستي الميدانية حيث لوحظ أنها منظمات طغت عليها عقلية قضاء المصالح الشخصية والجماعات الضاغطة دون النظر في مصالح الآخرين بالتستر وراء الطرق الرسمية. وبناء على ذلك يمكن توضيح بعض الأسباب الدافعة لتناول هذا الموضوع:

- باعتباري كمواطنة وباحثة وجدت في نفسي رغبة شخصية من أجل تبني هذا الموضوع والبحث في أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية ومن المسؤول في ذلك وكيف تؤثر على عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية(البلدية).

الانتقادات التي توجه دائما إلى الإدارة المحلية في الوقت الحالي وخاصة الإدارة الجزائرية، بسبب سوء الخدمة المقدمة للمواطن. والنظرة السلبية حولها.

- محاولة إعطاء الطابع السوسيولوجي لهذا النوع من الدراسات وتطبيق تقنيات البحث العلمي الاجتماعي بطريقة منهجية بمجاليها النظري والميداني.

1.2.أهداف الدراسة

محاولة عرض أهم العوامل التي تؤدي إلى بروز الجماعات غير الرسمية وكيف تؤثر على عملية صناعة القرار داخل النسق الخدماتي (البلدية).

محاولة معرفة النمط القيادي المتواجد داخل البلدية وأثره في 25صناعة القرار وكيفية استعمال المهارات القيادية من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي.

-البحث في نمط الاتصال المطبق داخل هذا النوع من التنظيمات وأثره في صناعة القرار.

-التعرف على الجماعات المتبناة فهي تعمل على نسج علاقاتها مع ذوى المراكز العليا في المنظمة من اجل التأثير في عملية صنع القرار وتوجيهها لصالح جماعة معينة أو مصلحة خاصة.

3.1.أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة المتبناة في توفير للباحث عدد من الجوانب المعرفية والعليمة التي تشكل نقطة انطلاق في بحوث ودراسات أخرى تتعلق بالموضوع.

-توضح دور وأهمية التنظيمات غير الرسمية في الواقع التنظيمي الخدماتي.

-الخروج ببعض التوصيات التي من شانها أن تكون رافدا للمسؤولين في المنظمات الخدماتية "البلدية" لاستغلال الجوانب الإيجابية من هذا النوع من التنظيمات لما يحقق أهداف المنظمة من اجل الوصول إلى قرارات صائبة وتزيد من فعالية المنظمة.

4.1. الإشكالية:

المنظمات باختلاف أنواعها ونشاطاتها تسعى إلى تحقيق خطتها المبرمجة التي وجدت من اجلها وذلك من خلال إتباع خطوط السلطة والمسؤولية الموضحة في الهيكل التنظيمي الرسمي، وحتى تستطيع تحقيق الفعالية في الأداء وتحقيق استراتيجياتها المنشودة كان ولابد من التنسيق بين مختلف الأقسام والفئات المهنية الموضحة ضمن السلم التنظيمي في إطارها الرسمي وأحيانا تحتاج في تنسيقها إلى المهام الرسمية تفاعلات غير رسمية وحتى تستطيع جماعة العمل تحقيق هذا

المبتغى كان من الضروري الاهتمام بكل جوانب العمليات التنظيمية التي تقوم بها جماعات العمل في النسق التنظيمي الخدماتي.

والمنظمة الخدماتية "البلدية "كغيرها من المنظمات تعتمد على في اتصالاتها على الاتصال غير الرسمي الذي يحدث بفعل التفاعل اليومي والتلقائي لجماعات العمل ضمن إطارها الرسمي وباعتبار هذا المورد البشري هام والمكون الأساسي هو عبارة عن مزيج من الثقافات والبيئات الاجتماعية وكذا الأهداف الشخصية المختلفة فان هذه الجماعات يمكن تحدث تفاعلات مع بعضها البعض في إطار علاقات اجتماعية غير رسمية داخل النسق الخدماتي من خلال استشارة الأفراد فيما بينهم أما في الأمور الخاصة أو حول تأدية المهام معينة أو الاشتراك في نفس المكتب وتصبح ذات تفاعل دائم تفرضه طبيعة الوضعية وكذا المهام المشتركة، فتنشا عن ذلك تفاعلات اجتماعية مبنية على أسس غير رسمية ضمن علاقات تنظيمية رسمية فتحدث عصبيات تبحث في تحقيق راحتها النفسية وكذا الأهداف والرغبات الشخصية وتتبنى في ذلك طرق واستراتيجيات وهامش لها تتحرك فيه حتى تفرض وجودها وتحقق أهدافها من خلال بناء علاقات غير رسمية مع الفئات العليا في السلم التنظيمي فتعمل على التأثير فيها وفي قراراتها بتوفير مجموعة من الاتصالات غير الرسمية والمشاركة في قراراتها وتوجيهها لصالح خدمة مصلحة شخصية أو لخدمة جماعة معينة.

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن تحقيق الفعالية في إدارة التنظيمات فمن اعتبار الإنسان والآلة شيئا واحدا، وإعطاء الأهمية الكبرى للتنظيم الرسمي الذي يعتمد على الاتصال العمودي الرسمي والتخصص وتقسيم العمل، والسلطة الرسمية كوسيلة لتنفيذ القرارات، وأي سلوك مخالف للتنظيم الرسمي ينبغي القضاء عليه ومحاربته، إلى اعتبار الإنسان كائن يجب استشارته وإشراكه في عملية التسيير وصناعة القرار واتخاذه ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية

وبأعلى كفاءة، فالشخص أو الفرد ليس رقما داخل الجماعة وإنما هو عنصر غني متميز ومبدع داخل الجماعة، وكما يمكنه أن يؤثر في أداء التنظيم وفعاليته، يمكنه كذلك أن يتأثر بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية داخله، ومن هنا بدأ الاهتمام بجانب آخر من التنظيمات وهو التنظيم غير الرسمي الذي نشأ تلقائيا عن طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل نتيجة لاشتراكهم في الأدوار المهنية الممنوحة لهم أو في القيم والمعايير وارتباطهم بعلاقات اجتماعية وشخصية أو كان كرد فعل لحاجات إنسانية فمن خلال جملة هذه الخصائص تستطيع جماعات العمل نسج علاقات غير رسمية مع بعضها البعض في مختلف المستويات التنظيمية والفئات المهنية من اجل تحقيق المصالح المشتركة أو لخدمة فئة معينة. وذلك بتبني العديد من الاستراتيجيات مرتبطة ومحتمية بمجموعة القواعد التنظيمية الرسمية التي تحدد هوامش اللعب وتوضح الواجبات مقابل الحريات.

والمنظمة الخدماتية "البلدية" تعتبر كغيرها من المنظمات الأخرى تتطلب عنصر بشري بالدرجة الأولى من أجل تحقيق الأداء المطلوب والأهداف المرجوة من وراء وجودها من خلال التنسيق بين مختلف مصالحها وذلك بتوجيه الجهود إلى العمل الجماعي التعاوني بين الأفراد بالنسق التنظيمي الخدمي سواء كان ذلك في إطار علاقات رسمية أو غير رسمية بين الجماعات الفاعلة، (أي بين القائد والأتباع وبين العمال فيما بينهم)

وعملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية" البلدية "يرتبط نجاحها أو فشلها بالدرجة الأولى بالقائد متخذ القرار الذي استمد سلطته الرسمية من وظيفته، وبالتالي فهو يستعمل سلطته في اتخاذ القرارات وينتهج مجموعة من الأساليب ويتبنى نمط معين من أجل تحقيق الأهداف والحفاظ على قوته داخل النسق التنظيمي وخارجه حتى يضمن تكيفه واستقراره في منصبه سواء استدعى ذلك الطرق الرسمية اللوائح والقوانين أو الطرق غير الرسمية كالعلاقات الشخصية والتستر

وراء القواعد، القوانين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة سواء كانت شخصية أو تنظيمية، وهذا ما يظهر في القرارات التي يتخذها، ودرجة مساهمة بعض أعضاء الجماعة في تلك القرارات، بالنظر إلى مكانة تلك الجماعة بالنسبة للقائد ودرجة تأثيرها عليها، كما يمكن أن تتأثر عملية اتخاذ القرار على درجة تنفيذ جماعات العمل للقرارات المتخذة أو مقاومتها خاصة إذا كانت الأهداف تصبوا إلى تحقيق مصالح شخصية، مما يجعل هذه الجماعات تتكتل بدافع تحقيق مصالح وتعمل على مقاومة أو تنفيذ القرار وتساند متخذ القرار بدافع تحقيق المصالح أي تحقيق مصلحة عامة أو العكس تقاوم ويحدث الصراع بين جماعة المصالح ومتخذ القرار.

لكن لا يتوقف نجاح أو فشل اتخاذ القرار عند هذا الحد فحسب وإنما شمل كل أبعاد التنظيم الرسمي من تسلسل السلطة ووحدة الأمر، وكذا نظام الرقابة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب والإخلال وعدم احترام بعض هذه القوانين يؤدي إلى إضعاف التنظيم الرسمي وبالتالي يصعب تحديد الأدوار والواجبات، ويتأثر القرار، ما يسمح بظهور تنظيم غير رسمي يفرض قوته ويبسط معالمه وبالتالي يترك أثره على اتخاذ القرار وبالتالي داخل النسق التنظيمي.

ولما كانت عملية اتخاذ القرار ترتبط بالتنظيم غير الرسمي من عدة جوانب أهمها النمط القيادي، ومدى مقاومة القرار نتيجة لتعارض المصالح الشخصية مع المصالح التنظيمية هذا ما دفعنا إلى البحث في موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية، وتم صياغة التساؤل العام كالآتي:

كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية صناعة القرار؟

وانبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

-هل لنمط الاتصال اثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية؟

- هل للنمط القيادي اثر في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية؟

– هل الجماعات الضاغطة اثر في توجيه صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية؟

ومنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:

– لنمط الاتصال اثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية

بالمنظمة الخدماتية.

– للنمط القيادي أثر في صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية.

–الجماعات الضاغطة اثر في توجيه صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية.

5.1.تحديد المفاهيم

مفهوم التنظيم غير الرسمي

هو عبارة عن تجع بشري يأخذ أشكالا متعددة متطورة متبدلة وغير مستقرة معتمدة في ذلك على قوة الرابط والجذب ونوعية العلاقة التي تنشا بين الأفراد، وقد تتطور هذه العلاقات نتيجة المجابهات اليومية والاحتكاك والاتصالات التي تجري بين أعضاء التنظيم بغض النظر عن موقعهم الرسمي ضمن الهيكل التنظيمي[1]

كما يعرف كذلك على انه ذلك النسق من العلاقات الشخصية التي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.[2]

كما يعرفه احمد ماهر على انه تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم[3]

[1]– جواد شرقي، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2010،ص 26.

[2]– بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر والتوزيع،الجزائر،2004،ص27.

[3]– احمد ماهر واخرون، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع،مصر،2000، ص 189.

كما **يعرفه شستر برنارد S Barnard** على انه ذلك التنظيم الذي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم للعمال على أساس أنهم بشر، لذا فهو يحدد العمال التي تشبع رغباتهم وتتجاوب مع أحاسيسهم ومشاعرهم وعلى انه تلك المجموعة من الاحتكاكات والتفاعلات وما يتصل بها من تجارب الناس[1].

كما يعرف كذلك على انه ذلك التنظيم الذي يبرز أنماط التفاعل التي تبتعد عن القوانين والقواعد واللوائح الرسمية، إذ يعتبر نسقا سلوكيا تلقائيا يعتمد على معايير غير رسمية تحكمها علاقات الصداقة المتكونة بين أعضاء الجماعة في التنظيم[2].

ويعرف كذلك على انه ذلك التنظيم الذي ينشا بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد الفاعلين في المنشاة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشا بين جماعة العاملين أثناء العمل[3].

المفهوم الاجرائي للتنظيم غير الرسمي

ومن خلال مجموع التعاريف السابقة التي تباينت في تحديد الخصائص الأساسية التي يبنى على أساسها هذا النوع من التنظيمات غير الرسمية في بيئة تنظيمية رسمية يمكننا الخروج بتعريف شامل له على انه تلك شبكة من العلاقات الإنسانية القائمة بين جماعات العمل داخل النسق التنظيمي تكونت بطريقة تلقائية نتيجة للتفاعل الاجتماعي المتكرر بين جماعات العمل وكذا العلاقات الشخصية بين الأطراف الفاعلة في التنظيم أو نتيجة النمط الاتصال أو النمط القيادي تحكمها مجموعة من القيم والمعايير الاجتماعية التي تعتبر بمثابة قواعد وضوابط التي تحكم سلوك أعضائها.

---

[1]– محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،ط3، 2006، ص200.

[2] -Garwits(m) ,lexique des science sociales ,Dalloz paris,Ed4,1998,p10

[3]– معن محمود عياصرة، مروان محمد بني احمد، القياد والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2015،ص54.

مفهوم صنع القرار

هي سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية على القرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته.

ويعرف كذلك على انه عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.[1]

كما يمكن تعريفه كذلك على انه الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات ورسم الخطط والبرامج وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة مرورا لجمع المعلومات اتخاذ القرار ثم تنفيذ ال

قرار.

كما يعرف على انه نشاط إنساني يتعدى الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية والبشرية والزمنية والمكانية مضاف إليها الخبرة والحسابات الاستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون القوة الشرعية.[2]

ويعرف كذلك أنه البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات للإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة قصد تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.[3]

ويعرف كذلك على أنه عملية مشاركة اتخاذ القرارات بين الأفراد المسيرين والعمال داخل المنظمة لتوحيد الرأي والاقتناع به وبالتالي التفاني فيه بكل دقة وعدم معارضته.

---

[1]– حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات، وظائف المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2017، ص ص 87– 88.

[2]– رابح سرير عبد الله، **القرار الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، ط1، 2012، ص ص 26– 27.

[3] –(H) simon, **the new science of management décision** , harper and rowcompany new York–1960 , p50.

وهناك الكثير ممن يخلط بين " **صناعة القرار** " و" **اتخاذ القرار**" على أنهما مفهوم واحد، لكنهما في حقيقة الأمر مفهومان منفصلان، وإن كان اتخاذ القرار يعد خطوة من خطوات صنع القرار، فعملية صنع القرار هو علم وفن في آن واحد، ولا يعني صنع القرار اتخاذ القرار وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل منها العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية وتتضمن ثلاث عناصر هي: القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة.

فعملية صنع القرار مفهوم شامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة حتى الوصول إلى آخر مرحلة وهي اتخاذ القرار، ويشترك فيها كل المستويات الإدارية داخل النسق التنظيمي من أجل الوصول إلى مجموعة من البدائل ومعلومات دقيقة وشاملة للمشكلة التي تكون بصدد البحث فيها أو دراستها.

ويتضح الفرق بين القرار واتخاذه فالأول " صنع القرار" يعتبر عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عمليات فرعية ثلاثة هي: البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل والاختيار.[1]

المفهوم الاجرائي لصنع القرار

هو عبارة عن تلك الجهود الجماعية المتناسقة القائمة على عمليات التفاعل والتعاون والتشاور بين مختلف المستويات الإدارية في النسق التنظيمي الخدماتي" البلدية" حتى تستطيع الوصول إلى عدد من البدائل أو الحلول لموضوع معين لتنتهي هذه العملية بقرار محدد ونهائي وفيه رضا للأطراف.

[1]– سلامة عبد العظيم حسين، **ديناميات واخلاقيات صنع القرار**، دار النهضة العربية، مصر، دون طبعة، 2005، ص19.

مفهوم نمط الاتصال

عرف **مايل ويسترون (M.Weestroun)** بأنه " نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم"

كما عرفه **انجل باركنسون (A.Parkinson)** أنه " عملية منتظمة ونظمية وعفوية أيضا، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها..."[1]

كما **يعرف قاموس أكسفورد** الاتصال على انه"...نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو الإشارة..."

ويعرف كذلك على انه عملية نقل المعلومات من شخص لآخر على شكل حقائق أفكار ومشاعر لتمكين أطراف الاتصال من فهم دوافعهم وأهدافهم".[2]

ويعرف كذلك على أنه العملية التي يتم فيها نقل المعارف والمعلومات والخبرات والرغبات والمشاعر والاتجاهات والأفكار من فرد أو مجموعة من الأفراد إلى آخر أو آخرين على شكل رسائل ذات طابع عفوي أو مقصود تصاغ بشكل رموز ذات دلالة لها طابعها الثقافي في سلوك الأفراد المستلمين للرسالة، أو لإخبارهم عن فكرة أو معلومة ما تتميز بطابعها الاسترجاعي الفوري أو المؤجل.[3]

---

[1]- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2009، ص ص 16- 17.

[2]- السعيد مبروك إبراهيم، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2013، ص 111.

[3]- جودت شاكر محمود، **الاتصال في علم النفس**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص ص 42- 43.

ونمط الاتصال يقصد به طريقة تبادل المعلومات بين الموظفين وتوصيل القرارات من قبل القادة إلى مرؤوسيهم التي تتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي وفعالية كل من العنصر البشري والوسيلة الاتصالية المعلومة. [1]

المفهوم الاجرائي لنمط الاتصال

لقد تناول العلماء بمختلف انتماءاتهم الفكرية مفهوم الاتصال من زوايا مختلفة وكل زاوية تركز على اعتبارات هامة وخاصة بكل اتجاه فكري ومفهومه لعملية الاتصال على أنه هو ذلك الأسلوب أو الطريقة التي يتممن خلالها نقل رسالة معينة داخل التنظيم بين مختلف الفئات التنظيمية بمقتضى قوانين وقواعد رسمية لتسيير كافة الأنشطة الخاصة بالمنظمة وكذا تبادل المعلومات ونقل كافة القرارات لمختلف المستويات، وكذلك باستعمال مختلف الوسائل سواء الشفوية أو الكتابية أو السمعية من اجل تحقيق أهداف المنظمة. أو بطريقة غير رسمية عن طريق استعمال الاتصالات غير الرسمية وكذا الإشاعة.

مفهوم الجماعة الضاغطة

تطلق أحيانا مصطلح الجماعة على عدد من الأفراد يعيشون في بيئة جغرافية واحدة أو يشتركون في صفة موضوعية كاللون أو السن. كما تطلق كلمة الجماعة على الأفراد عندما تتماثل الأدوار التي يقومون بها[2].

وتشير الجماعة عادة إلى وجود فردين أو أكثر بحيث يشتركون فيما بينهم في قيم معينة اتجاه أشياء محددة، فضلا عن تشابه الأدوار الاجتماعية التي يقومون بها ويمكن أن تتحدد أحجام الجماعات بطريقة تحكيمية على أنها تشمل فردين أو أكثر والجماعة في أي تنظيم هي عبارة عن

[1]– صورية معموري، **الاتصال الاداري ودوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف،2016– 2017، ص ج.

[2]– انتصار يونس، **السوك الإنساني**، المكتبة الجامعية،مصر،2000،ص210

جمع من العاملين الذين يشتركون في قيم محددة والذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال أهداف الجماعة وتعرف الجماعة كذلك أنها مجموعة من العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي لشخصين أو أكثر لهذا ير البعض أن هناك ثلاثة خصائص تمييز الجماعة وهي:الحجم والطبيعة السيكولوجية للتفاعل وعدم رسمية الجماعة [1].

كما تعرف الجماعة الضاغطة على انها الجماعة التي تنشا من اجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام وظروف العمل[2].

وتعرف كذلك على أنها جماعات غير رسمية تتكون من عدد من الأشخاص لديهم قيمة أو أكثر يشتركون في الرغبة من الأجل الإبقاء عليها وربما تنميتها وتنشا بعض صور العمليات لكي لا يشتغل بعض الأفراد ببعض الأغراض الجانبية المتقاطعة، ولكي يساهم كل عضو بقدر اكبر من الجهود لصالح الجماعة ككل، فهي تعمل بأقل قدر من القواعد واكبر قدر من الحرية في التفكير والعمل من جانب كل الأعضاء[3].

وتعرف كذلك على أنها تلك الجماعة التي تكونت من خلال تفاعلها مع التنظيم الرسمي لتحقيق جملة من الأهداف لا يمكنها أن تحققها إلا من خلال الوسائل المتوفرة في التنظيم الرسمي ومنها تحقيق مختلف الإشباعات النفسية والاجتماعية لأعضائها[4].

وتعرف كذلك على أنها الجماعة التي تكونت من اجل تشكيل ضغط على أعضائها حتى يلتزمون بالمحددات التي وضعتها ولا يخرجون عنها إطلاقا وقد تنشا نتيجة لاختلاف من مواقف

---

[1]– محمد علي شهيب،**السلوك الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 170-171

[2]– ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،ط2، 2018،ص226.

[3]– كما الدسوقي، **ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع وعلم النفس الصناعي**، المطبعة الفنية الجديدة، ط1، 1969، ص176.

[4]– ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات،الجزائر،2016،ص115.

الحياة وتكوين رأي موحد لها وهذا من اجل مساعدة الجماعة في حركتها نحو أهدافها وتزداد حاجة أعضاء الجماعة كلما زادت حاجتهم إلى الاعتماد إلى الجماعة لتحقيق أهدافهم الفردية[1].

المفهوم الاجرائي للجماعة الضاغطة

هي مجموعة من الأفراد اجتمعوا تلقائيا وبطريقة عفوي وعملوا على تشكيل مجموعة من القيم والمعايير والأدوار التي تعمل كقواعد لضبط سلوك أعضائها، وجدت من اجل إشباع حاجاتها وحاجات أعضائها وتحقيق الاستراتيجيات التي تصبو إليها في إطار مجموعة من الضغوطات التي تشكلها على القائد متخذ القرار تبعا لطرق وسياسة رسمية وغير رسمية.

مفهوم النمط القيادة

يرجع أصل كلمة القيادة إلى الفكر اليوناني وأيضا الفكر اللاتيني حيث اشتقت الكلمة الانجليزية "Leadership " من الفعل " Archein" بمعنى يبدأ أو يقود، وهو مواقف للفعل اللاتيني "Agere" ومعناها يحرك أو يقود.

وينقسم كل فعل من الأفعال السابقة إلى جزأين: بداية يقوم بها شخص واحد ومهمته أو عمل ينجزه.

- Archein: اسم يطلق على الرجل الأول في الدولة أو الحاكم، ومنه استنتج أن هناك علاقة بين القائد ومرؤوسيه تجمعهما وظيفتين متباينتين هنا وظيفة إعطاء الأوامر والتعليمات وهي من حق القائد، ووظيفة تنفيذ الأوامر والتعليمات وهي من واجب المرؤوسين.[2]

ويمكننا القول أن القائد تبنى نمط معين من خلال تكراره لسلوك محدد أثناء تأديته لمهامه الإدارية التي يقوم بها.

---

[1]- حسان الجيلاني، **الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015،ص ص51-52.

[2]- محمد أكرم العدلولي، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2002، ص 165.

ويمكن تعريف النمط القيادي على انه تلك الاتجاهات السلوكية الفعلية التي يختارها المدير ويعمل بموجبها داخل المنظمة ويفسرها الإطار العام الذي يحدد علاقاته مع المرؤوسين كما يمكن تعريفه على انه السلوك الذي يتبعه القائد حتى يستطيع كسب تعاون جماعته وإقناعهم بان تحقيق أهداف المنظمة هو تحقيق لأهدافهم.[1]

ويعرف كذلك على انه الأسلوب الذي يسير عله الإداري المعاصر لا يجاد أفضل العمال ويشجهم بالحوافز ويمنحهم حرية انجاز أعمالهم المنوطة إليهم ويجب أن يكون ذو أهداف واضحة ويعرف كيف يحقق أهداف المنظمة.[2]

كما يعرفه ايضا على انه مجموعة السلوكات التي يمارسها القائد في الجماعة والتي تعد محصلة للتفاعل بين خصال شخصية القائد والأتباع والخصائص المهنية والنسق التنظيمي والسياق الثقافي المحيط وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية التي تتمثل في الكفاءة العالية في الأداء مع توافر درجة كبيرة من الرضا وقدرا عاليا من تماسك الجماعة.

وكما يعرفها **هيمفل(Hemphill)** بأنه سلوك الفرد حينما يحاول توجيه نشاطات مجموعة ما نحو تحقيق هدف مشترك[3].

المفهوم الإجرائي للنمط القيادي

لقد اختلف المفكرون والإداريون في وضع تعريف موحد للقيادة ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهة النظر ونواحي القيادة التي ينظرون من خلالها لكن وجد أن النمط القيادي متفق عليه

---

[1]– عبد الناصر علك حافظ، حسن وليد حسين عباس، **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، دار غيداء للنشر و التوزيع،ط1، 2016، ص35.

[2]– ماجد عبد المهدي مساعدة،مرجع سابق،ص226.

[3]– نبيلة عبد الكريم الشرجي،**علم النفس الاجتماعي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان،2013،ص ص237.

على انه ذلك الأسلوب أو الطريقة الذي يعتمد عليه القائد في تسيير العمليات التنظيمية بالنسق التنظيمي سواء كان ذلك من خلال انتهاجه للأسلوب الرسمي المحافظ على مبدأ الحرفية في تنفيذ القرارات أو المحافظة على العلاقات الإنسانية لجماعة عمل معينة واللجوء إلى استعمال العلاقات غير الرسمية والشخصية من أجل تحقيق استراتيجياته المنظمة. وينطوي تحت ذلك ظهور قيادات غير الرسمية التي تحتمي وراء السلطة الممنوحة في إطار رسمي من اجل تحقيق مصالحها ومصالح الجماعة التابعة لها.

مفهوم المنظمة الخدماتية

تعرف المنظمة الخدماتية على أنها المنظمة التي تقوم بتقديم خدمات للزبون ولا تهدف من ورائها إلى تحقيق الربح المادي[1].

وتعرف كذلك على أنها نظام يتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمادية المنظمة والمتفاعلة فيما بينها لإنتاج قيمة غير مادية لإشباع حاجات وراغبات الزبائن[2].

ويمكن تعريفها كذلك على أنها تنظيم إداري– مرفق عام على حد تعبير القانونيين– لا علاقة له بأهداف الربح المادي، يهدف إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية في جانب من جوانبها، وهو تنظيم هرمي أو سلمية راسية تخضع للسياسي ومرتبط اشد الارتباط بالقانون الإداري الذي هو مرتبط بدوره بالسيادة الوطنية، لذا فكثيرا ما تحتمي التنظيمات الإدارية وراء هذه القوانين لأنها مصدر

[1]– بشير العلاق، حميد الطائي، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،2007،ص47.

[2]– احمد شاكر العسكري، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 2000،ص15.

قوتها الحقيقي في الدفاع عن مواقفها وتبرير سلوكها[1]. كما تعني كذلك أنها تنظيم إجماعي ذو علاقة اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي.

ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا وبأنها وحدة إدارية[2].

المفهوم الاجرائي للمنظمة الخدماتية

يمكن إعطاء تحديد اجرائي للمنظمة الخدماتية على أنها وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض من اجل التنسيق الأعمال ضمن هيكل تنظيم محدد وخطوط السلطة والمسؤولية واضحة من اجل تحقيق الهدف المشترك وتعمل على تحقيق خدمة لأعضائها وللمجتمع المحلي من اجل تحقيق التنمية المحلية وهناك العديد من المنظمات الخدماتية ومنها الإدارة المحلية لما فيها من إدارات تقدم خدمة مثل الدائرة والولاية لكن في هذا البحث تم تحديدها في البلدية والتي تعتبر القاعدة الأساسية لها.

6.1.المقاربة السوسيولوجية

المقاربة النظرية هي الطريقة العلمية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه في إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية ويصنفها في نسق علمي مترابط. وهي القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا، وتساعد على الباحث الاقتراب من الموضوع. وحسب موضوع الدراسة ارتأينا تبني نظريتين وهما النظرية النسقية ونظرية التحليلي الإستراتيجي لمشال كروزي.

– **النظرية النسقية لتالكوت بارسونز:** حيث يرى أن "النسق الاجتماعي يتألف من مجموعة فاعلين تنشأ بينهم علاقات تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، كما يدفع الميل

[1]– قاسيمي ناصر، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر**، مرجع سابق، ص8.

[2] -L'ahcen (s),**L'organisation et le fonctionnement de la commun**, ENAG ,Edition Algérie,1998,p05 ,

من قبل هؤلاء الفاعلين إلى تحقيق الحد الأدنى من الإشباعات وتتحدد الصلات بين الفاعلين وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة، ويمكن تحديد النسق الاجتماعي من خلال ثلاثة عناصر أساسية وهي الفاعل وهو المفردة الأساسية للتحلي، وكذا المكانة والدور"

كما تنظر إلى الفرد على أنه غير مستقل عن محيطه الاجتماعي لأنه يتحرك وينفعل وينحرف حسب المؤثرات المحيطة، وتستند النسقية إلى مبدأين أساسين هما استمرارية سلوك الفرد في الحركة والجاذبية الحركية نحو الآخرين وهذا ما يعزز قولها في أن الفرد لا يمتلك حرية الإدارة بالقيام بفعل اجتماعي معين أو حتى الخيار في ممارسته، وقد أدخل بارسونر دراسة التنظيمات ضمن نظرية عامة للأنساق واعتبر مصطلح التنظيم دالا على مجموعة من الأشخاص يحتلون مكانة هامة في المجتمع الصناعي مما يشكل جانبا فقط من البنيات الاجتماعية ويتميز التنظيم بتبنيه مجموعة من الأهداف النوعية وتصنيفه لجملة من القيم والأدوار التي يؤديها الأفراد، وقدرته على جمع الموارد وتوجيهها وتنسيقها لأجل تحقيق الفعالية والأهداف المحددة[1].

وسبب إدراجنا للنظرية النسقية يكمن في المبادئ التي ترتكز عليها وهي مبدأ الحركية والجاذبية والاستمرارية، باعتبار أن البلدية منظمة خدماتية ونسق اجتماعي مفتوح التي تستقبل المستجدات التي تظهر في محيطها الاجتماعي والتنظيمي خاصة تلك المستجدات التي تظهر بصفة تلقائية والتي تؤثر على سلوك العاملين وتنعكس على الهيكل التنظيمي القائم، وعلى قراراتها وهنا يبدأ تلك المستجدات التي تكون في شكل تنظيم غير رسمي بالبحث عن خطط تثبت وجودها داخل المحيط التنظيمي وحتى يضمن التنظيم الرسمي (البلدية) نجاحه وفعالية يبحث عن جعل التنظيم غير الرسمي يتكيف داخله من أجل ضمان فعالية قراراته المتخذة.

[1]– معن خليل عمر، **نظريات في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1998.

لكن ليس من الضروري أن تكون استجابات الأفراد الفاعلة داخل النسق التنظيمي تخضع لمبدأ التكيف دائما مع الظروف الداخلية للمنظمة والخارجية، لان هناك اختلاف في المصالح والأهداف هذا من ينشأ عنه الصراع بين أفراد التنظيم وبين التنظيمات غير الرسمية، لذا لا بد أن تعمل العناصر المحركة للتنظيم البلدي رؤساء البلديات والقيادة على احتواء مثل هذه السلوكات، ويستطيع التنظيم كنسق اجتماعي تحقيق وظائفه وأهدافه لان هناك أربعة مطالب أساسية يرى بارسونز أنها ضرورية لتحقيق أهداف النسق التنظيمي وهي: التضامن بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، بين الأعضاء الفاعلة في التنظيم، والتغلب على التوترات من خلال رغبة الأفراد في القيام بالمهام والأدوار والقرارات المكلفة إليهم، بالإضافة إلى عنصر التكيف الذي يظهر من خلال احترام التنظيمات غير الرسمية وتحقيق الأهداف المنوطة بكل الأفراد الفاعلة في النسق التنظيمي ومشاركتهم في صناعة القرارات.

- نظرية التحليل الإستراتيجي: لميشال كروزي(M.CROZIER)

إن التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي يهتم ببناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية في العمل مما يجعل التحليل الاستراتيجي فحصا داخليا مهم ومتمما للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها. واعتبر كروزي الثقافة كأداة منهجية تسمح بكشف أسس العلاقات الإنسانية في التنظيم ومحاولة فهمها لتجنب الأضرار لاحقا في التنظيم، وتكون الثقافة ثمرة سيرورة التنشئة الاجتماعية للأفراد الذين هم بدورهم ينقلون القيم الثقافية بدورهم ضمن علاقاتهم داخل التنظيم. لذلك يؤكد كروزي قدرة المسير الفاعل على ربط علاقته مع باقي الفاعلين في التنظيم بواسطة القدرة الثقافية له[1]

[1] -Rabah (k),**organisation modern et société** ,thèse de doctorat d'tat en sciences social et humaines ,université D'Alger Département de socoilogie,2001,p182

يشكل التحليل الاستراتيجي أحد متغيرات نموذج تكوين الاستراتيجية وتنفيذها معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة وقدرة المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يمكن أن يستجيب لهدف المنظمة من خلال وضع الاستراتيجيات لذلك.[1]

إن التحليل الاستراتيجي يهتم بالأفعال الجماعية انطلاقا من الأفعال الفردية ودور الفرد في التنظيم هو الذي يحدد أو يفرض مجموعة الأفعال الفردية ويحدث التحليل الاستراتيجي عندما يتحدد سلوك الفاعلين المتعلق بوضوح الأهداف الموضوعة وضبط المحيط وكذلك الموارد المتاحة لهم.[2]

ومن خلال المفاهيم الخاصة بهذه المقارنة" التحليل الاستراتيجي " والتي منها الفاعل والذي يكون إما فردا أو جماعة له مجموعة من الأهداف التي يحاول الحصول عليها انطلاقا من هامش الحرية.

وكذلك المزايا أو تسمى الأرصدة وكذا السلطة، ومنطقة عدم اليقين داخل النسق الخدماتي "البلدية" والتنظيم غير الرسمي القائم داخل النسق "البلدية" الذي تكون من قبل تفاعل مجموعة من العمال مع بعضهم البعض انطلاقا من مجموعة رهانات أو أهداف مشتركة فيما بينهم، التي تسمح لهم بناء استراتيجيات اتجاه أفراد آخرين أو جماعات انطلاقا مما يتبع الفرد الفاعل من قوة التأثير والنفوذ التي يحرك بها بعض الأمور الناقصة في البناء الرسمي للمنظمة وتكون لخدمة المصلحة الشخصية وأحيانا لخدمة جماعة معينة تشكل عليه ضغوط وتهديدات يسعى الفرد إلى البحث عن استراتيجيات معينة من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب حتى وإن استدعى الأمر تخطي وتعدي

[1]-Bapadakis (Y) , **Strategicdecidion-makingprocess:the role of management and coutext** , strategic management, journal , 1998,p175.

[2]-Brigitte (G), **Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisation**, in la science de la société, 2000, p130.

القوانين واللوائح الرسمية من خلال محاولة الاستفادة بالاتصالات الشخصية وغير الرسمية وبأصحاب النفوذ وهذا لاستغلال الثغرات التنظيمية الموجودة داخل النسق الخدماتي "البلدية" كعدم وجود معايير جيدة حتى تؤهل صاحب السلطة " الرئيس إلى ذلك المنصب خاصة المستوى التعليمي والفاعل أو الجماعات التي تبحث عن مصالحها تستغل هذه الأمور البسيطة من أجل الضبط والسيطرة، فهنا تكون الجماعات قادرة على التحكم في اللعبة ولها هامش حرية تتحرك فيه من أجل تحقيق أهدافهم من خلال السماح لهم بالمشاركة في صناعة القرار وأحيانا حتى اتخاذه، وهذا ما يسمى عند " كروزيه " نسق الفعل الملموس إذ أن كل فرد فاعل في البلدية أو جماعة تتخذ مسار لعب انطلاقا من استراتيجية تحقيق أهدافهم. فمن خلال هذه النظرية نحاول أن نقدم قراءة للنشاطات التنظيم غير الرسمي وعلاقته بمختلف الظواهر خاصة صناعة القرار بحيث أن صناعة أي قرار يجعل الجماعات غير الرسمية تتبنى استراتيجيات مختلفة وأحيانا متعارضة من أجل التحكم في القنوات الرسمية التي يتخذ فيها القرار وذلك من أجل تحقيق مصالحها ومصالح جماعتها ومن خلال ذلك يتحرك ويتمحور الفعل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

7.1.الدراسات السابقة

دراسات حول التنظيم غير الرسمي:

دراسات أجنبية:

الدراسة الأولى: للباحث بونال وآل، تحت عنوان " محاذاة الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية الداعمة للإصلاح: تطبيقات لتحسين التعليم في المدارس ".

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثير النسبي في العمليات الرسمية وغير الرسمية على عمليات التعليم في المدارس من خلال تحليل الشبكات الاجتماعية، واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليل وتم جمع البيانات من خلال أداتين هما المقابلة والاستمارة التي طبقت على (45) من

أعضاء الهيئة التدريسية في مدرستين من كبرى المدارس في ولاية كاليفورنيا بالولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- نجاح مدرسة "dickerson"بشكل أكبر في تطوير رؤية مشتركة من اجل التغيير.
- بروز علاقة الزمالة غير الرسمي بين المعلمين مما يشكل تفاعلا كبيرا فيما بينهم.
- أنماط المشاركة والمنشورة بين المعلمين كانت أكثر وضوحا وتنظيما في مدرسة "plaza" من مدرسة "dickerson".[1]

التعقيب على الدراسة: نجد أن الدراسة السابقة تشترك مع الدراسة الحالية في دراسة التنظيم غير الرسمي، بينما نلاحظ أن الأولى تبحث كذلك في التنظيم الرسمي، بينما الدراسة الحالية تركز على التنظيم غير الرسمي فقط، كما تتفق الدراستان كذلك في استعمالهما للمنهج الوصفي التحليلي، وكذلك في أدوات جمع البيانات باستعمال المقابلة والاستمارة، وهناك اختلاف من حيث الجانب التطبيقي في حين أن الدراسة السابقة أجريت ميدانيا بالمدارس أجريت الدراسة الحالية ميدانيا في المنظمات الخدماتية، تهدف إلى معرفة أثر نمط الاتصال وكذلك نمط القيادة وجماعات المصالح في التأثير على صناعة القرار، وهذا ما تم التوصل غليه في النتيجة الأخيرة للدراسة السابقة.

الدراسة الثانية: للباحث صاركو جاءت تحت عنوان " أثر العلاقات غير الرسمية على المنظمة الصناعي "، هدفت الدراسة إلى البحث عن أثر العلاقات غير الرسمية في المنطقة الصناعية وأهميتها بالنسبة للعمال من اجل أداء مهامهم الرسمية، واعتمد الباحث في جمع

[1]– عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا، **التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم القانونية، 2005، ص ص 131–199.

المعلومات حول الموضوع بتقنية الاستمارة وعلى المنهج الوصفي التحليلي وعلى عينة مكونة من (200 مبحوث)، أجريت الدراسة في شركة كوكا كولا وشركة لتعبئة المشروبات في غانا، وقد تم اختيار قسمين من المؤسسة هما: قسم الغدارة وقسم الإنتاج.

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة على النتائج التالية:

- إن العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة مهما كان نوعها هي حاجة طبيعية للأفراد، ولا يمكن للعمال أن يعيشوا في معزل عن باقي الجماعات الأخرى.
- إن العلاقات غير الرسمية تعمل على تطوير أداء العمال داخل المنظمة.
- أحيانا تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي.

لذا كان من الضروري حسب رأي الباحث من خلال خروجه ببعض التوصيات بضرورة استفادة الإدارة من العلاقات غير الرسمية من أجل استكمال وسائل الاتصال الرسمي، وكذلك بذل الجهود من أجل التعرف على الشائعات الناتجة عن المعلومات غير الصحيحة التي يروجها بعض العمال والتي قد تؤثر على معنويات العمال.[1]

التعقيب على الدراسة: من خلال عرض الدراسة السابقة نلاحظ أن كلا الدراستين تهدفان إلى البحث في أثر العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة، كما تشترك كذلك في اختيارهما لنفس المنهج وكذا تقنية الاستمارة، إلا أن الدراسة الحالية دعمت معلوماتها من خلال اعتماد تقنية الملاحظة وكذا المقابلة. غلا أن هناك اختلاف بين الدراستين حيث أجريت الأولى داخل منظمة صناعية بينما الثانية أجريت في منظمة خدماتية "البلدية".

[1]-Sarkwa, (J), **Informal relation and its effects on industril organizations**, a study of the coca cola breweries limited.department of sociolog and social work,university of science and technology , gana, 2011.

دراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة للباحث عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا تحت عنوان " التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، وقد صاغ مشكلة الدراسة في **السؤال الرئيسي التالي:** ما العلاقة بين التنظيمات غير الرسمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة؟

وتفرعت عنه الأسئلة التالية:

1) – ما العلاقة التي تربط العلاقات الاجتماعية بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة؟

2) – ما علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة ؟

3) – ما علاقة القرب المكاني بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة ؟

4) – ما علاقة المصلحة المشتركة بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة؟

5) – ما علاقة القوة أو التأثير بعملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة؟

6) – هل هناك فروق في استجابة المبحوثين تجاه التنظيمات غير الرسمية تبعا لمتغير الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي؟

7) – هل هناك فروق في استجابات المبحوثين تجاه اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغيرات (اسم الجامعة، الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، التصنيف الوظيفي).؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 aبين التنظيمات غير الرسمية وبين عملية اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 a≥ في استجابة أفراد العينة اتجاه عملية اتخاذ القرارات تبعا للمتغيرات (اسم الجامعة، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. التصنيف الوظيفي).

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 a≥ في استجابات أفراد العينة اتجاه عملية اتخاذ القرارات الإدارية تبعا لمتغيرات (إسم الجامعة، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة. التصنيف الوظيفي).

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام الإستبانة كأداة للدراسة مستخدما العينة العشوائية الطبقية المكونة من (309) موظف وموظفة في ثلاث جامعات غير حكومية بقطاع غزة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التنظيمات غير الرسمية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

- أن تدعيم العلاقات غير الرسمية بين العاملين المبنية على العوامل التالية (القرب المكاني الاتصال غير الرسمي، والقوة والتأثير للقائد غير الرسمي) يساهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بشكل ايجابي.

- هناك تواجد للتنظيمات غير الرسمية بشكل واسع بين العاملين في الجامعات غير الحكومية مما يعكس اهتمام العاملين في المستويين الأكاديمي والإداري بنسج شبكة من العلاقات غير الرسمية بين بعضهم البعض.

– لا توجد علاقة بين العلاقات الاجتماعية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة.

– وجود نسبة متدنية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة، سواء على المستوى الأكاديمي أو الإداري.

– هناك دور بارز للقادة غير الرسميين في تشكيل التنظيمات غير الرسمية مع تأثيرهم على أعضاء التنظيم غير الرسمي وتوجيه نشاطاتهم.

– التعامل اليومي بين العاملين أدى إلى تبادل المصالح فيما بينهم وبالتالي تقوية العلاقات غير الرسمية.

– أظهرت الدراسة الدور البارز لمواقع التواصل الاجتماعي (facebook, twitter) في تعميق العلاقات غير الرسمية بين العاملين.

– للاتصالات غير الرسمية دور مكمل للاتصالات الرسمية، سواء كانت هذه الاتصالات من أعلى إلى أسفل الهيكل التنظيمي أو العكس، أو على المستوى الأفقي.[1]

[1]– نقلا عن عاهد عبد القادر، عبد الفتاح أبو عطا، مرجع سابق، ص96.

التعقيب على الدراسة: لقد اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها التنظيم غير الرسمي كمتغير مستقل واتخاذ القرار كمتغير تابع، بينما كان تركيزنا في المتغير التابع على صناعة القرار واتخاذ القرار كآخر مرحلة من مراحل صناعة القرار، كما تتفق الدراستان في فرضيتين حيث ركزت على نفس المتغير بينما باقي الفرضيات تختلف.

كما اتفقت الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي وفي أداة الدراسة، تم الاعتماد على الإستبانة أو الاستمارة لجمع البيانات، بينما نجد الدراسة الحالية دعمت جمع معلوماتها بأداة أخرى وهي المقابلة، بينما الدراسة السابقة اقتصرت على الاستمارة في جمع المعلومات فقط.

بينما اختلفت الدراستين في طريقة اختيار العينة، حيث نجد أن الدراسة السابقة استخدمت العينة العشوائية الطبقية بينما الدراسة الحالية اعتمدت على العينة العشوائية غير الطبقية القصدية والمسح الشامل.

كما نجد أن الدراسة السابقة دراستها الميدانية في المجال المكاني والزماني للدراسة نجد أ الدراسة السابقة الميدانية كانت بالجامعات غير الحكومية بقطاع غزة، بينما الدراسة الحالية فدراستها الميدانية كانت في المنظمة الخدماتية الإدارة المحلية (البلدية) بالجزائر ولاية عين الدفلى.

الدراسة الثانية: دراسة كانت للباحث محمد بن سليم سعيد العتيبي، والتي كانت تحت عنوان " اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية "، وقد تمحورت إشكالية الدراسة في تساؤل عام: ما أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟ واندرجت تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية:

1)– ما مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟

2) – ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية؟

3) – ما مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن بمدينة الرياض؟

4) – ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية باختلاف خصائصهم الشخصية؟

5) – ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض.

وتبنى على أساسها الفرضيات التالية:

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي بجهاز الأمن العام لمدينة الرياض تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرار الإداري بجهاز الأمن العام تعزى إلى خصائصهم الشخصية.

– لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم غير الرسمي وفعالية اتخاذ القرار الإداري.

– لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم غير الرسمي ومستوى كل من أبعاد اتخاذ القرار الإداري بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض.

– لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي ومستوى كل بعد من أبعاد اتخاذ القرار الإداري بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض.

دراسته الميدانية كانت بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض وقد توصل إلى عدة نتائج وهي كالآتي:

- مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع؛
- إن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع؛
- يوجد تأثير دال إحصائيا للتنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية.
- يوجد اختلاف دال إحصائيا بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعود إلى عوامل لصالح العاملين على البكالوريوس من الكليات الأمنية وت عزى إلى الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين.
- إن تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار الإداري بالمنظمة الأمنية مستواه نرتفع بينما تأثير أساليب اتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري بالأجهزة الأمنية مستواه متوسط.[1]

التعقيب على الدراسة: إن الدراسة التي قام بها الباحث محمد بن سالم سعيد العتيبي تقترب من دراستنا بحيث أنه تناول التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار والذي كان نفس البحث الذي نحن بصدد إنجازه، إلا أن الاختلاف يرجع إلى أن الباحث قام بدراسته داخل الأجهزة الأمنية، كذلك كان الاختلاف في النقاط التي تناولها في التركيز على بناء الفرضيات، بحيث أنه بحث في اختلاف وجهات نظر كل من الضباط وفي أبعاد اتخاذ القرار وكذا التنظيم غير الرسمي، في حين نحن كان تركيزنا على اثر التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار من حيث تحقيق الفعالية.

[1]– محمد بن سالم سعيد العتيبي، **أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية**، رسالة ماجستير بقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية،2003.

الدراسة الثالثة: للباحث خالد بن حمدي الحزبي التي كانت تحت عنوان " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية "، فقد بنى دراسته على التساؤلات الآتية:

1) – ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي وعلى العوامل المؤدية له، كالدافعية والولاء الوظيفي والمشاركة في صنع القرار لدى العاملين في الأجهزة الأمنية؟

2) – إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بين العاملين في الأجهزة الأمنية؟

3) – إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة.

4) – إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديموغرافية لأفراد الدراسة؟

والدراسة التي قام بها على العاملين بإدارة الجوازات منطقة الرياض، وتوصل إلى النتائج التالية:

- يميل العاملون إلى احترام وتقدير بعضهم البعض.
- وجود اتصال غير فعال بين المرؤوسين والرؤساء، تسبب في إظهار تنظيم غير رسمي أثر على العملية الإدارية والإنسانية.
- التفاف مجموعة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيما غير رسمي يؤثر على اتخاذ القرار.
- النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة بين العاملين.[1]

[1]– خالد حمدي الحميدي الحزبي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، بقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

التعقيب على الدراسة: هناك اشتراك بين الدراستين، ويكمن الاشتراك في ذلك التنظيم غير الرسمي والذي تكون أطرافه مجموعة من الموظفين والرئيس الذي تلتف مع بعضها البعض وتؤثر في اتخاذ القرار، وهي نتيجة توصل إليها الباحث والتي صاغها كتساؤل فرعي في بداية دراسته، في حين درايتنا تناولت النتيجة كموضوع للبحث وتبحث في ذلك التأثير كيف هو هل هو سلبي أم ايجابي؟ ومن تكون تلك الجماعة التي تتعاون والرئيس وتؤثر على قراراته.

وقمنا باستخدام هذه التقنية مع بعض الإطارات وهم ثلاثة، وثلاثة من أعوان التحكم وأربعة من أعوان التنفيذ.

دراسات جزائرية:

الدراسة الأولى: للباحث بوالفلفل إبراهيم جاءت تحت عنوان " الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية " تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1) – ما هي أسس قيام الجماعات غير الرسمية؟ وما مدى مساهمة التنظيم الرسمي نفسه في خلقها؟

2) – هل تعتبر الجماعات غير الرسمية واقع لا بد من التعامل معه ودفعه، لأنه يخدم أهداف التنظيم أم خطر يجب القضاء عليه؟

3) – هل توجد تنظيمات غير رسمية تدوم طويلا ولها أهدافها الخاصة؟ أم أنها جماعات غير رسمية أو رهوط عمالية تتكون وفق الظروف معينة تزول بانقضائها؟

وقد تبنى الفرضيات الآتية:

- يتوفر لدى عمال المستويات المهنية الدنيا قابلية أكبر لتشكيل جماعات غير رسمية مقارنة مع المستويات المهنية العليا.

- هناك ميل لتشكيل جماعات غير رسمية بين العمال وفقا لمدى تجانسهم من حيث المنطقة الجغرافية الإقامة القرابية.

- يتوفر لدى العمال المنتمين إلى جماعات غير رسمية فرصا أكبر للحصول على ترقية لمساعدة بعض الأعضاء المنتمين إلى نفس الجماعة غير الرسمية والمحتلين لمناصب قرار تسمح لهم بذلك.

وقد قام الباحث بدراسته الميدانية بالمؤسسة الوطنية للجلود بولاية جيجل، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من طرف الباحث هي كالتالي:

- كلما اتجهنا نحو أعلى الهيكل التنظيمي والتدرج السلمي للمناصب كلما قل تشكيل الجماعات غير الرسمية.

- نجاح المؤسسة أو فشلها لا يتعلق فقط بوسائل تكنولوجية ولا بعقلنتها لتنظيمية، كما كان سائد الاعتقاد زمن التيلورية ولكن أيضا ومن دون شك مرتبط بقيمة مواردها البشرية، سواء كان الأمر متعلق بقدرات ومؤهلات الفرد الشخصية أو الفاعلين الجماعيين وقدرتهم على التعاون والعمل الجماعي.

- الشهادة والتأهيل ليستا كافيتين بل لا بد بالإضافة إلى ذلك امتلاك رأسمال اجتماعي يتمثل في شبكة علاقات اجتماعية نوعية وفعالة، ينسجها الفرد طيلة حياته، وتزداد أهميتها كلما تقدم في السن بالإضافة إلى الرأسمال الإنساني الذي يتمثل في القدرات والمؤهلات الشخصية.

- استعمال العلاقات القرابية والجهوية وحتى علاقة الجوار قد ازداد عبر الزمن، نظرا للظروف الاقتصادية الصعبة التي ميزت عملية انتقال الدولة من الاقتصاد المخطط غلى الاقتصاد

الحر، وبالتالي انتقال المؤسسة الاقتصادية من إتباع السياسات الاجتماعية إلى إتباع منطق الربح والعقلانية الاقتصادية.[1]

التعقيب على الدراسة: لقد كان تركيز الباحث في هذه الدراسة بمؤسسة اقتصادية، والبحث الذي نحن بصدد إنجازه يبحث كذلك في طبيعة جماعة العمل غير الرسمية وأسس قيامها وأهدافها إضافة غلى ربطها بمتغير آخر والذي يتمثل في اتخاذ القرارات أهي سلبية أم ايجابية، وأي نوع من الجماعات أثر تأثيرا في متخذ القرار والدراسة الميدانية تكون داخل غدارة محلية(البلدية).

الدراسة الثانية: وهي دراسة للباحثة وخام كريمة، تحت عنوان " الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي "،

تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1)– ما هي مصادر الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الإستشفائي الجزائري؟

2)– ما هي أثار الصراع على أداء الخدمة الصحية فيه؟

وعلى ضوء هذين السؤالين أدرجت الباحثة الفرضيات التالية:

- صعوبة الاتصال بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية بالمستشفى يؤدي إلى نشوب صراع بينهما مما يؤثر على أداء الخدمة الصحية.

- تسهم طريقة التوظيف في المؤسسة الإستشفائية على ظهور صراع بين التنظيم الرسمي والتنظيمات غير الرسمية وهذا يؤثر على مستوى الخدمة الصحية.

---

[1]– بو الفلفل إبراهيم، **الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، الجزائر، 2000–2001.

- ندرة الامتيازات وخاصة الترقية في المستشفى تؤدي غلى الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي مما يؤثر على أداء الخدمة الصحية.

وقامت الباحثة بدراستها الميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي فرانز فانون بالبليدة وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها:

- معظم العلاقات تدور بصفة خاصة داخل المصالح، ومنه عملية الصراع تكون محصورة في كل مصلحة على حدى، وبالتالي ينحصر الصراع بين اثنين أو ثلاثة أشخاص يعملون من اجل تحقيق مصالحهم المشتركة.

- السبب الرئيسي لتكوين الجماعات غير الرسمية هو وجود العلاقات الودية بين الأفراد، والتي لها هدفها الأول والأخير هو "المصلحة والذي تفسره الخلافات التي تظهر بينهم والخلافات تكون مهنية".

- إن عملية التوظيف تتدخل فيها كثيرا من الأحيان عوامل خارجية تؤثر في مصداقيتها، ويتولد عن عملية اختيار الشخص مظاهر الحسد والغيرة والذي يؤثر على الروح المعنوية للفرد وبالتالي على مردودية المؤسسة.

- تعتد العلاقات على مبدأ الولاء والحماية كقيمتين أساسيتين تسود الجماعات غير الرسمية، الذي ليس له جماعة أو عصبية فإنه بعيد عن الحماية وتضيع أدنى حقوقه الأساسية والتي منها الترقية، أين يتم تعويض المقاييس الرسمية للترقية بمقاييس غير رسمية والمتمثلة في المحسوبية.[1]

التعقيب على الدراسة: تركز الباحثة في الدراسة على الصراع القائم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي حتى إن لم يكن ظاهرا أحيانا فهو موجود إلا أنه خفي، في حين دراستنا تركز هي

[1]- وخام كريمة، **الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي**، رسالة ماجستير، البليدة، 2007-2008.

الأخرى على التنظيم غير الرسمي وكيف ينتشر في أوساط الإدارة وكيف تعمل في التأثير على القيادات والتنظيم الرسمي في تغيير القرارات المتخذة أو قبل اتخاذها.

الدراسة الثالثة: للباحث حرز الله أسعد تحت عنوان " أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية "، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية لدى العاملين في شركة جوال/ وقد تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من خلال استبانة وزعت على عينة بلغ حجمها (144) موظف وموظفة في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، وقد أظهرت النتائج عددا من النتائج:

- وجود علاقة ارتباطيه طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية وبين الإنتاجية.

- وجود أثر للمتغيرات التالية (أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات الرسمية) بصورة جوهرية على الإنتاجية.[1]

التعقيب على الدراسة: من خلال هذه الدراسة نلاحظ أن تركز أو تتفق مع الدراسة الحالية في دراسة متغير الجماعات غير الرسمية التي هي مصدر وجود التنظيمات غير الرسمية، حيث نجد أن الدراسات تناولت المتغير التابع الإنتاجية بينما بحثنا الحالي يبحث حول اثر هذه الجماعات غير الرسمية على عملية صناعة القرار، كما تتفق الدراستان في استخدامهما المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة السابقة في جميع بياناتها على الاستمارة بينما الدراسة الحالية اعتمدت تقنيتين وهما الاستمارة والمقابلة، وتختلف الدراستين كذلك في المجال المكاني والزماني.

[1]- حرز الله أسعد، **أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية**، دراسة حالة على شركة الاتصالات الخلوية- جوال-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014.

كما نجد أن هناك اختلاف في الدراستين حيث نجد أن الدراسة السابقة تهدف إلى معرفة الأثر الذي تخلفه الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية بالتركيز على متغير نشاط الجماعات غير الرسمية والاتصال بينهم والالتزام الوظيفي، بينما الدراسة الحالية تركز على معرفة الأثر الذي تلعبه هذه الجماعات غير الرسمية بالتركيز على متغيرات(نمط القيادة والاتصال وجماعة المصالح) في التأثير على عملية صنع القرارات داخل المنظمة الخدماتية.

الدراسات الخاصة بصناعة القرار:

الدراسات الأجنبية:

الدراسة الأولى: للباحث موردين كلود تحت عنوان "صنع القرار داخل المؤسسات الصناعية" تمحورت إشكالية الباحث في أن القادة داخل المؤسسات وفي تعاملاتهم اليومية يتخذون قرارات، لذا لا بد من فهم المسار الذي يتخذه هؤلاء القادة في صناعة قراراتهم، وانطلاقا من الفرضية العامة التالية: أن القادة يتخذون قرارات عقلانية وذلك وفقا لنماذج عامة.

الفرضيات الفرعية هي:

- تتخذ القرارات من قبل القادة بعد إتباع منهج منظم.
- إن عملية صنع القرار مستقلة عن النظام الاقتصادي.
- كلما كانت الشركة أكبر كلما كانت نماذج صنع القرار اكبر والقرارات المطبقة تكون متطورة؛
- هناك متغيرات أساسية مشتركة تغذي نماذج صنع القرار لدى صناع القرار للشركات الصغيرة والمتوسطة.

وقد تم اختيار ميدان البحث في شركة التصنيع لقطاع البناء لعينة متكونة من (50 شركة) واعتمد على المنهج الوصفي وتقنية الاستمارة في جمع المعلومات وكذلك المقابلة ل 30 قائد داخل

الشركة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أن نماذج القرار التي يسعى غلى تطبيقها صانع القرار هي نماذج بسيطة وعامة؛

- إن عملية صنع القرار من قبل القائد وفقا للنظام الاقتصادي لا يعتمد على الخبرة والملاحظة من أجل اتخاذ القرار وإنما هي عملية تقييم المشروع محل التنفيذ هي الأهم والأكثر عمقا؛

- إن كمية المتغيرات التي تتم مراجعتها من قبل القادة لتوجيه تفكيرهم، فهي لا تحد من البحث عن المعلومات وكذا معالجتها؛

- إن القادة من خلال طريقة تفكيرهم يمكنهم من اتخاذ القرارات العقلانية وعلى درجة كبيرة من الرضا واليقين؛[1]

التعقيب على الدراسة: لقد تطرق الباحث غلى متغيرات يشترك والدراسة الحالية، وهو صنع القرار، إذ ركزت الدراسة السابقة على الطرق والأساليب والنماذج التي يعتمد عليها القائد صانع القرار، بينما الدراسة الحالية تبحث عن اثر التنظيم غير الرسمي في عملية صناعة القرار، واختلف الدراستين في المجال المكاني للدراسة، بحيث أقيمت الأولى في المؤسسات الاقتصادية بينما الدراسة الحالية فكانت في إحدى مؤسسات الغدارة المحلية وهي مؤسسة خدماتية وتم حصرها في البلدية.

كما نجد أن الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي في دراستها للظاهرتين وكذا اعتمدتا على تقنية وهي تقنية الاستمارة والمقابلة من اجل جمع البيانات.

[1]-Megrevin.C, **Teacheress participation in the decition making precess and it relation to organization alcomiment and moral**, dissertion abstract international ,1984.

الدراسة الثانية: للباحث مكجريفين تحت عنوان " مشاركة العاملين في صناعة القرارات المدرسية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والروح المعنوية "، حيث هدفت الدراسة إلى البحث في العلاقة الموجودة بين مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرار والرضا الوظيفي وكذا الروح المعنوية لديهم.

واشتملت عينة الدراسة على (654) معلما ومعلمة في المدارس الثانوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- مشاركة المعلمين في صناعة القرارات المدرسية كان منخفضا جدا، كما وجد أن هناك علاقة ايجابية بين مشاركة العمال في عملية صناعة القرارات المدرسية وبين الرضا لوظيفي والروح المعنوية.

- هناك فروق في درجات الرضا الوظيفي والروح المعنوية لدى المعلمين تعزى إلى الجنس ومدة الخدمة في المدرسة وهي لصالح الذكور وذو الأقدمية في العمل.

التعقيب على الدراسة: لقد اتفقت الدراسة السابقة والدراسة الحالية في البحث من متغير صناعة القرار، إلا أن الدراسة السابقة ربطت العلاقة بين صناعة القرار ومشاركة المعلمين فيه والرضا الوظيفي والروح المعنوية، أما الدراسة الحالية فقد ركزت على تلك العلاقات التي تنشأ بين العمال بصفة تلقائية داخل النسق التنظيمي وتأثيرها في عملية صناعة القرار في المنتظمة الخدماتية، بينما الدراسة السابقة حدد مجال دراستنا المكاني في المنظمات أو المؤسسة التربوية.

الدراسة الثالثة: للباحث مالوني تحت عنوان "اثر مشاركة العمال في صناعة القرار وأثرها على الرضا الوظيفي"، هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المشاركة في عملية صناعة القرارات والدرجة المرغوبة فيها من المشاركة، كما هدفت الدراسة غلى الكشف عن تأثير المشاركة

في عملية صناعة القرارات على الرضا الوظيفي للعاملين والكشف كذلك عن تأثير بعض العوامل مثل الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة في التدريس والمكانة الاجتماعية على الرضا الوظيفي.

وكانت الدراسة على اثني عشرة كلية مجتمع من الكليات ذات الدوام الكامل في ولاية كونيكتكت، وتكونت عينة البحث من (278) مبحوث من العمال في هذه المؤسسات، وقد أظهرت الدراسة أن هناك فرقا بين درجات المشاركة في عملية صناعة القرارات والدرجة المرغوبة فيها من قبل العاملين للمشاركة في هذه القرارات.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية دالة بين درجة المشاركة في عملية صناعة القرارات والرضا الوظيفي للعمال وتوصلت كذلك أن هناك تأثير لكل من متغير الجنس والخبرة والمكانة الاجتماعية والمؤهل العلمي والعمر على درجة الرضا الوظيفي للعمال.[1]

التعقيب على الدراسة: ومن خلال عرض الدراسة السابقة نلاحظ تشابه بين الدراستين في متغير واحد وهو صناعة القرار الذي تناولته الدراسة السابقة كمتغير مستقل بينما الدراسة الحالية تناولته كمتغير تابع يتأثر بالتنظيم غير الرسمي. كما نلاحظ أن هناك تشابه في الدراسة بحيث نلاحظ أن كلا من الدراستين السابقة والحالية تبحثان في أثر العلاقات غير الرسمية في اتخاذ القرار.

بينما نلاحظ أن هناك اختلاف في الدراستين في مجال الدراسة وكذا عينة البحث وكذا اختلاف في هدف الدراسة، إذ تهدف الدراسة السابقة إلى البحث في أثر المشاركة في صناعة القرار على الرضا الوظيفي للعمال بينما الدراسة الحالية تهدف إلى البحث في أساليب وجود الجماعات غير الرسمية داخل البلدية وكيف تؤثر في عملية صناعة القرار.

دراسات عربية:

[1]– نقلا عن خلف سليمان رواشد، مرجع سابق، ص 110.

الدراسة الأولى: للباحث الأشهب، تحت عنوان "مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية الخاصة في محافظة القدس في صناعة القرارات المدرسية وذلك عام 2001 "، كان الهدف من الدراسة هو الكشف عن العلاقة بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين انتمائهم لمهنة التعليم، تكونت عينة الدراسة من (81 مدير ومديرة و357 معلم ومعلمة)، وكان من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- إن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية في وجهة نظر المعلمين ومديري المتوسطة، وكانت أعلى درجة مشاركة المعلمين في القرارات المدرسية في مجال المنهاج الدراسي، وكان أدناها في مجال الأمور المالية. كما إن انتماء المعلمين لمهنة التعليم كانت عالية من وجهة نظرهم مع وجود علاقة ايجابية قوية بين درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى غلى كل من: الجنس لصالح الذكور، الخبرة لصالح الخبرة الطويلة، والجهة المشرفة على المدرسة لصالح المدارس الحكومية، مع عدم وجود فروق دالة إحصائيا في درجات انتماء المعلمين لمهنة التعليم تعزى إلى متغيرات: الجنس، الخبرة، والمؤهل العلمي."[1]

التعقيب على الدراسة: ومن خلال هذه الدراسة نلاحظ أن الباحث تطرق إلى جانب واحد من دراستنا وهو "صناعة القرار"، كما قد تمحور بحثنا حول مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين انتمائهم لمهنة التعليم، بينما نحن فقد تناولنا نفس المتغير إلا أنه كان التركيز على أثر التنظيم غير الرسمي فيه، أي كيف تؤثر القيادات والاتصالات غير الرسمية وجماعة المصالح في صناعة القرار، كما نجد أن الدراسة السابقة اختارت الدراسة الميدانية في المدرسة بينما نحن فدراستنا الميدانية تمت في المؤسسات الخدماتية، ووقع اختيارنا على الإدارة المحلية " البلدية ".

---

[1]- خلف سليمان الراشد، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

الدراسة الثانية: للباحث خلف سليمان رواشد تحت عنوان: " العلاقة بين مشاركة المعلمين في صناعة القرار وشعورهم بالأمن وولائهم التنظيمي "، وذلك عام 2007 وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية في الأردن في صناعة القرار في مدارسهم، وعلاقة هذه المشاركة بكل من شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي. وقد تكونت عينة الدراسة من (670 معلم ومعلمة) من محافظات مختلفة.

ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- درجة مشاركة معلمي المدارس الثانوية العامة في عملية صناعة القرار في مدارسهم بشكل عام كانت متوسطة ويعود السبب إلى انخفاض الصلاحية المفوضة غلى مدراء المدارس. والمعلمين في المدارس الثانوية يعانون من قلق وتوتر وضغوط سواء على مستوى العمل أو على المستوى الاجتماعي والاقتصادي أدت إلى تدني مستوى شعورهم بالأمن بشكل عام، ويرجع ذلك إلى سياسة التغيير والتطوير السريعة التي تنتهجها وزارة التربية والتعليم في جميع مستويات العملية التربوية وجوانبها ومكوناتها، كما توصل إلى أن ولاء معلمي المدارس الثانوية العامة في الأردن لمدارسهم دون المستوى المرغوب فيه، بمعنى أن هناك بعض العوامل والمتغيرات التي تؤثر سلبا في هذا الولاء.

- هناك علاقة ايجابية بين مشاركة معلمي المدارس الثانوية في عملية صناعة القرار وشعورهم بالأمن، مما يؤدي إلى زيادة شعورهم بتقدير واحترام المدير لهم، مما يعمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين ويؤدي بالتالي إلى شعور المعلمين بالأمن النفسي.[1]

التعقيب على الدراسة: نجد أن هذه الدراسة تناولت هي الأخرى جانب واحد من جوانب الدراسة التي نحن بصدد إنجازها وهو صناعة القرار ومشاركة المعلمين فيه، بينما هدفت الدراسة

[1]- نفس المرجع، ص ص 135-187.

التي تناولها الباحث "رواشد" إلى البحث في علاقة مشاركة المعلمين في صناعة القرار في شعور المعلمين بالأمن وولائهم التنظيمي، بينما الدراسة التي نحن نريد البحث فيها تهدف إلى معرفة الأثر الذي يحدثه التنظيم غير الرسمي في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية، وكذلك هناك اختلاف في الجانب الميداني فالباحث "رواشد" دراسته الميدانية كانت بالمدارس الثانوية بينما دراستنا كانت بالإدارة المحلية.

الدراسة الثالثة: للباحث عبد العزيز بن محمد الحميضي تحت عنوان " عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي". تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة وأساليب ومراحل صنع القرارات لنجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي وتكمن إشكالية الدراسة في طرح التساؤل التالي " ما طبيعة عملية صنع القرار بمجلس الشورى وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمجلس؟

تفرعت عنه التساؤلات التالية:

1) – ما هو مستوى الرضا الوظيفي للموظف بمجلس الشورى؟

2) – ما علاقة طبيعة عملية صنع القرار بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظف؟

3) – ما هي المراحل التي تتم من خلالها عملية صنع القرارات بمجلس الشورى؟

4) – هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين بالمجلس نحو طبيعة عملية صنع القرارات تعزى غلى الاختلافات في خصائصهم الديموغرافية ؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي المسحي من أجل التعرف على درجة المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات بمجلس الشورى، ودرجة تأثيرها على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالمجلس، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي مجلس الشورى السعودي بمدينة الرياض والمقدر عددهم ب246 موظف، كما اعتمد على الاستمارة كأداة للدراسة.

توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- أفراد عينة الدراسة موافقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات بالمجلس لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات وتشجيعهم على المبادرة.

- إن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم باللامركزية في بعض جوانبها، بينما تزيد درجة اللامركزية في جوانب أخرى.

- إن أفراد عينة الدراسة غير راضين عن عدم حصولهم على خطابات شكر من القيادات الإدارية عندما يقومون بأداء مميز، لأن ذلك يسهم في رفع الروح المعنوية ويجعله راضي على عمله.

هناك علاقة طردية بين طبيعة عملية صنع القرارات بالمجلس وبين مستوى الرضا بالوظيفة للموظف، لذا وجب على القيادات أن تقوم بالإجراءات المناسبة التي تضمن مشاركة الموظف

في عملية صنع القرارات بشكل فعال من أجل رفع مستوى رضاهم الوظيفي مثل نهج أسلوب فرق العمل.[1]

التعقيب على الدراسة: ومن خلال عرض الدراسة السابقة للباحث " عبد العزيز بن محمد الحميضي " نلاحظ انه تم التطرق إلى متغير واحد من متغيرات الدراسة محل البحث أو الدراسة الحالية، وهو متغير صناعة القرار حيث المراد من البحث في الدراسة السابقة هو البحث في العلاقة بين صنع القرار بالرضا الوظيفي، بينما الدراسة الحالية فتبحث الأثر الذي يصنعه التنظيم غي الرسمي في عملية صنع القرار.

[1]- عبد العزيز محمد الحميضي، **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى**، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، سنة 2008.

كما نلاحظ أن الباحث في الدراسة السابقة اعتمد على طرح التساؤل العام الذي يبحث في طبيعة العلاقة التي تربط عملية صنع القرار بالرضا الوظيفي وتفرع عنه عدة أسئلة التي لم يترجمها إلى فرضيات وخاض في البحث عنها ميدانيا بالاستعمال المنهج الوصفي المسحي وتقنية الاستمارة وهذا ما تشترك فيه الدراستين السابقة والحالية، كما نجد أن الدراسة السابقة تطبق بحثها في المجلس الشوري بينما وقع نحن اختيارنا على أحد مؤسسات الإدارة المحلية وهي البلدية.

- دراسات جزائرية:

الدراسة الأولى: للباحث الطيب الوافي تحت عنوان " دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ".

وتمحورت إشكالية الدراسة في التساؤل العام التالي: ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عموما ومجمع اسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتها؟ وانطلقت من الفرضيات التالية:

- من شان نظم المعلومات أن تسهم في زيادة إمكانية المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات التي تصف أنشطة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية، كما تتولى معالجة البيانات وتدعيم عملية صنع القرارات، كما أنها تحقق الاتصال والتواصل بيم مراكز صنع القرار المختلفة في المؤسسة بتبادل المعلومات فيما بينها.

- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية بمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها.

- يمكن الاستفادة من قدرات نظم المعلومات دعم القرارات في دعم اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة التي تتخذها الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها، مما يسهم في نهاية المطاف في رفع كفاءة عمليات اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية وزيادة فاعليتها.

- تعد نظم المعلومات على درجة من الأهمية من مجموعة شركات مجمع اسمنت الشرق الجزائري من خلال الأثر الفاعل في إيصال المعرفة وتسهيل الإلمام بمكوناتها لواقع وتفاعلاته، وتأمين مقدرة اكتشاف الحاضر ودقة التنبؤ بالمستقبل.

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ومن بين الأدوات المنهجية المتبعة أسلوب دراسة الحالة المطبق عند تناول الجزء الخاص بالجانب التطبيقي من خلال استخدام تقنية الاستبيان لتجميع البيانات واعتمد على العينة العشوائية لمجمع اسمنت الشرق الجزائري.

نتائج الدراسة:

- إن دراسة أي تنظيم من منطق زاوية النظم والذي يعني تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة مكن المدخل من نقل منهج التحليل إلى مستوى لأعلى مما كان عليه في النظريات التقليدية وبحكم اعتمادها عنصري العقلانية والتقنية.

- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم مسار تنفيذ إجراءات وتدابير سابقة، حيث يتوجب المتابعة والتأكد من أن كل ما يحقق فعليا يسير وفقا لما أريد له، ولذلك فإن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة والأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

- إن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرار في مجمع إسمنت الشرق وذلك من حيث كونها تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرارات بشكل سليم ومتابعتها، تعمل على رفع قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر والقرارات وتعمل على مساعدة الرؤساء على إدراك المشكلة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب، كذلك مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب، توفير للرؤساء والمرؤوسين قدرة على

إدراك الأخطاء المرتكبة في القرارات، توحيد البدائل الممكنة لحل المشكلة المطروحة ولخيرا تعمل على مساعدة المرؤوسين في استيعاب مضمون القرار الصادر إليهم لتنفيذها.[1]

التعقيب على الدراسة: من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة السابقة لاحظنا أن هناك تشابه أو اشتراك في عنصر واحد من عناصر الدراسة المراد دراستها وهو اتخاذ القرار، وهناك اشتراك أخر وهو استعمال المنهج الوصفي وتقنية الاستمارة، إلا أن هناك نقاط اختلاف بين الدراستين إذ نجد أن الدراسة السابقة تبحث في دور المعلومات وفاعليتها في اتخاذ القرار وفي مسار عملية صناعة القرار حتى المرحلة الأخيرة وهي اتخاذ القرار، في حين أن دراستنا الحالية تبحث في بعض العمليات أو العناصر الأساسية التي يفرضها طابع المنظمات الخدماتية نمط الاتصال، نمط القيادة، وجماعات المصالح وكيف تؤثر في مسار صناعة القرار إلى أخر مرحلة من مراحله وهي اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى أن هناك اختلاف في طريقة اختيار العينة، إذ استعملنا في دراستنا الحالية الحصر الشامل بينما الدراسة السابقة اعتمدت على العينة العشوائية وكذلك هناك اختلاف يكمن في الجانب الميداني يعني مكان تطبيق الدراسة إذ نجد أن الدراسات السابقة لمنظمة اقتصادية بينما في دراستنا اخترنا المنظمة الخدماتية.

الدراسة الثانية: جاءت تحت عنوان "تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرار"، من إعداد الطالب بوعمامة إسماعيل، انطلاقا من التساؤلات التالية:

1) – هل توجد علاقة بين اتخاذ القرار والإبعاد التنظيمية الأخرى من حيث الأهمية والقدرة؟

[1]– الطيب الوافي، **دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2011–2012.

2) – هل يوجد فرق بين الأهمية المدركة للأبعاد التنظيمية وقدرات الإطارات فيها؟

3) – ما مدى كفاءة الإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية؟

4) – ما مدى قدرة الإطارات على اتخاذ القرارات مقارنة بقدرتهم في الأبعاد التنظيمية الأخرى؟

5) – ما مدى الحاجة إلى تكوين الإطارات في اتخاذ القرارات مقارنة لحاجة التكوين في الأبعاد التنظيمية الأخرى؟

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

- إطارات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في حاجة إلى تكوين في جميع أبعاد السلوك التنظيمي.

- نتوقع كفاءة محدودة للإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية ونتوقع وجود فرق في قدرة الإطارات على اتخاذ قرارات مقارنة بقدراته في الأبعاد التنظيمية الأخرى، ونتوقع بوجود فرق بين الأهمية المدركة لاتخاذ القرارات وقدرة الإطارات في هذا البعد التنظيمي.

- تحتاج فئة الإطارات إلى تكوين في جميع الأبعاد التنظيمية مؤثر حاجات التكوين.

أجرى بحثه الميداني بفرع بيوتيك (مجمع صيدال)، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

-الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى التكوين في الأبعاد التي تم قياسها وهي البعد الإداري، بعد التفاعل بين الأشخاص، بعد اتخاذ القرارات، بعد الاتصالات، بعد المعرفة الفنية، بعد الشخصية الدافعية.

ضرورة تكوين الإطارات على الحاجات المعبرة عنها لا على أساس الحاجات المرغوبة فيها.

برنامج التكوين تكون وفق ترتيب سهل وهو تطوير المصدر البشري من خلال تكامل لأي تغطية كل الجوانب التقنية منها والإدارية.[1]

التعقيب على الدراسة: الباحث يركز على اتخاذ القرار عند فئة الإطارات وكفاءة وقدرة الإطارات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وإن كان هناك اشتراك بين الدراستين فيتمثل في اتخاذ القرار الذي أخذناه كمتغير نستقل ويمكن أن يتأثر ببعض العوامل وكان تركيزنا على عامل التنظيم غير الرسمي، كما أن الباحث كانت دراسته الميدانية بمجمع صيدال، أما الباحثة في موضوعها التنظيم غير الرسمي واتخاذ القرار قامت بدراستها الميدانية داخل الإدارة المحلية.

الدراسة الثالثة: للباحثة غانية إيطاطاحين بعنوان " القرار الإداري وعلاقته بأداء العمل داخل المنظمة "، تمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية:

1) – هل إشراك القيادة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء؟

2) –كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تزيد من أداء العاملين داخل المؤسسة؟

3) – كيف يمكن للاتصال الفعال أثناء اتخاذ القرار أن يزيد من أداء العمال؟

4) – هل لقرارات الرقابة دور في تفعيل أداء العمال؟

حيث تم ترجمتها إلى الفرضيات التالية:

- كلما سمحت القيادة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار أدى ذلك غلى تحسين أداء العمال.

- للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة دور فعال في تطوير أداء العمال.

- للاتصال الفعال أثناء صنع القرار داخل المؤسسة دور كبير في تحسين أداء العمال.

---

[1]– إسماعيل بوعمامة، **تحديد حاجات تكوين إطار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، علم اجتماع، علم نفس عمل وتنظيم، الجزائر، 2001.

- كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المؤسسة زاد من تفعيل أداء العمال.

واعتمدت الباحثة في تحليلها للدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وعلى عدة تقنيات في جمع المعلومات، وهي الملاحظة والمقابلة والاستمارة واعتمدت العينة الطبقية، حيث أجرت دراستها بالمؤسسة العمومية الخدماتية (الإقامة الجامعية).

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- إن عملية اتخاذ القرار تواجه عدة مشاكل خاصة المتعلقة بالتسيير اليومي والتوظيف والأداء، وهي قرارات يتخذها المدير عن طريق الاجتماع برؤساء المصالح، وبعدها يتم إعلام العمال من خلال نشر الإعلانات وتوزيعها على مختلف وحدات المصالح.

- يتمثل دور القائد في هاتين المنظمين في وضع القرار ثم صياغته وترجمته وبعد ذلك إقراره وفرضه على العمال.

- إن جماعات العمل داخل هاتين المنطقتين مبنية على علاقات التعاون والمودة والاحترام والتقدير.

- العلاقات الاتصالية بين العامل والرئيس هي علاقات رسمية مناسبة لتأدية العمل بكل جدية،

- كما المعلومات تصدر من القائد واضحة مما جعل عملية التنفيذ سهلة ومرنة مما زاد من.[1]

التعقيب على الدراسة: من خلال الاطلاع على الدراسة تبين أنها تشترك أو تتفق مع الدراسة الحالية في عنصر القرار، إلا أن الباحثة في الدراسة السابقة ركزت على مرحلة من مراحل صناعة

[1]- غانية إطاطاحين، **القرار وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة**، رسالة دكتوراه، في علم اجتماع تنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2014-2015.

القرار الذي تم التركيز عليه، وتم وضعه كمتغير تابع في الدراسة الحالية وهي مرحلة اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء، بينما الدراسة الحالية تبحث في تلك العلاقات بالأداء، بينما الدراسة الحالية تبحث في العلاقات غير الرسمية وتم حصرها في نمط القيادة والاتصال وجماعات الضغط كيف تؤثر في عملية صناعة القرار. كما نجد أن هناك اتفاق بين الدراستين السابقة والحالية في طريقة اختيار المنهج والمتمثل في المنهج الوصفي وفي تقنيات جمع البيانات، والتي تتمثل في تقنية الملاحظة والاستمارة والمقابلة، وكذلك لم تشترك في مجالها المكاني المؤسسة الخدماتية، إلا أن الدراسة السابقة مجالها الزماني تمثل في الإقامة الجامعية بينما الحالية مجالها المكاني البلدية.

8.1 الاستفادة العلمية من الدراسات السابقة:

- لقد أعطت الدراسة السابقة للبحاث رؤية واضحة وعامة حول البحث المراد دراسته.
- مساعدة الباحث في بناء أدوات البحث وخاصة الاستمارة.
- مساعدة الباحث في بناء الجانب النظري وكذا المنهجي للدراسة.
- الاستفادة من نتائج دراساتها في تحليل نتائج الدراسة الحالية واثراءها.

9.1 صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة من العديد من الصعوبات التي تواجهها سواء من الناحية النظرية او الميدانية ومن بين الصعوبات التي اعترت الباحث في هذه الدراسة نذكر ما يلي:

في الجانب النظري:

- كثرة المراجع والمعلومات المهمة الخاصة بمتغيرات الدراسة مما صعب على الباحث عملية الفرز والانتقاء.

الجانب الميداني:

– صعوبة الدخول الى الميدان بصفة باحث مما جعل الباحث يلجا الى استعمال المعارف الشخصية (الوساطة) من اجل بلوغ هدفه.

– صعوبة فهم المبحوثين لبعض المصطلحات مما جعل الباحث ينزل الى الميدان بطريقة مستمرة والعمل على شرح المصطلحات الغامضة بالنسبة لهم وهذا ما اخذ منا وقت طويل.

– صعوبة استرجاع كل الاستمارات الموزعة على المبحوثين ما اخذ هو الاخر وقت أطول.

– صعوبة دمج النظريات الخاصة بالمقاربة السوسيولوجية في التحليلي الميداني.

الفصل الثاني: سوسيولوجية التنظيم غير الرسمي والرسمي بالمنظمة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية التنظيم غير الرسمي.

المطلب الأول: أسباب وجود التنظيمات غير الرسمية.

المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث: أهمية التنظيمات غير الرسمية.

المبحث الثاني:أنواع، نظريات والعوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي.

المطلب الأول: أنواع التنظيمات غير الرسمية.

المطلب الثاني: نظريات نشوء التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنظيم غير رسمي.

المبحث الثالث: طبيعة التنظيم الرسمي.

المطلب الأول: الأسس البنائية للتنظيم الرسمي.

المطلب الثاني: وظائف وأهمية التنظيم الرسمي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي كأساس لبناء العلاقات الرسمية في التنظيم الرسمي.

المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.

المطلب الأول: آليات بناء تنظيم غير رسمي في التنظيم الرسمي والعلاقة بينهما.

المطلب الثاني: الآثار السلوكية الناجمة عن تماسك التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثالث: ضغوط القادة في إطار رسمي وغير رسمي حول صناعة القرار

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: سوسيولوجية التنظيم غير الرسمي والرسمي بالمنظمة

تمهيد

لكل إدارة قوانين ووظائف ومعايير تستند إليها من أجل تنظيم العلاقات والواجبات والصلاحيات محددة بذلك إطار تنظيم رسمي، بالرغم من وضوح قواعده نجد العمال يتصرفون بطرق خاصة بها تحددها الجماعة وبأساليب لا تخضع لمراقبة الإدارة ولا تستند إلى المعايير التي تقوم عليها الإدارة في تنظيمها، وتصبح بذلك متوافقة مع تنظيم موازيا لها وهو التنظيم غير الرسمي، ونظرا لأهمية هذا التنظيم ودوره داخل المنظمة اهتم به بعض الباحثون الاجتماعيون والمسيرون من أجل التعرف على خصائصه والعمل على استغلالها لصالح التنظيم الرسمي.

المبحث الأول: أسباب، وظائف وأهمية التنظيم غير رسمي

المطلب الأول: أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمي

لقد كشفت العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال عن بعض العوامل التي تسهم في ظهور هذا النوع من التنظيمات داخل الأنساق التنظيمية ومن أهمها ما يلي:

– **عدم سلامة البناء الرسمي للتنظيم:** والتي تبدو مظاهره من خلال عدة مؤشرات كفشل القيادة الرسمية أو عدم قدرتها على إعفاء بعض الموظفين غير الأكفاء أو نقلهم مما يشجعهم على الدخول في التجمعات غير الرسمية، وتعقد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات وانعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل لأن إحساس الموظف أنه غير مقبول في مجموعة العمل الذي يشعره بالعزلة ويزيد قلقه، ويترتب على ذلك أن يتجه إلى التجمع مع أمثاله من الموظفين وتتكرر لقاءاتهم وهكذا تتكون التنظيمات غير الرسمية[1].

[1] – محمد بن سليم العتيبي، **أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية**، مرجع سابق، ص 67.

– **الحاجة إلى المعلومات الفورية:** ففي الأحوال العادية، عادة ما توزع المنظمة الأخبار ببطء أو حتى قد تحجبها لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع أعضائها.

– **الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي،** فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم رغبتهم في التمييز والظهور بطريقة معينة وقد يتصل التوافق المطلوب بين الأعضاء بسلوك أو بأفكار أو عادات.[1].

– **الشعور بالعزلة:** تعتبر حاجة الفرد إلى تكوين صداقات مع غيره من الأفراد من أقوى الدوافع الإنسانية، ويحاول الفرد أن يشبع حاجاته الاجتماعية من خلال عضويته في الجماعة[2]، يعني ببقاء الفرد في معزل عن الجماعة يشعر بالعزلة وعدم الراحة النفسية في محيط العمل وصعوبة التكيف والاستقرار وحتى ضعف في الأداء وانخفاض في الروح المعنوية.

– **الرغبة في الشعور بالانتماء والأمن:** حيث أن الفرد يحتاج إلى أصدقاء ويرغب في الشعور بالانتماء إلى الجماعة تقبله عضو فيها، وتعمل كحامي لأي فرد بداخلها، إذا تعرض إلى أي اعتداء خارجي[3]، حينها تتحدد وتتماسك وتصبح بمثابة شخص واحد، ولا يمكن حدوث هذا إلا عن طريق عملية الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة، إذ تساعد عملية الاتصال وخاصة الاتصالات غير الرسمية كالإشاعة على تكيف الفرد مع المواقف الجديدة وبالتالي يشعر الفرد بالانتماء للجماعة وأنه له دوره داخلها حتى يحقق حاجاته إلى الأمن الذي يجنبه الوحدة وقلقها.[4]

لقد نشأت هذه الجماعات أو التنظيمات غير الرسمية نتيجة لالتقاء بعض الأفراد في تنظيم رسمي في شكل جماعات عمل وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية ودخلت مع بعضها في علاقات

---

[1]– محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار الشروق للنشر والتوزيع، السعودية، 1988، ص 60.

[2]– حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 58.

[3]– المرجع نفسه، ص 58.

[4]– عكوشي عبد القادر، **التنظيم في مؤسسات الادارة المحلية**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، ص 19.

اجتماعية تلقائية وتختلف أسباب نشوئها حسب الظروف وطبيعة العمل في كل منطقة وعلى خصائص الجماعات المكونة للبناء التنظيمي الرسمي في كل الفئات المهنية.

المطلب الثاني: وظائف التنظيم غير الرسمي

للتنظيم غير الرسمي عدة وظائف نظرا لتعدد وتوسع مجالاته نذكر منها ما يلي:

أ- **الوظائف النفسية:** إن انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائهم وهناك العديد من الدراسات التي توصلت إلى تحديد العوامل الكامنة وراء ظهور التنظيمات غير الرسمية ويمكن اختصارها فيما يلي:

المكان: يجب أن يكون هناك اتصال مباشر حتى يمكن تجمع الناس في مجموعات لها صفة الدوام، لذلك موقع أو مكان المصنع أو المكتب عامل هام بالتنبؤ بمن سينظم إلى مجموعة معينة.

المهنة: وهي عامل رئيسي في نشأة وتكوين الجماعات غير الرسمية لأن هناك اتجاها للأفراد الذين يعملون في أعمال متشابهة إلى التجمع معا.

الاهتمام أو المصلحة: ويوضح السبب في نشأة عدة تنظيمات غير رسمية بدلا من تنظيم غير رسمي واحد وذلك لاختلاف مصالح ونواحي اهتمام الناس على الرغم من أنهم قد يكونون في نفس المكان ويؤدون نفس العمل.

المشكلات الخاصة: وهذا ما يؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية دائمة في حين أن الجماعات التي تقوم على ثلاثة دعائم، الأولى تكون أكثر دواما[1].

بينما هناك دراسات توصلت إلى أن هناك عوامل أخرى تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية كجماعة الرفاق والأشخاص الذين لهم نفس المستوى التعليمي وكذلك الذين ينتمون إلى نفس

---

[1]- عنصر يوسف، **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، دون طبعة، 2007، ص 99.

الجهة أو الموقع الجغرافي والذين لهم قرابة مع بعضهم البعض وكذلك الأشخاص الذين لهم نفس السن وكذلك الأقدمية في العمل والانتماء الديني والمذهبي وتقارب المكانة الاجتماعية، كل هذه العوامل دافعة إلى بروز تنظيم غير رسمي داخل المنظمة.

هذا الإحساس يؤدي به إلى الأمان والاطمئنان وتخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي، كما أنه يسعى تحقيق الحاجة إلى الاحترام بالإضافة إلى تحقيق الذات لأن الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات[1].

ويرى **شنيدر** أن الجماعات غير الرسمية تؤدي خمسة وظائف نفسية أساسية هي تحقيق الشعور بالرتابة والملل والتعب وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب المكانة وتهيئة الفرصة لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، وتوفير فرص للاستغلال الفردي، كما يؤدي إلى زيادة الشعور بالأمان[2].

– **ب– الوظائف الاجتماعية:** ويندرج ضمنها أربعة وظائف.

– **تهيئة الفرصة للتعرف على دوره الاجتماعي:** إن التنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد حتى يتعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به[3]، حيث أن مركز الفرد في المنظمة أو الجماعة يتطلب منه القيام بأدوار معينة والذي يحدد بدوره الحقوق والواجبات ويساعد على تنظيم توقعات الأفراد الذين يتعاملون معه.

– **تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة:** وهذا ما تبنى في بعض الدراسات التي أقيمت في هذا المجال " دراسة خصائص جماعات العمل " بحيث توصلوا إلى أن الجماعات

---

[1]– محمد علي شهيب، **التنظيم الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي للطبع والنشر، مصر، دون طبعة دون سنة، ص 175.

[2] – عبد الباسط محمد حسن، **علم اجتماع الصناعي**، مكتب عزيب، مصر، ط 3، 1972، ص 191.

[3] – محمد علي شهيب، **التنظيم الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي للطبع و النشر، مصر، ص 175.

المتماسكة يتميز أعضائها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة، فإن كانت أهداف ومصالح وحاجات الجماعة تتماشى مع أهداف المنظمة مال الإنتاج إلى الزيادة، وإن كان العكس مالت الجماعة إلى تقييد الإنتاج والحد منه.

لذلك فإن جماعات العمل لا تحد من الإنتاج إلا إذا كان تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحا ضد العمال، وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم أو بإلزامهم بالتقيد بمستوى مرتفع الذي وصلوا إليه.

- **إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي:** إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يسير وفقا لمعايير وأفكار وفلسفات وقيم وأساليب السلوك التي تفرضها الجماعة، إذ يمكن أن تفرض الجماعة لبعض المؤثرات الاجتماعية على أعضائها وتعتبر تلك المؤثرات بمثابة محددات على اتجاه وأداء أعضاء الجماعة[1]، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى جماعة غير رسمية أن يتأقلم مع القيم الجماعية غير الرسمية التي ينتمي إليها.

- **تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم:** حيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد، وبذلك تعمل على نقل المعلومات والأداء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد، بالإضافة إلى المشاركة الجماعية بين العمال تشعر كل فرد بأن الجماعة في حاجة إليه والاتصال المستمر يعمل على صنع جو الألفة والمودة في محيط العمل ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد[2].

3- الوظائف التنظيمية: يعمل التنظيم غير الرسمي على مراقبة عمل العمال ذوي مراكز عالية الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، حيث وجد أن التعليمات أو القرارات التي توجد للعمال من

---

[1] - محمد علي شهيب، مرجع نفسه، ص ص 189-194.

[2] - عبد الباسط محمد حسن، مرجع نفسه، ص 200.

قبلهم إذا لم تكن مقبولة اجتماعيا فإنها تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بلا فعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاج ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم.

ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتماسك مع الجماعات غير الرسمية[1].

وقد حدد "**دابن**" الوظيفة التنظيمية للجماعات غير الرسمية على أنها توفر الحماس والحمية وتشعر الفرد بأنه مرغوب فيه وترفع معنويات الفرد في العمل وتعكس تقدير زملائه في العمل[2] كما أنها تقوم بالتعاون مع التنظيم الرسمي من أجل رسم خطة استراتيجية لتسير المنظمة في بعض الأحيان خاصة إذا كان هناك اعتراف من طرف الإدارة ومراكز اتخاذ القرار بالجماعات غير الرسمية وتقوية أعضاء الجماعة من أجل الوصول إلى أهداف رسمية أبعد.

ومن خلال هذه الوظائف التي تم ذكرها، نستنتج أن للتنظيمات غير الرسمية لها وظائف أفضل من التنظيمات الرسمية التي تتميز بجفاف علاقاتها بين أعضائها حيث تعمل التنظيمات غير الرسمية على توفير الاستقلال الفردي وزيادة شعور الفرد في محيط عمله بالأمان والتوفير أو بتحقيق الشعور بالملل والتعب، وزيادة تدفق الاستجابة الانفعالية هذا ما ينعكس إيجابا على جماعات العمل وعلى أعضائها بزيادة ارتفاع الروح المعنوية لديهم وارتفاع نسبة الأداء وبالتالي الإنتاجية ما يضمن تحقيق استقرار العمال وتكيفهم مع محيط العمل وهذا ما يعود بالإيجاب على مستقبل المنظمة بصفة عامة.

---

[1]– حسان الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية**، رسالة دراسة معمقة، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1985، ص 61.

[2]– مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم اجتماع الصناعي**، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 123.

المطلب الثالث: أهمية التنظيمات غير الرسمية

هناك العديد من الفوائد التي يمكنها أن تحققها للأفراد والجماعات داخل التنظيم غير الرسمي، يمكن تلخيصها فيما يلي:

– تسهل عملية انجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل.

– تقديم قنوات اتصال إضافية (الإشاعة والاتصالات غير الرسمية) حيث أن هذه القنوات يمكنها أن تخدم الإدارة في الحصول على المعلومات الدقيقة وبشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها.

– اتساع قاعدة نطاق الإشراف من خلال العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين المستويات الإدارية التي تخلق حالة من الانسجام بين التنظيمي الرسمي و غير الرسمي، مما يكون له مردود ايجابي من خلال تحرير المسؤولين من الأعمال الثانوية. [1]

– تساعد في تحقيق للفرد العامل بالمنظمة لاحتياجاته الشخصية كالشعور بالهوية الشخصية والانتماء إلى المجموعة، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

– زيادة في الحوافز المعنوية لجماعات العمل والضوابط لسلوك القادة[2].

– يمنح العمال إمكانية الاحتماء الاجتماعي من الضغوطات والامتثال المفروض من جهة ومن الاغتراب الذي يفرضه التنظيم الرسمي من جهة أخرى، وكذلك إمكانية مراقبة العمل بهدف الحفاظ على صحتهم، [3] وأخيرا هوية تميزهم اجتماعيا عن الشرائح التنظيمية الأخرى داخل المنظمة. هذا ما يعني أن التنظيم غير الرسمي يهدف إلى تحقيق الحاجات الاجتماعية والنسبية بجماعات العمل داخل

---

[1]– عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا، **التنظيمات الإدارية وعلاقتها باتخاذ القرارات**، مرجع سابق، ص 21.

[2]– حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 52.

[3]– علي زكار، نصر الدين بوشيشة، مرجع سابق، ص ص 36، 37.

المنظمة التي بها ترتفع روحه المعنوية وقدرته على الاستقرار والتكيف وتشجعه على تحسين في مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية.

المبحث الثاني: أنواع، نظريات والعوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: أنواع التنظيمات غير الرسمية

وتختلف الجماعات غير الرسمية من حيث القوة والاستمرار والأفراد الذين يكونوها والعلاقات فيما بينهم حيث يرى الأستاذ أ – **براون** –أن التنظيم غير الرسمي يتكون مما يلي:

-**التنظيم الكلي غير الرسمي للتنظيم:** وهو ما يشكل مختلف الجماعات التي يضمها التنظيم من جماعات أولية أو شلة أو جمهرة وكل هذه الجماعات ترتبط بعلاقات وتفاعلات مختلفة تشكل بها ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.

-**الجماعات الكبيرة:** تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية وتوصف بأنها جمهرة أو عصابة.

-**الزمرة:** جماعة أولية تتكون نتيجة للعمل المشترك في مكان معين داخل التنظيم وتكون العلاقات أعضائها وثيقة حسب – **براون** –

-**جماعة الأصدقاء صغيرة الحجم:** وتقوم على علاقات وروابط الصداقة وقيمها وعلاقتها المتينة.

-**مجموعة أفراد منعزلين:** وهؤلاء ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي وبعضهم لا تنظم إلى أي جماعة، كما أنهم يتوزعون على أقسام التنظيم ويؤدون عملهم الرسمي وليس بمقدورهم الاندماج داخل جماعات العمل ونشاطها[1].

[1]– المرجع نفسه، ص، ص 25–26.

نفهم من هذا التحليل الذي جاء به – **براون** – " أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن الأفراد وجماعات من العمال داخل المنظمة يتوزعون بطريقة عشوائية وتكوينهم بكون عشوائي يختلفون من حيث الأهداف والعدد ودرجة الانتماء الداخلي لكل جماعة، والفرد ليس باستطاعته أن يقوم بتحقيق حاجاته بنفسه ولا بحمايتها ولا يستطيع العيش منعزلا في عمل رسمي فقط يضطر إلى تشكيل جماعات تتشابه مع بعضها في بعض الخصائص والظروف، وجدت أو تكونت من أجل إشباع رغبتاها وهذا ما يطلق عليه التنظيم غير الرسمي.

المطلب الثاني: نظريات نشوء التنظيم غير الرسمي

أ –**الاتجاهات الكلاسيكية والتنظيم غير الرسمي:** يتفق هذا الاتجاه بنظرته المحدودة للإنسان بأنه كائن اقتصادي فقط يمكن التأثير على سلوكه من خلال استعمال الحوافز المادية المتمثلة بالأجور والمزايا المادية الأخرى، وأنه يتجاوب ميكانيكيا مع تلك الحوافز، وكذلك اهتم رواد هذه المدرسة بالتقليل من الجهد الجسمي الذي يبذله العامل في محاولة تقنين حركات العمال، كما هو الوضع في صيانة الآلات والأدوات.

إن هذا الاتجاه له عدة تفرعات ونظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها المتبعة من أجل الوصول لنظريات ومبادئ الإدارة ولكنها تتفق في افتراضها حول ماهية الإنسان[1] الذي اعتبر بمثابة آلة داخل النسق التنظيمي ومن بين النظريات التي تندرج ضمن هذا الاتجاه الكلاسيكي يوجد **الإدارة العلمية** والتي قادها **فريدريك تايلور (Fredrick.W. Taylor)** وكذلك نظرية التكوين الإداري بقيادة **هنري فايول(Henry Fayol)** والنظرية البيروقراطية التي جاء بها **ماكس فيبر (Max Veber)**.

[1]– محمد قاسم القريوني، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، عمان، ط3، 1997، ص ص 15–16.

ومجمل هذه النظريات كان اهتمامها بجانب واحد من التنظيم وهو التنظيم الرسمي ويظهر ذلك من خلال تركيز الاهتمام على كيفية زيادة الإنتاج ونظرتها للإنسان كأنه خالي من الجانب الاجتماعي.

إلا أن فريدريك تايلور (Frederick Taylor) رائد الإدارة العلمية لاحظ وجود تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي من خلال ملاحظته لتدني وضعف مستوى الإنتاج الذي أرجعه إلى تلك التجمعات غير الرسمية بين صفوف التنظيم الرسمي وقد تفطن تايلور لذلك من خلال ملاحظته أن بعض العمال كانوا يضنون خطأ عندما يعملون ببطء فإن عملهم في التنظيم سيستمر لفترة طويلة وتبقى وظيفتهم مضمونة لفترة أطول، ولاحظ كذلك أن التراخي في العمل من قبل بعض الجماعات يشكل بالنسبة لهم دفاعا عن أنفسهم ضد الإدارة، وهذا ما وضح له عدم الثقة بين هذه الجماعات غير الرسمية وبين الإدارة[1].

كما تنبه فايول عام 1916 إلى أن مقاومة الإدارة لطموح العمال وإهمالها لإشباع حاجاتهم كانت من أهم الصعوبات التي ينبغي على الإدارة مواجهتها، مما أدى ذلك إلى تكوين التجمعات غير الرسمية بين العمال وبدأت تعمل ضد الإدارة وتحاول إعاقتها[2].

ومن هذا نفهم أنه لا اعتراف بالتنظيم غير الرسمي في النظريات الكلاسيكية بالرغم من ملاحظته واعتبرت الفرد داخل المنظمة كالآلة أو هو تابع لها فإذا تعرض إلى تدريب دقيق فإن كفايته الإنتاجية سترتفع آليا دون اللجوء إلى وسائل أخرى كزيادة الأجور وتحسين العلاقات غير الرسمية، وكان جل اهتماماتها منصب على الجانب الفني والإنتاجي للتنظيم، كما أنها لم تعتني بالعلاقة القائمة بين التنظيم والمجتمع المحيط به، نظام مغلق وتجاهلت القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد التي

[1]– نواف كنعان، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة،عمان،2002،ص201.

[2] – محمد بن سليم سعيد االعتيبي، مرجع سابق، ص 49.

يحصل عليها الفرد المتواجد داخل النسق التنظيمي من المجتمع والتي يمكنها أن تؤثر بالسلب أو الإيجاب على كفايتهم الإنتاجية[1].

بالرغم من الإسهامات الرائدة لتايلور وفايول في مجال التنظيمات والتي لمحت لوجود تنظيمات غير رسمية، إلا أنها لم تكن كافية لفهم طبيعة هذه التنظيمات وخصائصها ودوافع تكوينها ونشاطاتها ومدى تأثيرها على التنظيم وبالتالي يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية اهتمت بالجانب الرسمي للتنظيم بأنه الوحيد الذي يستطيع توضيح الأهداف وتسطير الاستراتيجيات الخاصة بالنسق التنظيمي الداخلي وهذا ما يكون عن طريق توجيه أو إصدار الأوامر والتعليمات من أصحاب المراكز العليا، إلا أن هناك من يرى أن مجموعة من الأنماط السلوكية غير المكتوبة وغير الموضحة في الخريطة التنظيمية الرسمية لها تأثيرها وسيطرتها وقوتها على أداء العمال وعلى فعالية التنظيم، وهذا ما ظهر جليا في النظريات السلوكية مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

ب –الاتجاهات النظرية السلوكية ودراسة التنظيم غير الرسمي: تعتبر الاتجاهات السلوكية امتداد للنظريات التقليدية سابقة الذكر أو كرد فعل لها وذلك لاعتبارها التنظيم نظاما مغلقا وهو منعزلا تماما عن المجتمع ولم تعطي اهتماما للجانب الإنساني لذا جاءت هذه النظرية واهتمت بالجانب الإنساني وبارتباط التنظيم بالسلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة والدور البارز الذي يلعبه الفرد في نجاح التنظيم وأعطت اهتمام للنمط الثاني من التنظيم ألا وهو التنظيم غير الرسمي، والذي ترجم في مدرسة العلاقات الإنسانية وما رافقها من نظريات.

1– مدرسة العلاقات الإنسانية: بدأ التفكير في العامل الإنساني من قبل الإدارة وفي أهميته فظهرت إدارة الأفراد وتطورت وتوسعت اختصاصاتها وأطلق عليها عدة أسماء نذكر منها إدارة العلاقات العمالية، إدارة العلاقات الصناعية وما هو متداول وشائعا العلاقات الإنسانية والتي تعبر

[1] – حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص

على حركة فكرية ظهرت في الثلاثينيات بقيادة **إلتون مايو**، واحتفظت بقوتها في الخمسينيات، وهي عبارة عن اتجاه معاكس لقسوة التنظيم العلمي للعمل[1]، أي كرد فعل للنظريات الكلاسيكية أو التقليدية أو هي في الحقيقة حركة تصحيحية للمفاهيم والمبادئ التقليدية فيما يتعلق بطبيعة العاملين وكيفية الاستفادة منهم من طاقاتهم وجهودهم وتختلف العلاقات الإنسانية عن سابقاتنا بأنها لم تنظر إلى أفراد التنظيم من زاوية الهيكل الرسمي وعوامل الرشد الاقتصادي والأهداف الرشيدة بل ركزت على العوامل البشرية الاجتماعية والنفسية، كما أخذت في اعتبارها أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على أفراد التنظيم.

فهي تنظر إلى الفرد بتكوينه العاطفي والاجتماعي والنفسي وما يحمله الفرد من قيم ومعتقدات وأفكار ونزاعات وطموحات، وتنظر إلى المنظمة كمجتمع إنساني وأن الإدارة المسؤولة عن تحقيق نتائج معينة تعتمد على العلاقات الإنسانية كأسلوب في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية ويشبع رغبات الأفراد المتنوعة من جانب آخر، وكل هذا له دور أساسي في كفاءة الأفراد الإنتاجية[2].

وتزعمها الرائد **إلتون مايو Elton Mayo** وزملائه من خلال التجارب التي قاموا بها بمصانع هاوثورن Howthorne بشركة وسترن إلكتريك Western Electricبمدينة شيكاغو في أمريكا وامتدت الدراسة حوالي ثماني سنوات (1924–1932) وقد بدأت أبحاثهم من خلال الافتراض الرئيسي بأن هناك علاقة وثيقة بين إنتاجية العامل والعوامل البيئية المحيطة بها.

وقد قام كل من إلتون مايو وزملائه بخمسة تجارب أساسية تمثلت فيما يلي:

---

[1]- Mottez (B),**La Sociologie Industrielle**, PUF. Paris. 2eme Edition. 1975. P16.

[2] –كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 1994، ص 51

1- التجربة الأولى: لاكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد وتوصلوا إلى أن هناك عامل أخطر وأعمق من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

1- **التجربة الثانية:** حاول من خلالها اكتشاف أثر جدول العمل على إنتاجية الفرد وقد توصلت التجربة إلى أن كل تعديل يطرأ على جدول العمل يصاحبه زيادة في معدل الإنتاج، فلما أعادوا العمل حسب الجدول الأصلي توقعوا هبوطا في الإنتاج، وإذا بهم يفاجئون بارتفاع معدل الإنتاج، وبذلك لم يثبتوا ارتباطا واضحا بين التغيير في جدول العمل والتغير في معدل الإنتاج.

2- **التجربة الثالثة:** وقد أقيمت التجربة لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد وقد اتضح من نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجور والكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة.

3- **التجربة الرابعة:** والتي تظهر أهمية المقابلة، فقد كان للمقابلات التي أجراها الباحثون على حوالي (1600 عامل) أثر كبير في رفع معنويات العمال واعتبر العمال أن هذه الطريقة منفذا طبيعيا لإظهار شكواهم إلى الإدارة بحرية.

4- **التجربة الخامسة:** وكانت من أجل اكتشاف الجماعات غير الرسمية أي أثر سلوك الأفراد كمجموعة على معدل الإنتاج [1].

نتائج التجارب التي قام بها إلتون مايو وزملائه: ويستخلص من فكرة حركة العلاقات الإنسانية أن السلوك التنظيمي هو محصلة عوامل نفسية واجتماعية ومادية معقدة وليس استجابة ميكانيكية للحوافز المادية فقط، والنظرة للإنسان من وجهة نظر هذه المدرسة هي اعتباره كائن اجتماعيا وأن

[1]- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص، ص 91-92.

الإدارة ليست سوى نمط السلوك المتبع من قبل العاملين، وليس المبادئ التنظيمية المجردة التي تحكم الهيكل التنظيمي وتحدد علاقات العمال[1].

-ليس هناك ارتباط بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم، بل قد توجد حالات من التناقض بينهم.

-تشمل قنوات الاتصالات الفعلية في التنظيم مسائل العمل ومتطلباته الرسمية وكذا العلاقات الشخصية وتعكس مشاعر الناس وعواطفهم.

-على القيادة الإدارية تعديل أساليبها لتستوعب الاعتبارات الإنسانية في العمل.[2]

كذلك هناك معيار الأقدمية، وهي المدة التي يقضيها الفرد في العمل وتشير إلى حد ما غلى الولاء وكذا الانتماء.[3] لذلك فأن منطلقات العمال ونظرتهم إلى الحوافز تختلف باختلاف الفئات التنظيمية التي ينتمون إليها، وإذا كنت التنظيمات غير الرسمية تتشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة الاجتماعية والأقدمية في العمل فأن هذه الفئات لا ينطبق عليها نفس الحوافز ولا نثير دوافعها للعمل.[4]

وحسب هذه النظرية يمكن النظر إلى التنظيم على انه في الأساس نظام اجتماعي مكون من مجموعة من العلاقات الشخصية يختلف في مهامه وأسسه عن التصور التقليدي وليس مجموعة من الوظائف فقط والعناصر التي يتم توضيحها ضمن الهيكل الرسمي للمنظمة، بل يعتبر ذلك التنظيم نظام مفتوح اجتماعي الذي يتوجه من خلال عملية التفاعل الاجتماعي والتداخل بين أعضاء التنظيم الذين يتصرفون في أحيان كثيرة وفق أسس اجتماعية قد تخالف توجهات الإدارة وتفضيلاتها، وتمثل تلك التنظيمات غير الرسمية التي تنشا وسط التنظيم غير الرسمي بصفة تلقائية عنصرا مهما في توجيه السلوك التنظيمي بدرجة قد تعمل أحيان في التأثير على الإدارة.

---

[1] – محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 18.

[2]– علي السلمى، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص ص79–80.

[3]– سعاد نايف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2001، ص ص 345–350.

[4]– عادل حسن، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1994، ص 47.

2-نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لكريس ارجيرس Cheris Argirys: حاول ارجيرس من خلال هذه النظرية البحث أو تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، حيث رأى أنه نتيجة للعديد من المتغيرات سواء كانت هذه المتغيرات منفردة أو متفاعلة مع غيرها من العوامل (العوامل الفردية، العوامل تتعلق بالجماعات غير الرسمية، وكذا عوامل تنظيمية رسمية). فتمكن من التوصل إلى أن العنصرين الأساسيين في أي تنظيم اجتماعي هما الفرد والتنظيم. والتناقض بين هاذين العنصرين ينتج عنها العديد من الآثار والسلوكات التي يمكنها أن تؤثر في سلوك الفرد الفاعل داخل المنظمة.[1]

وقد لاحظ أن معظم السلوك في المنظمة منطقي تحكمه القواعد الرسمية التي تؤدي إلى أهم المشكلات التنظيمية خاصة من خلال الترتيب الهرمي الذي يحدد من فرص التطور والإبداع والمشاركة، وهنا يحدث الصراع بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة، نظرا لان التنظيم الرسمي لا يهتم بحاجات الفرد ويجعله تحت تحكم القيادة الرسمية بقوانينها وقراراتها ما يجعله خاضعا و مطبقا للأوامر والسلبيات في نفس الوقت مما يفتح المجال لعدم الثقة والصراع بين الفرد و المنظمة[2]، فهنا يحاول الأفراد حسب رأي **ارجيرس** الى محاولة التكيف مع تلك الأوضاع التي يفرضها عليه التنظيم الرسمي من خلال الاعتماد على مختلف الطرق خاصة طريقة الدخول أو الانضمام إلى جماعات غير رسمية لحمايته نفسه وجماعته من التنظيم الرسمي وذلك من اجل الوصول إلى العديد من المتطلبات التي كان يتطلع لها، ولذلك يرى "**ارجيرس**" أن تكوين تنظيم غير رسمي وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي. [3]

- [1] حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 95.
- [2] ناصر قاسمي، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر**، مرجع سابق، ص 17.
- [3] حسان الجيلاني، نفس المرجع، ص 97.

ومنه يمكننا أن نفهم أن نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم جاءت لتكشف عن حاجيات الأفراد داخل التنظيم الرسمي التي تدخله في صراع بينه وبين التنظيم الرسمي، وفتحت المجال لزيادة الاهتمام بالجانب الشخصي للفرد العامل داخل المنظمة وإعطاء الفرصة للتنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي والعمل على كشف احتياجات الأفراد ورغباتهم و مطالب المنظمة ومحاولة التوفيق بينهما بشكل متوازن.

النظرية المعاونة لشستر برنارد: إن برنارد يعطي أهمية كبرى لدور الأفراد من خلال عملهم داخل الجماعة في تجسيد العملية التعاونية التي تكون غايتها تحقيق الأهداف التنظيمية، وقد ركز على ثلاثة انساق كبرى هي بيئة العمل المادية التي من الضروري أن تتماشى مع طبيعة وحاجات الأنساق الأخرى، وهذا شرط ينطبق على الأنساق الأخرى أيضا ثم ما يتعلق بالفرد ذاته لأنه محور العملية التعاونية ثم النسق الخارجي الذي هو البيئة الاجتماعية التي تتفاعل مع التنظيم فتأثر به وتؤثر فيه[1].

يعد التنظيم غير الرسمي في نظر "برنارد" من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمدها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:

– العمل على خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلال أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعينة[2].

– العمل على صناعة وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلال التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي سعى إليها[3].

---

[1]– ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 15.

[2]– أحمد رشيد، محمد يسري قسوة، **التنظيم الإداري وتحليل النظم**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص ص184–185.

[3] – زكي هاشم، **أساليب تبسيط الإجراءات**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1972، ص ص 193–194.

كما اعتبرت التنظيمات غير الرسمية أسلوب فعال في تحقيق أهداف الإدارة، لأن ذلك يعتبر من وسائل المشاركة، وما التنظيم إلا تلك العلاقات الإنسانية التي تربط بين العاملين أكثر منه هياكل الوحدات والأقسام، وأن لهذا النوع التنظيم تأثير مهم على سلوك العاملين وبالتالي على مستوى الإنتاجية.

ج- نظرة النظرية النيوكلاسيكية للتنظيم غير الرسمي:

تعتبر النظرية النيوكلاسيكية من أهم النظريات إلى جانب النظرية السلوكية المهتمين بموضوع التنظيم غير الرسمي، وكان الاعتقاد السائد هو أن التنظيمات غير الرسمية إنما تظهر لحاجة اجتماعية وهي حاجة الأفراد إلى الارتباط ببعضهم البعض ولكن الأبحاث التي قامت بها النظرية النيوكلاسيكية أثبتت وجود محددات أكثر وزنا في تكوين هذه التنظيمات، وهي: الموقع، الحرفة أو المهنة، المصالح المشتركة، والقضايا أو المسائل الخاصة[1].

بالإضافة إلى المحددات السابقة ترى النظرية النيوكلاسيكية أن التنظيم غير الرسمي يتميز بمجموعة من الصفات أو الخصائص، كالآتي:

- التنظيمات غير الرسمية تمثل كوكالات للرقابة الاجتماعية وهي تولد ثقافة تقوم على قواعد سلوكية معينة.

- تتطلب أشكال العلاقات البشرية البينية في التنظيمات غير الرسمية تقنيات تحليل تختلف عن التقنيات المستخدمة لحبك العلاقات بين الأشخاص في التنظيمات الرسمية.

- للتنظيمات غير الرسمية وضع أنظمة اتصالات خاصة بها وغير مشتقة بالضرورة من الأنظمة الرسمية.

---

[1]- عاطف محمد عبيد وعلي شريف، **مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة**، المكتبة الإدارية، بدون بلد، 1988، ص ص، 54-55.

– يتطلب بقاء التنظيم غير الرسمي علاقات مستقرة ومتواصلة بين الأشخاص المنتمين له.

– التنظيمات غير الرسمية تقاوم التغيير ودراسة القائد غير الرسمي.

كما أوضحت النيوكلاسيكية الطريقة التي يمكن أن يتفاعل أو تتعامل بها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية مع بعضها البعض، وللنظر إلى هذا التفاعل بين التنظيمين هي وجهة نظر القائلة "عش ودع غيرك يعيش"، فعلى الإدارة أن تدرك أن التنظيم غير رسمي موجود، ولا يمكن تحطيمه وأن على التنفيذيين أن يتعاملوا معه، والعمل مع التنظيم غير الرسمي يعني عدم تهديد وجوده دون داع، والاستماع إلى أراء المجموعة التي يعبر.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي

هناك العديد من العوامل التي يمكنها ان تؤثر في التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة ويمكن تلخيصها في العوامل التالية نظام الاتصال والحوافز وصور الاشراف وأنماط المشاركة.

–**نظام الاتصال:** إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات والمقابلات اليومية لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية، وتظهر الاتصالات بأشكال متعددة لتنقل المعلومات والتعليمات في اتجاهات عديدة ويمكن التمييز بينهما حسب مسار تدفقها وتتمثل في الاتصالات الهابطة بالإضافة إلى الاتصالات الصاعدة. والاتصالات الأفقية.[1].

أما عن مضمون الاتصالات فقد قسمها علم الاجتماع إلى قسمين هما الاتصالات الرسمية وأخرى غير رسمية.

1- علي محمد علي، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار الجامعية الحديثة،مصر،1996، ص 445.

الاتصالات الرسمية: يستند الاتصال الرسمي إلى النصوص التنظيمية المعبر عنها من خلال الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي الذي يضبط الأطراف المباشرة وغير المباشرة التي يمكن لكل عضو أن يتصل بها لأداء مهامه[1]. ولا يمكن تجاوز هذه النصوص حتى لا يحدث أي خلل في وظائف التنظيم.

الاتصالات غير الرسمية: وهي الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وتلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في هذا النوع من الاتصالات[2]

ويرى براون أن التفاوت في المراكز الاجتماعية للأفراد يحد من تفاعلهم واتصال بعضهم ببعض دون الآخرين الذين يختلفون عنهم في المكانة الاجتماعية وبالتالي تتشكل التنظيمات غير الرسمية بناءا على المكانة التي يحتلها الأفراد داخل البناء التنظيمي. وهذا ما يقلل الاتصال الرسمي بين فئات العمال وقلة تفاعلهم إلا في حالة الضرورة وأحيانا يشوه المقصود منها[3]. ويؤدي الى بروز نوع اخر من الاتصالات وهو الاتصال غير الرسمي تنشطه الفئة او الجماعة التي تعاني من ضعف المعلومات التي تصلها من جهتها الرسمية

نظام الحوافز: وهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد وتحدد نمط سلوكه وتصرفه المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية[4]، وتختلف الحوافز باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كما اختلفت من عصر إلى آخر. فتأثير الحوافز يتغير بتغيير دوافع

---

[1] - محمد بهجت كشك،مرجع سابق،ص79

[2] - طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر،مصر،ص70.

2- احمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط2،1979،ص 233 –

3-كمال بربر،**إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع،لبنان،ط1،1997،ص102.

الأفراد والمجتمع بصورة عامة، والدراسات التي أجريت على الحوافز اختلفت أيضا منت منطلقاتها الفكرية وخلفياتها العلمية، فنجد أن فريدرك تايلور اعتمد على الحوافز المادية دون غيرها وبالتالي ليس هناك اهتمام بالجانب الإنساني في حين نجد إلتون مايو يركز على أثر الحوافز المعنوية على كفاية العمال وتوصلوا إلى نتيجة مفادها أن هناك تنظيم غير رسمي للعمال والذي له تأثير على العمال في تغيير الإنتاج أكثر من تأثير الإدارة، فمعايير وقيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دوافع أو حوافز مالية، ومن أهم المعايير التي يجب الاعتماد في نظام الحوافز هي كالآتي:

تتبغي مراعاة جماعات العمل وتنظيماتها غير الرسمية، ولهذا يساهم بشكل كبير في نجاح الحوافز أو حقائقها.

التمييز في الأداء والجهد والفوز في إحدى المسابقات، كذلك هناك معيار الأقدمية، وهي المدة التي يقضيها الفرد في العمل وتشير إلى حد ما إلى الولاء وكذا الانتماء[1]، لذلك فإن منطلقات العمال ونظرتهم إلى الحوافز تختلف باختلاف الفئات التنظيمية التي ينتمون إليها، وإذا كانت التنظيمات غير الرسمية تتشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة الاجتماعية أو الأقدمية في العمل وهذه الفئات لا ينطبق عليها نفس الحوافز ولا تثير دوافعها للعمل.

– **صور الإشراف:** يلعب الإشراف دورا أساسيا في المنظمات وهو أحد عناصر الإدارة وعملية من عملياتها الرئيسية والتي يمكن عن طريقها التحقق من جهود الأفراد العاملين بالمنظمة، تسير وفق الطريق المرسوم نحو تحقيق الأهداف بكفاءة عالية[2].

خبير العلاقات الإنسانية: فهو مختص بمواجهة العمل والعمال)، إن المشرف الذي يهتم بالعمل ويجعل إشرافه مرتكزا حوله تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج فاهتمام المشرف بالعلاقات الاجتماعية

1– سعاد نايف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد**، دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2001،ص345

2– محمد سيد الفهمي، **طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الممارسة والاشراف**، المكتب الجامعي الحديث،مصر،ص114.

والتنظيمات غير الرسمية في ميدان العمل وتدعيم أواصر الأخوة بين العمال[1] ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة الإنتاج، أما المشرف الذي يركز اهتمامه حول الانتاج فإن جماعته تخفض الإنتاج وتنقص روحها المعنوية

– **أنماط المشاركة:** لم يعد العمال مجرد آلات تدير الإنتاج وتسهم في تنفيذ الأعمال وتطبيق القرارات التي تفرض عليهم، دون أن يكون لهم أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات ومفهوم المشاركة لا ينحصر نطاقه في تأدية الأعمال وتنفيذ القرارات بل مساهمة العمال في تسيير والرقابة ومنحهم السلطة في اتخاذ القرارات[2].

والتي تتعلق بشؤون عملهم داخل المؤسسة والمشاركة تقرب وجهة نظر العمال والإدارة وتخلق علاقات بينهما عن طريق فتح مجال للحوار والمناقشة الجماعية واتخاذ القرارات، ذلك أن القرارات الجماعية فعالية أكبر في تغيير السلوك والمناقشة الجماعية التي تنتهي بقرار.

المبحث الثالث: طبيعة التنظيم الرسمي

المطلب الأول: الأسس البنائية للتنظيم الرسمي

فرويرت ميرتون(R–Merton) يرى أن البناء الإجتماعي الرسمي المنظم تنظيما رشيدا يتضمن أنماطا محددة للنشاط تتكون من الناحية المثالية من سلسلة الأفعال المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا"[3] ويمكن تحديد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي:

1. **التسلسل الرئاسي:** تعتبر هذه البنية الأساسية في البناء التنظيمي، أحد الميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، ويرى أ–براون أنه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي أو كما

[1]– حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص ص85–86

[2]– عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص ص 21 –22

[3]– جازيه زعتر، **اتجاهات معاصرة في الإدارة**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط3، 1999، ص 157.

عبر عنه بتنظيم التسلسل، هناك بناءان آخران لا يقلان أهمية كونهما مصدرا صراع داخل التنظيم، وهما التنظيم الوظيفي وتنظيم الهيئة، كما يقوم بناء التسلسل على السلطة يقوم البناء الوظيفي على نوع العمل، ويقوم بناء الهيئة على التخصص خبراء مستشارين ومختصين... الخ.

2. **التخصص وتقسيم العمل:** يتطلب هذا المبدأ أن يتخصص كل فرد في أداء العمل الذي يتفق مع مؤهلاته وقدراته وكفاءته الوظيفية وضرورة تقسيم العمل عدد من الأفراد لتحقيق درجة عالية من الكفاية وبذلك يمكن تخصيص عمل لكل فرد يؤديه على حسب تخصصه[1].

ويسمح مبدا تقسيم العمل حسب رأي فايول بتخفيض عدد الأهداف التي يجب يرتكز عليها الانتباه والمجهود الفردي وسيؤدي ذلك الى إمكانية تحقيق افضل استخدام للأفراد والجماعات الادمية التي تعمل داخل المشروع.[2]

3. **الضبط والاتصال:** يرتبط هذان البناءان الهامان في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والامتثال والتنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيبر، بالسلوكيات والتصرفات والنتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات الاتصال تضمن مرور المعلومات والتوجيهات[3].

4. **الأوامر:** والهدف من هذا تحقيق الانسجام والتنسيق في أداء النشاطات والمهام المختلفة التي ترتبط بالوظائف الأساسية للتنظيم.

5. **تفويض السلطة:** ويقصد بها نقل الرئيس الإداري جانب من اختصاصه إلى بعض مرؤوسيه يمارسها دون الرجوع إليه لكن هذا التفويض يجب أن يكون محددا وبالقدرة اللازمة لإنجاز المهام.

---

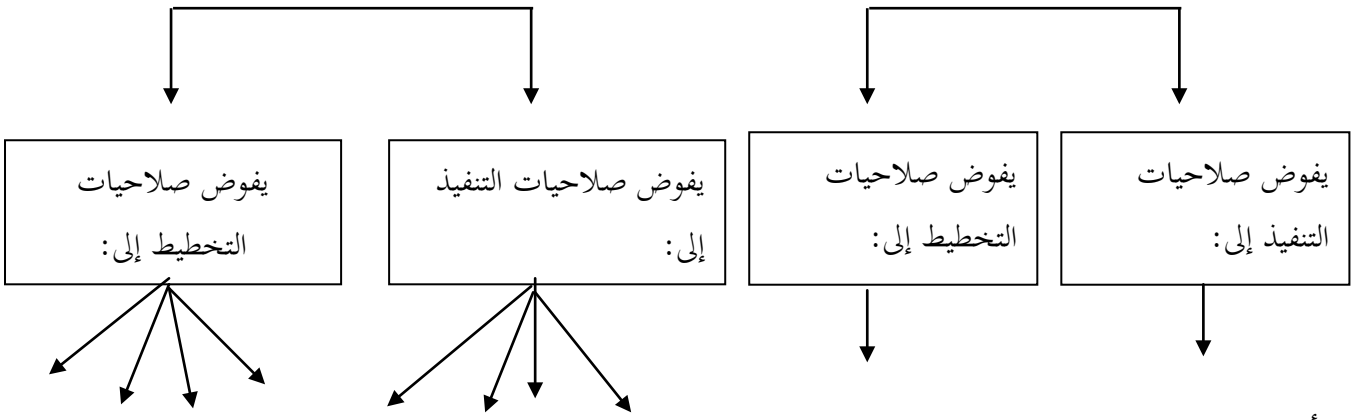
[1]- عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم و الإدارة**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 1997، ص 36

[2]- رحالي حجيلة، **نظريات التنظيم**، مرجع سابق،ص28.

[3]- يونس شاكر عصفور، **أصول التنظيم و الأساليب**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ص 13

التفويض البسيط التفويض المركب

الرئيس الأعلى الرئيس الأعلى



أ ب

أ ب ج د د

شكل رقم 1: نمط تفويض السلطة

المصدر: حسان الجيلالي، **التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية**، مرجع سابق، ص21

مبدا الرشد: ويقصد بهذا المبدأ أن كل عمل سلوك لا يمكن أن يكون إلا في خدمة التنظيم وتطوره من خلال ما هو مسطر سلفا، بعيد عن العواطف والمشاعر والاعتبارات الشخصية. فكل سلوك ينبغي أن يكون متسقا مع معايير السلوك الرشيد التي يحددها التنظيم، فانتظام واتساقها وتماسكها لا يعود اعتبارات أخلاقية، بل إلى الواقع التنظيمي والمصلحة الذاتية الرشيدة لكل فرد تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام للتنظيم[1].

الاشراف والمراقبة: ان كل وظيفة في اطار التنظيم الرسمي تخضع للإشراف ومراقبة وظائف اعلى منها لذلك فأسلوب الاشراف والمراقبة يتم بصورة متسلسلة من قمة الهرم التنظيمي الى قاعدته هذا من جهة ومن جهة أخرى يتضمن الاشراف قيام الرئيس بتنسيق أوجه النشاط التي يقوم بها

[1]- عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص ص 23، 24

ومساعدوه فالرئيس في هذا المجال هو الذي ينسق عمل مجموعة العمال وينظم المجهودات المختلفة لتؤدي جيعا الى كافة العمال وإنجازه بصورة دقيقة وفقا لنظام الاشراف الدقيق الفعال. [1]

وبكل هذه الأسس البنائية التنظيمية يمكن تصور التنظيم الرسمي وتصور تلك العلاقات التي تجري داخله، فهو يهدف أولا وأخيرا من الناحية النظرية إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية التي تساهم في خلق الجو المناسب لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المجتمع ككل من خلال ذلك كما انه يبنى على أسس صارمة ومقيدة مخطة تسير كل العمليات التنظيمية الموجودة من خلال التطبيق وتنفيذ كل ما هو موجود بها والقيام بعملية التنسيق بين مهامها بطريقة واضحة ومحددة لكل الأطراف الفاعلة في المنظمة بمختلف مستوياتها وفئاتها المهنية.

المطلب الثاني: وظائف التنظيم الرسمي

1-وظائف التنظيم غير الرسمي

يعمل على تنمية تنسيق الجهود بين الناس على أساس أن التنسيق يحقق العوامل التي تنشط وحدة العمل والتي تنجز بالتالي الهدف أو الغرض المشترك.

- التخطيط الهادف والمعروف باعتبار أن التنظيم الرسمي يعرف بأنه التخطيط المادي أو نظام من المهام والعلاقات بين وظائف تنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية[2]

- تسهيل عملية الاتصال بين المسئولين وتنظيمه بطريقة تسمح بمرور المعلومات والتوجيهات والأوامر بين مختلف الوحدات والأقسام.

---

[1]- حسان الجيلاني، مرجع سابق،ص130.

[2]- عبد الغفور يونس، مرجع نفسه، ص 36

– العمل على نشر المعرفة وتكوين الأفراد، بحيث يصبح كل فرد قادر على أداء دوره بطريقة فعالة وعقلانية ولكي يتغلب على المشاكل التقنية التي تصادفه أثناء أدائه لعمله وللتكيف كذلك مع الوسائل الجديدة والأوضاع المختلفة.

– تسطير برامج التنمية والاستثمارات وتنظيمها بما يساعد على توفير منصب الشغل وتحقيق العدالة الإجتماعية.

– توفير الأمن والاستقرار بما يساعد على خلق جو تنظيمي يدفع كل فرد إلى القيام بدوره المنوط به.

– القيام بوضع الأسس التنظيمية الكافية والإجراءات التي تشكل قاعدة منطقية عقلانية للعمل.

ونجد أن **بارسونز** يحد أربعة وظائف للتنظيم الرسمي وهي أساسية تتمثل فيما يلي:

تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة والتكيف مع المتغيرات البيئية وأهدافها استيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلاني وفعال. إضافة إلى التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد. والمحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانته[1].

نلاحظ من خلال الوظائف المذكرة سابقا ان التنظيم الرسمي له جملة من الوظائف التنظيمية التي يقوم بها الواضحة والمحددة ومتفق ضمن الهيكل الرسمية التنظيمية للمنظمة الذي يحدد هو الاخر خطوط السلطة والمسؤولية جماعات العمل بكل وضوح وهذا من اجل الوصول الى تحقيق استراتيجيات المنظمة التي تطمح للوصول اليها بأعلى كفاءة وإنتاجية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي كأساس لبناء العلاقات الرسمية في التنظيم الرسمي

باعتبار التنظيم الرسمي يسعى إلى تشكيل جهود جماعة العمل و تحديد العلاقات التنظيمية بينهما، فوجد انه من الضروري وجود هيكل تنظيمي واضح يحدد العلاقات الرسمية الكائنة بالبناء

[1]– عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص 21.

التنظيم، باعتباره الأداة الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارات من اجل تجديد الاختصاصات من اجل تحقيق الهدف والذي يعكس بدوره الشكل البنائي التنظيمي الرسمي للمنظمة.

ويمثل الهيكل التنظيمي ذلك النظام الذي تحدد في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات وروابط الاتصال بين الأجزاء، ولكي يوضع هيكل تنظيمي فإن تقسيم العمل إلى مهام رئيسية يصبح أمرا ضروريا، وكذلك إيجاد الصيغة التنسيقية الملائمة بين مجمل هذه الأجزاء والمجموعات والأفراد لتحقيق نتائج أفضل.[1] فالهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الهيكل أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة وهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يعد احد الوسائل الأساسية التي تستخدمها الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة فيها، وهو حسب نظرية النظام المفتوح كل موحد يتصف بالحركة والنمو والتغيير المستمر، إذ لابد من إعادة النظر فيه بين حين وأخر حتى يبقى متفاعلا ومتكيفا مع البيئة.[2]

ومن خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة يمكننا أن نعرف خطوط السلطة والعلاقات الرسمية القائمة بين جماعات العمل داخل النسق التنظيمي، وذلك من خلال معرفة كل عضو في المنظمة سواء رئيس أو مرؤوس مكانه في السلم الإداري وإتباع الأسس والقواعد السلمية كمعرفة وحدة القيادة و نطاق الإشراف وكيفية توزيع العمل توزيعا منطقا سليما الخاضع لمبدأ التخصص، وهذا من اجل القضاء على الانحرافات السلوكية التي يمكنها أن تحدث داخل البناء التنظيمي كالازدواجية في الأدوار وعدم وضوح العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية.

---

[1]- ماجد عبد المهدي مساعده، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص 244.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص ص 161، 162.

– **سمات الهيكل التنظيمي الرسمي في بناء العلاقات الرسمية الجيدة:** وحتى يستطيع الهيكل التنظيمي بناء علاقات رسمية جيدة داخل المنظمة لابد أن يكون يتميز أو يتصف بمجموعة من السمات الأساسية التي تسمح له بالوصول إلى ذلك، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أ. التوازن: والذي يتضمن تحقيق العلاقات المتوازنة والرسمية بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وكذلك التوازن في نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية، واعتماد مبدأ وحدة الأوامر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.

ب. المرونة: يتطلب مبدأ المرونة قابلية الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية و الخارجية التي وتطلبها البناء التنظيمي الفعال.

ج. الاستمرارية: والذي يشير إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية والرسمية في بناء الهياكل التنظيمية، وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب التنبؤ بالتغيرات التي يمكنها أن تحدث في المستقبل بدون أن يتعرض البناء التنظيمي إلى بعض الانحرافات التي يمكنها أن تحدث تغيرات التي من شأنها التأثير في الهيكل التنظيمي.[1]

وبالتالي يظهر من خلال الخصائص السابقة أهمية الاعتماد على القواعد و القوانين الرسمية والمنطقية في بناء هيكل تنظيمي رسمي و بالتالي في بناء العلاقات الرسمية التي يمكنها أن تكون داخل البيئة التنظيمية الرسمية، حتى تستطيع المنظمة الحفاظ على أعضائها و تحقيق استقرارهم و تكيفهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

لكن عدم الالتزام بهذه الخصائص وعدم التطبيق السليم للهيكل التنظيمي يمكنه أن يؤثر في بناء العلاقات التنظيمية الرسمية بالمنظمة ويمكنه أن يحدث نتائج سلبية تنعكس على الأفراد والجماعات، ويظهر جليا في أداء جماعة العمل من خلال انخفاض في الروح المعنوية لهم والتحفيز من اجل القيام

[1]– خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق، ص ص 163، 164.

بواجباتهم نتيجة لعدم وضوح القوانين و القواعد المعمول بها ونقص في إمداد العمال بالمعلومات الكافية وفي الوقت المناسب، كذلك يمكن تلخيص هذه الأساليب في النقاط التالية:

– حدوث الاحتكاك والنزاع والافتقار للتنسيق بسبب وجود أهداف متضاربة، وكذلك عزل الأفراد عن بعضهم البعض بسبب عدم وجود وسائط تربطهم.

– عدم وضوح دور كل فرد وما هو متوقع منه الناتج عن عدم توضيح و تحديد مهام الوظائف.

– بطئ القرارات وعدم اتخاذ القرارات السلمية، لعدم وجود تنسيق بين متخذي القرارات والأعباء الكبيرة الملقاة على صانعي القرار وذلك لعدم وجود تفويض للسلطة[1].

لذا وجد انه من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري و احترام الرسمية في بناء العلاقات التنظيمية التي تنشأ من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي الذي يعتبر أساسها ومحور تحريك كل العمليات التنظيمية من اجل الحفاظ على بقاء واستمرار المنظمة وذلك بتكامل جهود جماعات العمل وتوحيدها واستغلالها طاقاتها لخدمة المنظمة.

المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وصناعة القرار

ان تنظيم العمل هو ذلك التفاعل القائم بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وان العلاقات اليومية للأفراد داخل التنظيم ليست الية وانما هي علاقات إنسانية ما يعني ان واقع التنظيم هو هذه العلاقات الإنسانية التي تنسج في اطار التنظيم، فالبعد غير الرسمي للتنظيم لا يعني انحراف التنظيم عن الأهداف التي قام من اجلها والتي يريد تحقيقها لا سيما ضمان السير للتنظيم من اجل

[1]- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 117.

الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة، فهو من اجل ذلك يستعمل كل الوسائل المتاحة له بغرض إعادة صناعة الفرد وفق ما تحتاجه المنظمة من اجل تحقيق استراتيجياتها [1].

المطلب الأول: ألية بناء تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي والعلاقة بينهما

1-ألية بناء تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي

تبنى التنظيمات غير الرسمية في التنظيمات الرسمية وتعتبر ضرورية لها، ولكن حيت ظهور التنظيمات الرسمية فإنها تخلق التنظيمات غير الرسمية وليس من السهل الاعتراف أنها جزءا هاما وضروريا لنظام التعاون الرسمي هو التنظيم غير الرسمي[2].

ويأتي التنظيم غير الرسمي ليسد فراغا في التنظيم الرسمي، ذلك أن القواعد القانونية التي ترسم صورة هذه الأخيرة لا يمكن لها مهما بلغت درجة إحكامها، إن تحيط بسلوك العاملين بالمنظمة، بل أنه في بعض المنظمات يبدوا التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي، أما حقيقة التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله فقد يختلف كثيرا عن المظهر الخارجي المحدد بالقوانين واللوائح، وإن كان هذا لا ينفي أن الكثير من العلاقات غير الرسمية تنطلق بصفة أساسية من التنظيم الرسمي للمنظمة[3].

إذ يوجد في التنظيمات أن بعض الأفراد الذين تتوافر لديهم خبرة كبيرة سينكرون وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي ويمكن أن يكون ذلك راجعا إلى التركيز الكبير على مشاكل التنظيم الرسمي أو راجع إلى التردد والاعتراف بوجود ما هو صعب التحديد أو متعذر التوصيف، لكن الشيء المهم أن بعض كبار التنظيمات يكونوا في جهل تام للتأثيرات والاتجاهات

---

[1]- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 52

[2]- عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 115.

[3]- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، **الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية**، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 374-375.

الموجودة داخل التنظيم، ولكي يحدث ذلك لابد على رجال التنظيم معرفة مركز الشخص وطبيعة ما يؤديه وسبب تأديته للمجتمع غبر الرسمي[1].

وهكذا التنظيم غير الرسمي إلى جوار التنظيم الرسمي حقيقة لا جدال فيها ويرى البعض ضرورة اعتراف الإدارة بالدور الذي يؤديه أشخاص هذا التنظيم غير الرسمي إذا ما واتت الفرصة، وأما إذا سعى التنظيم غير الرسمي للوقوف في وجه أهداف المنظمة فإن على إدارة هذه الأخيرة أن تأخذ كل الخطوات القانونية الكفيلة بمواجهتها حتى لا ينطبق على أعضاء التنظيم غير الرسمي مراكز قوة[2].

وبهذا يمكن القول أن بناء تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي يرجع إلى ذلك التكوين البنيوي الذي ينشأ تلقائيا بمحاذاة التنظيم الرسمي داخل كل تنظيم واستحالة استبعاد العوامل والعلاقات الشخصية من السياق العام للديناميات الحياة الجمعية داخل المنظمة، وصعوبة الالتزام حرفيا صارم بمحددات المكانة وبالتالي يعتبر التنظيم الرسمي المساعد والمؤازر في بروز تنظيم غير رسمي.

2- العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي. أن الفرد هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية ولابد من رعايته من طرف أصحاب المنظمة، لان إنتاجية المنظمة تتأثر بمدى التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل وليس الأساس هو ظروف ومناخ العمل المادي، ومن أجل الوصول إلى روح معنوية إيجابية لدى الفرد لابد من توفر قيادة ديمقراطية وعدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل التعاون معه بالإضافة إلى تنمية شبكة وقنوات الاتصالات الرسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم، كما يجب دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها[3]. وباعتبار التنظيم غير الرسمي هو حقيقة لا مفر منها فإن من الضروري أن يكون له وظيفة داخل التنظيم الرسمي،

---

[1] – عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 116.

[2] – مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، مرجع سابق، ص 305.

[3] – عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، **المنظمة ونظريات التنظيم**، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 1993- ص ص 222- 225.

والتي تظهر في عملية الاتصال والذي يعتبر المسلك الرئيسي والجيد الذي يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية[1].

كما يؤدي التنظيم غير الرسمي في ظل التنظيم الرسمي ممارسة نفوذ وضغطا كبيرين على العامل من موقع آخر هو رغبة الفرد في أن يعيش في جماعة تتقبله وتتعاطف معه، وفزعه من أن يضطر إلى العيش في جماعة ترفضه وتعاديه مهما كانت مكانته الرسمية فيها ومهما كانت مساندة السلطة له[2].

تنبثق العلاقات الاجتماعية في التنظيم الرسمي على أساس مهابة المكانة، وطبقا للمعايير الجماعية المحددة أما في التنظيم غير الرسمي فتنبثق على أساس الاحترام الشخصي ورفقا لمعايير مجتمعية وحيث أن المهابة تتعلق أساسا بالمكانة فإنها تعد بالضرورة مكونا محوريا للتنظيم الرسمي أما الاحترام فنظرا لتعلقه بالأشخاص فإنه يعتبر لهذا السبب مكونا أساسيا للتنظيم غير الرسمي وما يتوافر في بعض المنظمات قدر من التطابق إلى أمد طويل نسبيا، وفي ظله وضع على هذا النحو فإن المكانات عالية المهابة غالبا ما تشغل بأشخاص يتمتعون بدرجة كبيرة من الاحترام أما إذا كان ثمة تباعد بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة فإن المهابة تظل متعلقة بالمكانة وحدها ومن ثم يتوقف احترام شاغبي المكانة ولا يعدوا أن يكون كل منهم أكثر من رئيس صوري.

إن التنظيم الرسمي مهما كانت جدية محدداته التنظيمية وصرامة معاييره وضوابطه النظامية لا يكفي وحده لإرساء قواعد منظمة ناجحة مالم يخص بمساندة وتأييد التنظيم غير الرسمي، وسبب ذلك أن البناء أكثر تنظيما وفعالية لا يقضي بالضرورة وبشكل هيكل إداري كفؤ وناجح مالم تشد أعضاءه أواصر حميمة من الدعم المتبادل، ولا يعني ذلك أن مشاعر الود المتبادل تكفي وحدها لأن تواصل

---

[1] – مهدي حسن زويلف، **الإدارة، نظريات ومبادئ**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 149.

[2] – فرج عبد الله طه، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1987، ص 273.

المنظمة بنجاح حالما يكون تنظيمها الرسمي على درجة محسوسة من العجز والقصور، إذ من المحتمل أن يختلف الأصدقاء ذوي المراكز المتكافئة إزاء بعض المشاكل المتعلقة بشؤون المنظمة وليس من المستبعد أيضا أن تزداد حدة التنافس بينهم حول المنصب الشاغر، الأمر الذي من شأنه تمزيق أواصر الود بينهم وتطوير نمط العلاقات الاجتماعية غير السوية قوامها الرئيسي العداء ولذلك فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها لا تتوقف على محدداتها التنظيمية أو صرامة معاييرها، ولا تقتصر أيضا على سيادة المشاعر الطيبة و أواصر الود المتبادل بين أعضاء فحسب، ولكنها تعتمد إلى حد بعيد على ما يتلقاه تنظيمها الرسمي من دعم وتأييد ومؤازرة من جانب تنظيمها غير الرسمي فإذا ما داب الشقاق بينهما واتسع مداه أصبح وجود المنظمة واستمرارها على شفا منحدر يهددها سويا بالانهيار[1].

وبما أن التفاعلات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي لا يتسلط عليها هدفا غير شخصيا أو سلطة باعتبار أنها أداة التنظيم، فإن التفاعلات تتميز بالاختيار وتزود الغرض كثيرا لتعزيز الاتجاهات الشخصية[2]، وبالرغم من أن هذه الوظيفة قد تعتبر مدمرة للتنظيم الرسمي فإنه يمكن النظر إليها كوسيلة للمحافظة على بعض التأثيرات التي يخلفها التنظيم الرسمي التي تميل إلى تقنين شخصية الفرد. وذلك من اجل الحفاظ على العلاقة بين أعضاء التنظيم حتى يحدث بعض العمليات الاجتماعية السلبية كالصراع الذي يمكنه ان يضعف من فعالية المنظمة لذا لا بد من احتواءه والتعاون معه والعمل على الاستفادة منه لصالح المنظمة من اجل تحقيق الفعالية في الأداء واستقرار وضرورة البحث في العلاقة التناسقية بين التنظيمين.

[1] – عبد الحليم زيات، **في سوسيولوجية بناء السلطة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990، ص ص 152–153.

[2] عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 116.

المطلب الثاني: الاثار السلوكية الناجمة عن تماسك التنظيم غير الرسمي

ان التماسك يعطي للتنظيم غير الرسمي قوة تفوق القوة الكامنة في الذات الفردية وله تأثيرات بارزة في جوانب السلوك الفردي والجماعي، ولذلك تترك الأساليب الأساسية جانبا للتماسك جانبا مهما على الفرد والجماعة داخل النسق التنظيمي ويمكن تلخيصها فيما يلي.

السلوك الجماعي التعاوني: ان ازدياد التماسك بين الجماعة يؤدي الى صنع جو سلوكي تعاوني وسيادة روح التكاتف من اجل تحقيق الأهداف المشتركة، وخلق أنماط تعاونية مختلفة والتنسيق بين الجهود الفردية لخدمة الجماعة كالمبادرة وتبادل الآراء والمشورة والتضحية بالمصالح الفردية من اجل تحقيق اهداف الجماعة[1].هذا ما يحتم ازدياد درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة داخل التنظيم غير الرسمي، حيث ان جاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بانهم موضوع اهتمام وتقدير وتقبل من طرف الجماعة.

والعمل الجماعي التعاوني مهم وضروري في بقاء الجماعة حيث وجد انه من الصعب ان تقوم هذا النوع من المنظمات غير الرسمية الا اذا كان هناك اتفاق بين أعضائها واشتراكهم في العديد من الخصائص والمعايير الاجتماعية التي يلتزمون بها ويتعاونون من اجل تحقيقها وبلوغ أهدافهم الجماعية هذا ما يعزز ويزيد من قوة العمل التعاوني بين أعضاء التنظيم غير الرسمي.

الاذعان لمعايير الجماعة: ان المعايير هي عبارة عن قواعد انضباطية للسلوك الجماعي والذي يتجدد من قبل الجماعة وعلى الافراد الالتزام بهذه المعايير الانضباطية في سلوكاتهم[2] حيث يعمد التنظيم غير الرسمي الى ممارسة الضغوط على أعضائه لتعزيز الامتثال لقيم ومعايير الجماعة[3].حيث

1-خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،ط5، 2015،ص ص 155-156

2- خظير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**،دار الصفا للنشر والتوزيع،عمان،ط1، 2002،ص100-

3- علي زكار،نصر الدين بوشيشة، مرجع سابق،ص44

ان زيادة تماسك الجماعة يلزم أعضائها باتباع المعايير التي انشاتها هذه التنظيمات وتجعلهم بمثابة أداة ضغط اجتماعي للجماعات غير الرسمية.

الأداء: كلما زاد تماسك الجماعة زاد ذلك في تحقيق الاستقرار والثبات في معدلات الأداء المنجز من قبل الافراد واتسمت معطياتها الإنتاجية بصفة الاستقرار والثبات عند مستوى معين وتستطيع إدارة المنظمة التنبؤ من خلال ذلك على ما سيكون عليه واقع المنظمة وسبل تحقيقها[1].ومن خلال ذلك نجد هناك العديد من الاثار السلوكية عن التفاعل التلقائي لجماعات العمل داخل التنظيم الرسمي واذا شجع هذا التنظيم هذه العلاقات غير الرسمية الكائنة بالمنظمة وعملت على احتوائها واحترمت وجودها تستطيع استغلالها وتبنيها كاستراتيجية هادفة من اجل بلوغ الحاجات الاجتماعية والنفسية التي تحفز جماعات العمل ترفع من معنوياتهم وكذلك تحقيق اهداف المنظمة بصفة عامة وبذلك هي تبتعد عن كل العمليات الاجتماعية السلبية التي يمكنها ان تحدث داخل المنظمة.

المطلب الثالث: ضغوط القادة في إطار رسمي وغير رسمي حول صناعة القرار

بروز التنظيم غير الرسمي وجد من أجل سد الفراغ الموجود داخل التنظيم الرسمي وهو ضرورة حتمية لا مفر منها، لذا لابد من أن تعترف الإدارة بأن التنظيمات غير الرسمية توجد ولا يمكن القضاء عليها، ولهذا يجب على الإداري أن يعمل معها والعمل مع التنظيم غير الرسمي لا يؤدي إلى تهديد وجوده، بسبب الاستماع إلى الآراء التي يبديها قائد الجماعة والسماح للجماعة بالإسهام في عملية صناعة القرار، ومراقبة الهمس في إصدار المعلومات الصحيحة، ويجب الاعتراف بأن المستويات والأنماط للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي[2].

---

[1]– خليل محمد حسن الشماع، مرجع سابق،ص156

[2] عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 18.

وقد تتأثر قرارات القادة باعتبارات واتجاهات رسمية وأخرى غير رسمية ويكون ذلك بطريقة مباشرة وبالتالي تكون سلطة القائد مقيدة وسلوكاتهم محكومة بتلك الاعتبارات التي يمتد أثرها إلى سلوكيات المرؤوسين مما يوكل إليهم تنفيذ الأعمال بمعرفة القائد. بالإضافة إلى أن من الظواهر السلوكية والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن ثم على سلوكيات القادة وتصرفات مرؤوسيهم ومن تلك الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استعمال النفوذ.

حيث يتأثر القادة في تصرفاتهم الإدارية بطريقة غير مباشرة بنفوذ أفراد وجماعات آخرين حيث يقدم هؤلاء الأفراد، وتلك الجماعات معلومات معينة من شأنها التأثير في سلوكيات القادة أثناء ممارستهم لعملية اتخاذ القرارات، ويمتد هذا الأثر إلى سلوكيات وتصرفات التابعين ممن يوكل إليهم تنفيذ مهام معينة بمعرفة القائد.

ويقوم أصحاب الضغوط من الأفراد والجماعات بتقديم النصائح والاقتراحات، وربما من خلال المناقشات وصور التأثير المختلفة بقصد توجيه سلوكيات القادة نحو الطريق المطلوب، كل ذلك بشكل غير مباشر أو خفي، حيث لا يمكنهم ممارسة السلطة بصورة ظاهرة رسمية لعدم توفر الشرعية القانونية للسلطة. وتأتي الضغوط بمعرفة الأفراد والجماعات في صورتين أحداهما من خلال قنوات التنظيم حيث يعمل أصحاب النفوذ بالمنظمة التي يمارس القادة مهامهم فيها.

وقد ينبع النفوذ من أفراد أعلى في السلطة من المديرين، كما قد يأتي من أفراد مرؤوسين وبصرف النظر عن السلطة المستمدة من صاحب الضغط، حسب أبعاد التنظيم الرسمي إلا أن أثر أفكارهم يمتد إلى سلوكيات القادة ومن يتبعهم من المرؤوسين.[1]

---

[1] سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، كلية التجارة جامعة عين الشمس، ط2، 1998، ص ص 413-414.

. كما قد يأتي الضغط من مصادر أخرى لا علاقة لها بالتنظيم الرسمي للمنظمة، حيث يحاول أفراد أو جماعات أو جهات ممن يعملون خارج المنظمة التأثير على قرارات المديرين لتوجيهها حسبما يتفق مع ما يهدفون إليه وهذا ما تم التوصل ايه من خلال هذه الدراسة بعد جمع البيانات وتحليلها ان هناك جماعات من خارج النسق التنظيمي تعمل على تشكيل ضغط على القادة داخل النسق التنظيمي وتؤثر في القرارات التي يتخذونها من خلال توجيهها لصالحهم ولخدمتهم وهذا للحفاظ على العلاقة التعاونية والتبادلية من اجا تحقيق مصالحهم الشخصية وكذلك من اجل الحفاظ على علاقته غير الرسمية والمعايير والقيم التي رسمتها خارج البيئة التنظيمية التي تمثل أداة ضبط لسلوكهم.

وبالتالي يمكن القول أن العمل في بيئة تنظيمية يغلب عليها طابع رسمي بالدرجة الأولى من الصعب تحقيقه إلا إذا كان القائد يلتزم وبقوة بحرفية القوانين وأحيانا يضعف أمام جهات معينة حتى وإن كان بطريقة غير مباشرة يرضخ لها ولمصالحه الشخصية من جهة أخرى خاصة وأننا في مجتمع تغلب عليه الأنا، وبالتالي يصبح المسؤول يتخبط بين ما هو رسمي وغير رسمي من أجل اتخاذ القرارات التي يكون فيها رضا الطرفين في آن واحد وكثرة مصادر الضغوط تضعف من قوة المسؤول ونتائجه تكون مستقبلية.

خلاصة الفصل

يعتبر التنظيم غير الرسمي ذلك التنظيم الذي ينشا بطريقة عفوية وتلقائية وسط البناء التنظيمي الرسمي حيث اصبح ضرورة حتمية في أي تنظيم أي كان نوعه وهو مصاحب للتنظيم الرسمي، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الأبحاث الاجتماعية السابقة خاصة شستر برنارد في النظريات السلوكية التي اهتمت بجانب العلاقات الإنسانية عكس النظريات الكلاسيكية التي نظرت للفرد على انه مجرد رقم في المجموعة وهو مثل الالة التي لا تكف عن الدوران بغض النظر عن مشيئته وارادته.

والتنظيم غير الرسمي ضروري إلى جانب التنظيم الرسمي وبروزه ضمنه من أجل سد فجوات التي يتركها التنظيم الرسمي ويقضي ضغوط العمل ويرفع من الروح المعنوية لدى جماعات العمل لذا وجد انه من الضروري الاعتراف بهذا النوع من التنظيمات واحتوائه من اجل الاستفادة من قياداته غير الرسمية وكذلك أعضاء جماعاته من اجل زيادة في الكفاءة الإنتاجية والابداع وتحقيق استقرار المنظمة، وإن لم تعترف به الإدارة وتهتم به خاصة فيما يخص صناعة القرار يصبح التنظيم مهدد بالفشل لذا لابد على الإدارة ترك الفرصة أمام الجماعات الغير الرسمية في المشاركة في صناعة القرار واتخاذه حتى يضمن السير الحسن لكل للعمليات التنظيمية.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بسوسيولوجية التنظيم الرسمي وغير الرسمي تم التطرق في إلى التنظيم بنوعيه الرئيسيين الرسمي وغير الرسمي الذي يعتبر صلب الدراسة، وذلك بالتطرق إلى الأسس البنائية لكلا التنظيمين والوظائف التي تقوم بها، بالإضافة إلى بعض النظريات التي قيمت كلا التنظيمين كل واحد على حدا لنختم الفصل بتوضيح العلاقة الديناميكية بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وربطها صناعة القرار في اطارها الرسمي وغير الرسمي.

الفصل الثالث: أنماط الاتصال التنظيمي جماعة العمل بالمنظمة

تمهيد:

المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال التنظيمي.

المبحث الثاني: شبكات ونظريات وأنماط الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي.

المطلب الثاني: نظريات الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: انماط الاتصال التنظيمي.

المبحث الثالث: جماعة العمل بالمنظمة

المطلب الأول: خصائص جماعة العمل.

المطلب الثاني: نظريات نشوء الجماعة العمل وانواعها.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة والعوامل المؤثرة على ديناميتها.

المبحث الرابع: آليات ومعيقات أنماط الاتصال داخل جماعة العمل وطرق تحسينها.

المطلب الأول: آليات أنماط الاتصال داخل الجماعة التنظيمية

المطلب الثاني: معيقات أنماط الاتصال داخل الجماعة التنظيمية

المطلب الثالث: كيفية التغلب على عوائق أنماط الاتصال داخل الجماعات وتحسينه.

خلاصة الفصل

الفصل الثالث: أنماط الاتصال وجماعة العمل بالمنظمة

تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية والعنصر المنشط لكل العمليات الإدارية في مختلف المنظمات وباختلاف أشكالها وأنواعها، وهو الوسيلة التي تربط بين كافة أجزاء التنظيم عن طريق ذلك التفاعل الناتج بين أعضاء التنظيم من خلال تبادل المعلومات وفق قنوات الاتصال المتنوعة والعديدة التي تتناسب ومضمون الرسالة المنقلة، وهو يمر بين مختلف المستويات الإدارية، وذلك من أجل القيام بالعملية التنظيمية وتنمية العلاقات بين أعضاء التنظيم داخل النسق التنظيم، مما يسهل عملية التسيير.

ولكون التنظيم يتكون من جماعتين رسمية وأخرى غير رسمية فان الاتصال وبلا شك سوف يأخذ نمطين أساسيين وهما النمط ارسمي وغير الرسمي، وهذا ما يمكن التعرف عليه في هذا الفصل.

المبحث الأول: طبيعة الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أهمية الاتصال التنظيمي:

1-أهمية الاتصال التنظيمي

للاتصال أهمية كبيرة في النسق التنظيمي نظرا لما يوفره من بيانات ومعلومات تساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية وتسهل عملية التسيير سواء كان ذلك إتباعا لمسار الهيكل التنظيمي يعني في إطاره الرسمي أو غير الرسمي، وسوف نوضح الأهمية فيما يلي:

- يمثل الاتصال أحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، فهو يمثل الجهاز العصبي للمنظمة إذ يبعث فيها الحياة ويساعدها للوصول إلى الهدف.

- يساعد صناع القرار على وضع وإعداد الخطة لمعرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة بالمنظمة، وكذلك التعرف على المؤشرات الإحصائية الدقيقة التي يتوقف عليها صحة التنبؤ وبالتالي صحة التخطيط.

- إن وجود الاتصال الفعال والجيد يساعد القائمين على تنفيذ الخطة من خلال معرفة أهدافها بشكل واضح لا غموض ولا خلل فيها.[1]

- فالاتصال هو محور كل العمليات في المنظمة رسمية كانت أو غير رسمية، بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرار وبناء الهيكل التنظيمي. وفعالية الإدارة وحركية الجماعات والدافعية والبيئة التنظيمية والتغيير التنظيمي والعلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة.

- يتم عن طريق الاتصال إصدار التعليمات الخاصة بإنجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على التساؤلات المرؤوسين وتقديم اقتراحات وإمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع استراتيجيات وتنفيذها وإمدادهم بالآليات الضرورية لصحيح الأخطاء واكتشافها.[2]

- كما يعتبر الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي في آن واحد، حيث يساهم في نقل المفاهيم والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

- كما يعد عملية ضرورية وأساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.[3]

- وبالتالي فإن الاتصال يعتبر القلب النابض في مختلف المنظمات وبحدوث خلل سوء نقص أو تشويش يؤدي إلى اضطراب في العمليات التنظيمية والاجتماعية.

---

[1]– إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة: ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها العملية الإدارية، التخطيط، القيادة، والسلطة وإصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة**، دار المعرفة للنشر، مصر، دون طبعة، 2004، ص 381.

[2]– ناصر قاسمي، **الاتصال في المؤسسة: دراسة نظرية وتطبيقية**، مرجع سابق، ص ص 15–16.

[3]–. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص 169.

المطلب الثاني: وظائف الاتصال داخل النسق التنظيمي

يعتبر الاتصال داخل المنظمة كهمزة وصل بين مختلف العمليات الإدارية وذلك لما له من وظائف مهمة وأساسية داخل النسق التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

1- وظيفة الصيانة: وذلك من خلال تدعيم التفاعلات بين العمال داخل التنظيم وتقوية القيم التنظيمية لديهم والتي تؤثر في تسيير المنظمة وتكييفها مع البيئة المحيطة بها، وتبرز وظيفة الصيانة في أداء ثلاث مهام وهي:

- حفظ الذات وما يتعلق بها من العواطف والمشاعر إذ أن الاتصال الفعال له دور كبير في تزويد العمال بشعورهم بالأمن ويبعث فيهم روح الانتماء إلى المنظمة.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث بينهم على المستوى الأفقي والعمودي.
- الاستمرار في العملية الإنتاجية والإبداع داخل المنظمة.[1]

2- **التعاون:** إن الاتصال داخل المنظمة يلعب دور فعال في نشاطها وتطويرها وذلك من خلال عملية التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة، ويحدث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين لوحده، لذا فهو يلجأ إلى مساعدة الآخرين وقد يكون اختياريا أو مفروضا، ويتعلم الفرد ذلك بحكم العلاقات الاتصالية مع الأفراد داخل النسق التنظيمي[2].

3- الإبداع: وهو عبارة عن وضع أفكار جديدة من أجل تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، ويتطلب الإبداع مجهودات كبيرة اعتمادا على الأفكار الجديدة والسليمة والأنماط السلوكية الجيدة، والفرد داخل النسق التنظيمي يبذل جهودا كبيرة من أجل مقاومة الوضع الجديد الذي يهدد

---

[1]- عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1990، ص 559.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 159.

توازنه. ويأتي دور الاتصال في ذلك بوضع برنامج يهدف إلى القضاء على المقاومة وإقناع الأطراف في التنظيم بضرورة تبني الإبداع في ميدان العمل، وخلق القدرة واختصاص كل فرد داخل التنظيم.

4- الإنتاج: إن العملية الإنتاجية لا يمكن فصلها عن العملية الاتصالي باعتبار أنها توضح كيفية سير الإنتاج ومختلف التوجيهات التي ترتبط بالتنفيذ وانعكاساته على مردودية العامل كتوجيه الإنذارات وعقد الاجتماعات من اجل مناقشة وتبادل الآراء لتحسين الأداء أو رفع من مستوى الإنتاجية.[1]

5- **تحفيز النشاط والدافعية:** إن تعزيز عملية الاتصال الدافعية لدى العمال لأنها تقوم على تحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكن تحسين أدائهم إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يثير الدافعية.[2]

وبالتالي يمكن القول أن للاتصال وظائف أساسية ومهمة داخل النسق التنظيمي، يسعى دائما إلى خلق الجو المليء بالتعاون والتفاهم والحفاظ على العلاقات الإنسانية من اجل الحفاظ على استمرار المنظمة وتحسين إنتاجيتها، وتحقيق التنسيق بين العمليات التنظيمية.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال التنظيمي

عناصر عملية الاتصال

-**المرسل أو المصدر:** وهو الجهة التي ترسل المعلومات قصد إثارة سلوك معين، ويحدد المرسل في المجال الإداري كافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات الإدارية.[3] وهنا المتصل أو صاحب الرسالة قد يكون الرئيس الإداري الذي يريد إبلاغ موظفيه بأمور معينة وأحيانا قد يكون

---

[1]- غانية إطاطاحين، مرجع سابق، ص 150.

[2]- حميد الطائي، بشير العلاق، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة،2009، ص 64.

[3]- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 203.

المتصل هو المرؤوس الذي يريد تقديم اقتراحا أو معلومات لرئيسه وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل واتجاهاته وشخصيته والأسلوب الذي يعتمده في عملية الاتصال.

-**المستقبل أو المتلقي:** وهو الذي يتلقى المعلومة أو الرسالة أي المرسل إليه، وتلعب السمات الرئيسية للمستقبل ذات أثر مهم في استيعاب الرسالة ومدلولاتها مثل الخلفية المعرفية له وشخصيته وقابلية الإدراك والفهم والاستيعاب، كما تعد الخلفية الفكرية المشتركة لكل من المرسل والمستلم ذات تأثير كبير على استيعاب مضمون الرسالة. [1]وفي المجال الإداري يمكن أن يكون المتلقي هم المرؤوسين كما يمكن أن يكون هو الرئيس.

-**الرسالة:** وهي مجموعة المعاني والأفكار أو المعلومات التي يريد المرسل تبليغها إلى المتلقي وهي المحور الأساسي للعملية الاتصالية، ويتطلب تصميمها فهما كاملا من جانب المرسل لطبيعة المستقبل أو المتلقي، ويجب أن يتم ترميزها بطريقة ذات معنى للمتلقي، حيث يجتاز المرسل نوع من الرموز والإشارات والكلمات المألوفة للمتلقي تأسيسا على قاعدة أن المرسل يمكن أن يثبت رسالته والمتلقي يمكن أن يستقبل هذه الرسالة ويفهمها بشرط أن يكون ذلك في إطار خبرة كل منهما.[2]

ويمكن أن تأخذ الرسالة شكلين مختلفين هما:

- **الرسالة المكتوبة:** وتمثل الأفكار والمعلومات والمفاهيم والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة يمكن قراءتها.

- **الرسالة الشفوية:** والتي يمكن أن تترجم على شكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل الصوت، وتعبير ملامح الوجه، المصافحة والهمسات.[3]

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 197.

[2]- نبيلة عبد الكريم الشرجي، **علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة**، مرجع سابق،ص 304.

[3]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص 198-199.

ومهما كان نوع الرسالة فلا بد أن تكون تتميز بالوضوح حتى تضمن نجاح العملية الاتصالية، وان كان فيها نوع من الغموض وعد الوضوح ما يؤدي إلى حدوث المشاكل نظرا لسوء الفهم الذي يقع بين المرسل والمتلقي.

1- **وسيلة الاتصال (القناة):** وهي الواسطة التي يعتمد عليها في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة أو الاعتماد عن وسائل أخرى كالهاتف أو الاجتماع أو الانترنيت...الخ، كما يمكن أن تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد والجماعات.[1] والمنشورات الدورية والمذكرات واللوائح.

ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال بحسب درجة رسميتها، فهناك الوسائل الرسمية وغير الرسمية.

-**الوسائل الرسمية:** هي الوسائل التي يعترف بها الهيكل التنظيم للمنظمة وتسير ضمن قنواته الرسمية كالتقارير والخطابات وإصدار الأوامر والمنشورات الدورية والإعلانات والاجتماعات.

-**الوسائل غير الرسمية:** فهي الوسائل التي لا يقرها الهيكل التنظيمي الرسمي مثل الإشاعة، التسامر، الأحاديث الودية، وحفلات الشاي والمناقشات أثناء فترات الراحة.[2]

وتعتبر وسيلة الاتصال ذات أهمية كبيرة في فهم مضمون الرسالة وتقبلها من طرف متلقيها.

2- **ترجمة الرسالة واستيعابها:** وهذا يدل على أسلوب إعادة ترجمة الرسالة على شكل أراء وأفكار ومفاهيم ومشاعر، وتعتمد ترجمة الرسالة على قابلية المستلم في استيعاب الرسالة وقابليته على إدراك المعاني والمفاهيم التي تحملها.

---

[1]- نفس المرجع السابق، ص،200

[2]- أحمد إبراهيم حمزة، **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص 255.

3- **تغذية عكسية أو رجعية:** وتمثل عملية فهم الرسالة والقدرة على الإجابة عليها وتشير هذه العملية إلى قرار تسليم الرسالة بشكل صحيح واستيعاب مفاهيمها بشكل واضح، وتشكل عملية الاتجاه المتبادل في تسليم الرسالة ورد عليها، يعني ذلك تم استيعاب وفهم مضمون الرسالة، أما أسلوب التسليم بدون رد فقد يكون يحوي مجموعة من الأخطاء وعدم فهم مضمون الرسالة.[1]

ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية، بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها واتجاه ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا.[2] بحيث يتم تقويم النواحي السلبية والبحث في طرق علاجها والتعرف على النواحي الإيجابية وتعزيزها.

4-الضوضاء أو التشويش: وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول الذي تحويه الرسالة، وقد تتعلق هذه بالمرسل وإدراكه واتجاهاته، وكذا شخصيته وأثرها أثناء الصياغة

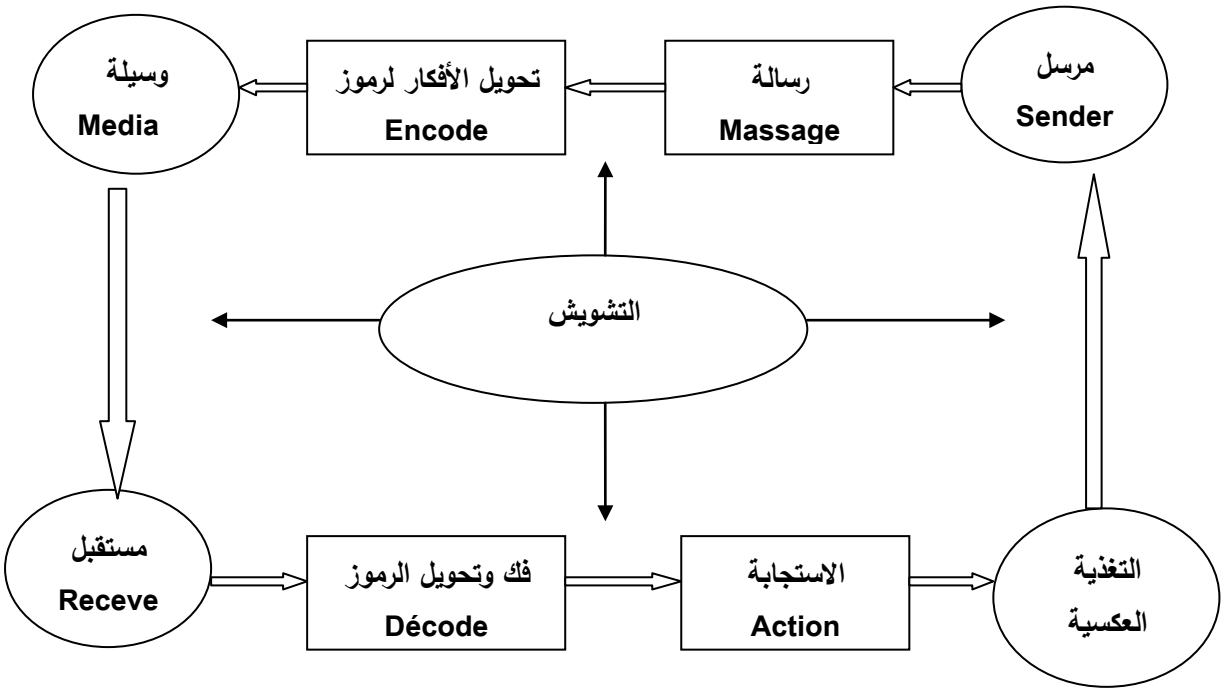
أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصالات التي تؤلف أو تكون كلها عوامل ومتغيرات في درجة الوضاء المؤثرة في عمليات تسليم وإرسال الرسالة.[3]

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، المرجع السابق، ص ص 198-199.

[2]- قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 204.

[3]- محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص199.



شكل رقم 2 عناصر عملية الاتصال

المصدر: عاطف جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الدار الجامعية، مصر، دون طبعة، 2009، ص 283.

المبحث الثاني: شبكات، نظريات وأنماط الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: أنواع شبكات الاتصال داخل المنظمة

نظرا لتعقد التنظيمات وكثرة مهامها ومسؤوليات القائمين عليها والمسيرين لها، جاء مطور الهياكل التنظيمية بأفكار من شأنها تنظيم الهياكل التنظيمية وفتح مساراتها لتامين التدفق الفعال للبيانات والمعلومات من خلال شبكات الاتصال، مما يسهل عملية صناعة القرار واتخاذه والتنسيق بين الوحدات التنظيمية وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية وسنوضح ذلك فيما يلي:

أ –**شبكات الاتصال المركزية:** وينطوي تحتها ثلاث أنواع من الشبكات وهي:

- **الاتصال على شكل عجلة:** ويتميز هذا النمط بأن قائد الجماعة يرتبط بكل عضو من الأعضاء بطريقة مباشرة ومن ثم ينفرد بالسلطة مما يساعده على اتخاذ القرارات، ومن الجانب الآخر يؤدي هذا الشكل إلى قلة التفاعل بين أعضاء الجماعة.[1] ويتميز هذا الشكل بالسرعة في وصول المعلومات الى مختلف المستويات التنظيمية

- **-الاتصال على شكل حرف y:**يمثل هذا الشكل إمكانية القائد الاتصال عبر القناة الاتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

-الاتصال على شكل سلسلة: إن هذا النوع من الاتصال يمكن من اتصال الرئيس بمساعديه وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد،[2] وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة التحكم في المعلومات وتضييع الوقت والجهد أثناء العملية الاتصالية، حيث أنها تعتمد على احترام السلمية والإجراءات الرسمية التي نثقل العملية الاتصالية، بحيث إن الرسائل والرد عليها يمر على نفس القنوات مما يجعل العملية متعبة ويؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل، ومن جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط، وفي هذه الشبكة من الاتصالات المركزية يكون القائد هو مركز للاتصالات وبالتالي يكون هو مركز للسلطة واتخاذ القرارات، يعني الاتصال يكون بشكل إلي متتبع التسلسل الهرمي للهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة.

1. شبكات الاتصال اللامركزية:

---

[1]- محمد الصيرفي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق،ص362.

[2]- المرجع نفسه، ص 204.

-**الاتصال على شكل دائرة:** في هذا الشكل يستطيع كل عضو من أعضاء الجماعة الاتصال بعضوين آخرين بطريقة مباشرة وعضوين بطريقة غير مباشرة، ولا توجد في هذا الشكل قيادة منفردة.

-**الاتصال على شكل نجمة (الدائري المتداخل):** وفيه يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة وفي كل الاتجاهات وعادة ما تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات غير الرسمية وفي التنظيمات الرسمية التي أنشأت حديثا والتي لا تضم عدد كبير من العمال وكذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية ولا يبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية.

من خلال الشكلين السابقين نجد هناك حرية تامة في ممارسة العملية الاتصالية مما يسمح بتبادل البيانات والمعلومات بين أعضاء التنظيم، ويفسح المجال للأعضاء بالشعور بالمسؤولية والانتماء إلى التنظيم وتنمية روح التعاون بين أعضاء الجماعة، وفتح باب للمشاركة في صناعة القرار من خلال إتاحة الفرصة لتقديم آراءهم واقتراحاتهم بأي طريقة كانت[1]، يعد الاتصال الأداة الأساسية لتلاحم أعضاء التنظيم وتوازن الأطراف التنظيمية المختلفة داخل التنظيم سواء كانوا أفراد أو جماعات.

واختيار الوسيلة الاتصالية المناسبة تفرضه أو يتوقف على عدة عوامل أساسية منها كثافة أو قلة عمليات المنظمة اليوم، وما إذا كانت هذه العمليات تتم مع الجمهور أو بين الموظفين فقط، إذ نجد أن في حالة الإدارة المحلية وبالضبط في مصلحة الحالة المدنية التي تتعامل بالأساس مع أعداد كبيرة من الجمهور الخارجي عادة ما تلجأ إلى شبكة الاتصال السلسلة بحيث أن كل موظف يقوم بعملية محدودة حتى يتم في الأخير تسليم الوثيقة إلى المواطن في صفتها النهائية.

---

[1]- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص ص 27-28.

المطلب الثاني: نظريات الاتصال التنظيمي

يعتبر موضوع الاتصال مجالا خصبا للبحث والتقصي باعتباره عنصر للتواصل بين الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات وانتقال المعلومات والثقافات، وبهذا حاول العديد من الباحثين تحليل عملية الاتصال في مختلف النظريات المفسرة لذلك وسوف نوضح بعضها فيما يلي:

-**النظرية الكلاسيكية:** لقد ساهمت العديد من الجهود الفكرية والميدانية في بروز هذه النظرية وتطويرها وتفسير هذه النظرية عملية على أنها شكل من الخطوات التي تربط بين أجزاء التنظيم الرسمي ويتخذ مجال سيرها من الأعلى إلى الأسفل وذلك على شكل تعليمات وأوامر من الرؤساء (المرسل) إلى المرؤوسين (المستقبل) دون أن يكون لهم حق المنافسة، أي أن هناك أسس ثابتة وواضحة للاتصال بين أفراد التنظيم تتفق مع التصميم الرسمي له، فقد اهتمت هذه النظرية بالشكل الرسمي من الاتصال دون الخوض في الاعتبارات السلوكية لأطراف عملية الاتصال وتدفق الاتصالات ومعوقاته وأساليبه.[1]

إن النظرية الكلاسيكية تنظر للاتصال على أنه مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال لها، وبالتالي فان مفهوم الاتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العمال في شكل أوامر ولا تنتظر الرجع منهم إنما تطبيق فقط ما يرد في الرسائل التي تصدر من الأعلى، وبالتالي فان فرصة الرجع والاستماع إلى العمال ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني.[2] وبالتالي فإن هذه النظرية تهتم بالاتصال الرسمي الذي يأتي من خلال الأوامر

---

[1]- جودة شاكر محمود، **الاتصال في علم النفس**، ص 226.

[2]- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص ص 38-39.

والقرارات التي تصدر من أعلى السلم التنظيمي إلى باقي الفئات في التنظيم ويتم فيه مسار خطوط السلطة الوضحة في الهيكل التنظيمي والذي يعتمد على اللوائح والقوانين الخاصة بالمنظمة..

-**النظرية النيوكلاسيكية (العلاقات الإنسانية):** لقد اهتمت هذه النظرية بالجانب الإنساني داخل المنظمة باعتبار أن وجود أفراد عاملين داخل النسق التنظيمي يصنع جانب آخر من العلاقات غير الرسمية إلى جانب العلاقات الرسمي الذي ينشأ من خلال اتصال تلقائي بين أعضاء التنظيم والتفاعل مع بعضهم البعض، وهذا الاتصال ليس قاصرا على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة للاتصالات غير الرسمية، وقد تكون هذه الشبكة أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العمال، كما تنظر هذه النظرية إلى أن عملية الاتصالات وتوفير المعلومات على أنها من المتغيرات المؤثرة في السلوك التنظيمي، لذلك تسعى إلى تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة وتشجيع الاتصالات بينهم.[1] والتي تعمل كحافز منشط لفعالية أداء الجماعة التنظيمي، كما تعمل على خلق جو من التعاون وظهور اتجاهات ايجابية، ويعمل على إبراز قدراته في انجاز الأعمال في الوقت المحدد وبطريقة جيدة، لذا فإن هذه النظرية ركزت على الجانب الإنساني للعمال من خلال الاهتمام بمشاكل العمال وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ولم تعد تنظر إلى ذلك العامل على أنه آلة تقوم بأداء المهام فقط.

- **نظرية التنظيم المعدلة (الحديثة):** ينظر أنصار هذه النظرية إلى الاتصال على أنه تدفق مخطط للمعلومات بين أجزاء التنظيم وتوجيه للعلاقات والتفاعلات بها يحقق درجة عالية من التماسك بين أفراد الجماعات ويصنع تفاهما واقتناعا بالأهداف المشتركة ويبعد التناقضات وأشكال المقاومة الصادرة عن نقص المعرفة أو تشويه المعلومات. وهذا ما عبر عنه العالم الأمريكي " **رنسيس ليكرت Rensislikert**" بأن المرؤوسين في التنظيمات المختلفة يستجيبون بطريقة ايجابية ومرضية في

[1]- جودت شاكر محمود، مرجع سابق، ص 229.

المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد ما يشعرهم بأهميتهم وقيمتهم الشخصية والعكس صحيح، يستجيبون بطريقة سلبية للمواقف التي تهدد وتقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.[1]

يعني العملية الاتصالية تعتبر عملية مهمة وأساسية تعمل على تدعيم العمليات التنظيمية الأساسية ويعمل على زيادة إنتاجية العمل من خلال الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال وتوفير معلومات كافية لجميع المستويات التنظيمية واضحة مما يضمن نجاح عملية التسيير.

-**النظرية المعاوية لشيستر برنارد(Bernard chester)**: تنظر هذه النظرية إلى التنظيم على أنه جهاز تعاوني لا يحقق أهدافه إلا بالتعاون بين أعضاء التنظيم، ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال الذي يعتبر وسيلة حركية لعملية التسيير وعلى المسير أو القائد أن يشجع الاتصال داخل النسق التنظيمي والمبادرة إليه من خلال السماح بالمشاركة في اتخاذ القرار وصناعته والإدارة والمساندة.

يعتبر القائد في هذه النظرية محور العملية الاتصالية من خلال التشجيع والتنسيق وتحفيز التعاون والتشجيع على التلاحم، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال الامتثال لأوامره. [2]كما أكد بيرنارد أن السلطة الحقيقية للقائد لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي لمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها[3]، وأن أي إخلال فهذا التوازن يؤدي إلى تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل.

---

[1]- المرجع نفسه، ص230

[2]- قاسمي ناصر، مرجع سابق، ص 37.

[3]- محمد القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2012، ص85.

فهذه النظرية تؤكد على أن هناك اتصالات غير رسمية بين العمل تعمل كموازي للاتصال الرسمي ولا بد على القائد الرسمي تنميتها بين أعضاء المنظمة وأجزائها وتدعيمها ما يؤدي إلى تحقيق أفضل لأهدافها.

-النظرية التفاعلية الرمزية (جورج هربرت ميد George Herbert Mead): تهتم هذه النظرية أساسا بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وتركز بشكل مباشر على الاتصال، إذ يرى هربرت ميد أن السلوك الاتصالي يمكن إبرازه من خلال نقطتين وهما أولية الاتصال وانعكاسية الفعل الاتصالي، [1]كما اهتم ميد بالتفاعل الإنساني في دراسة العمليات الاتصالية بين الأفراد ومواضيع الاتصال في صناعة موضوع المحادثة.

واشترك أعضاء التنظيم في رموز اتصالية خاصة تتعدى الأشخاص والجماعات لتشمل كل أفراد المنظمة، وهي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة، ثم أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية أو غير رسمية لهما قاموس خاص للاتصال والتفاهم لتسهيل إيصال الرسالة وأحيانا لا يتم تفكيكها إلا بين المرسل والمرسل إليه.

وترى هذه النظرية أن وراء كل عملية اتصالية هدف معين سواء مادي أو معنوي ويتوقف ذلك على شخصية الفرد وثقافته الاجتماعية وطبيعة المنظمة والنمط القيادي وغير ذلك من الأمور التي تحدد النمط الاتصالي داخل المنظمة.

-نظرية المعلومات لنوربرتواينر(Norbert Wiener) وكلود شانون(Claude Shannon): حيث يرى أنصار هذه النظرية أن عملية الاتصال هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها، حيث يتم تحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي إلى رموز معينة أو إلى شكل رياضي، وتقوم على أساس أن عملية الاتصال تعتبر

---

[1]– أميرة منصور يوسف علي،**الاتصال والخدمة الاجتماعية،** المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 95.

محور لعملية معالجة المعلومات التي يقوم بها الإنسان.[1] كما أكد الباحثان على أن الغاية من الاتصال هي التقليل من عدم اليقين، وأن التشويش يقوي عدم اليقين لدى الفرد، فالتشويش من الممكن أن يكون ناتجا عن شيء ثابت كأجهزة الاستقبال أو بطريقة صوتية مشوشة.[2] فالإنسان يسعى دائما إلى الحصول على المعلومات من أجل إزالة الغموض الذي يتعرض له، فهو يحاول دائما الاحتفاظ بتلك المعلومات أو إرسالها إلى الآخرين ولكن بعد ترميزها، وهذا لا يتم إلا بعد معرفتها واستيعابها.[3]

فهذه النظرية تركز على طريقة ترميز المعلومات وكيفية حفظها من شكلها الوصفي إلى شكلها الرياضي حتى يسهل فهمها وكذا حفظها ومعالجتها بطريقة صحيحة وبعيدة عن كل تشويش الذي يظهر معه نوع آخر من الاتصال بين فراد التنظيم داخل النسق التنظيمي.

المطلب الثالث: أنماط أو أنواع الاتصال داخل النسق التنظيمي الخدماتي (البلدية)

أن المنظمة الخدماتية كغيرها من المنظمات لها هيكل تنظيمي الذي يحتوي على نظام من الاتصالات وتأخذ أشكالا متنوعة منها الرسمية وغير الرسمية، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

1- الاتصالات الرسمية: وهي العمليات وأساليب الاتصال التي تنقل وجهات النظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الفئات الإدارية والفنية الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا.[4] فهو اتصال يتخذ مساره من خلال القنوات الرسمية في التنظيم الإداري وفق خطوط السلطة من اجل تحقيق أهداف المنظمة

أ-اقسام الاتصال الرسمي داخل المنظمة: يمكن تقسيم الاتصال الرسمي إلى أربعة أنواع أساسية هي كما يلي:

---

[1]- جودت شاكر محمد، مرجع سابق، ص 241.

[2]- بشير العلاق، مرجع سابق، ص 129.

[3]- جودة شاكر محمد، مرجع سابق، ص 242.

[4]- معن محمود العياصرة ومروان محمد بن أحمد، مرجع سابق، ص 169.

-**الاتصالات العمودية:** وهو نوع من الاتصال الذي يحث بين العمال، يأخذ اتجاهين الصاعد والنازل من أجل تنفيذ الأهداف والاستراتيجيات وكذا التعليمات والحوافز والشكاوي وغيرها وينقسم هو الآخر على نوعين هما:

-**الاتصالات الصاعدة:** يرى **ليفزي (Livesy)** أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي،[1]وتستخدم هذه الاتصالات في التقارير والطلب والاقتراح والاستفسار والأخبار، وقد تكون من الغدارة العمال في الإدارة الوسطى أو من الغدارة الوسطى إلى الإدارة العليا، إذ يتم عن طريق هذه الاتصالات تحقيق الإدارة بالمشاركة، وتساعد على إمداد الإدارة العليا بالبيانات والمعلومات فتكون قرارات المديرين واقعية وسليمة، كما تمكن العمال من التعرف على عوائق العمل[2] وتكشف له عن أسباب التضارب في المصالح وتساعده على فض ما يكون هناك من خلافات داخل التنظيم.

إلا أن هذا النوع من الاتصال تعويقه القيادات في سلسلة الاتصالات إذ تقوم بعزل الرسائل ولا يسمحون بنقل المعلومات كلها وخاصة غير المرغوب فيها، وذلك لأعراض خاصة، ويوجه هذا النوع من المنظمات الديمقراطية والبيئات ذات المشاركة[3]، ويتطلب الاتصال الصاعد الفعال بيئة يشعر فيها العمال بحرية الاتصال.

---

[1] – حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص.250

[2]– إبراهيم عبد العزيز شيحا، **أصول الإدارة العامة**، مرجع سابق، ص 390.

[3]-Micheal (c), **piblic administration, clashing values in the administration, of publicpliy** , canada, wadsworth , 2002,p255.

فالمنظمة الخدماتية (البلدية) وكغيرها من المنظمات تأخذ عدة أساليب في اتصالاتها الصاعدة كالتقارير المكتوبة من الإدارة الأدنى مع رؤساء المصالح مثلا إلى الإدارة العليا إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي أو من خلال الاجتماعات الدورية وكذا تقديم الاقتراحات والشكاوي وغيرها.

-**الاتصالات النازلة أو الهابطة:** وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصال تعرف العمال بطبيعة العمل وكيفية أدائه، حيث يتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، ويعد هذا النوع من أكثر الأنواع شيوعا، حيث تنساب المعاني والرسائل مثل الأوامر والتعليمات والتوجيهات...وغيرها من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الأدنى، وهذا النوع يحمل في طياته استراتيجيات جديدة لتنفيذ الأعمال والمبادرات الإدارية[1] لتطوير وتوضيح الأهداف وغيرها، ويعتمد هنا على عدة وسائل كالحديث أو عبر البريد الالكتروني أو غيرها من وسائل الاتصال.

وقد يكون سائد هذا النمط من الاتصالات في المنظمات التي يغلب عليها الطابع السلطوي، ولقد اتجه مفكر وعلم الإدارة والمهتمون بالاتصال إلى تأكيد أهمية تدفق الاتصال في المنظمات وخاصة الاتصال الرأسي الهابط وهو الاتصال الذي يتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفله وتبع التسلسل الوظيفي.[2]

فهو يمكن الرئيس داخل المنظمة الخدماتية من نقل خططه وأفكاره إلى الفئات الأدنى منه في التنظيم، التي تعمل على تنفيذ القرارات المتخذة وتمكنهم من الحصول على كافة المعلومات المتعلقة بالمنظمة والمشكلات التنظيمية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال قدرة الرئيس على إقناع مرؤوسيه

---

[1]- حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 58.

[2]-Micheal (c),Op, Cit. pp 251-252.

ورفع روحهم المعنوية من خلال تحفيزهم وتنمية روح التعاون بينهم، حتى يستطيع جعل أعضاء تنظيمه يتميزون بروح الفريق الواحد ولهم هدف واحد.

الاتصالات الأفقية: ينطوي هذا النوع من الاتصالات على حالات التفاعل وتبادل المعاني والمعلومات والآراء ووجهات النظر بين العمال في الإدارة والأقسام التي تقع على نفس المستوى الإداري في الهيكل التنظيمي، وغالبا تشجع الإدارة هذا النوع من الاتصالات الأفقية لقناعتها بأنه يسهم بشكل كبير في تنسيق الأعمال وحل المشاكل وتعزيز الفهم المشترك للمهام والواجبات المطلوب تنفيذها والحد من مشكلات الصراع وغيرها من مشاكل العمل، وهذا النوع من الاتصال يلعب دورا فعالا في تمتين العلاقة التعاونية بين العمال والإدارة والأقسام الأخرى[1] في المنظمات الأخرى.

والاتصالات الأفقية داخل البلدية تكون مع الأجهزة الإدارية الأعلى منها كالدائرة والولاية باعتبار ان عملية التنسيق بها أمر ضروري من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة التي تعتبر جهود متكاملة ومترابطة يتميز هذا النوع من الاتصالات انها لا تتم بالسرعة المطلوبة وذلك للتمسك الشديد بحرفية القوانين والتعقيدات المكتبية.

-**الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات الخاصة بالمنظمات الكبيرة.[2]

-**الاتصالات الخارجية:** وهي الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو المستوى العالمي سواء كانت هذه المنظمات

---

[1]- حميد الطائي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص59.

[2]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص201.

إدارية بحثة آو غير إدارية، ومهما كان هدفها وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل خاص.[1]

فالاتصالات الرسمية هي نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي تسلكها البيانات في المنظمة، بما يتسق وتوزيع السلطات والاختصاصات والمسؤوليات الرسمية داخل النسق التنظيمي، وقد تنسب الاتصالات الرسمية إلى القنوات الرسمية المستخدمة أو ما يعرف بشبكة الاتصالات، وتختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعا لبعض الاعتبارات مثل حجم المنظمة وتاريخ نشأتها والقيم والتقاليد المتبعة فيها.[2]

والاتصال الرسمي مهم جدا لأي منظمة، حيث الاستخدام الفعال له يقلل من التباين والتعارض في سياسة المنظمة، وعندما يستخدم بشكل صحيح فإنه يوفر الوقت ولكن من عيوبه أنه مكلف خاصة في المنظمات الكبيرة التي ينتج عنها كمية كبيرة من الرسائل الاتصالية، كما أنه لا يهتم بالجانب الإنساني.[3]

إذن فالاتصال الرسمي هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفئات الفاعلة داخل النسق التنظيمي بالطرق الرسمية والتقاليد التعارف عليها بين مختلف المستويات التنظيمية وفقا لما يحدده الهيكل التنظيمي الخاص بخطوط التي يجب ان يتبعها الاتصال الرسمي.

2- **الاتصالات غير الرسمية:** حيث يتم هذا النوع من الاتصال بين الأفراد مع بعضهم البعض الذين تجمعهم علاقة مستقلة عن الوظيفة والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من أنواع التجانس والتآلف وإشباع الحاجات، وهو مرتبط بطريقة غير رسمية بالتنظيم الرسمي، إلا أنه نجد

---

[1]– محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص59.

[2]- Maury (m),**Economis et organisation de l'entreprise**, edfouche ;1979,p18.

[3]-Micheal (c), lemay, op, cit. p244.

لها منفذا داخل هيكل التنظيم الرسمي.[1] فهو الاتصالات التي تحدث بين الأفراد ضمن جوانب الحياة اليومية المختلفة، فهي تحدث خارج الأطر الرسمية المحددة للاتصال، إذ أنها عملية إرسال واستقبال المعلومات والتوجيهات على مستوى التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الجماعات، وهو قائم على أساس العلاقات الشخصية حيث أن دور الفرد ونفوذه وتأثيره في الآخرين يتحدد بالاعتماد على مقدار ثقتهم فيه شخصيا أو في مهارته أو خبرته أكثر من الاعتماد على السلطة التي يتمتع بها ذلك الفرد ويتم هذا النوع من الاتصال بصورة علنية أو سرية ويتطور حينما يعجز الاتصال الرسمي، أو يصادف معوقات وقصور في إيصال المعلومات والأوامر والأفكار ومحاولة تبادلها مع الآخرين، وهذا النوع من الاتصال يساعد في معرفة معلومات قد لا تستطيع معرفتها والوصول إليها بالطرق الرسمية.[2]ويتم ذلك خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية السلطة الرسمية، ولا يحدث الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط بل يتعداه إلى خارج التنظيم، إذ تتفاعل إدارة التنظيمات مع التنظيمات الأخرى من خلال اللقاءات غير الرسمية والحفلات ولمناسبات الاجتماعية...الخ[3]

فالاتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات بمختلف أنواعها وذلك لما له من خصائص أساسية تتمثل في:

خصائص الاتصالات غير الرسمية:

– صدق البيانات والمعلومات المنقولة من خلال الاتصالات غير الرسمية في معظم الحالات وهذا ما أكدته الدراسة التي أجراها العالم الإداري **كيت دانيز(Keith Danis)** من خلال دراسته على أن

---

[1]- Chruden(h) ,Sheman(A) , **Reading in personnel management**, Chicago, South westempublishing company ,1993,p323.

[2]– جودة شاكر محمود، مرجع سابق،ص66.

[3]– محمد صاحب سلطان، **مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص 293.

75% من المعلومات والبيانات التي تأتي من خلال الاتصالات غير الرسمية هي معلومات صحيحة ودقيقة وواضحة.

– كما تتميز البيانات والمعلومات والأخبار التي تنتقل بواسطة الاتصال غير الرسمي بالفاعلية، حيث أنها تنقل المعلومات إلى الأشخاص الذين لهم اهتمامات ومصالح في وصول هذه المعلومات إليهم سواء كان هؤلاء من داخل المنشأة أو يعملون بها أو من خارجها.[1]

– معلومات الاتصال غير الرسمي تمتاز بالسرعة وسهولة الانتشار....في قنوات الاتصال الرسمي دون قيود أو حواجز أو رقابة ويؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.[2] ويساعد على تنمية الجو الاجتماعي الذي يرضي العمال وتنمية العلاقات الإنسانية.

– يسد النقص الحادث في البيانات والمعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بالطرق الرسمية.

–يساهم في خلق أجواء بعيدة عن التوتر والانفعال وبناء علاقات ايجابية لدى العمال، وينمي لديهم الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، كما يساهم في تذليل العقبات التي تعترض العمل الرسمي.[3]

لكن في غالب الأحيان ينظر إلى هذا النوع من الاتصالات نظرة سلبية، خاصة من قبل القادة الرسميين بالرغم من واقعيته في الحياة الاجتماعية وفي البيئة التنظيمية، لكن ليس بالأمر الهين إغفالها وعدم تقبلها لأنها أحيانا تؤدي إلى المساس بسمعة المنظمة مهما كان نوعها، لذا وجب على القادة داخل المنظمات الاعتراف بهذا النوع من الاتصالات وإشعار العمال بأهميته داخل النسق التنظيمي والابتعاد عن الالتزام الحرفي للقوانين الذي يجعل العمال في ضجر وسئم وثقل نسبة أدائهم، ويصبح نسق جاف للعلاقات الإنسانية ومن الإبداع والمبادرة والتجديد.

---

[1]– محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص57.

[2]– مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 149.

[3]– جودت شاكر محمود، مرجع سابق، ص 67.

والمنظمة الخدماتية (البلدية) مجال اهتمامنا وجد بأن للاتصالات غير الرسمية حتمية ضرورية إلى جانب الاتصالات الرسمية، وهذا ماتم تأكيده ميدانيا من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين، وكذلك من خلال تحليل وتفريغ الاستمارات وتحليلها إحصائيا، هذه الاتصالات التي أصبحت أمر ضروري للوصول إلى المعلومات تكون إما عن طريق الإشاعة أو عن طريق التوسط من جماعة قريبة للرئيس في السلم التنظيمي، البلدية كغيرها من المنظمات فيعتبر فيها الاتصال غير الرسمي نشاط طبيعي، وذلك باعتبارها تحتوي على جماعات عمل يتفاعلون فيما بينهم ولهم مصالحهم وأهدافهم الشخصية، وأحيانا تتعارض ومصالح وأهداف المنظمة، لهذا وجب على القادة التعامل نع هذا النوع من الاتصالات من اجل تحقيق الفعالية والكفاءة التنظيمية، والتغلب على العوائق التي يمكن أن تنجم عن الاتصالات غير الرسمية.

المبحث الثالث: جماعة العمل بالمنظمة

المطلب الأول: خصائص جماعة العمل

-**خصائص الجماعة:** ومنه يمكن توضيح أهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة فيما يلي:

-**تركيب أو بناء مستقر:** بالرغم أن الجماعات تتغير مع مرور الزمن إلا أنه يجب أن تكون ثمة علاقات مستقرة تربط بين الأعضاء وتجعلهم يتصرفون كوحدة مترابطة.[1]

-**التفاعل:** أي أن الجماعة لا تقوم إلا إذا كان التفاعل بين أفرادها أكبر من التفاعل القائم بينهم وبين الجماعات الأخرى، ذلك إن الأفراد الذين لا يتفاعلون في لقاءاتهم، ولا يكونوا جماعة لن يستقيم هذا التفاعل إلا إذا كان النشاط الداخلي للأفراد أكثر من نشاطهم الخارجي.[2]

---

[1]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 280.

[2]- فؤاد البهي السيد، **ديناميات الجماعة**، جهاز مراكب التدريب، القاهرة، 1970، ص08.

-**التماسك بين أعضائها:** بحيث ينظر أعضاء الجماعة إلى بعضهم البعض على أنهم يشكلون جماعة واحدة، بحيث أن الجماعات تتألف من أفراد يعتبرون أنفسهم أعضاء في نفس الجماعة، ولديهم القدرة على التمييز بينهم وبين من هم ليسوا أعضاء بجماعتهم.[1]

-**الهدف المشترك:** إذ يجب على الجماعة أن تعمل لهدف واضح يربط أعضائها بعضهم بالبعض، كالرغبة في ممارسة نوع النشاط والتعلم وحل المشكلات الاجتماعية والإسهام في العمل، وان يكون الهدف ملائما لاستعدادات الأعضاء وقدراتهم وخبراتهم، وان يتلاءم مع أهداف التنظيم ووظيفتها.[2]

-**المعايير والمعتقدات:** وقد تنشأ المعايير نتيجة لتفاعل أعضاء الجماعة عبر الوقت. كما يجب أن تكون للجماعة تقاليد وعاداتها المميزة لها والمشتركة تنظم وتوجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها.

-**القيادة:** فالقائد هو الذي يمارس بعض التأثيرات في سلوك أعضاء الجماعة.

-**الأدوار:** ومجموعة توقعات الفرد وتوقعات الآخرين سلوكه وغالبا يلعب الفرد أكثر من دور واحد.[3]

ومنه نفهم ان للجماعة العديد من الخصائص المهمة والأساسية حتى تستطيع تحقيق تكوينها وتواجدها داخل النسق التنظيمي على مختلف اشكاله وانواعه حتى تستطيع تحقيق مطالبها وكذلك تحقيق عضوية أعضائها واي اخلال بهذه العناصر الأساسية لها يمكنها ان تشكل كخطر على ديمومة المنظمة واستقرارها.

---

[1]- محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 281.

[2]- محمد شمس الدين أحمد، **العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، طبعة يوم المستشفيات**، القاهرة، 1986، ص 99.

[3]- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرمان إدريس، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، بدون طبعة، 2002، ص 148.

المطلب الثاني: نظريات نشوء جماعات العمل وانواعها

أ-الاتجاه الكلاسيكي (تحليل القياس الاجتماعي لمورينو Morino): وقد استخدم **مورينو** هذا التحليل لمساعدة الإدارة لتحليل شبكة العلاقات المتبادلة والمعقدة التي يمكن أن توجد داخل الجماعات، وقد اعتقد **مورينو** أن معظم الجماعات القائمة في التنظيم تبني على مشاعر الحب والكراهية القائمة بين الأفراد اتجاه بعضهم البعض بالشكل الذي يختلف عن التوقعات الخاصة بالتنظيم الرسمي. [1]وقد لاحظ بأن الأفراد تسودهم علاقات نفسية تتميز بوجود عوامل الجذب والرفض والتي نحدد البنية العامة للجماعة. [2]وبالتالي يتم التمييز بين الجماعات وتحديد مراكز الجماعة غير الرسمية في التنظيم وقادة هذه الجماعات وذلك عند قيام الإدارة بإدخال تغييرات في هيكل التنظيم الإداري، وضرورة إقناع القادة بالتغييرات التي تحدثها الإدارة داخل التنظيم، ويتوقف ذلك على القدرة على معرفة طبيعة ونطاق التغييرات المطلوب إدخالها في التنظيم، وكذلك العلاقات السائدة بين الجماعات والإدارة وكمية التأثير الذي يمتلكه قائد الجماعات.[3]

-طريقة حدوث التفاعل بين أعضاء الجماعة لبيلز: وكان يهدف بيلز من هذه الطريقة إلى توضيح كمية توزيع التفاعل بين الأعضاء من خلال البحث في أنماط الاتصالات داخل الجماعات، والمناقشة التي تتم بينهم ومن يقوم بالمبادرة أثناء المناقشة، والأدوار الخاصة بأعضاء الجماعة والتركيز على الأدوار الخاصة.

-الاتجاه البنائي الوظيفي: يهتم هذا الاتجاه بدراسة بناء الجماعة الذي يتميز بالاستقرار النسبي ودراسة وظائف مختلفة كجانب يعبر عن دينامية الجماعة. بحيث كان الاهتمام بالبحث عن أهداف وحدود النسق والتي تعتبر مشكلة أساسية في بقاءه، وتدور عملية البحث حول الأفعال والمعايير

---

[1]- محمد علي شهيب، **السلوك الإنساني في التنظيم**، مرجع سابق، ص 210.

[2]- قاسمي ناصر، مرجع سابق، ص 325.

[3]- قاسمي ناصر، مرجع سابق، ص 328.

والأفكار والأساليب الفنية التي تحقق للنسق أهدافه والتي توجه متطلبات الفرد وبنيته الاجتماعية، بحيث تحاول الجماعة التحرك للمصادر والأفعال الايجابية التي تقابل عمليات التغيير التي تحدث في النسق ليؤدي الوظائف ويحدد كل من " **بارسونز وبليز وشيلز** "متطلبات هذا التغيير في أربعة مناطق وهي: التوقف، تحقيق الأهداف، التكامل ونمط الإنجاز.[1]

-**الاتجاه النفسي: ويمثله غابرييل تارد (Tard):** الذي عرف الجماعة الأولية على أنها مجموعة من الكائنات لا تتفك عن محاكاة بعضها البعض وسماتهم هي نسخ قديمة لنموذج بعينه، ويفسر المحاكاة بطريقة نفسية واضحة، ويرى بان العلاقة الاجتماعية الأولية المتكونة من شخصين يؤثر أحدهما في الآخر روحيا فكل شيء من الناحية الاجتماعية هو اختراع وتقليد.

وقد اهتم" **كولي** " بدراسة الجماعة الأولية " فيصبح الفرد هو حياة وهدف الجماعة المشترك، بحيث يتضمن روح التعاطف والتوحد المتبادل خاصة عن طريق مصطلح " نحن" الذي هو تعبير طبيعي إذ يعيش الفرد بشعور الكل ويجد أهداف إرادته الأساسية ماثلة في هذا الشعور.[2]

2-أنواع الجماعة:هناك نوعين من الجماعات داخل البناء التنظيمي ويمكن توضيحها فيما يلي:

-**جماعات رسمية:** وهي جماعات تتكون في المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف معينة مرتبطة بمصلحة المنظمة، ويتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانون وفيها يحدد دور كل فرد وفقا لطبيعة وظيفتها، كما يبدوا فيها تقسيم العمل بشكل واضح، ويظهر ذلك في تماشي أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة، وفي توزيع اختصاصاتها وأفرادها.[3]

---

[1]- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص151.

[2]- قاسي ناصر، مرجع سابق، ص 326.

[3]- محمد شفيق، مرجع سابق، ص 13.

كما يحدد داخلها طبيعة الاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، أي يسمى بالتسلسل القيادي والأوامر داخل المنظمة. ويمكن التمييز بين نوعين من الجماعات الرسمية وفقا لمدى الديمومة والاستمرار وهي:

أ- جماعات رسمية دائمة: تتمثل في فريق الإدارة العليا، الجماعات الاستشارية، جماعات العمل في الإدارات المختلفة، اللجان الدائمة.

ب- جماعات رسمية مؤقتة: والتي تتمثل في اللجان أو الفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمة أو عمل معين، ثم تحل اللجان بعد تنفيذ المهمة أو العمل ما لم تكلف بعمل آخر.[1]

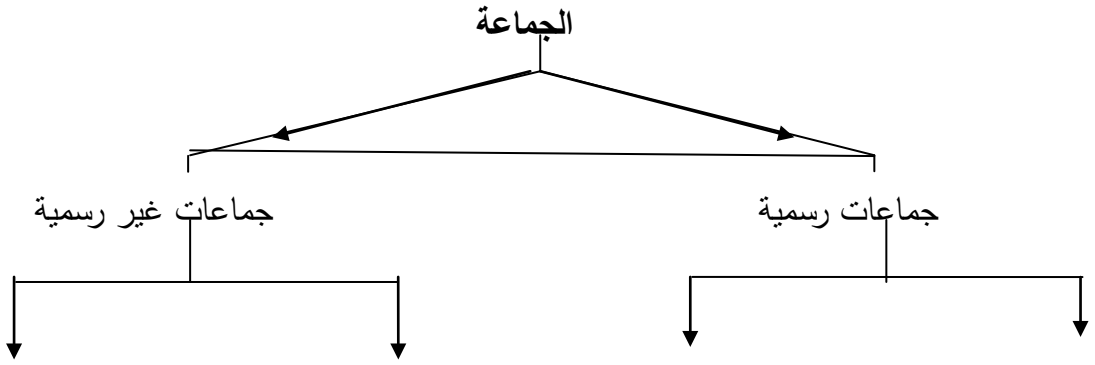
ثانيا: جماعات غير رسمية: وتتكون هذه الجماعات بصفة الاختيار، أي يسعى إلى الانضمام إلى جماعات بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري وغالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة وتكون لهم أهداف مشتركة، والجماعات غير الرسمية وظيفتها تكمن في سد الثغرات أو الفجوات التي يرتكبها التنظيم الرسمي.[2]

وهذا النوع من الجماعات يعتبر موضوع بحثنا وللتعمق أكثر ارجع إلى الفصل الأول الذي يظم التنظيم غير الرسمي وفيه تجد خصائص هذه الجماعات أنواعها والعوامل المؤثرة فيها وأهم النظريات التي تطرقت إليها.

---

[1]- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص ص 104-105.

[2]- رمضان محمد القذافي، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1997، ص223.



شكل رقم 3 : أنواع الجماعة

المصدر: محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 282.

المطلب الثالث: مراحل تكوين الجماعة والعوامل المؤثرة على ديناميكيتها

1-مراحل تكون الجماعة وتطورها:

-**مرحلة التكوين:** وفيها يتألف الأعضاء مع بعضهم البعض، ويضعون قواعد وأعراف تهيأ أرضية مشتركة لعلاقتهم، يميل الأعضاء لأن يكونوا غير متأكدين بشأن كيفية السلوك ضمن الجماعة ومدى فائدة الانخراط في عضويتها وعندما يدرك الأفراد أنفسهم كأعضاء بالجماعة مرحلة التكوين تنتهي.

-**مرحلة الصراع:** حيث يتجه الأعضاء إلى مقاومة السيطرة لقائد أو قادة الجماعة ويظهرون عداء اتجاه بعضهم البعض[1]، فإن لم تنتهي هذه الصراعات فقد تتفكك الجماعة، لكن إذا زالت الصراعات وقبل الأعضاء قائد الفريق وانسجموا معا تنتهي مرحلة التمرد.

-**مرحلة وضع القواعد:** (مرحلة وضع النماذج أو الاستقرار) وهنا تتكون الأعراف وقواعد السلوك بالتعاون والتآلف حيث يتم فيها التماسك والانسجام بين أفراد الجماعة، وكذلك في هذه المرحلة

[1]- احمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص ص 244-245.

تتولد مستويات مرتفعة من الجاذبية والالتزام بين الأعضاء، كما ينمو الشعور بالهوية والصداقة ويتم بناء الأعراف وقبولها مع التعرف على الأدوار القيادية والأدوار الأخرى.

-**مرحلة الأداء:** وهنا يكتمل الهيكل وتتحدد الأدوار ويتم فهم وقبول المهام، وفي هذه المرحلة توجه الجماعة طاقتها ومجهوداتها وإبداعاتها نحو انجاز المهام التي تم تحديدها وقبولها.[1]

-**مرحلة التوقف أو التفكك:** إذ أنه قد لا تستمر الجماعة لأنها تكون قد حققت هدفها ولم تعد مطلوبة، وفي حالات أخرى قد تتضاءل فاعلية الجماعة تدريجيا مع الافتقار للتكامل، إما لترك أعضائها أو أن أنماط السلوك التي طورتها الجماعة لم تعد مناسبة أو فاعلة.[2]

2-العوامل المؤثرة على ديناميكية الجماعة: هناك العديد من العوامل التي تعمل على التأثير على ديناميكية الجماعة ويمكن اختصارها فيما يلي:

-**تأثير أهداف الجماعة:** من خلال تزايد الهدف وضوحا كلما دعا ذلك إلى إدراك الجماعة له والعمل على تحقيقه لاعتبار أن هناك أهداف من السل تحقيقها دون بذل مجهود كبير، فيكون تأثير هذه الأهداف على الجماعة محدودا، أما الأهداف التي تكون في متناول الجماعة ولكن يستدعي تحقيقها بذل مجهود أكبر، فإن هذه الأهداف تعمل على تحريك الجماعة بدرجة أكبر وهذا ما يؤدي إلى تعاون الجماعة لتحقيق الهدف، وكلما كان اتفاق أعضاء الجماعة على هدف معين يزيد من تماسكها والعكس صحيح.

-**تأثير قيم الجماعة:** فإذا كانت قيم الجماعة متعارفا عليها كانت الجماعة متماسكة، أما إذا اختلفت القيم داخل الجماعة ولم تصطلح الجماعة على وضع قيم معينة فإن ذلك يؤدي إلى تفكك الجماعة.

---

[1]- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 457.

[2]- أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 246.

-تأثير الهيكل المادي للجماعة والوسط المحيط بها: كلما كان المكان الذي تشغله الجماعة مترامي الأطراف كلما كان تماسكها أقل، ولكن إذا كان البعد المكاني للجماعة صغير كان تماسكها اقوي. **و**كلما كان عدد الأفراد المكونين للجماعة كبير كلما كان تماسكها أقل[1].

كلما كان مكان اجتماع الجماعة مناسب للأعضاء كان معدل اتصالهم بعضهم ببعض أكثر، وإذا كانت الظروف المادية التي تعقد فيها الجماعة اجتماعاتها ملائمة سهل ذلك على الجماعة مهمتها.

المبحث الرابع: آليات ومعيقات انماط الاتصال داخل جماعة العمل في المنظمة الخدماتية وطرق تحسينها:

المطلب الأول: آليات الاتصال بين جماعات العمل في المنظمة الخدماتية

يعد الاتصال أمرا هاما وحيويا لأي منظمة مهما كانت طبيعة عملها أو حجمها، لذا مجد أن الجماعات التي تنتمي إلى المنظمات الخدماتية مهما كان نوعها رسمية أو غير رسمية قواعد وشروط اتصال خاص بها، وهي عبارة عن رموز متفق عليها، والتي تكون لها معاني مشتركة داخل النسق التنظيمي، فالاتصال بين الجماعات الرسمية داخل المنظمة يكون بإتباع الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي، ويتوجه على أساس المهام والمناصب المسندة إلى كل عضو، وبهذا الأساس تتحرك العملية الاتصالية التي تشترط احترام قواعد الاتصال الرسمي، وهذا من أجل الحفاظ على النظام واستقرار المؤسسة والسير الطبيعي للوظائف وعدم تداخل المهام، ومن ذلك احترام السلمية واحترام التخصص وتوقيت الاتصال. [2]وبفض الجهد الجماعي بين الجماعات داخل المنظمة الخدماتية الذي يكون عن

---

[1]– السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعى، **العمل مع الجماعات الدراسة والعمليات**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة،210،2001

[2]– ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 120.

طريق التحكم الفعلي في مسار الاتصال الرسمي تستطيع المنظمة تحقيق الاستقرار وتكيف جماعاتها التنظيمية.

وحتى يتحقق الاتصال الفعال داخل الجماعات الرسمية لابد من تحقيق بعض الأمور الهامة في القادة إذ يعتبروا هم أساس العملية الاتصالية الناجحة والفعالة، ومن بين هذه الأمور:

- ضرورة أن يتمتع القائد بمهارات عالية في الحديث مع مرؤوسيهم والاستماع إليهم.
- على القائد أن يغرس في روح مرؤوسيه المبادرة والمشاركة في صنع القرار والتحفيز على التجديد والإبداع.
- يجب على القائد وان يعتاد وبشكل دوري على التنقل في مواقع العمل بشكل دوري أو مفاجئ حتى يحصل على المعلومات من مصدرها الأصلي.
- يجب مراعاة جميع العوائق النفسية والتنظيمية التي قد تعيق عملية الاتصال.
- يجب على القائد أن يكون عارفا لحقيقة ما يريد نقله لمرؤوسيه، فيحدد قبل كل اتصال يريد إجراءه مضمون الاتصال وعناصره ومكوناته والهدف المطلوب منه.[1]

هذا بالنسبة لآليات الاتصال بالنسبة للجماعات الرسمية أما بالنسبة للجماعات غير الرسمية داخل المنظمة الخدماتية فإن مسار الاتصالات يكون كغيره في المنظمات الأخرى، مهما كان نوعها فإنه يأخذ مساره غير الرسمي وبصفة تلقائية وعفوية. ولا يلتزم بالمسار الرسمي للاتصال ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة، فالجماعات غير الرسمية تستعمل قواعد خاصة للاتصال وشروط متفق عليها من طرف الأعضاء تستند إلى ثقافتهم المرجعية وتخصصهم في العمل.[2]وكذا إلى عدة عناصر أساسية تربط الجماعات التنظيمية غير الرسمية مع بعضها البعض، كالأقدمية في العمل ونفس

---

[1]– محمد أبو سمرة، مرجع سابق، ص ص 63–64.

[2]– ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 120.

الجنس والسن والحزب السياسي، ويكون الاتصال تبعا للتراكم الذي يحدث مع مرور الوقت، حيث كلما تقادمت الجماعة العمل غير الرسمي ازداد انسجام أعضائها واندماجهم وتوافقهم وازدادت سهولة انسياب العملية الاتصالية.[1] ودرجة التأثير الاتصالي داخل الجماعات تكون قوية.

ويتميز نمط الاتصال في هذه الجماعات باللقاءات المباشرة الشخصية غير الرسمية إذ نجد الكثير من القادة يرون أن هذا النوع من الاتصالات أنه ظاهرة سلبية لما يرافقها من أنماط التجسس والوشاية وبث الإشاعات والصراعات على النفوذ والسلطة من خلال التحالفات، لذا وجب عليهم أي القادة أن يعرفوا سبب تتشكل هذا النوع من الجماعات ومحاولة تحقيق الممكن منها، بحيث يكون هناك نمط من التعاون بين الجماعات الرسمية وغير الرسمية حتى لا تترك مجال لحدوث الصدام بين كلا من الجماعتين.[2]

وتستعمل الجماعات غير الرسمية كل الوسائل المتاحة إليها وأنماط للاتصالات التي تراها مناسبة لمهامها ولتحقيق أهدافها، وهي بذلك تتميز بالمرونة أكثر من التنظيم الرسمي الذي يشدد على احترام السلمية واحترام شوط وإجراءات الاتصال.

إذن إن آليات الاتصال بيم الجماعات الرسمية داخل المنظمة الخدماتية تأخذ مسارها الرسمي المحدد في هيكلها التنظيمي الرسمي وسير مسار الجماعات الرسمية، وكذلك يأخذ مسار غير الرسمي تبعا لجماعات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي، لذا وجب على القادة الاهتمام بكلا النوعين من الاتصالات ولا يجب الفصل بينهما أو إهمال أحد منها لأنه يضعف من فعالية المنظمة وكذلك من أداء الجماعات[3].

---

[1]– نفس المرجع السابق، ص 120.

[2]– قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، مرجع سابق، ص 212.

[3]-Acravanel et(A), **individu, groupe et organisation, goetonmoriu** , éditeur, canada , 1985, p 321.

والاتصالات غير الرسمية هامة جدا بالنسبة للتنظيم وبدونه يمكن أن يؤثر على العملية التنظيمية، فالحياة التنظيمية أكثر تعقيدا في دمجها هيكل تنظيمي رسمي والجماعات التي تنتمي لهذا التنظيم بحاجة إلى إقامة علاقات ودية مع بعضها البعض في محيط العمل وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى ضعف في الإنتاجية.

المطلب الثاني: عوائق أنماط الاتصال داخل الجماعات التنظيمية

1-عوائق الاتصال داخل الجماعات التنظيمية:

العوائق التنظيمية: تنشأ المعيقات التنظيمية من طبيعة غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، ويمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي

-يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط، التي تمارس داخل المنظمة والتي يعمل الجماعات في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي وتعترض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية.[1]

-**عوائق مرتبطة بحجم المنظمة:** وهذا يعني حجم المنظمة يعني كثرة مستويات الإشراف مما يؤدي إلى إعاقة الاتصال التنظيمي والوقوع في مساوئ البيروقراطية، ومن أهم المشاكل التي تنجم عن تحقيق الاتصال (النازل الصاعد) الفعال بسبب التراكم الزائد للمعلومات والعجز عن معالجتها في الوقت المناسب، سواء حدث ذلك على مستوى واحد أو عدة مستويات من الإشراف،[2] وعدم وضوح الهيكل التنظيمي والصلاحيات والمسؤوليات يعرقل انسياب الاتصال بين الجماعات التنظيمية وتعقيدها.

---

[1]- خولة بلحمدو، **مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2013-2014، ص 50.

[2]- مصطفى عشوي، **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص.230

-عوائق مرتبطة بسوء التنظيم الرسمي: قد ينجم داخل التنظيم مشاكل تجعل انسياب الاتصال وحسن توزيعه متعثرا وتشوبه الفوضى، ومن هذه العوائق غموض وعدم تحديد السلطة الآمرة ونطاق الإشراف، وعدم احترام هذا التنظيم وبقائه كمجرد وثيقة لا فعالية لها، وتصيب التنظيم وتقادمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتحولات التي طرأت على أهدافها ونشاطها ومراكز القرار وتنفيذه.[1]

-عوائق متعلقة بالتدرج الهرمي: إن هذا الأخير على الاتصال من خلال السلطة الهرمية فتخوف الكثير من العمال من رؤسائهم إخفاء المعلومات عليهم لأنهم يعملون أنهم يملكون سلطة العقاب مما يؤدي إلى عزل بعض المستويات الهرمية، إذ نجد أن معظم المسيرين يفضلون الاتصال بمن هم في مستواهم الهرمي ويحافظون على المعلومات حتى لا تصل إلى القادة للحفاظ على وضعيتهم وعلى أكبر مجال للمناورة والتحرك. [2]ما يسهم في صعوبة العملية الاتصالية بين الجماعات داخل النسق التنظيمي بالإضافة إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التنظيمية التي يمكن أن تحد من عملية الاتصال كحدوث التشويش أو الضوضاء الذي يطرأ على قنوات الاتصال أو اختلاط الرسائل التنظيمية مع بعضها البعض وطريقة إرسال الرسالة وطريقة استقبالها وغيرها من العوائق التنظيمية التي تعيق العملية الاتصالية داخل النسق التنظيمي الخدماتي (البلدية)

2-العوائق الاجتماعية والثقافية: هي الأصعب والأكثر احتمالا للإشكاليات اللبس والغموض، فالتنشئة الاجتماعية واعتماد العلاقات الأولية مثل القرابة، القبلية، والعائلة تجعل الأفراد لأكثر تواصلا، والتراتبية الواضحة للمراكز الوظيفية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية والفوارق الذاتية والتفاعلية والعلاقة بين المرسل والمستقبل وأنماط السلوك الاجتماعي السائد في المجتمع، والتباعد

---

[1]- فائزة رويم، **معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ورقلة، جانفي 2012، ص 55.

[2]- بن زوق جمال، **الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علوم الاتصال، 2000، ص 57.

الاجتماعي نتيجة للفوارق اللغوية والعرقية والدينية والمذهبية والفكرية والسياسية والانحياز الاجتماعي الذي ينشأ عن التعصب والولاء الفئوي والحزبي والطائفي والقبلي واختلاف طقوس الاتصال[1] فلكل مجتمع طقوسه الخاصة بحياته الاجتماعية وبعملية التواصل.

فكل هذه العوامل الاجتماعية تسهم في ضعف عملية الاتصال وتعيق عملية التواصل بين جماعات العمل داخل النسق التنظيمي لأنه يؤدي إلى ظهور الأنانية والصراع والمنافسة بينها، ونظام الاتصال داخل البلدية بين جماعات العمل تسيطر عليه عقلية العلاقات الأولية والجماعات غير الرسمية التي تتكون عن طريق الصداقات والمستوى التعليمي إلى جانب الاتصالات الرسمية التي تحتكر أحيانا المعلومات في أعلى القمة من السلم التنظيمي ويصبح اتصال بين الجماعات التي تشترك في نفس الرتبة والحزب السياسي، كل هذه العوامل المذكورة آنفا تؤثر في عملية الاتصال داخل النسق الخدمي ويعيق إرسال الرسالة واستقبالها وفهمها.

3-العوائق النفسية: يشكل الفاعل داخل التنظيم حجر الأساس لنموه وتطوره لهذا فإن ظهور حواجز اتصالية عنده سوف ينتج عنها صعوبات كبيرة لسير المنشأة، هذه الحواجز تظهر نتيجة اختلاف الفاعلين من الناحية النفسية، إذ يلجأ العمال أحيانا داخل المنظمة لانتقاء المعلومات التي تتفق مع أهدافهم ودوافعهم وإهمال المعلومات الباقية وهذا نتيجة إدراكهم للرسالة.[2] لان إدراك الأشخاص يختلف فكل فرد يدرك الرسالة الاتصالية غير إدراك الآخرين لها ويؤثر ذلك في اختلاف الخبرات كما أن غالبا ما يقوم الاتصال على افتراض أن مستقبل الرسالة يمتلك من الاستعداد الفكري والذهني والقابلية الإدراكية ما يجعله ذا قدرة على استيعابها وإدراك ما ينطوي عليه من مدلولات معينة

---

[1]- جودت شاكر محمود، **الاتصال النفسي**، مرجع سابق، ص 266.

[2]- بن زروق جمال، مرجع سابق، ص 59.

غير أن مثل هذه الافتراضات غالبا ما تنقل الجانب النفسي للفرد لذا فإن العملية الاتصالية لا تتم بنجاح إلا إذا أخذت بعين الاعتبار اختيار الوقت الملائم لنقل الرسالة والقابلية الشخصية لمستقبلها.[1]

فالطابع النفسي الذي يحمله الفرد الفاعل داخل الجماعة التنظيمية يلعب دور كبير في تغيير المعنى الذي يقصده صاحب الرسالة عند اتصاله مع باقي أعضاء الجماعة مما يضعف من كفاءة وفعالية الاتصال التنظيمي وعدم القدرة على إيصال المعلومات عبر القنوات التنظيمية بشكل يعرقل فاعلية الإنجاز أو الأداء. ولكي يتغلب على هذه المعيقات الاتصالية بين الجماعات التنظيمية داخل النسق التنظيمي من الضروري التغلب على كل هذه المعاقات السابق ذكرها وهذا ما سنلاحظه في العنصر الآتي.

المطلب الثالث: كيفية التغلب على معيقات أنماط الاتصال داخل الجماعات وتحسينها

يمكن أن يكون الاتصال ناجحا إذا تمكن صاحب الرسالة من إيصال المعنى الذي يقصده بوضوح ودقة، حيث أن المتلقي يستقبل الرسالة ويستوعبها ويفهم المعنى المقصود منها بصورة سلمية ويتصرف في أفعاله وسلوكه داخل الجماعة انطلاقا من ذلك، ويمكن التغلب على معيقات انماط الاتصال وتحسين فعاليته من خلال النظرة الكاملة لعناصر وخطوات عملية الاتصال.[2]

وفيما يلي أهم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في إزالة المعيقات التي تعترض العملية الاتصالية داخل الجماعات التنظيمية وتحسينها وهي كالآتي:

-**الوضوح:** إذ يعد مرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والبسيطة المألوفة والدقيقة.

---

[1]- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، **نظرية المنظمة**، مرجع سابق، ص 206.

[2]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2018، ص 300.

-**الشمول:** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليتفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

- **الإيجاز:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة.

- **الصدق والنزاهة:** أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة

- **الترابط:** أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض أن تنسب الأفكار بشكل منطقي وسلس.[1]هذه العناصر هامة خاصة بالرسالة وهي ركائز أساسية لا بد من احترامها حتى تضمن فعالية الرسالة.

- كذلك لا بد من تزويد المرسل وتدريبه على مهارات الاتصال سواء الاتصال اللفظي أو التحريري، والاهتمام بالحالة النفسية للمرسل ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واستخدام اللغة المشتركة.

- عدم استخدام قنوات اتصال لا تلائم الرسالة أو المستلم، فلكل رسالة قناة خاصة بها وضرورة معرفة كيفية استخدام القناة ومعالجة كل ما يشوبها من مشاكل ومعوقات.

- ضرورة التركيز على مسالة التوقيت في الاتصال خاصة فيما يتعلق بمستقبل الرسالة حيث يلعب وقت استلام الرسالة دورا أساسيا في نجاح الاتصال أو فشله.[2]

بالإضافة غلى ذلك هناك مجموعة من العوامل التي تسهم في تحسين العملية الاتصالية داخل الجماعات وهي:

- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات من سلوكات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.

---

[1]- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العليات الإدارية، وظائف المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط2، 2017، ص289.

[2]- بشير العلاق، **الاتصال في المنظمات العامة**، مرجع سابق، ص ص 160-163.

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الجماعات في أعلى السلم الهرمي وأدناه بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.

- التأكيد على أهمية الاتصال بين جماعات العمل وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

- إعادة طبيعة ومستوى إدراك الفرد المتلقي للرسالة عند إجراء عملية الاتصال.[1]

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وسياسات الاتصال وثقافة المنظمة بما يساعد على تحسين فعالية الاتصال.

- تطوير اتجاهات ايجابية لدى الأفراد والجماعات وتهيئة جميع السبل والتسهيلات المادية من أجل تسهيل عملية الاتصال.

- بناء وتطوير العلاقات الإنسانية الجيدة بين الجماعات في النسق التنظيمي وتدريبهم لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.[2]

هذه جملة الإجراءات العملية التي يمكن أن تزيل المعيقات التي تؤثر في عملية الاتصال وتحسينه داخل النسق التنظيمي مهما كان نوعه، لذا لا بد من الاهتمام بها وإعطاء حقها حتى لا يتسبب في عرقلة عملية الاتصال جوهر العملية الإدارية ولب التنظيم وتساهم كذلك في تخفيض مستوى الأداء لدى الأفراد والجماعات ما ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية وفعالية المنظمة.

---

[1]– محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 226.

[2]– حسن حريم، المرجع نفسه، ص .289

خلاصة الفصل

تحتاج التنظيمات على اختلاف اشكالها وأنواعها الى شبكة من الاتصالات من اجل تسهيل عملية التنسيق بين أجزاء التنظيم المختلفة من اجل نقل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية وهذا من اجل تحقيق السير الحسن لكل العمليات التنظيمية التي تقوم بها جماعات العمل وذلك لان عملية الاتصال تعتبر كفعل اجتماعي تنظيمي محرك لكل الأفعال التنظيمية الأخرى التي يمكنها ان تحدث في محيط البناء التنظيمي الرسمية ويمكن ان يأخذ في مساره اتجاهين اساسين ومتلازمين وهما الاتصال الرسمي الذي تنص عليه اللوائح والقوانين الرسمية وموضح ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة والاتجاه الاخر وهو الاتصال غير الرسمي الذي يحدث بصفة تلقائية بين جماعات العمل نتيجة للتفاعل المتكرر بينها نتيجة اشتراكهم في نفس الأهداف ولذلك يعتبر لمن الضروري استغلال هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية لصالح المنظمة والاستفادة من المعلومات التي تقدمها وهذا نظرا للأثر الواضح الذي يمكنه ان في أداء تلك الافراد وبالتالي على الفعالية التنظيمية.

ومن خلال هذا الفصل الخاص بأنماط الاتصال وجماعة العمل تم التطرق الى طبيعة الاتصال التنظيمي وكذلك الى أنواع شبكات الاتصال والنظريات التي تناولته بالدراسة وأنماطه وكذا التطرق الى طبيعة جماعة العمل لنختم الفصل باليات ومعيقات أنماط الاتصال التنظيمي داخل جماعات العمل وطرق تحسينها.

الفصل الرابع: انماط القيادة بالمنظمة

المبحث الأول: طبيعة القرار

المطلب الأول: خصائص القيادة

المطلب الثاني: أهمية القيادة

المطلب الثالث: وظائف القيادة

المبحث الثاني: مهام، نظريات وأساليب اكتساب النمط القيادي

المطلب الأول: المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة بالمنظمة.

المطلب الثاني: نظـــريات القيادة.

المطلب الثالث: أساليب اكتساب النمط القيادي

المبحث الثالث: أنماط القيادة بالمنظمة والمشاكل التي تواجهها.

المطلب الأول: القيادة الرسمية بالمنظمة

المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية بالمنظمة

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها أنماط القيادة بالمنظمة

المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية

المطلب الأول: احترام القائد الرسمي للمجموعات غير الرسمية

المطلب الثاني: التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وابراز دور القيادات غير الرسمية.

المطلب الثالث: الحوافز والامتيازات مشاركة القيادات غير الرسمية في صناعة القرار

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: أنماط القيادة بالمنظمة

تمهيد

إن القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات سواء كانت اقتصادية كالشركات أو خدماتية كالإدارات المحلية وغيرها, وكذلك ضرورية في كل المجالات الادارية بحيث تقوم بعملية التخطيط, التوجيه, التنظيم والرقابة واتخاذ القرار الفعالة من أجل تحقيق فعالية التنظيم, ومن أجل أن تصل الى تسيير جيد لابد أن تراعي مسائل ضرورية كالعلاقات الإنسانية والجماعات داخل التنظيم والتي تعمل أحيانا على عرقلة القرارات اذا لم تحضي بالاهتمام من السلطات الرسمية.

المبحث الأول: طبيعة القيادة

المطلب الأول: خصائص القيادة

للقيادة عدة خصائص والتي تتمثل فيمايلي:

- **الخصائص الفنية:** هي القدرة على استخدام المعرفة والقدرات الخاصة بكل مهنة والتي يكتسبها القائد من التعليم والخبرة والتدريب.

- **الخصائص الانسانية:** والتي تشمل على القدرة على العمل مع الآخرين واستخدام مبادئ العلاقات الانسانية وتسخيرها لإيجاد جو عمل تزدهر فيه القيم والمبادئ الانسانية,

- **الخصائص الادراكية:** وهي القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة وعلى تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة.[1]

- **الخصائص الشخصية أو الذاتية:** وهي القدرة أو الصفات في بناء شخصية القائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالشروط البدنية والعصبية وقوة التحمل) وكذلك القدرات العقلية

1- حمدي ياسين وآخرون, **علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق**, دار الكتاب الحديث ط1, 1999 ص 161.

(الاستعدادات الفكرية والذهنية وأهمها الذكاء) وملكة الابتكار وضبط النفس وهي المحركة للعمل حتى يتمكن القائد من صنع القرار واتخاذه دون تردد وبحسم وتوقع الاحتمالات ومراجعتها بهدوء.

– **الخصائص السياسية:** وهي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده, ومهاراته في تسطير الأهداف العامة وما يتطلب ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده وسياسته من ناحية, وأهداف وسياسة التنظيم القائم, أي التوفيق بين الاتجاهات والضغوط الموجودة في المجتمع وبين نشاط التنظيم وعلى القيادة أن توجه خدمة المجتمع الخارجي.

– **الخصائص الإدارية:** والتي تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد والتنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة[1].والقائد الناجح هو الذي تتوفر فيه تلك الصفات أو الخصائص باعتبارها العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو انجاز عمل معين[2] والقائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته وبين أتباعه والعادات والتقاليد التي تتوقف وأهداف المشروع.

وتظهر القيادة الفعالة شعورا بالحاجة بشأن المبادرات الجديدة وهذا عن طريق المناقشة الجوهرية وقرارات واضحة من قبل مجموعة القيادة، وكذلك العمل الشخصي الآت من قبل القائد، حتى ولو استدعى ذلك المصدر السري غير الرسمي للمعلومات لدى المنظمة، ولا يكتفي فقط بالمصادر الرسمية.[3]

---

2 يوسف جعلولي, **القيادة الادارية وعلاقاتها بتطوير الثقافة داخل المنظمة الصناعية**, مذكرة لنيل درجة ماجستير, تخصص تنظيم وعمل, جامعة البليدة, 2006–2007, ص 129.

[2]كامل محمد معزي، **مفاهيم وأسس سلوك، الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1994، ص 201.

[3] ماكس لاندزبيرغ، **أدوات القيادة، الرؤية، المبادرة، الزخم**، ترجمة: غادة الشهابي، مكتبة العبيكة، ط 1،2003، ص 124,

وخصائص القيادة تختلف باختلاف الجماعة، ذلك أن القائد من صنع الجماعة، وهو صورة لها والصفات التي ترضى أو تصلح للجماعة قد لا تروق أو لا تصلح لجماعة أخرى، ذلك لاختلاف الأهداف وتباين الظروف، والجماعة تختار أنسب الأشخاص للتعامل معها ومع مشاكلها وفي فترة معينة. ومن أهم خصائص القيادة في البلدية أن يكون محل ثقة الناس وأن يقتنع الشعب بشخصيته, وعدم استسلامه لمن يحيطون به, مع سعة أفقه والحكمة والبصيرة, وكذا القدرة على الفهم السريع, وقوة الحجة ومواجهة عملية التنمية والتطوير الاجتماعي.

المطلب الثاني: أهمية القيادة

لقد ذهب الكثير من الباحثين في تعريفهم للقيادة أنها جوهر العملية الادارية وقلبها النابض وأنها مفتاح الادارة، وأهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الادارية، فتجعل الادارة أكثر ديناميكية وفاعلية، وتعمل كأداة محركة لها لتحقيق أهدافها واوضحت القيادة أن المعيار الذي يحدد على ضوء نجاح أي تنظيم اداري وكذلك هي القوة الدائمة والدافعة للقدرة الجماعية للفعل.[1]ومن هنا يمكننا ان نوضح أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم والجماعة في العناصر الاتية.

أ- أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم:

يقول **أوداويتيد(O. Tead)** "أن القيادة تعمل على تعاون أفراد التنظيم من أجل تحقيق يرغبون فيها ويجدونه صالحا لهم جميعا ويرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة".[2]

وبالتالي فان القيادة توجد في التنظيم كحلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية، والبوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم للاستراتيجيات الفردية.

---

[1]- جعلولي يوسف، مرجع سابق، ص 130.

[2]- أوداويتيد، **فن القيادة والتوجيه في ادارة الأعمال العامة**، ترجمة: عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1995، ص 16.

وللقيادة أهمية كبيرة في تدعيم القوة الايجابية في المنظمة وتقلص الجوانب السلبية قدر الامكان وتعمل على السيطرة على مشكلات العمل وحلها وحسم الخلافات والترجيح بين الآراء وتسهل للمنظمة تحقيق الأهداف المرسومة ومواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة.[1]

وللقيادة أهمية في تنظيم ووضع الاختصاصات والسلطات التي يتم التفاعل معها والاستجابة لها واتخاذ القرارات التصحيحية البناءة عمليا وسلوكيا وانسانيا، وذلك من خلال توجيه واصدار التعليمات والتوجيهات والاشادات.[2]

وعليه فإنه لما للقيادة من أهمية كبيرة في التنظيم فانه دائما بحاجة اليها، وقد تظهر الحاجة للقيادة عند عدم شمول واكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي، لأمر الذي يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات وفق ما يتطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته كذلك دينامية المنظمة وميلها نحو التوسع، لأمر الذي يتطلب تغييرا في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة

بـ – أهمية القيادة بالنسبة للجماعة:

يرى **أوركارتر(O.Corter)**"أن القيادة تمثل مركز سلوك الجماعة وتقودها نحو أهدافها، كما لها أهمية التأثير على تركيب الجماعة، وتهتم بسلوك الجماعة."

قد تلعب القيادة دورا أساسيا في تحديد أهداف الجماعة وفي وضع قيمها ومعاييرها وثقافتها، كما يضعون خطط النشاطات المختلفة لجماعتهم، وللجماعة أهمية لأنها هي التي تقبل القيادة أو ترفضها،

[1]– جعلولي يوسف، مرجع سابق، ص130

[2]– محي الدين الأزهري، **الادارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993، ص 248.

وعلى ذلك لابد أن يعمل القائد على اشباع حاجاتهم، فلمعرفة القائد ونوعيته نقوم بتحديد الحاجات المادية والاجتماعية والسيكولوجية للجماعة[1] وبذلك نحدد دور القائد المناسب.

كما تعمل القيادة على بث روح التعاون لديهم وبينهم ثم بينهم وبين المنشأة، وايجاد درجة كبيرة من التحمس والعطاء لديهم، وبناء علاقات طيبة وجو عمل تسود الاستجابة والثقة.

المطلب الثالث: وظائف القيادة بالمنظمة

تسعى القيادات الإدارية من خلال تواجدها داخل التنظيم الى تحقيق العديد من الوظائف الأساسية والمهمة داخل النسق التنظيم حتى تستطيع النهوض بالفعالية التنظيمية المرجوة والاستراتيجيات المحددة في اطار خططها ونشاطاتها المنوطة بها ويمكن توضيحا في الوظائف الاتية:

أ- **الوظائف القيادية الرسمية:** تتلخص مهام أو وظائف القيادة الرسمية في مراعاة مبادئ التنظيم الاداري في المنظمة حتى تستطيع تسيير النشاط بانضباط وجدية ويتم توضيحها كمايلي:

-**وظيفة التخطيط:** وهو دراسة المستقبل ووضع خطة تقوم عليها المنظمة، إذ يجب أن يكون هناك تخطيط وإعداد مسبق لخطة تشمل مختلف الجوانب التنظيمية والأهداف والقوانين والشروط التي تخدم المنظمة وتحقيق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك.[2] وحسب **هنري فايول (H. Fayol)** فيرى أن المخطط يضع افتراضات كما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ويختار أحد هذه الافتراضات بعد وضع الخطة وهدف للوصول اليها مثبتا العناصر الواجب استخدامها لتحقيق الهدف وكيفية السير والمراحل الواجب المرور بها ومن ثم تحديد الوقت اللازم لذلك.[3]

---

[1]– بوفجلة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر،1998، ص 17،

[2] – زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية**، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 1979، ص 118.

[3] – طارق عبد الحميد البدري، المرجع السابق، ص 22.

وكما هو معروف أن عملية التخطيط هي عملية منظمة تسهل الوصول الى الهدف المنشود وذلك ضمن حدود الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة داخل النسق التنظيمي وتهدف عملية التخطيط في ظل الخطوات المتبعة كتحديد الأهداف التنظيمية واختيار أفضل بديل وتنفيذ الخطط اللازمة لتنفيذ البديل ووضع الخطة موضع التنفيذ ومراقبة وتقييم النتائج[1]، الى تخفيض المخاطر المستقبلية وبيئة عدم التأكد وزيادة مقدرة المنظمة على النجاح والتنسيق بين الأفراد والوحدات التنظيمية وتحسين المناخ السلوكي في المنظمة وتسهيل عملية الرقابة وتنمية معايير الأداء وكذلك تنمية المديرين والإعداد للتغيير.

– **التنظيم:** التنظيم حسب **هنري فايول (H. Fayol)** أنه إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها في المواد الأولية والآلات ورأس المال والأفراد ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض أيضا[2] ويشمل التنظيم على عدة عناصر منها المورد البشري وكذا المورد المادي وكذا المهارات والخبرات التي يتميز بها المورد البشري وجود نظام اتصال يسهل نقل المعلومات والقرارات.

– **التوجيه:** وتتمثل في ارشاد المرؤوسين والاشراف عليهم ولا تقتصر وظيفة التوجيه في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب بل تعني أكثر من ذلك، ففي وظيفة التوجيه لابد من توضيح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة كل الغموض المتعلقة بالأهداف.

– **التنسيق:** ويقصد بالتنسيق تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات التي تتداخل فيما بينها، وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم ونسيق جهودهم لتحقيق

---

[1]– محمد منير مرسي، **الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، مصر، 1984، ص 256.

[2] – كامل بربر، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط3، 2000، ص 25.

أهداف المنظمة[1]، وهي بذلك تحتاج الى مهارات قيادية عالية لتحقيق تنسيق فعال بين مختلف أعضاء التنظيم.

ولممارسة العملية التنسيقية لابد من الأخذ بعين الاعتبار جملة من العوامل أهمها:

– درجة تقسيم العمل والتخصص في المنظمة حيث تزداد صعوبات التنسيق كلما كانت درجة تقسيم العمل كبيرة وتنامت معدلات الاعتمادية بين الوحدات الفرعية.

– مدى تجانس في المنظمة من ناحية الوظائف واستيعاب العمال للأهداف، فالتنسيق تبرز حتميته لتقليص الفجوة بين أهداف التنظيم وأهداف العمال.

– طبيعة الاتصال وتفويض السلطة وكذا حجم المنظمة.

لذا لابد على القائد متخذ القرار والقائم بالعمل الاداري مراعاة كل هذه الظروف حتى يستطيع الوصول الى تحقيق مبدأ وحدة الهدف.

– **الرقابة:** يقدم **هنري فايول (H. Fayol)** تعريف للرقابة بأنها " التأكد من حدوث شيء وفق العمل بخطة متفق عليها ومحددة سلفا وتحديد التعليمات والمبادئ التي يجب اتباعها أثناء ممارسة عملية الرقابة ويستوجب على القائد القائم بعملية الرقابة أن يتوفر في نظامه الرقابي مجموعة من الشروط منها:

– الملائمة بحيث يراعي نظام الرقابة طبيعة النشاط واحتياجات وحجم المنظمة وأهدافها.

– وضوح نظام الرقابة وسهولة الفهم من ناحية الأهداف ووسائل القياس.

– الموضوعية والمرونة التي تعني التكيف مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية عن طريق المراجعة الدورية لنظام الرقابة.

[1]– كامل بربر، مرجع سابق، ص 25.

– وما هو مهم وأهم مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية في إدارة نظام الرقابة عن طريق تفعيل مشاركة الفاعلين في وضع القرار ومراعاة الفروق الفردية وتنفيذ منافذ الاتصال.[1]

– **الإشراف:** يعتبر وظيفة هامة من وظائف الإدارة وهو إدارة مراقبة التنفيذ والتأكد من مطابقته للخطة الموضوعة، والتحقق من أجل جهود الأفراد بالمنظمة تسير في الطرق المرسوم نحو تحقيق الهدف بكفاءة عالية[2]، فهو وسيلة القائد لمعاونة مرؤوسيه وإشعارهم باشتراكهم في العمل وإثارة اهتمامهم بما يؤدون من أعمال وذلك بما يضمن دوما التحقيق الجيد للأهداف.

ومنه يمكننا ان نفهم ان وظائف القيادة الرسمية كل ما هو محدد ضمن الخريطة التنظيمية بطريقة قانونية ورسمية واضحة بينما نجد ان وظيفة القيادة لا تنحصر في الوظائف الرسمية لها فقط بل تتعدها في اطار العلاقات الرسمية الى القيام ببعض الوظائف غير الرسمية حتى تستطيع القيام بمهامها بطريقة جيدة وناجحة.

2–الوظائف غير الرسمية: والتي لها دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين، وتماسكهم ومن هذه المهام نذكر وكذلك في تحقيق الفعالية التنظيمية ويمكن تلخيصها فيا يلي:

– **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي جماعات تتكون بشكل طبيعي وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط، وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح بل يصب في خدمتها.

– **الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة:** بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل

---

[1] محمد عبد الله عبد الرحيم:المرجع السابق، ص ص 212– 213.

[2] حسين عبد الحميد رشوان، **القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دون طبعة، 2010، ص 185

المدير متفهما لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيا وفكريا ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بل نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون انقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف، وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

– **المشاركة في صناعة القرارات الادارية:** من حيث العلاقات الانسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيا وتحسيسهم بأهميتهم ويجعل القائد أتباعه يشعرون بالأمان والثقة، ويمنع وجود أفراد خارج فضاء المنظمة والبحث في مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعة متوحدة وهي من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها. وكذلك درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم والمثل الانسانية والأخلاقية في التعامل مما يجعل من القائد قدوة يحتذي بها الجميع ويسعى لتقمص شخصيته.

– المهارة في التنظيم الوقت وإدارته وذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من أجل انجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الانجاز على مراحل الزمن واسترجاع الأوقات المهدورة[1].

وحتى تكتمل عملية القيادة الإدارية داخل النسق التنظيمي على اختلاف اشكاله وانواعه لابد من الجمع بين الوظائف الرسمية لها والوظائف غير الرسمية حتى تحقيق التميز في الأداء وتحقيق العلاقات الإنسانية الجيدة وتكيف العمال واستقرارهم في محيط العمل والرفع من مستوى المردودية وبالتالي تحقيق اعلى درجة في الفاعلية التي تضمن نجاح المنظمة في البيئة المحيط بها.

[1] كامل محمد المعزبي،المرجع السابق، ص 215.

المبحث الثاني: مهام، نظريات وأساليب اكتساب النمط القيادي

المطلب الأول: المهام والاختصاصات التي تمارسها القيادة بالمنظمة

ان للقيادة داخل المنظمات على اختلاف أنواعها لها العديد من المهام التي تمارسها القيادة في المستويات الثلاثة: (العليا، الوسطى والتنفيذية) تختلف كل منها عن الأخرى بسبب الاختلاف في تكوينها وزمن بين المهام التي تقوم بها في مختلف المستويات الإدارية يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ- **مهام القيادات الادارية العليا:** تقوم على رأس الجهاز الاداري وتتولى ادارته، فتقوم بممارسة النشاطات الأساسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف الرئيسية للتنظيم، كما تتمتع هذه القيادات بالسلطات الواسعة لتمكينها من انجاز المهام الهامة المنوطة بها، وهي تتحمل في نفس الوقت مسؤولية انجاز هذه المهام التي يفرضها عليها المركز القيادي.

ب- مهام القيادات في الادارة الوسطى: والتي تتمثل في مديري المصالح، والادارات العامة، ومن ناحية السلطة والمسؤولية ممن يديرون أجهزة متوسطة الحجم.

ج- مهام القيادات في الادارة التنفيذية: أو تسمى الادارة المباشرة، فهي تتولى ادارة وحدات ادارية صغيرة الحجم، وتتولى مهمة الاشراف والملاحظة المباشرة على عدد محدود من الموظفين ويطلق عليها الوحدات الادارية أو أقسام، كما يسمى قادة هذه الوحدات الرؤساء المباشرين أو مشرفي الخط الأول.

المـطلب الثاني: نظريـات القيادة

هناك نظريات كثيرة وضعت لوصف ظاهرة القيادة وتفسيرها، وهذا نتيجة لجهود علمية كثيرة ومتنوعة تهدف الى تفسير ظاهرة القيادة عوامل نجاحها وفشلها في المنظمات، وتظهر هذه النظريات فيما يلي:

1- نظريـة السمات (نظريـة الرجل العظيم): وتعد من اولى النظريات التي تناولت القيادة اذ تعود جذورها لعهود الإغريق والرومان[1] ويتخذ أصحاب هذه النظريات الموقف القائل "أن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص وسمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره".

والافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد ولا يصنع، فالفرد اما يملك أو لا يملك هذه الصفات ومن الضمنيات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في اعداد القادة[2]، وقد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات القيادية منها ما قدمه "**تيد**" " **Tead**" في كتابه "فن القيادة" وبين أنه هناك عشرة سمات لابد من توفراها لنجاح القيادة وتتمثل في: الطاقة البدنية والعصبية والشعور بالفرض والاتجاه والحماس، والشغف بالعلم والصداقة والمودة والكمال والأمانة والحكم والمهارة الفنية والبث في الامور، والحسم والذكاء والمهارة في التعليم والايمان.[3]

كما نجد دراسة لـ **بيرد وستودجل ويكي،** وحاول كل منهم توضيح السمات التي يجب توفرها في القائد، كذلك نجد دراسة **بيرد** "**Bird**" والذي اهتم بقياس العديد من الخصائص البدنية والاجتماعية والذهنية والمزاجية بالنسبة للقادة والتابعين والتي وصل عددها ستا وسبعين صفة كصفة للقيادة.

---

[1] أحمد مصطفى خاطر، محمد بهجت كشك، **ادارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات**، مكتب الجامعة الحديث، الاسكندرية، 1995، ص 375.

[2] – حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 163.

[3] – خميس السيد اسماعيل، **القيادة الادارية دراسة مقارنة**، علام الكتاب، القاهرة، 1971، ص 46.

ولقد وجد **ستودجل** "**Stodgill**" ما لا يقل عن عشرين خاصية تمت دراستها والتي تتضمن هذه الخصائص العمر الزمني، وحجم الجسم والثقة بالنفس والضبط الانفعالي.

ويقدم **بكي** "**Bucky**" مجموعة من السمات تضع في اعتبارها العلاقة بين القائد ومن يقودهم كالقدرة على التعاون والتعبير عن الهدف القائم والقدرة على أن ينوب عن الجماعة وأن يعكس تقدمها. ويذهب **تردجلولد** "**Terdgold**" في كتاب " العلاقات الانسانية في الصناعة الحديثة" الى أن بعض الخصائص لا توجد في أكثر القادة نجاحا أو الذين كان نجاحهم مؤقتا، فمن غير المجدي أن نقول... أن القائد لابد أن يكون متزنا، لأن معظم القادة الناجحين في التاريخ كانوا مرضى نفسيين وضيقي الأفق والادراك[1].

وعليه فان أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات والخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته وتؤهله الى أن يكون قائدا لها، ويمكن أن نلخص هذه السمات فيما يلي:

1- السمات الجسدية: وتشمل مجموعة من الصفات مثل العمر، الطول، الوزن، الصحة والقوة، اللباقة والتبصر واللياقة[2].

2- القدرات العقلية: أن يكون القائد أكثر ذكاءا وإدراكا وتفكيرا وأقدر على التنبؤ، ومواجهة المفاجآت، كما يكون له القدرة على الحكم الصحيح والتفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم مع اتصافه بالطلاقة اللفظية والقدرة على التفكير[3].

---

[1]- محمد السيد أبو النبيل، **علم النفس الصناعي. بحوث عربية وعالمية**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون طبعة، 1985، ص ص628.629

[2]- خليل محمد حسن الشماع، خفيير كاظم، **مبادئ ادارة الأعمال**، وزارة التعليم العالي، بغداد، بدون طبعة، 1980، ص 228.

[3]- محمد شفيق، **الانسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الانساني ومهارات القيادة والتعامل**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 1997، ص 237

3- سمات الخلفية الاجتماعية: مثل التعليم والطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي والحركية والوظيفة والخبرة[1] والقدرة على تحقيق التعاون وتكوين العلاقات، وكسب الحب والاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها ورفع معنوياتها مع قدرته على السيطرة وامكانية التأثر في الآخرين.

4- السمات العامة: والتي تتمثل في حسن المظهر والخلق، التمسك بالقيم الانسانية وكذا المعايير الاجتماعية مع التواضع والأمانة والنزاهة وحب الغير والثقة في الذات مع قوة العزيمة والمثابرة وتحمل المسؤولية، وان يتصف القائد كذلك بالثبات والنضج الانفعالي وقوة الارادة والثقة في النفس والقدرة على ضبطها[2].

يرى "**كوتريل فيري**" أن السمات التي يجب توفرها في القيادة الناجحة هي مراعاة الجانب الانساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم والثقة بالآخرين، والقدرة على تنمية الأفراد، والعمل بروح الفريق[3].

وعلى الرغم من الدراسات المتعددة في هذا الاتجاه فإنه لم يتم التوصل الى صفات معينة للقائد، فقد ركزت كل اهتمامها هذه النظرية على صفات القائد ذاته واعتبرتها هبات من الطبيعة وأهملت أثار البيئة الخارجية في التأثير في هذه الصفات ولم يتمكن من روادها من تحديد صفات القائد بشكل دقيق.

2- النظريات السلوكية: أدى عجز نظرية السمات في اعطاء تفسير متكامل للسلوك القيادي بالباحثين الى الأخذ بعين الاعتبار نوعية السلوك من جانب القائد في علاقته مع العاملين على أمل

---

[1]- أحمد سيد مصطفى، **ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة**، جامعة، بدون طبعة، 2000، ص 273.

[2] - محمد شفيق، مرجع سابق ص 237

[3]- محسن العبودي، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، دار النهضة الحديثة، القاهرة، 1984، ص 72.

الوصول الى نوعيات من السلوك تميز القائد الفعال عن نقيضه، ومن أهم هذه النظريات نجد (دراسة أوهايو ودراسة جامعة ميتشيجان.

1 – دراسة أوهايو: وهي من الدراسات التي كان لها الفضل في تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد وتوصلت الى تصنيف السلوك الى بعدين هما:

– مبدأ التوجيهات: حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره ودور العاملين معه، تنظيم العمل والعلاقات والأهداف والمعايير الأدائية والتركيز على برمجة العمل[1] ولا يهتم بالنواحي الانسانية للعاملين، مناخ يسوده حالة من التوتر وانخفاض الروح المعنوية[2].

– اعطاء الاهتمام والاعتبار للعاملين: ويتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة والاحترام والمساواة في بيئة العمل[3].

ومن خلال ما قام به فريق جامعة أوهايو وجدوا بأن النماذج القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد الى قائد، وأنه ليس هناك نموذج مهيمن وبعد واحد كسلسلة تبدأ من الديكتاتوري الى الديمقراطي وإنما هناك محورين هما المهمة والعلاقة[4].

2– دراسة جامعة ميتشيجان: والتي أشرف عليها **ليكرت (Likert)** واستهدفت الدراسة محاولة التعرف على الأسلوب الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل ذات الانتاجية العالية، والظواهر المرتبطة بها ومجموعة العمل ذات الانتاجية المنخفضة والظواهر المرتبطة بها[5].وبهذا افترض **ليكرت** وجود أربع أنساق للقيادة وتتمثل فيما يلي:

---

[1] – حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 163.

[2] رضا صاحب أبو أحمد وسنان كاظم الموسوي، **وظائف الادارة المعاصرة**، مؤسسة الوراق، عمان، 2001، ص 128.

[3]– حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 163.

[4]– ظاهر محمود كلالدة، مرجع سابق، ص 125،126

[5]– عبد الرحمن محمد العسوي، **علم النفس والانتاج**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2000، ص 207.

– **النسق الأول:** وفيه لا تثق الادارة في العاملين وتتخذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل دون مشاركتهم وتجبر العاملين على العمل تحت ضغط والتهديد، ويغلب على التفاعلات الموجودة بين القائد والأتباع طابع الخوف وعدم الثقة، وثمة قدر مرتفع من المركزية، وغالبا ما تنمو لدى التنظيمات غير الرسمية في المنظمة اتجاهات تعارض أهداف التنظيمات الرسمية.

–**النسق الثاني:** تتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض من المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها، وتمنح القيادات الوسطى تفويض لممارسة بعض من تلك الصلاحيات.

–**النسق الثالث:** وفيه يسمح للمستويات الادارية الدنيا باتخاذ القرارات البسيطة، ويوجد قدر مناسب من التفاعل والاتصالات المتبادلة بين القيادة والعاملين.

–**النسق الرابع:** وتسمح الادارة في هذا النسق للعاملين باتخاذ القرارات على نطاق واسع وتشجيع الاتصالات المتبادلة، وفي ظله تتطابق أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي، مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة[1].

3–النظرية الموقفية: والتي تقوم على افتراض مؤداه أن العلاقة بين الأسلوب القيادي والفعالية تعتمد على الموقف الذي تتعامل معه القيادة والتي قام بها كل من **فيلدر وهيرسي وبلاتشارد**[2].

– **نظرية فيلدر الموقفية:** إذ تعد أولى النظريات التي أدخلت تغييرات الموقف في دراسة القيادية وأبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة.[3]

وقد توصل **فيلدر** الى النتائج التالية:

– في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع ويكون العمل غير واضح، ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون نمط القيادة المهتم بالعمل والانتاج والتسلط الفعال.

---

[1]– محمد شفيق، مرجع سابق، ص 113.

[2]– ماجدة عطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، ص 221.

[3]-Terry (GR) ET. Franklir (SG): **les principes management Economical**, 8éme edition. 1985, paris , p: 328.

– في المواقف السهلة والمواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد والأتباع ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة، يكون نمط القيادة، المهتم بالعمل والانتاج والتسلط فعالا أيضا.

– في الموقف العادية والمتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع ويكون العمل متوسط الصعوبة[1]، ويكون القائد متمتعا يقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الانسانية فعال.

2– نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي وبلاتشارد(Paul Hersey et Kenneth Blanchard)

تقوم على افتراض مؤداه أن النمط القيادي الناجح يتوقف على مدى استعداد المرؤوسين للأداء في ظل موقف وضع معين وتقايس استعداد المرؤوسين بمدى قابليتهم ورغبتهم وثقتهم في تحمل مسؤولية أداء المهام المطلوبة منهم[2]،وتعتمد هذه النظرية على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم ويتضمن هذا معرفتهم بالعمل ومهاراتهم ويعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوفق بين أسلوبه وأسلوبهم واحتياجهم للتوجيه والاشراف وأيضا احتياجاتهم المعنوية[3] ويعني بالنضج الوظيفي للمرؤوسين على تحمل المسؤولية، ودرجة تماسك الجماعة، وكلما زاد نضج لدى المرؤوسين زادت درجات تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتطلب من القائد اصدار الأوامر والتعليمات المحددة ورقابة مباشرة للتأكد من تنفيذ الأعمال المكلفون بها[4]

---

[1]– أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، دون طبعة، ص 322.

[2]– طارق طه، **مرجع سابق** ص 553.

[3]– محمد سعيد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، 2002، ص 349.

[4]جازية زعتر، **اتجاهات معاصرة في الادارة**، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط 3، 1999، ص 320.

ويؤكد كل من **هيرسيو بلاتشارد** على أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد تبعا لمستوى نضوج تابعية وتتمثل في الأنماط التالية: القيادة التفويضية،القيادة المشاركة،القيادة البيعية، القيادة الأخبارية.[1]

وبالتالي تنظر هذه النظرية الى أن دور القائد اتجاه أفعال تابعية اتجاه مواقف معينة تلك هي القيادة، فالقيادة حسب هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وبفعل ذلك تعمل على تحقيق أهدافها، أن القائد الذي يصلح لقيادة موقف ما في زمن معين قد لا يصلح أن يكون قائد في موقف آخر وزمن آخر، وهذا راجع الى بعض العوامل المؤثرة في ذلك مثل خبرة القائد، والمهارات التي يملكها والثقافة العامة، طبيعة البيئة وكذا حجم الجماعة وعمر المنظمة وأنظمتها وتقاليدها وقيمها.

النظرية التفاعلية التكاملية:

تفترض هذه النظرية أن فاعلية أداء الجماعة يعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي ودرجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد[2]، يقول **جيب (Gibb) 1920**."... القيادة هي ظاهرة التي تنشأ عندما تتكون الجماعة خلال عمليات التفاعل وظهور أدوار أعضاء الجماعة وتكوين المعايير ومكانة الأعضاء "وقد تتحد نواحي بناء الجماعة جزئيا بناءا على حاجات الجماعة والدور الذي يرتبط بالمركز وعلاقاتهم بالآخرين في الجماعة وحاجات الجماعة وأهدافها.[3]

وعليه القيادة في هذه النظرية تقوم على أساس عملية التفاعل الاجتماعي،[4] والأسلوب القيادي وفقا في هذه النظرية ثابت، وبذلك هناك طريقتان يمكن من خلالهما زيادة فاعلية القيادة وهما كالآتي:

---

[1]– طارق طه، **مرجع سابق**، ص 553

[2]– محمد رضا حجازي، **المنظمات العامة**، بدون دار نشر، 2002، ص 216.

[3]– محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 216.

[4]– محي الدين مختار، مرجع سابق، ص 180.

1- يمكن تغيير القائد ليناسب الموقف بحيث أنه يمكن تحسين أداء الجماعة عن طريق استبدال ذلك القائد بآخر متوجه بالعمل.

2- تغيير الموقف ليلائم القائد: والتي تكون عن طريق تركيب المهامات أو زيادة، القوة التي يمتلكها القائد التي تمكنه من السيطرة على عوامل مثل زيادة الأجور، الترقيات وفعالية الضبط[1]

وتتضمن وجهة نظر هذه النظرية عن القيادة ثلاثة عناصر، القائد والأتباع والموقف والمكان الذي تتداخل فيه العناصر الثلاثة يمثل موقع القيادة والذي وصفه هو لاندر"... بأنه المكان الذي فيه القائد والأتباع مرتبطين في علاقة داخل الموقف..." وتفترض كذلك أن كل أعضاء الجماعة قادة الى حد ما، ولا يوجد حد فاصل بين دور القائد والأتباع.[2]

إن فحوى هذه النظرية يقوم على اعتبار أن التكامل والتفاعل بين المتغيرات الرئيسية التي تختص بها المنظمة كالسمات الخاصة بالقائد والأتباع يعني جماعة العمل وكذلك خصائص المنظمة وتطرح معيارا أساسيا يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة وقيادة الكل نحو الأهداف التي تطمع القيادة إلى تحقيقها بكل فعالية وكفاءة.

النظرية الوظيفية: ان القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الاجتماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها وتنظر اليها على أنها وظيفة تنظيمية [3] هذه الوظائف التي تتمثل في تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها، وتوزيع الأدوار، الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات، الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب والتأكيد على التفاعل الاجتماعي للجماعة وتسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف.[4]

---

[1]- مصطفى عشوي، **الثقافة والتسيير**، أعمال الملتقى الدولي، 230

[2]- محمد السيد أبو النيل، مرجع سابق، ص 216

[3] -محي الدين مختار، مرجع سابق، ص 180.

[4]- محمد شفيق، مرجع سابق، ص 237- 238.

كما ترى هذه النظرية أن القيادة الرسمية تختلف عن القيادة الوظيفية، إذ أنه لبس من الضروري أن يشترك كل من القادة المعنيين رسميا في وظائف قيادة الجماعة، وأن الذي يحدد ما اذا كان الفرد قائدا للجماعة أو غير قائد لها ليست خصائصه وصفاته، وانما ما يؤديه من وظائف في الجماعة.

في صناعة اتخاذ القرارات المختلفة عند مواجهة المواقف المتعددة لمصلحة المنظمة أو الجماعة من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

المطلب الثالث: أساليب اكتساب النمط القيادي

ان الاختلاف في النمط القيادي يرجع الى متغيرات عديدة متنوعة التي تسمح له باكتساب نمط معين دون نمط اخر من اجل تسيير المنظمة وسوف نوضحها في عنصرين هامين هما كما يلي:

أ-**التنشئة الاجتماعية:** وهي تلك العمليات التي تتممن خلال تعلم وتعليم الافراد المعتقدات والطرق والقيم والنماذج ومعايير ثقافته بحيث يتكيف معها وتصبح جزءا من شخصيته[1].واول مؤسسة تعمل على تلقين الفرد وتعليمه هي الاسرة، اذ تعتبر الوعاء الأساسي الذي اكتسب منه الفرد شخصيته وثقافته ومعاييره واتجاهاته وعاداته وطبائع المجتمع الذي يعيش فيه تحضيرا له لمختلف مراحل العمر المختلفة، فالتنشئة الاجتماعية التي تقوم على الانفراد بالراي وفرضه على الاخرين من الاب او من الأخ الأكبر والتي ترسخ في ذهنهم منذ الطفولة فكرة التفوق والسيطرة والخضوع من الطرف الاخر ولهم الحق في اتخاذ القرارات التي تخص مصيرهم وانهم احق بالامتيازات التي تقدمها العائلة عن غيرهم مهما كانت صغيرة او كبيرة وهذا نتيجة لما ترسخ في اذهان أصحابها من فكرة التفوق والأفضلية في المعاملة والامتيازات وفرض القرارات [2].

---

[1]- قاسيمي ناصر، **سوسيولوجية المنظمات، دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص، 116

[2]- نبيلة كريم الشربتجي، **علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة**، دار الأيام للنشر والتوزيع،عمان،2013،ص72

هذه النماذج الشخصية التي تنتقل الى المنظمة تمارس نموذج السلطة الذي فهمته ومارسته داخل الاسرة، لذا نجد بعضهم يخرج عن الاشكال الرسمية للسلطة، وتمارس تلك الاشكال التقليدية منها عدم الاستماع الى المرؤوسين وفرض القرارات والتقليل من شان الاخرين والتركيز على العقوبات اكثر من التشجيعات، كما ان القائد هنا لا يفرق بين ممتلكاته وممتلكات المنظمة، وان ما يقدمه من امتيازات لموظفيه انما هو تفضل منه، لذا فانه يتبنى مقاييس أخرى في توزيعها غير المقاييس الرسمية.[1] وكل هذا يحدد نمط القائد الذي يتبناه في تسيير المنظمة التي ينتمي اليها مما يؤثر على قدرة القائد على قيادة المجموعات التي ينتمي اليها مما يسبب بروز جماعات عمل غير رسمية حتى تستطيع الاستمرار داخل المنظمة والقدرة على التكيف والاستقرار والعكس.

هذا من جهة اما الفرد الذي ربا داخل جو اسري عكس الاول التي تم ذكره من قبل فهاذ الفرد يعمل على تطبيق الجو السلطوي الذي نشا فيه وتكون النمط القيادي المتبنى داخل المنظمة الذي عيين كقائد لها نمط ديمقراطي المحافظ على العلاقات الإنسانية بين جماعات العمل ومشاركتهم في صناعة القرارات الخاصة بالمنظمة ما يبحث في الافراد الفاعلة بالتنظيم بالقيام برفع الأداء وبالتالي رفع الإنتاجية الخاصة بالمنظمة

2-العلاقات الاجتماعية: ان نمط سلطة القائد لا تتحدد بطريقة عفوية بل هو نتاج العلاقات الاجتماعية وهي تلك الروابط والاثار المتبادلة بين الافراد داخل المنظمة وذلك من اجل اشباع حاجاتهم فممارسة السابقة المتمثلة في تجارب المسيرين السابقين تترسخ في اهان المسيرين اللاحقين وتتخذ كنماذج في التسيير، فهناك بعض القادة يلجؤون الى سلطتهم الرسمية كوسيلة للضغط على العمال ووسيلة لتخويفهم معتقدا بانها هي الوسيلة الوحيدة للتحكم فيه.

[1]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق،ص111

فممارسة السلطة يتوقف على لدى القائد إذ بعض القادة يرون ان سلطته اتجاه الاخر تتمثل في التسلط والحرمان وأصحاب الحقوق من حقوقهم القانونية وإخفاء المعلومات والقوانين التي تحدد حقوقهم المادية والمعنوية.[1] والقائد يمكنه ان يستمد سلطته من العلاقات غير الرسمية التي كونها مع أعضاء خارج محيط عمله مع مختلف الهيئات العليا التابعة للمنظمة وخاصة واننا نتناول بالدراسة المنظمة الخدماتية(البلدية) ومع الأشخاص ذوي الهيبة والهيمنة داخل المجتمع المحلي الذي تنتمي اليه المنظمة.

كما يمكننا القول ان النمط القيادي يمكن ان يكتسب من خلال نوع التكون الذي تلقاه القائد والايدلوجيات التي يحملونها والمبادئ التي يؤمنون بها والخبرات السابقة التي اكتسبوها من خلال تجاربهم او من تجارب الاخرين وكل هذه العوامل تتبلور لدة الفرد حتى يستطيع اكتساب نمط معين من اجل تسيير المنظمة التي يقودها.

المبحث الثالث: أنماط القيادة بالمنظمة والمشاكل التي تعاني منها

من المعروف في كل تنظيم اداري نوعين من التنظيم، تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وإذ كانت نظريات التنظيم الكلاسيكية قد ركزت في مفاهيمها على التنظيم الرسمي قد دعمت بذلك نظرية التنظيم الرسمي وقياداته الرسمية، فإن النظريات الحديثة للتنظيم دعمت نوع آخر من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي وأعطت أهمية للقيادة التي ظهرت وبشكل غير رسمي بفضل جماعات العمل.

المطلب الأول: القيادة الرسمية بالمنظمة

فالقائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة التحكم لإجبار مرؤوسيه على العمل ويحاول بكل جهده توسيع نطاق سلطته وصلاحيتها، لتكون كل الأمور تحت سيطرته ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية

[1]-ناصر قاسيمي،المرجع نفسه،ص ص117-118

لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة،[1] ويمكن حصر أنماط القيادة من حيث مركز اتخاذ القرار والتي تكونت بصفة رسمية وهي نمط قيادي أوتوقراطي ونمط ديمقراطي وأخيرا نمط قيادي فوضوي أو حر.

وكل نمط من أنماط القيادة يفرض نمطا معينا من التفاعل داخل التنظيم، ويعتبر صناعة القرار واتخاذه أحد أهم محفزات هذا التفاعل بحيث يوجه اما الى التوافق بين أعضاء التنظيم أو الى عدم الانسجام وعدم التفاهم، وكل نمط قيادي يجد رد فعل معين.[2]إن القيادة الرسمية أو القادة الرسمين هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي يخولها لهم تلك المناصب بتسيير لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين واصدار الأوامر لهم واتخاذ الاجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل، ويعرف **وليام سكوت (Wiliam Scott)** القائد الرسمي بأنه " ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة."[3]

وسلطة القائد الرسمي تستمد من قوى خارج الجماعة والتي تشمل في اللوائح ونظم المنظمة التي يعمل في اطارها القائد الرسمي لمرؤوسيه والتي تستند اليها في ممارسة مهامه الاشرافية ومن ثم فان المرؤوسين يخضعون لأوامره توقيا للعواقب السلبية الناجمة عن عصيانه وليس طلبا للرضا الناتج عن تحقيق الهدف.[4]

يتكون التنظيم الاداري من جهة نظر النظريات الحديثة للتنظيم من ثلاث وحدات ادارية وهي وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، ويقسم علماء الادارة القيادات في كل وحدة من

---

[1]– محسن لعبودي، **الادارة العامة، العملية الادارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون طبعة، 1995، ص 298.

[2]– ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 270.

[3]– كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 214.

[4]– طريق شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الادارة**، مكتب غريب، بدون طبعة، بدون سنة، ص 45.

الوحدات الثلاث الى ثلاثة مستويات تتمثل في القيادات العليا والوسطى والقيادات التنفيذية، وينقسم كل من المستويات الثلاث بدوره الى عدة مستويات فرعية لتسهيل انجاز الأعمال ومساعدة القيادات في المستويات العليا، وتوجد القيادة الرسمية في جميع المستويات إلا أن سلطاتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الاداري.[1]ومن هنا سوف نذكر كل نمط على حدى.

1-النمط القيادي الديمقراطي: ظهر هذا النمط من القيادة للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الادارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي، حيث يرتكز على أسس ثلاثة وهي:

-إقامة العلاقات الإنسانية.

- المشاركة في القرارات.

- الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين[2]

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية واشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم، وهذا ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا، والاقبال على العمل التعاوني والاستقرار ورفع الروح المعنوية للعمال[3]، ولا يركز القائد الديمقراطي وجهة واحدة، بل يسعى للارتقاء بأفراد جماعته الى أسمى المستويات ويعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة.

كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة مع إيجاد الدافع الى التعاون في العمل عن طريق زيادة اشباع رغبات وحاجات الأفراد النفسية، حيث لا

---

[1]- كنعان نواف، **القيادة الادارة**، مكتب دار الثقافة، عمان، بدون طبعة، 2002، ص 263.

[3]- محمد شفيق، **العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والادارة**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999، ص 119.

[3]- محمد شفيق، الانسان والمجتمع، مرجع سابق، ص 273.

يصدر الأوامر بل يقوم بمشاورات مع الأعضاء ويتأكد من الأفراد يتقبلون تلك القرارات، وهذا ما يحقق للعاملين جوا من الأمن والطمأنينة وبذلك يكون القائد والجماعة التي يعما معها وحدة متكاملة تتمتع بروح معنوية عالية مما يساعد على روح الابتكار.[1]

وهذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي. ولا تعني إقامة العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، التنازل عن المسؤولية ولا معاملة المرؤوسين برفق في كل المواقف، بل تعمل القيادة هنا على تحقيق الاندماج بين العاملين والجهاز الاداري، كما يسعى القائد الى مشاركة عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها.[2]

وبالرغم مما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات تنعكس أثارها غالبا على العاملين وعى الانتاج الا أن التمادي في اللامركزية يعاون في خلق كوادر إشرافية وقادة أصاغر، إلا أنه قد يؤدي الى نوع من التسيب واللامبالاة بين المرؤوسين حين يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي والسيطرة على اتخاذ القرار وخاصة في حالة الغلو والمبالغة. وكذلك صعوبة إشراك جميع المرؤوسين في صنع القرار، إذ يعد المشاركة في بعض الحالات علامة من علامات ضعف القائد وقد تفقده الدور القيادي.

كما تستلزم كثير من الوقت والجهد والتنظيم مما لا يتيسر على القائد خصوصا في اوقات الأزمات حيت يصبح القرار أمرا معقدا ومكلفا للجهد والمال[3]، ويترتب على هذا النمط بعض الظواهر

---

[1]– عبد الرحمن، العيسوي، مرجع سابق، ص 347.

3–رشاد أحمد عبد اللطيف، **طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 1999، ص 37

[3] –محمد عبد الناصر، علك حافظ، مرجع سابق، ص 85.

السلبية مثل عدم الانضباط في العمل بين مرؤوسيه وتأخرهم في الأداء وصعوبة اتخاذ قرارات سريعة في المواقف السريعة وانخفاض كمية الانتاج في بعض الحالات.

ويمنح هذا النوع من القيادة الفرصة الى بروز بعض الاتصالات غير الرسمية لتسهيل الفرصة أمام الأفراد ذوي الشخصية القوية والجذابة والتي لها قوة التأثير في الجماعة الى تبني دور القائد الرسمي ويصبح هو بدوره قائد غير رسمي للجماعة يعمل على توجيه الأفراد نحو انجاز أهداف المنظمة بدرجة عالية من الفعالية مما يسهل بروز تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي.

2-النمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقته باتخاذ القرار

يتميز هذا من القيادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، ويستغل القائد الديكتاتوري سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إرادته وأهوائه متبعا أساليب التهديد والتخويف، ومستغلا سلطته أو مركزه للتوصل الى أهدافه، وهو لا يكترث للتعرف على أداء الأخرين وأفكارهم[1]، بحيث أنه يصدر القائد أوامره وقرارات وينتظر من مرؤوسيه طاعتها دون مناقشة، وتحديد سياسات والأهداف دون استشارة معاونيه. وطلبهم للعمل طبقا لرؤيته، ولا يقدم لهم أي معلومات عن الخطط المستقبلية، وعدم الاهتمام بالجوانب الانسانية والتركيز على الاهتمام بالإنتاج والتمسك بحرفية القوانين واللوائح وأنظمة العمل[2]، ويتم الثواب والعقاب لمرؤوسيه طبقا لمبادئه.

وقد أثبتت بعض الدراسات مجموعة من المؤشرات عن سلوك القائد الأوتوقراطي مثل تلك الدراسة التي أجراها **وليام ريدن (Reddin. W)** والتي يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيرا، لاعتقاده أنه من الضروري الضغط على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، ويحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم بإخماده، وهو قائد منفرد بقراراته، ولا

---

[1]- كامل محمد المعزبي، **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق، ص211.

[2]- خيري خليل الجميل، **التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، دون طبعة، 1998، ص ص 85- 86.

يعرف معنى للتحفيز الفعال والتهديدات هي المحفزات، ويترتب عليه عدم إشباع حاجات مرؤوسيه وميلهم الى ترك العمل من التنظيم الذي يقوده.[1]

كما تؤدي القيادة الأوتوقراطية الاستبدادية الى انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا الوظيفي وتوليد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين بالإضافة الى انعدام الاتصال الصاعد وانعدام التفاهم المتبادل وتؤدي الى خلق التنظيمات غير الرسمية وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.[2]

وأخيرا يمكن القول ان هذا النوع من القيادة يحتكر صناعة واتخاذ القرارات ويجبر مرؤوسيه على تنفيذها دون مناقشة، وهذا النوع من القوة والنفوذ استمده من السلطة الرسمية التي استمدها من مركزه الوظيفي وهذا اما تم التوصل اليه من خلال تحليلينا الفرضية الثانية الخاصة بهذه الدراسة ان القيادة داخل المنظمة الخدماتية تلجا الى اتباع هذا النمط القيادي الديكتاتوري حتى تفرض على مرؤوسيها تنفيذ القرارات التي تصدرها وأحيانا تكون هذه القرارات ارتجالية واحيانا تكون بمشاركة جماعاته غير الرسمية من اجل تحقيق المصلحة الشخصية له ولجماعات التي ارتبط معها في اطار العلاقات غير الرسمية التي تفرضها أحيانا طبيعة جماعة العمل التي تنتمي الى المنظمة الخدماتية التي تشترك في العديد من الخصائص التي تسمح بتشكل هذا النوع من العلاقات غير الرسمية بالبناء التنظيمي (البلدية)منها الانتماء الى نفس المنطقة الجغرافية والجيرة والانتماء الحزبي وكذلك الاشتراك في نفس الأهداف فيلجا القائد الى تبني هذا الأسلوب والتستر وراء القوانين واللوائح الرسمية والعمل على صناعة القرارات واتخاذها لصالح هذه الجماعات،حتى يستطيع الحفاظ على تلك العلاقات غير الرسمية واللجوء وقت الحاجة اليها من اجل قضاء مصالحه هو الاخر على حساب المصلحة العامة،

---

[1] – ماهر محمد حسن، **القيادة أساسيات ونظريات**، دار كندي، الأردن، ط1، 2004، ص ص 82-83.

[2] – محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص 260.

وهذا في ظل علاقة تبادلية وكذلك من اجل عدم الخروج على قيم ومعايير التي كونتها تلك الجماعات والحفاظ على العضوية الدائمة ضمنها يتبنى هذا النمط الديكتاتوري المتسلط حتى تزرع المهابة والخوف في نفوس جماعات العمل التي لا تنتمي الى جماعاته غير الرسمية وتنفذ القرارات بدون مناقشة أو مقاومة لتلك القرارات الصادرة.

3-النمط القيادي الفوضوي وعلاقته باتخاذ القرار: وهي قيادة لها سلطتها الرسمية داخل التنظيم ولها مجموعة المهام الرسمية التي كان من الواجب القيام بها ولها مركزها ضمن الإطارات الاعلى في السلم التنظيمي لكن اسلوبها في العمل أسلوب فوضوي وغير جاد.

فالقائد هنا يترك لأتباعه الحرية التامة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وأساليب التنفيذ[1]، فالقائد لا يقوم بالعمل فهو يخير الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يريدون، ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه، ويشارك مرؤوسيه في مجال التنفيذ، التشجيع والنقد،....الخ، وهذا ما يجعل الأعضاء الى عدم الميل الى القائد بل يميلون حول الجماعات نفسها.

وهذا الأسلوب يؤدي الى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم وأعضاءه، بل وعلى القائد ذاته ومن هذه السلبيات سوف نذكر ما يلي:

- الأداة التي تصل اليها الجماعة، أراء سطحية، وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والأداة المتضاربة.
- بروز قادة غير الرسميين وجماعات غير رسمية.
- قلة الاحترام للقائد غير الموجه وارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
- عدوانية الجماعة فيما بينها[2].

---

[1] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 212.

[2]- عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص ص 340-374,

– ويعمل هذا القائد على اجبار مرؤوسيه بقبول الكسل وتعطيل العمل نتيجة نقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات، باعتباره تارك الحرية التامة لمرؤوسيه في صناعة القرار واتخاذه، ولا يتدخل الا في حدود ضيقة جدا، وبهذا يكون قد فقد هيبته داخل الجماعة وبالتالي تستغل هامش الحرية التي منحت له من طرف القائد الى استغلالها لمصلحته وعلى حسب مصالح جماعات أخرى،

المطلب الثاني: القيادة غير الرسمية بالمنظمة

وبما أن هناك تنظيم رسمي وآخر غير رسمي يمكن أن يظهر نوعين من القيادة، قيادة رسمية والتي تكون فيه سلطة القائد نابعة من سمات أو خصائص شخصية، وهذا التصنيف يساعدنا في تحليلنا لدراستنا الحالية.

قام عالم الاجتماع الألماني **ماكس فيبر (M.VVeber– 1920– 1864)** بهذا التصنيف الخاص بالقيادة غير الرسمية على أساس المصادر للسلطة وتبعا لذلك قسمت أنماط القيادة إلى النمط التقليدي والنمط الجذاب والنمط العقلاني، كما يمكن أن يجمع القائد أكثر من نمط ولكن مع هذا يغلب عليه نمط معين يصنف على أساسه[1]ويمكن توضيح هذه الأنماط كما يلي:

– **القيادة التقليدية:** تقوم على أساس كبر السن وفصاحة اللسان والحكمة، ويسود هذا النوع من القيادات في المجتمعات القبلية والريفية، ويهتم هذا النوع من القيادات بالحفاظ على الوضع الراهن دون تغييره.

– **القيادية الجذابة:** وتقوم على أساس تمتع صاحبها بصفاة شخصية محبوبة وبجاذبية مغناطسية قوية

[1]– محمد بن حمودة: **علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2006، ص 148.

تجعله منزها عن الخطأ ومتمتعا بقوة خارقة للعادة تمكنه من حل مشاكل الجماعة بسهولة ويكون هذا النمط أنسب للزعامات الشعبية والحركات الاجتماعية.

النمط العقلاني: يقوم على أساس المركز الوظيفي ويعتمد في ممارسة للقيادة على سيادة القوانين واللوائح.[1] ويمكن ان تكون هذه الأنماط متوفرة في القائد الرسمي للمنظمة ويصبح هو الاخر قائد غير رسمي لجماعاته غير الرسمية التي تنتمي الى البناء التنظيمي الذي يقوده.

1-اسباب بروز القيادة غير الرسمية

إن القيادة غير الرسمية هي التي تظهر بطريقة طبيعية، والقادة غير الرسميين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعات في درجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم منصب رسمي مباشر[2] حيث نجد ان هناك العديد من الاسباب التي تؤدي الى ظهور القيادات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، ومن هذه الأسباب نذكر ما يلي:

- **سلوك القائد الرسمي:** بسبب تمسكه بحرفية القوانين وعدم أخذها في الاعتبار ظروف العاملين ويثير هذا الى اثارة الخوف في وسط العاملين[3] وهو يؤمن بأن قوة نفوذه وسيطرته على التابعين تستمد السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة، وهنا يلجأ الى الضغط على مرؤوسيه ومتابعة أعمالهم وتهديدهم بالعقاب، ويحاول أن يتعامل مع الخلافات والصراعات داخل التنظيم، وينفرد بقراراته وعلى تابعيه الالتزام بها دون مناقشة، ولا يعرف معنا للتحفيز، وتعتبر التهديدات هي المحفزات التي يتخذها[4]، وبالتالي القائد الرسمي هنا لا يلبي حاجات أتباعه أو مرؤوسيه ويضطر الأفراد الى اللجوء الى الابتعاد عن ذلك التنظيم الذي يرأسه وهو التنظيم الرسمي والدخول في

---

[1]- كامل محمد المغربي: المرجع السابق، ص 214.

[2] - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 215.

[3]- قاسيمي ناصر، مرجع سابق، ص 255.

[4] - سعيد محمد المصري، **التنظيم والادارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 2002، ص 214.

تنظيم آخر جديد وهو التنظيم غير الرسمي. كما نجد أن هناك قادة يحتلون مراكز غير رسمية إلا أنهم يعطون للأفراد في التنظيم الحرية التامة في انجاز الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرارات بدون أدنى تدخل من القائد الرسمي، وهذا ما يفتح المجال الواسع أمام الجماعات في تحقيق مصالحها وبروز قيادات غير رسمية.

وهذه الأسباب تدفع الجماعة غير الرسمية الى رفض القائد الرسمي وتبحث عن شخص آخر من بين أفرادها يستجيب لحاجاتها ويملأ الفراغ الذي يظهره سلوك القائد الرسمي، فيصبح هذا الشخص هو قائدها الفعلي أو قائدها بالتأثير، وقد تكون هذه القيادة غير الرسمية قيادة معادية تبني قوة مقابلة لقوة القائد الرسمي وتضع لنفسها تكتيها واستراتيجيتها.

– **المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي:** قد يكون اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس تعقلي وأحيانا يظهر من خلال قدرته على إشباع رغبات أتباعه والتأثير على سلوكهم وبذلك فهم يتقبلون الخضوع لتوجيهاته وارشاداته[1] ويؤدي ذلك مع الزمن الى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة وعلاقته بباقي الأعضاء[2]، ويظهر بالتالي اجماع أعضاء المجموعة حول الشخص الذي يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من طرف المجموعة.

2– مهام القائد غير الرسمي: هناك العديد من المهام التي يمكن ان يقوم بها القائد غير الرسمي بالبناء التنظيمي منها المهام الإيجابية التي يمكنها ان تحقق الفعالية التنظيمية من خلال رفع من روح المعنوية لجماعات العمل ومنها المهام السلبية التي يمكنها ان تؤثر على استقرار جماعات العمل وعلى إنتاجية المنظمة ويمكن تلخيصها في المهام التالية:

المهام الإيجابية للقائد غير الرسمي: ويمكن توضيحها في النقاط التالية:

---

[1] – كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 216.

[2]– كنعان نواف، مرجع سابق، ص 288.

– تنظيم أعضاء الجماعة غير الرسمية تنظيما محكما للوصول الى الغايات المرسومة؛

– تخفيف حدة التوتر بين الأعضاء؛

– يحاول التخفيف من حدة التوتر بين الأعضاء؛

– يحل النزاعات التي قد تظهر في المناقشات وذلك للحفاظ على تماسك الأعضاء ويقوم بتوجيههم؛

– يسهل الاتصالات بين الأعضاء ويحدد مواعيدها ومكانها؛

– ينقل أفكار ووجهات نظر جماعته الى مختلف الجماعات أو الادارة. واشباع حاجات جميع أعضاءه.

– التنسيق بين أعمال الأعضاء ويهيئ لهم الظروف اللازمة من أجل تحقيق أهداف الجماعة المتفق عليها.[1]

كما تعمل القيادات غير الرسمية على جميع أعضائها حتى يقوموا بزيادة الأداء وبالتالي تحقيق الفعالية الإنتاجية خاصتا لما تكون القيادات غير الرسمية لها مركز وظيفي اعلى يسمح لها بتقديم الامتيازات المادية والمعنوية التي تعمل على تحفيزهم على العمل

2 مهام القائد غير الرسمي السلبية: كما ان للقيادة غير رسمية مهام إيجابية لها مهام غير إيجابية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

– تسميم أغلبية الاتصالات الشخصية بين العاملين وبروز نوع اخر من الاتصالات بالنسق التنظيمي وهي الاتصالات غير الرسمية.

– تدمير معنويات الأفراد في قسم بأكمله من خلال نشر الشك ومحو الثقة بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين الادارة[1]

[1]– سيف الاسلام شوية، مرجع سابق، ص ص 106–107.

– يدفع الأعضاء الى كبح وعدم الالتزام بقواعد ولوائح العمل وبالتالي انخفاض أداء جماعات العمل وبالتالي انخفاض إنتاجية المنظمة بأكملها.

–القيام بشر الاشاعة بين أوساط جماعات العمل حيث تعمل هي الاخرة على نشر الخصومة والبغضاء بين جماعات العمل تميدا لتدمير الاستقرار النفسي من خلال نشر الفتن وتفكك وحدة جماعات العمل كما تعمل على تدمير القوى المعنوية وتستعمل كستار دخان لإخفاء الحقيقة[2].

وبالتالي يتضح ان للقيادة غير الرسمية التي تبرز بطريقة عفوية داخل البناء التنظيمي مهام إيجابية تعود بالفائدة على الفرد خاصة وعلى المنظمة بصفة عامة وأخرى سلبية تضر بالفرد كما تضر بالمنظمة.

3–وسائل تأثير القيادات غير الرسمية: قام الباحث **يوكل (Yukl 1981)** بتجميع ما تناوله الباحثون والمتخصصون بشأن وسائل وأدوات التأثير القيادي فاستطاع لأن يحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق امكانية التأثير في التابعين وهي كالآتي:

1– المطلب المشروع: يعد المطلب المشروع أحد الوسائل الأساسية في تحقيق اذعان المرؤوسين للقائد فقد يلعب المسؤول الرسمي دورا قياديا من خلال السلطة الرسمية للمنظمة التي تتيح له امكانية تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، كما يمكن أن تمارس عملية القيادة من خلال السلطة غير الرسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما امكانية التأثير القيادي في الآخرين.

---

[1]– ابراهيم بو الفلفل، مرجع سابق، ص 30.

1- نبيلة عبد الكريم الشربتجبي، **علم النفس الاجتماعي، رؤية معاصرة،** مرجع سابق ص278

فأية صورة يتطلب فيها الموقف تحقيق التغيير في السلوك الفردي المطلوب فان ذلك الطلب لابد أن يتسم بمشروعية التحقيق.

3- **إذعان المنفعة:** للقائد امكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين والتي يطلق عليها بالإذعان الوسيلي، فالتابعون يذعنون للقائد عندما يحقق لهم منافع معينة، وهذا بطبيعته يعتمد على ما يمتلكه من امكانية في توزيع العوائق أو المكافآت على الأفراد التابعين وقبولهم الاذعان والانصياع للأوامر المؤثرة من القائد مقابل ذلك.

3- إذعان القهر: لعمليات القهر والعقاب والتخويف امكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق انصياع الأفراد التابعين له، فاذا استجاب الأفراد الى مواقف القائد خوفا من الأثار الناجمة من عدم الاستجابة فان الاذعان هنا يسمى "الإذعان القهري" ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على قوة أدوات التخويف المعتمدة من القائد.

4- الإستمالة القائمة على الرشد: يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم واقناعهم بأن السلوك المطلوب أداؤه يمثل أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق اشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على قدرة القائد في توضيح سبل اشباع الحاجات للتابعين.

5- النفوذ القائم على الخبرة: يمكن التأثير القيادي هنا في الخبرة التي يتمتع بها القائد والتي تكمن في مستوى تعلمه أو معارفه أو تخصصه.....الخ حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة من قبل التابعين تعزز فيهم روح الاستجابة له من خلال ما يتسم به من صفات تجعله أهلا لعمليات الاستجابة من قبلهم.

6- الإلهام وإلهاب الحماس: فقد يحرك القائد جماعة العمل حب الاندفاع لأداء معين استنادا القيم الوفاء وذلك يعد مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة.

7- تنمية أو تغيير القيم والمعتقدات: ويلجأ الى ذلك في حالة عدم رسوخ هذه القيم والمعتقدات في أذهان التابعين فيعمل على تنميتها واستخدامها وسائل قادرة على تحقيق استجابة التابعين مثل احترام التقاليد الولاء للمنظمة نكران الذات، الطاعة.

8- تطويع القائد للمعلومات: وذلك من خلال توفير المعلومات التي من شأنها أن تقود الى نتائج ايجابية من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

9- تطويع ظروف البيئة: ويمكن تحقيق ذلك من خلال قدرة القائد على السيطرة على البيئة وامكانية استجابة التابعين لبعض المتغيرات كالتحكم في مكان العمل وتحديد الأدوات المستخدمة في الأداء أو تشكيل الجماعات الصغيرة وإتاحة فرص التفاعل والتنافس....الخ.

10- الاعجاب والانتماء الشخصي: وقد يستثمر القائد هذه الحالة في تنمية أنماط سلوكية معينة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة.

11- المشاركة في اتخاذ القرار: إذ أنه من شأن المشاركة أن تنمي لدي التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به، كما يؤدي الى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة، ولا يحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف الا اذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد.[1]

وهذه جملة الوسائل التأثيرية التي يمكن للقيادات غير الرسمية ان تستمد منها قوتها وسلطتها واحيانا سيطرتها بالنسق التنظيمي مهما كان نوعه سواء كان اقتصادي او اجتماعي اوخدماتي ما يساعدها في تحقيق فعالية التسيير واستمرارها كما تساعد في تسهيل عملية التكيف لأعضائها مع البيئة التنظيمي.

[1]- خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 220- 224.

المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها القيادة الرسمية في التنظيم الرسمي

إن من أبرز المشاكل هي مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية والوحدات الاستشارية داخل التنظيم والتحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون وتلك التي يؤديها خبراء ومستشارو الوحدات الاستشارية والمواءمة بين هذه المهام بالشكل الذي يساعد القيادات الرسمية على جميع مستويات التنظيم من انجاز مهامها بنجاح.

ويرجع جذور هذه المشكلة الى المفاهيم التي سادت في ظل النظريات الكلاسيكية، حيث كان الاعتقاد السائد أن الوحدات التنفيذية وقيادات هي التي لها الدور الهام في التنظيم، لأنها تقوم بكل النشاطات الرئيسية، ولها أن تحتكر السلطة، ونتيجة لهذا الاعتقاد جعلوا من أهم مقومات التنظيم الرسمي الرشيد – مبدأ وحدة الأمر – الذي يقضي بقيام رئيس واحد لكل وحدة ادارية، أما دور الوحدات الاستشارية فتنحصر مهمتهم في تقديم التسهيلات لقادة الوحدات التنفيذية، إلا أن التغيير الذي حدث في وضع التنظيم الاداري وما صاحبه من تغيير من مفهوم السلطة التي تمارسها القيادة التنفيذية والتي أصبحت تقوم على الجهد التعاوني المشترك بين جميع الوحدات، وتزايدت الحاجة الى تقسيم الأعمال والتخصصات مما تطالب توزيع السلطة على جميع المستويات الادارية بدلا من التركيز على القيادات العليا، وقد أصبح النشاط التوجيهي الذي تقوم به وحدات المشورة يتداخل مع النشاط الذي تقوم به الوحدات التنفيذية، ويساعد القيادات الرسمية في هذه الوحدات على الاضطلاع بمهام القيادة على أحسن وجه.

ويرى الكثير من علماء الادارة من أمثال "**تيد**" و"**بارنارد**" أن بناء علاقة سليمة بين القيادات الرسمية وخبراء الوحدات الاستشارية يتطلب تحقيق التعاون بين قادة الأجهزة التنفيذية وخبراء الأجهزة

التنفيذية في التنظيم[1]، وأن تحقيق هذا التعاون يتطلب من خبراء الأجهزة الاستشارية أن يعملوا من خلال خطوط الاتصال الرسمية وفعالة تسهل على القيادة أداء مهامها.

المبحث الرابع: ديناميكية العلاقة بين القيادة الرسمية وغير الرسمية بالتنظيم.

إن الادارة تقوم بالعمل من خلال التنظيم غير الرسمي للعمل والجماعة، ولذلك يكون من غير العملي أن تعتقد الاجتماعات فمن الصعب محاولة العمل من الجماعة كل مرة يقابل فيها المدير أو المشرف أحد المشاكل، ولذلك فقد يفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي وبالذات عن طريق القائد غير الرسمي للجماعة.

المطلب الأول: احترام القائد الرسمي للمجموعات غير الرسمية

فالتعرف على القائد غير الرسمي للجماعة والتعامل معه باسم الجماعة يعطيه نوعا من تقدير الذات نتيجة للتعرف عليه كقائد غير رسمي للجماعة، وفي الواقع يعتبر القائد غير الرسمي سلاحا ذو حدين، فمعظم مشاكل الادارة تأتي بأساس وتفكير من قائد الجماعة، وبالتالي يظن معظم المديرين أن التخلص من بعض صانعي المشاكل سيتيح لهم الفرصة في التعامل مع باقي أفراد الجماعة بدون أي مشاكل، وقد يكون هذا الأمر صحيحا الى حد ما، ولكن سرعان ما يوجد قائد آخر للجماعة التي تكون أكثر حماسا لإثارة المشاكل مع الادارة والسياسة الأفضل في معظم الأحيان هي العمل من خلال القادة غير الرسميين للجماعة وذلك عن طريق التعرف عليهم والتعامل معهم، وهذا التعامل يكون عادة عن طريق اعطاء المعلومات الى القادة غير رسميين قبل غيرهم، وكذلك محاولة استشارتهم وأخذ أراءهم.

لما كان القائد غير الرسمي يلعب دورا ايجابيا للتنظيم غير الرسمي الذي ينتمي اليه باعتباره العضو البارز فيها والمكلف بمختلف مسائلها وخاصة صناعة القرار واتخاذه فانه يجب على القائد

[1]– نواف كنعان، **القيادة الادارية**، مرجع سابق، ص ص 263–267.

الرسمي أن يعمل على التعامل معه وادماجه ضمن المهام الرسمية واستشارية في امور تخص المنظمة وأعضائها، وهذا من أجل اشعار القائد غير الرسمي بأهميته وبالدور الذي يقوم به، وان لم يمكن هذا التعاون فان القيادة غير الرسمية سوف تواجه القيادة الرسمية وبالتالي يحدث صراع ومناوشات بين القادتين وهذا يعود بالسلب على المنظمة، ويظهر تعاون بينهما في أمور مثل احترام القائد الرسمي لمعايير المجموعات غير الرسمية وتقاليدها وعاداتها، والتوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتقديم الحوافز والمغريات للمجموعات غير الرسمية، وسوف نتطرق لكل عنصر على حدى.

ويكون ذلك في احترام لمعاييرها ومفاهيمها وتقاليدها وعاداتها، حيث انه لا يتصور القائد الرسمي أنه يمكن أن يتعايش مع عادات ومفاهيم المجموعة غير الرسمية إذا كانت هذه العادات والمفاهيم تعني العمل ضد أهداف التنظيم الذي يقوده لكن إذا كانت رغبات المجموعة غير الرسمية ومتطلباتها تبدوا معقولة بالنسبة للقائد الرسمي، وأن لا يستعمل سلطته الرسمية لكسب احترام المجموعة غير الرسمية، بل يمكنه تحقيق ذلك بالعمل على اشراك القادة غير الرسميين لهذه المجموعة.

المطلب الثاني: التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وابراز دور لقيادات غير الرسمي

يساعد الاتصال الفرد على اتخاذ القرارات، وحدوث تفاعل وتأثير متبادل، ويظهر ما يسمى بالدينامية الجماعية، وهو اتصال رسمي وغير الرسمي، وحتى يحقق القائد الرسمي التعاون مع قائد غير الرسمي، كان يجب أن يعرف وضع التنظيم غير الرسمي ومسالك الاتصال فيه والدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية والموضوعات التي تنقلها. والقيادة الرسمية الناجحة التي تستعمل الاتصالات الرسمية لتوفير معلومات كافية للعاملين وبدلا من المحاولة على القضاء على شبكة

الاتصالات غير الرسمية، فلابد أن يدرك القائد أهميتها بالنسبة للعاملين واستعمالها كمصدر ثاني للمعلومات والتي تساعد على اتخاذ القرار[1].

إلا أن البعض يرى أن استعمال هذا النوع منالاتصال يشكل خطرا بالنسبة للتنظيم، باعتبار أن بعض الأفراد ينحرفون عن تحقيق الأهداف الرسمية، حينما يسعى هؤلاء إلى إشباع حاجاتهم الشخصية بالدرجة الأولى، وتستعمل قنوات الاتصال غير الرسمية والتي يمكن أن تكون عاملا هداما للمؤسسة إلى الحد الذي يضعن من السلطة الإدارية الرسمية [2].

في حين يرى بعض آخر أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها إذا أحسن القائد الرسمي استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم وتحقيق أهدافه. [3]

وتعاون القيادات الرسمية مع القيادات غير الرسمية يظهر كذلك من خلال توضيح الدور الإيجابي الذي تقوم به هذه المجموعة وقيادتها في تحقيق أهداف التنظيم، ومن المسائل الهامة التي يجب على القائد الرسمي أن يأخذها بعين الاعتبار من أجل كسب القادة غير الرسميين ودعمهم، خوفا من شعور أعضاء الجماعة غير الرسمية أن تعاون القائد غير الرسمي مع القيادة الرسمية أنه على حساب مصالحها وأنه أصبح من أعوان القيادة الرسمية، وقد تفسر هذه المجموعة هذا التعاون على أنه انحراف عن عاداتها وتقاليدها خاصة عندما يكون العداء شديد بين القائد الرسمي والمجموعة ككل.

1– ريجيرو رونالدي، **مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي**، ترجمة:حلمي فارس، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999،ص350

2– بو الفلفل ابراهيم، **الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الإقتصادية**، مرجع سابق،ص32

1- كنعان نواف، **القيادة الإدارية**، دار الثقافة، عمان، دون طبعة، 2002 ص297،299

المطلب الثالث: تقديم الحوافز والامتيازات وتوفير الفرصة للقيادات غير الرسمية وجماعاتها للمشاركة في اتخاذ القرار.

وهي كذلك من العمليات التعاونية التي تتم بين القيادة الرسمية وغير الرسمية بالتنظيم الرسمي ويظهر ذلك من خلال منح أعضاء المجموعات غير الرسمية وقاداتها حوافز بأشكال متعددة مثل، علاوة وظيفية لقاء قيام الموظف بعمل اضطراري غير سار بالنسبة له، وتقديم المكافآت التشجيعية أو الإكراميات للموظفين البارزين والهامين بالإضافة إلى تعيين الموظف في مركز رئاسي أو نقله لمركزه يفيده ماديا ومعنويا أو إرساله في بعثه أو دورة أو ترقية،[1] لكن إذا وجد القائد الرسمي أن هذه الجماعات غير الرسمية لها أضرار على التنظيم ككل فإنه يلجأ إلى المواجهة ويبدأ في إعداد خطط واتخاذ قرارات من أجل ذلك، وعليه أن لا يشعر تلك الجماعات بذلك وإنما يوضح لهم أن التغيرات التي حدثت في التنظيم هي لصالحهم وإلا ظهرت جماعات أخرى تعمل على الإطاحة بالتنظيم والعمل على نشر الإشاعات ورفض القرارات الصادرة من الإدارة وتشويهها القرارات الإدارية قد تتأثر بهذا النوع من التصرفات وتصبح غير فعالة وتضعف فعالية التنظيم. [2]

إن مناقشة المجموعة غير الرسمية وقيادتها للمشاكل يمكن أن يؤدي إلى الحصول على قبولها للقرار، وموافقتها عليه بحيث أنها لا يشمل المسائل الهامة والاستراتيجية التي تمس وضع التنظيم،، بل يمكن إشراكها في اتخاذ القرارات الخاصة بمواعيد العمل والغياب والتأخر وغيرها وكل ذلك يتم بعد معرفة القائد الرسمي اما إذا كانت المجموعة المراد إشراكها أو قيادتها تخفي نوايا عدوانية أو غير ودية نحو التنظيم وقيادته، وإذا وجد ما يشير إلى وجود مثل هذه النوايا فمن المخاطر أن يترك المجال

---

[1]- بو الفلفل ابراهيم، **الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الإقتصادية**، مرجع سابق،ص33

[2]- كنعان نواف، نفس المرجع،ص297،299

مفتوحا أمام مثل هذه المجموعات للمشاركة في اتخاذ القرار وغالبا ما تكون قرارات المجموعة غير الرسمية إيجابية بالنسبة للمنظمة، خاصة إذا اعترفت الإدارة بكيانها هذاما يحقق فعالية المنظمة[1]..

ومن خلال دراستنا الميدانية وجمع المعلومات وتحليلها تم التوصل الى انه من الضروري اشراك القيادات غير الرسمية في صناعة القرارات التي يمكن ان تتخذها القيادات الرسمية بالمنظمة واحترام للمعلومات التي يمكن ان تقدمها حول مختلف المواضيع المطروحة بطريقة موضوعية وبعيدة كل البعد عن التحيزات للعلاقات غير الرسمية التي يمكنها ان توجه القرارات لصالحها ولخدمة جماعات معينة ولا يتأتى ذلك الا من خلال دخول القائد غير الرسمي في علاقات غير رسمية مع القيادات غير الرسمية حتى لا تواجه صراعات بين الجماعات المشاركة في صناعة القرارات وذلك نتيجة لاختلاف المصالح والأهداف نظرا لعدم انتمائهم لجماعة واحدة لها نفس القيم والمعايير والأهداف التي تصبو الى تحقيقها وتدافع عنها.

خلاصة الفصل

أن القيادة حركة متفاعلة من الآثار الاجتماعية تتسم بالاستقرار والاستمرار والقائد يرتبط مع الجماعات بعلاقات تفاعلية متبادلة تتميز بالنمو والفعالية والتأثير، ولا يقتصر الدور القيادي على الطابع الرسمي فقط، بل يتعدى الرسميات ويعمل مع تلك القيادات التي تظهر داخل التنظيم غير الرسمي بفعل قوة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بقدرتهم الشخصية ومواهبهم وغيرها، وأحيانا يكون هذا التعاون حتى في اتخاذ القرار من أجل النهوض بتنظيم فعال وجيد وأحيانا تعمل هذه الأخيرة على استغلال القرار لصالحها. مما يؤثر على فعالية المنظمة واستقرارها. تطرقنا في هذا الفصل إلى

[1]– سيف الإسلام شوية، **التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، عوامله، آثاره**، دراسة لنيل دبلوم الدراسة المعمقة في علم اجتماع الصناعي، الجزائر، 1982،ص132

القيادة من خلال ذكر خصائصها، أهم النظريات التي تبنت فكرة القيادة بالإضافة إلى بعض الصفات التي يمكن أن يكون القائد متخذ القرار يتصف بها، بالإضافة إلى التطرق إلى أنواع القيادة الرسمية وغير الرسمية وكيف تكون في كلا التنظيمين، الرسمي وغير الرسمي وكيف تتوغل القيادة الرسمية في القيادة غير الرسمية. وفي المبحث الأخير خصص لتوضيح مجال اتخاذ القرار بين كلتا القيادتين

الفصل الخامس: صناعة القرار التنظيمي داخل المنظمة الخدماتية(البلدية).

تمهيد:

المبحث الأول: طبيعة صناعة القرارات

المطلب الأول: خصائصه صناعة القرار

المطلب الثاني: خطوات صناعة القرار

المطلب الثالث: نظريات صناعة القرارات

المبحث الثاني: نماذج، فعالية ورشادة صناعة القرار

المطلب الأول: نماذج صناعة القرار

المطلب الثاني: فعالية صناعة القرار

المطلب الثالث: رشادة صناعة القرار

المبحث الثالث: المشاركة الجماعية في صناعة القرار

المطلب الأول: أهمية وشروط تطوير المشاركة الفعالة في صناعة القرار

المطلب الثاني: أساليب وطرق المشاركة الجماعية في صناعة القرار

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على جودة القرار الجماعي مزياه ومساوئه

المبحث الرابع: المنظمة الخدماتية "البلدية" وصناعة القرار

المطلب الأول: أهمية المنظمة الخدماتية "البلدية"

المطلب الثاني: وظائف المنظمة الخدماتية "البلدية"

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية" البلدية".

خلاصة الفصل

الفصل الخامس: صناعة القرار التنظيمي داخل المنظمة الخدماتية(البلدية).

تمهيد

تعتبر عملية صناعة القرار جوهر الإدارة والعملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدى منفصلة عن باقي الوظائف السابقة، وإذا كانت التنظيمات الإدارية هي تلك الشبكة المعقدة من صناعة القرار واتخاذه فإنه من الضروري إيجاد مراكز لصناعة القرار داخل البناء التنظيمي من اجل تحقيق الفعالية ورشادة تلك القرارات التي يتم صناعتها من طرف متخذ القرار والجماعات المشاركة له باعتباره عملية مهمة تمس حاضر المنظمة ومستقبلها لذا وجب اتباع الطرق السليمة والقانونية من اجل بلوغ مسعى القرارات المتخذة وتحقيق فعالية المنظمة.

المبحث الأول: طبيعة صناعة القرار

المطلب الأول: خصائص صناعة القرار التنظيمي

هناك خصائص معينة للقرار والتي يتعلق البعض منها بصورة معقدة والتي تؤدي في النهاية إلى عملية اتخاذ القرارات وهذه الخصائص تتمثل فيما يلي:

– **الخاصية الأولى:** وجود الرغبة في التنظيم بإحداث التغيير اذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنبا لوقوع المشاكل في المستقبل إذا لم يتم إحداث التغيير، أما في حالة تواجد الرغبة في التغيير المقارح، وهذا يتطلب أن تتوافر لدى متخذ القرار دقة التحليل والقدرة على اتخاذ موقف والدفاع عنه، لكن يشترط قبل أن يتخذ القرار بأن يقتنع الأفراد الآخرين في التنظيم بأن ما وضعه هو تصور واقعي ومنطقي وأن القرار المناسب سوف يتم اتخاذه تبعا لذلك، وهذا يتطلب الاتصال والتفاعل المستمر بين الأفراد خاصة أولئك الذين يقعون في مراكز الإدارة العليا في التنظيم، وهي خاصية تتم عن طريق جمع

المعلومات بصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ووضعها بالصورة مستمرة وتحليلها ومعالجتها ومناقشة محتواها مع الأفراد الذين لهم علاقة بالتغيير.

– **الخاصية الثانية:** تحديد درجة التغيير المطلوب بأحداثها والتي غالبا ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى توقعاتهم وطموحاتهم المستقبلية، ولذلك فإن موضوع التغيير لابد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئة المحيطة بالمؤسسة وغايات العاملين ورغباتهم.

– **الخاصية الثالثة:** وتتعلق بضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، هذا التعريف غالبا ما يسمى بفن تحليل الوضع القائم بشكل دقيق آخذا بعين الاعتبار أربعة عوامل أساسية وهي الموارد المادية البشرية، أهداف التنظيم، وطرق ووسائل التي تتبع في استخدام الموارد المتاحة، وبيئة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل معها[1].

ومنه نفهم ان للقرارات العديد من الخصائص التي تميزه عن غيره من العمليات التنظيمية الخاصة بالمنظمة لكنها عملية حساسة ومهمة وهي منطلق كل التغييرات التي يمكن ان تخل او توجه مسار الفعالية التنظيمية لأي نوع من المنظمات.

المطلب الثاني: خطوات صناعة القرار

هناك إجماع في الرأي بين المفكرين في موضوع صناعة القرارات على أن ثمة خطوات منطقية يمر بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى اختيار قرار ما، وهذا رغم تعدد النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ما يبدو من تعدد في وجهات النظر لدى الباحثين في المجال وفيما يلي سوف نبين المراحل الأساسية لعملية صنع القرار.

أ/ تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى في عملية صناعة القرار، وله أهمية كبيرة لأنه يحدد بدوره مدى فعالية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقة، فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا

[1]. – نادرة ايوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن،1997،ص 18.

غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصددها[1]ولكي يصل متخذ القرار إلى اختيار سليم للهدف، فإنه يحتاج إلى توفير معلومات كافية عن الأوضاع وكذا الظروف السائدة وعن احتمالات النجاح في تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث[2]، بالإضافة إلى الأسس والمعايير تسهم في المفاضلة والاختيار بشكل موضعي.

ب/ تحليل المشكلة: والتي يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق ومن المهم تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب ان يتخذ القرار؟ ومن الذي يتم استشارته عند اتخاذه؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف لا يمكن تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال[3].

جـ/ إيجاد الحلول البديلة: في ضوء المشكلة والظواهر المحددة والسبب أو الأسباب الرئيسية وراء حدوثها تبدأ الإدارة في البحث عن أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة لمواجهة هذه المشكلة ويتطلب ذلك نوعا من التفكير المنظم والاستفادة من البيانات المتاحة والتي يمكن تجميعها والاستفادة من الخبرات المتاحة[4].

د/ تقييم البدائل: ويتم عملية المفاضلة بين البدائل باستعراض البيانات والمعلومات لكل بديل وتطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية وإبقاء الأهم، فهناك البديل الجيد القابل للتطبيق والبديل المختلط فيه احتمالات نحو تقييم نتائجه إيجابية أو سلبية[5].

---

[1] – جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 113.

[2] –علي سلمي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، بدون سنة، ص 259.

[3] –جميل أحمد توفيق،نفس المرجع، ص 114

[4] – محي الدين الأزهري، **الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات**، مرجع سابق، ص 321.

[5]– محمد مصطفى الحشروم وآخرون، **إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات الوظائف**، المكتب الشعري، القاهرة، ط3، 1999، ص 281.

هـ/ اختيار أفضل بديل: وهنا تبدأ الإدارة في دراسة تلك الحلول البديلة وتقييم كل بديل لاختيار مدى صحته في ضوء تكلفته وأثره ومزايا ومشكلاته في ظل الظروف المحيطة والداخلية ويتم ذلك بعدة وسائل الخبرة والمناقشات وتجميع البيانات والمعلومات[1].

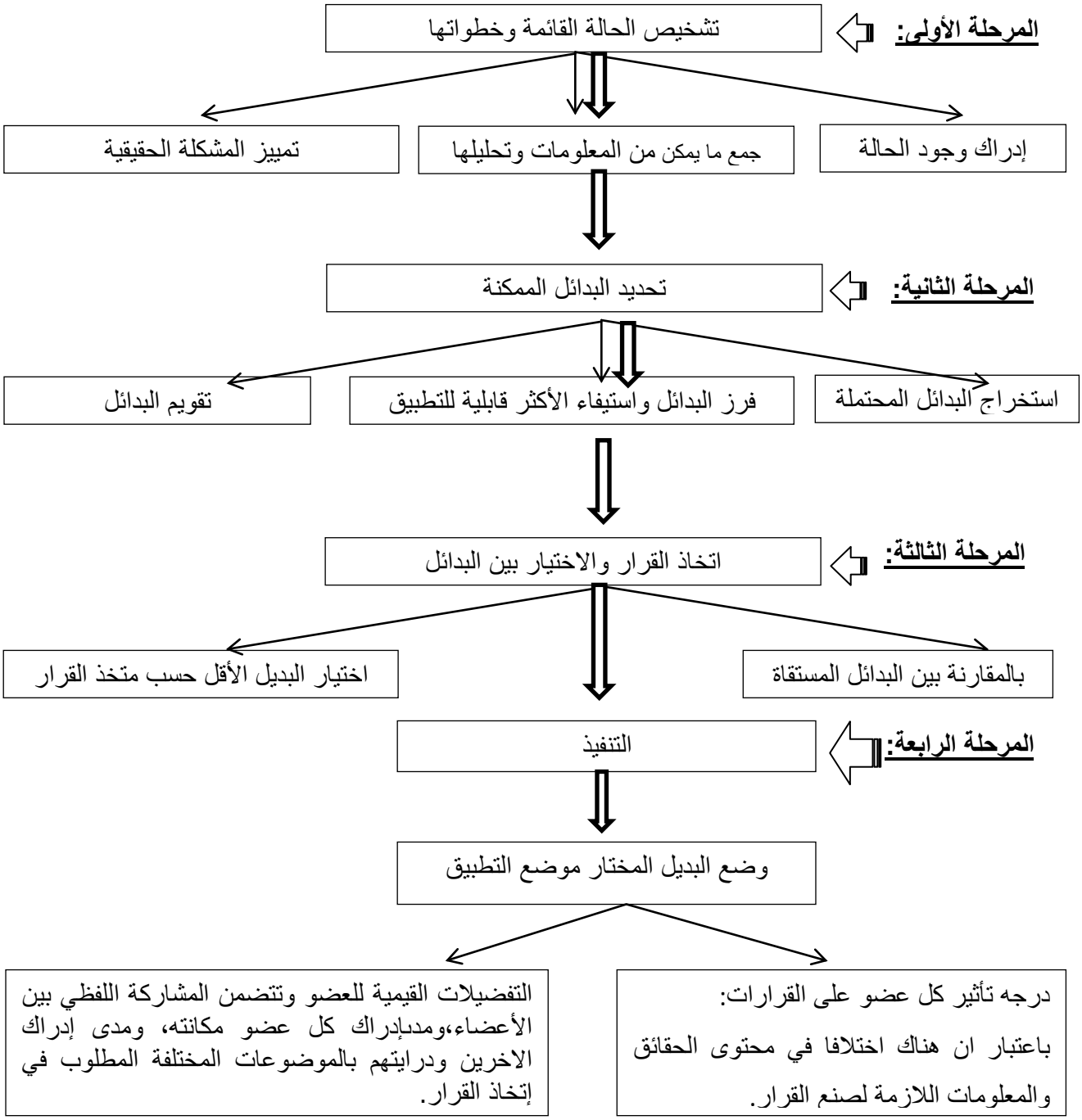
و/ تنفيذ القرار ومتابعته: وهي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضعه موضع التنفيذ وقد تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغييرات المطلوبة نع التأكيد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معينة او مواجهة موقفها، ويتم إعلام الأفراد واقتناعهم بها[2]، وتتم عملية المتابعة عن طريق الرؤساء العاملين والاستشاريين والفنيين في المنظمة وعن طريق نتائج الدراسات والتقارير والأداء، وبما أن القرارات تتخذ في بيئة معينة وتحت تأثير عوامل ومتغيرات مختلفة فلا بد من النظر إلى جميع المؤثرات الداخلية والقوة الضاغطة والمصالح المختلفة التي تؤثر في تنفيذ القرار حتى يتم المتابعة على أساس موضوعي.

يرى "كمال آغا" أنه يمكن وضع نموذج لعملية صنع القرار حيث يتضمن أربع مراحل أساسية وتحتوي كل مرحلة على أكثر من خطوة وذلك على النحو التالي:

---

[1]– محي الدين الأزهري، **الإدارة ودور المديرين، أساسيات وسلوكيات**، مرجع سابق، ص 321.

[2]– محمد مصطفى الحشروم وآخرون، مرجع سابق، ص 281.



شكل رقم 4: مراحل صنع القرار

لمصدر: هناء حافظ بدوي، **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية،** المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون طبعة، 2002، ص ص 255. 250.

المطلب الثالث: نظريات صناعة القرار

إن نظرية القرار تعرف على أنها فن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه فهي تقوم على مدخل كمي تحليلي منظم ومتجانس، وقد أشار "**بيتر دراكر** " ان الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تنك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والإدارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرون وإعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم عملية اتخاذ القرار[1].

واتخاذ القرار باعتباره جانبا مهما في العملية الإدارية لا بد من دراسته في إطار النظريات المختلفة للتنظيم، وهي النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية

1-اتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية: وتعتبر هذه النظريات نتاج تفاعل بين عدة تيارات، حيث وجد سيطرة الآلة على الإنسان والثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائد أنداك وكان محور تفكير روادها حول تقسيم العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية[2].ومن أهم الرواد الذين اهتموا بهذا المجال هم فريدريك تايلور" F. TAYLOR" وهنري فايول "H. FAYOL " وغيرهم.

أ- **حركة الإدارة العلمية:** من أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور" F. TAYLOR" الذي كان يعتبر أحد رجال الإنتاج والإدارة والذي يؤكد على أن الإدارة وحدها الإضطلاع بالمسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل، تاركا للعمال واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه، لأنه يتم التخطيط لعملية العمل، مثل جدولة الإنتاج واتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيدا عن العمال، وأن هذه القرارات يتم اتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين

[1]- نادرة أيوب، مرجع سابق، ص 1997.

[2]- كنعان نواف، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، مكتب دار الثقافة، عمان، ط3، 1992، ص 46.

الذين يتلقون تدريبا خاصا في فن اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذها وأن يتخصص كل فرد في وظيفة خاصة دون تدخل وظائف الآخرين وقد حددت هذه الحركة خصائصها الجوهرية في:

- تقسيم العمل
- ترتيب العمليات الوظيفية
- البناء التنظيمي الذي يعتبر نسقا أو نمطا معينا من الوظائف، بل يعتبر ذلك البناء ببناءات فرعية لها دورها الوظيفي الهام.
- الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين[1].

ومن الإسهامات التي قام بها تايلور في مجال اتخاذ القرار دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والانسجام بدلا من التفرقة والتعاون بدلا من سيادة روح الفردية[2] وهذه كلها مفاهيم تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

ب- نظرية التقسم الإداري: ومن أبرز أنصار هذه النظرية فايول "H. FAYOL " وجلبرت "FRANK Gilbert " وليندول أوريك "L. Urwick".

***- هنري فايول:** "**H. FAYOL** " لقد قام الرائد هنري فايول بإسهامات كبيرة في مجال اتخاذ القرارات ويظهر ذلك في اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي وتقريره لعدد من المبادئ، واقترح لترشيد سلوك القائد وتطبق حسب الظروف وفقا لمقتضياتها، والاقتراحات التي جاء بها قد ساهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ومن بين تلك التوجيهات ما يلي:

- التأكد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية.
- التأكد من طرف المديرين أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية.

---

[1] - رابح كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص 102.

2- كنعان نواف، المرجع نفسه ص.47

- التأكد على أهمية توافر صفة المبادأة لدى المديرين.

- التأكد على مجموعة من السمات القدة التي رأى لزوم توافرها في متخذ القرار وهي صفات جسمية وذهنية وسعة الاطلاع.

ومن أهم المبادئ التي جاء بها فايول من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار هي كما يلي:

- مبدأ التدرج الرئاسي
- مبدأ استقرار الموظف في مركزه
- مبدأ اللامركزية الإدارية
- مبدأ الاتصال الأفقي
- مبدأ روح التعاون بين المدير وموظفيه
- مبدأ ترتيب العمل[1]

* **فرانك جلبرت:** "**FRANK Gilbert** ": لقد أسهم جلبرت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في عمله.

* **ليندول أرويك:** تمثلت دراساته أو إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال إبرازه لأهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرار. وأكد على أهمية دور التفويض في فاعلية القيادة الإدارية في ممارسة مهامها وترشيد قراراتها.

2-**اتخاذ القرار في ظل النظريات السلوكية:** والتي جاءت ببعض المفاهيم التي ساعدت في التعرف على العوامل والمتغيرات المختلفة التي تتفاعل وتؤثر على اتخاذ القرار ومن بين رواد هذه النظرية هم ماري فوليت (M. Follet) وتشسترنارنارد(C. Barnard)هربرت سيمون (H.Simon) وجيمس ثمسبون " J. Thompson ".

[1] – كنعان نواف، **الرجع نفسه**، ص.47.

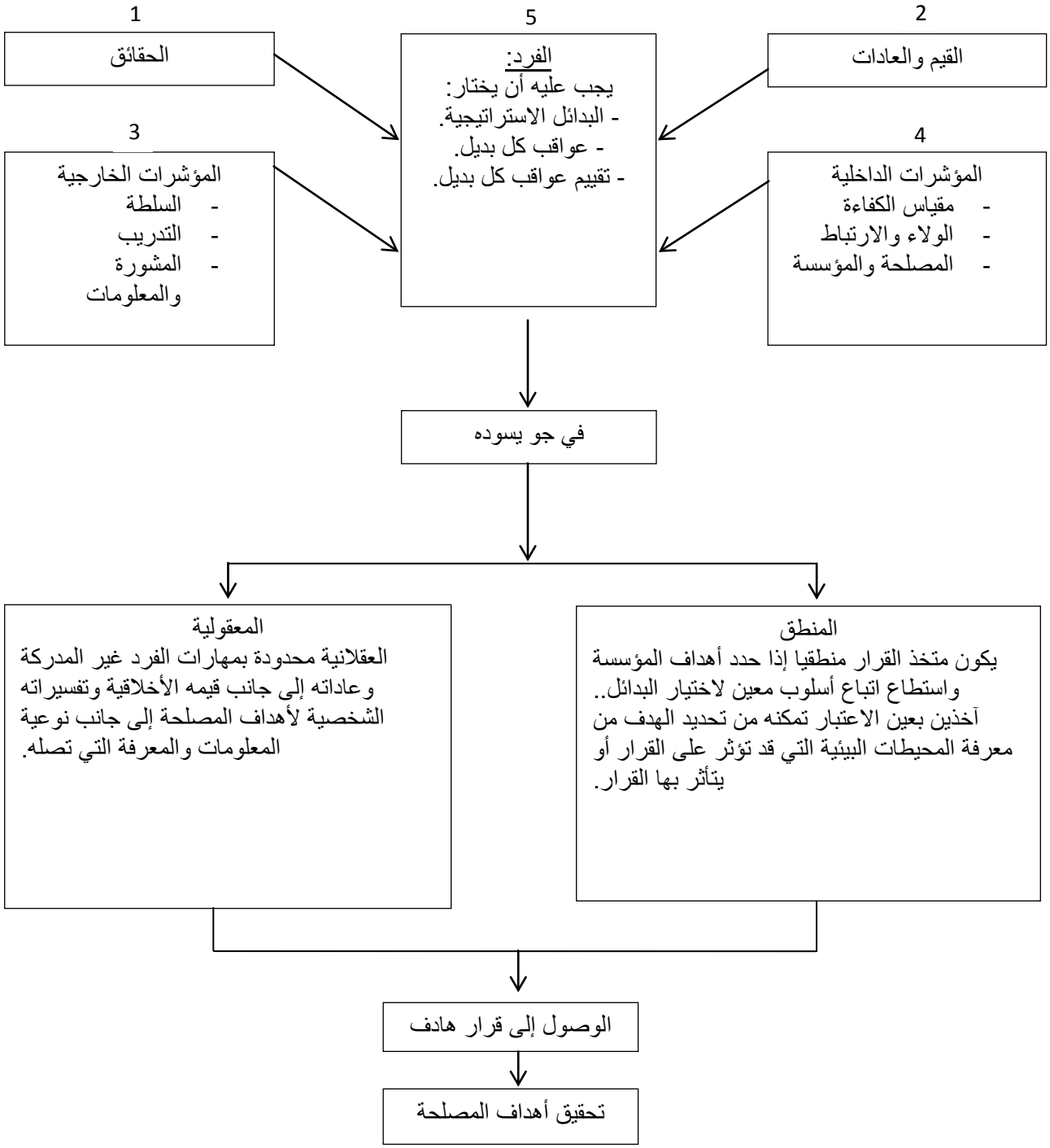
1 – ماري فوليت: وقد أسهمت ماري فوليت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية من خلال تحليلها لما أسمته بقانون الموقف، وساهمت في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات ولفتت الانتباه إلى أهمية تحديد الأهداف عند اتخاذ القرار وكيفية الملائمة والتوفيق بين الأهداف المتعارضة حتى تأتي الحلول واقعية وممكنة التنفيذ.

2– تشستر بارنارد: لقد لفت الإنتباه(C. Barnard) في كتابه " وظائف المنفذ " إلى اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا وجانبا هاما في العمل الإداري وذهب إلى حد القول أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، كما أسهم بارنارد في مجال اتخاذ القرارات تأكيده على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرار وأن على متخذ القرار أن يفرق وهو بصدد تحديد المشكلة بين العوامل الاستراتيجية وغير الاستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار[1].

4– **هربرت سيمون:** والذي انطلق من نقطة أساسية تمثلت في أن التنظيمات هي أبنية لصنع القرار وأن السلوك في التنظيم ينبغي أن يكون سلوكا هادفا، ولا يمكن اعتبار أعضاء التنظيم مجرد أدوات بسيطة خالية من الدوافع والمحفزات بل يمكن إشراكهم في القرارات[2].

[1]– نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 54– 62.

[2]– رابح كعباش، مرجع سابق، ص 142.



شكل رقم 5 :نموذج لآراء سايمون في اتخاذ القرار

المصدر: إبراهيم منيف، **تطور الفكر الإداري المعاصر**، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، لبنان، ط1، 1999، ص 349.

ويرى سيمون أن صنع القرار هو حجر الزاوية لأي تنظيم وعلى أي تنظيم أن يضع في اعتباره كل الطرق التي تؤهله لصياغة قرارات رشيدة[1].

كما اتخذ من عمله اتخاذ القرارات مدخل لدراسة الإدارة لتكون هذه العملية في نظره مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة ويرى سيمون أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف بل هي عملية مستمرة ودائمة في التنظيم وأن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين، فئة متخذي القرارات وفئة منفذي القرارات، وأن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختباره بل بأسلوب تنفيذه.

وعملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد.

ويمكن تلخيص أراء فايول فيما يلي:

– إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم[2].

– إن التنظيم هو ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس أو هيكل من القرارات، كل قدر مرتبط بنوع من النشاط لتحقيق هدف معين وسمي (عنصر اتخاذ القرارات).

– عملية اتخاذ القرار هو عمل جماعي لذلك لابد من التخصص وتقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين عمال الأفراد المختلفين[3].

– التزام الأفراد بالقرارات المتخذة من طرف المستويات العليا ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير منها استخدام السلطة، الإقناع، الاتصالات.

– تحقيق التوازن بين القرارات التي تصدرها المستويات العليا للتنظيم والاستجابة التي يقوم بقية الأعضاء وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة[1].

---

[1]– رابح كعباش، مرجع سابق، ص 144.

[2]– إبراهيم منيف، المرجع نفسه، ص 352.

[3]– علي السلمي، **تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975ص201.

– **جيمس ثمبسون:** لقد تعرض ثمبسون لموضوع اتخاذ القرارات في كتاب له " دراسات مقارنة في الإدارة" وركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسين هما الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار وتوصل إلى أربعة طرق أو أساليب لاتخاذ القرار وهي:

– اتخاذ القرار عن طريق انفراد المدير باتخاذها

– اتخاذ القرار عن طريق التقديم والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار

– اتخاذ القرار عن طريق التسويات أو الحل الوسط

– اتخاذ القرار عن طريق التقديرات الكمية التي تجربها الإدارة[2]

أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارا

المبحث الثاني: نماذج وفعالية صناعة القرار ورشادته

المطلب الأول: نماذج صناعة القرار

1– نماذج صناعة القرار: نظرا لأهمية الدور الذي تلعبه القرارات داخل التنظيم وفي جميع وظائف، فقد حاور علماء الإدارة وضع عدة نماذج صناعة القرار، ويعني نموذج القرار الطريقة التي يعمل بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى قرار صائب ويحقق فعالية التنظيم وأحيانا يكون العكس وتتمثل فيما يلي:

– **النموذج الرشيد:** يقوم هذا النموذج على فكرة أن سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات وتشخيص المشكلات وحصر الحلول وتقييم الاحتمالات ثم اختيار

[1]-Simon (H) ;**le nouveau mangement**, edeconomica , paris, 1980, page 45.

[2].– نواف كنعان، مرجع سابق، ص ص 67– 68

أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم العائد، ويرى سايمون في ذلك أن المدير لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل ولديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل إلى جانب منظومة ثابتة للأفضليات لهذه النتائج ويؤكد في نفس الوقت أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع واقترح الرشد الحدود، لأن المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرار منها الشخصية والبيئة وتعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات[1].

ونموذج الرشد فيرى كل من "**تيد**" و"**هار**" أن متخذ القرار هنا يقوم بحل المشكل واتخاذ القرارات بناءا على معلومات التي تتوفر لديه[2].

– **نموذج الاكتشاف الذاتي:** يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل، يجب أن تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعي بحيث تراعي فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند صنع القرار[3].

– **النموذج المرضي أو الرجل الإداري:** الذي يسلك بطريقة رشيدة فقط في حدود ما يستطيع أن يستنبطه من العالم الحقيقي ويعترف بحدود معرفته ومعلوماته عن البدائل المتاحة والنتائج الخاصة بكل بديل، ويتأثر الرجل الإداري عند اتخاذ القرارات بقيمة الشخصية، وطرق إدراكه للأمور واتجاهاته[4]، حيث يقول سايمون في ذلك النموذج المرضي فيه عوامل غير رشيدة مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله[5].

---

[1]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص 70.

[2]– إسماعيل بوعمامة، **تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسة الاقتصادية في ظل استراتيجيات اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1999، ص 66.

[3]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، حقوق الطبع محفوظة، ط1، 2003، ص 70

[4]– محمد علي شهيب، **السلوك الإنساني في التنظيم**، مرجع سابق، ص 240.

[5]– محمد عبد الفتاح الصيرفي، **المرجع نفسه** ص 71.

ويتخذ الرجل الإداري قراراته من خلال بحثه عن البدائل الممكنة، وكذلك المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، ويستمر في عملية البحث إلى أن يصل إلى الاستراتيجية التي تستطيع أن تحقق متطلبات أقل حد نت الرضا وتنتهي عملية البحث حينما يجد البديل المرضي.

إن هذا النموذج المرضي يعتبر أكثر واقعية واتفاقا مع الأوضاع الحقيقية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار الإداري.

المطلب الثاني: فعالية صناعة القرار

تتحقق فعالية القرار إذا مر متخذها بالخطوات العديدة وهي كالآتي:

- تحديد المشكلة بدقة ووضوح.
- تحليل المشكلة إلى عناصرها وإعطاء كل عنصر ما يستحقه من الدراسة.
- تجميع ومراجعة المصادر التي يمكن أن تسهم في حل المشكلة سواء كانت متوفرة أو يمكن توفرها.
- اقتراح أكبر عدد ممكن من الحلول والبدائل.
- اختيار البديل لأكثر فعالية.
- تطبيق البديل ومراقبة فعاليته[1].

إن فعالية اتخاذ القرار تحدث أو تتحقق بالاعتماد على التحليل المنهجي من خلال مجموعة من الخطوات والتي تقود إلى الوصول إلى الحل الأمثل.

أ- **معايير تقييم فعالية صناعة القرار:** وهناك معيارين فالمعيار الأول يتمثل في معيار الجودة الموضوعية والثاني معيار قبول القرار من جانب من سينفذونه.

[1]- يوسف محمد القبلان، **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري**، بدون بلد، ط 2، بدون سنة، ص 94.

– **معيار الجودة الموضوعية للقرار:** وتتخذ درجة الجودة الموضوعية للقرار بمدى حسن تنفيذ العملية الرسمية لاتخاذ القرار[1]، وبدلا من البحث عن القرار المثالي أو بالغ حد الكمال غالبا ما يستقر المديرين أو متخذ القرار على القرار الذي يكفي لخدمة أهدافهم وأنهم يقبلون أول قرار مرضي يجيدونه ويستمرون في البحث حتى يجدون القرار المثالي[2]، والذي يتطلب ذلك إتباع متخذ القرار للمعايير والأساليب العلمية التي تكفل اختيار البديل الأنسب بعيدا عن المؤثرات والنزاعات الشخصية وغير الموضوعية.

– **معيار قبول القرار من جانب من سينفذونه:** وذلك لاعتبار أن القرار أثناء تطبيقه فإنه تكون الجماعة هي المطبقة لذلك القرار ولذا لا بد من الحصول على الرضا والقبول والتعاون من طرف الجماعة.

وقد يدرك متخذ القرار أن القرار الذي يبدو ممتازا هو الذي يبنى على أساس معلومات جمعت وحللت وقيمت بفعالية. وقد يصبح غير ذلك بسبب حدوثه لم يكن في الإمكان التنبؤ به، وعلى النقيض من ذلك قد يؤدي حدث غير محتمل إلى تحويل القرار غير منطقي إلى اختيار محظوظ، وحتى إذا سار القرار كما هو متوقع، فلا يستطيع المدير التأكد من أن قرار آخر لم يكن مساويا له في الفعالية أو ربما أفضل منه[3].

ويمر معظم متخذو القرار ببعض التوتر، لمعرفتهم أنه يتم تقييمهم على أساس نجاح أو فشل القرار، ولكي يكون القرار فعال فينبغي على متخذ القرار التغلب على الحواجز التي تثبطهم عن التعرف على المشاكل بمجرد ظهورها في التنظيم، لأن الأمور أحيانا لا تكون بسيطة.

---

[1]– محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة**، مرجع سابق، ص 160.

[2]–جميل أحمد توفيق، **الأعمال مدخل وظيفي**، مرجع سابق، ص 128.

[3]– محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع نفسه، ص ص 160–161.

المطلب الثالث: رشادة صناعة القرار

أ-**الطرق الرشيدة:** هناك بعض الطرق التي تساعد المديرين على تحسين فاعلية اتخاذ القرار من بينها ما يلي:

- **وضع الأولويات:** فالمديرون يواجهون مشاكل ومهام عديدة يوميا وأحيانا يكون حجم العمل كبير للغاية، ولتفادي الانغماس في دوامة المهام والأعمال غير المنجزة يجب أن يراجعوا أولويات الأعمال اليومية ويوزعوا وقتهم في ضوء هذه الأولويات.

- **الحصول على المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع:** الإلمام بجميع البيانات التي سيحتاجون إليها في وضع القرار النهائي، وتتكون المعلومات من البدائل المحتملة ونتائجها.

- **العمل بطريقة منهجية وبدقة:** فالنموذج الرشيد لن يعطي نتائج جيدة إذا لم يستخدم بطريقة صحيحة، وعند استعمال هذا النموذج ينبغي لمتخذ القرار أن ينتبه للأخطاء الشائعة، فقد لا يحفزون المديرون المرؤوسين بدرجة كافية أو لا يعطونهم التعليمات الواضحة، كما قد لا يهتمون بالحصول على قبول للقرار، أو لا يحددوا مقدما للبيانات المطلوبة لرصد ومتابعة القرار، إن معرفة مصادر الأخطاء تمكن المديرين من تفاديها.

ب-**الطرق غير الرشيدة:** وهي الطرق التي يمكن أن تعيق اتخاذ القرارات المهمة ومن بين هذه الطرق ما يلي:

- **اتخاذ القرار إخلادا إلى الاسترخاء:** ومضمون ذلك أن المدير يقرر عدم اتخاذ قرار أو تصرف عندما يعرف أن نتائج عدم التصرف لن تكون كبيرة أو خطيرة، وقد يكون هذا اتجاه المدير الذي يخبره رئيسه أن ترقيته ستعتمد على تحسين أدائه، ولكنه يعلم من مصادر سرية أو إشاعات أن هذا الرئيس سيطرد من الخدمة قريبا، وهنا لن يفعل المدير شيئا، أما لم يعرف بالموقف فإنه سيعمل بجد ولساعات طويلة.

– **التراخي في التغيير:** وذلك أن يقرر المدير اتخاذ تصرف ما يعرف أن النتائج المترتبة على عدم التصرف ستكون خطيرة، أي تجنب التحليل الدقيق.

– **تجنب اتخاذ القرار كإجراء دفاعي:** وذلك عندما لا يستطيع متخذ القرار مواجهة المشكلة مبينا على خبرته السابقة، فإنه يبحث عن وسيلة للهروب، وهنا يحاول التهرب من المسؤولية إذ قد يدع شخصا آخر يتخذ القرار أو يتجاهل المخاطر ويختار أكثر البدائل وضوحا[1].

–**الذعر والهلع:** إذ يشعر المدير أنه لا يواجه الحاج المشكلة فقط ولكن أيضا إلحاح عنصر الوقت، ومن شأن ذلك أن ينتج عنه قدر هائل من الضغط الذي يظهر في شكل قلق وتوتر.

وفي حالة الذعر لا يكون الشخص قادرا على تقييم الموقف تقييما واقعيا أو قبول معاونة مرؤوسيه ونتيجة لعدم المعالجة السليمة يصبح الموقف أكثر عرضة للتدهور.

المبحث الثالث: مشاركة الجماعة في عملية صناعة القرار

الطلب الأول: أهمية وشروط تطوير المشاركة الفعالة

1– أهمية المشاركة: إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات صلة بعمله، وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتماءه والتزامه، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة الجماعية داخل التنظيم، العمل على ترشيد عملية صناعة القرارات وتدفق الميل النفسي للأفراد ليعملوا من خلال ما يقررونه لأنفسهم وليس من خلال ما يطلبه ويفرضه الآخرون عليهم، وبذلك تأتي أعمالهم معبرة عن درجة عالية من الرضا والالتزام والفعالية.

فالمشاركة تقلص من فرص التنافس غير المشرف وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في كثير نتائجها سببا في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع

[1] – محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 160–163.

إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد[1]، وكلما زادت درجة اشتراك العضو أصبحت اتجاهاته مواتية بدرجة أكبر نحو الجماعة، وازداد شعوره بالاهتمام بالجماعة والتوحيد معها، كما أن الأفراد الذين يساهمون بدرجة كبيرة في الجماعات تتضح في أنها تفهم تماما توقعات الجماعة من الأعضاء، ويشعرون بالأمن والطمأنينة في القيام بأدوارهم[2].

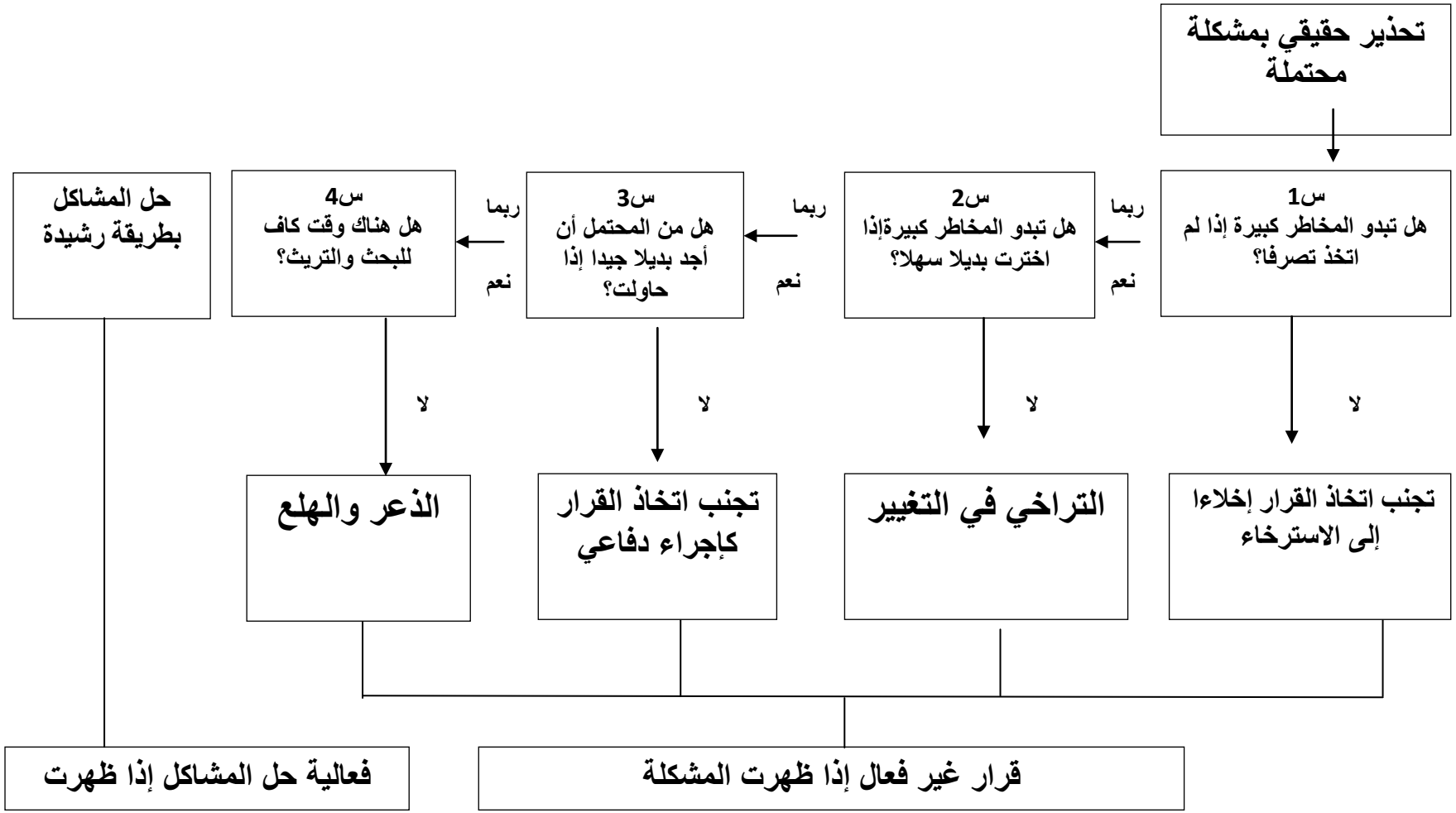
كما أن المشاركة في تخطيط البرامج التنموية تؤكد على فعالية الفرد في صياغة القرارات التي تحدد رفاهية، وتدعم الديمقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي واللامركزية وتشعر الفرد بكيانه في المجتمع المنتمي إليه وتصبح القرارات مرغوبة وملزمة في نفس الوقت[3].

[1]– عبد المعطي محمد العساف، **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، دار زهران، عمان، بدون طبعة، بدون سنة، ص ص 100–101.

[2]– ضياء الدين إبراهيم نجم، **الجماعات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، بدون طبعة، 2000، ص 320.

[2]– سميرة كامل محمد علي، أحمد مصطفى خاطر، **التنمية الاجتماعية، الأطر النظرية ونموذج المشاركة**، محطة الرمل، الإسكندرية، بدون طبعة، 1993، ص 158.

شكل رقم 6 :الطرق الرشيدة وغير الرشيدة لتحقيق فعالية القرار



المصدر: محمد عبد الله عبد الرحيم، **أساسيات الإدارة والتنظيم**، جامعة القاهرة، ط3، 1992، ص 164.

2-**شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة:** هناك عدة شروط لا بد من توفرها في المشاركين حتى يضمن ذلك فعالية لتلك المشاركة وهي كالآتي:

- أن تكون شخصية الفرد ذات نمط يتميز بحب الإبداع وتحمل المسؤولية، وأن يكون لديه رغبة في المشاركين أن يكون المشارك ذو علاقة مباشرة بالموضوع.

- أن تكون المشاركة مبدأ يؤمن به جميع أقسام المنظمة بجميع مستويات الإدارة.

- أن لا يشعر المشارك بأي خوف من الآخرين وبأن مركزه أصبح مهددا.

- يجب إعطاء وقت كاف للمشاركة قبل أن يصبح استخدامها ملحا في حالة الطوارئ.

- يجب الاستفادة من المشاركة في الحالات الهامة التي تتطلب تواجد كل من له علاقة بالموضوع بدلا من إضاعة الوقت في كل صغيرة وكبيرة. [1]

كما لابد من إعطاء الأهمية لإطلاع المشاركين بموضوع المشكلة المطروحة بوقت كافي حت لا يحدث تحول مفاجئ في نظام المسؤول في المشاركة بل لا بد من اطلاعهم عل كل تفاصيل المشكلة من اجل اعداد خطة او برنامج ينمي قدرات الفاعلين كما يجب تحديد خطوط السلطة والصلاحيات الممنوحة لكل فرد مشارك في حل المشكلة حت يمكنهم من تحديد العديد من البدائل المقترحة والوصول الى حل انسب يكون فيه إرضاء كل الأطراف المعنية وفيه مصلحة المنظمة التي ينتمون اليها.

المطلب الثاني: أساليب وطرق مشاركة الجماعة في صناعة القرار

1-أساليب المشاركة الجماعية في صناعة القرار.

إن عملية صناعة القرار في أية جماعة لها أهمية كبيرة على المنظمة، وغالبا ما تتم عملية صناعة القرارات الجماعية عن طريق اللجان التي تشكل من قبل المسؤولين بنوعيها الرسمي وغير

[1]- حمدي ياسين وآخرون، **علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق**، مرجع سابق، ص 141.

الرسمي، والافتراض الرئيسي في هذه الحالة هو أن الخلفيات المتنوعة للمشاركين في عملية صناعة القرار تحقق فرصا أكبر لحلول أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف، بالإضافة إلى أن المشاركين في القرار سيكونون أكثر التزاما بتنفيذه وبإقناع الآخرين بقبوله[1]، وفي حالة اتخاذ الجماعة القرارات فإنها تعتمد على عدة أساليب وهي كالآتي:

-**الأسلوب الأتوقراطي:** ويتلخص في أن يقوم رئيس الجماعة أو قائدها منفردا باتخاذ القرار، معتمدا على ما يملكه هو نفسه من المعلومات[2].

وهنا يتخذ المديرون القرارات كي ينظموا ويوجهوا أو يسيطروا على المرؤوسين يهدف تنسيق جميع الخدمات المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، وحيث أن المديرين هم الذين يحققون نتائج عن طريق المرؤوسين وهذا ما يؤثر عليهم وبشكل مباشر، وهذا ما يؤدي إلى رغبة المرؤوسين الإخلال بتلك القرارات[3]،ويتميز هذا الأسلوب بالسرعة باعتبار أن القرار يعتمد كليا على ما يمتلكه المدير وحده من معلومات وهذا ما يؤثر سلبا على جودة القرار، بحكم أنه يمكن أن يكون القرار مغلوطا خاصة إذا كان المدير غير قادر على اتخاذ قرار على معلومات دقيقة وبالتالي هنا تصبح مساهمة أعضاء المجموعة مفيدة وضرورية، وأن استعانة المدير بآراء الأعضاء وخبرتهم حتما سيؤدي إلى اتخاذ قرار أفضل.

- **الأسلوب الديمقراطي:** ويتميز هذا الأسلوب بترك الفرصة لجميع أعضاء الجماعة بالاشتراك في عمليتي النقاش والتصويت بشأن أي قرار يتعلق بالعمل، وتعتمد عملية صناعة القرار بالأسلوب الديمقراطي على قبول رأي الأغلبية وإقراره، ومن إيجابيات هذا الأسلوب، أن صناعة القرار يتم

---

[1]– حمدي ياسين وآخرون، **المرجع نفسه**، ص 141.

[2] – رونالديريجيو، مرجع سابق، ص 390.

[3]– مايتسون، إيقانيسيقيش، **كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي**، ترجمة: هشام عبد الله، مراجعة سمير عزت نصار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى، 1999، ص 276.

باستخدام كل المعرفة والخبرة المتراكمة عند جميع أعضاء الجماعة، ونظرا لأن الجماعة تستطيع التعبير عن آرائها واقتراح طرق مختلفة للعمل، فإن الجماعة تفحص عدد أكبر من البدائل قبل تبني طريقة معينة للعمل، ويؤدي اشتراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرار إلى جعل احتمال اتباعهم للقرار وتنفيذه أكبر بكثير مما لو لم يكونوا قد شاركوا في صناعته.

أما سلبيا هذا الأسلوب فتتمثل في استغراقه لوقت طويل من أجل القرار المناسب، يعمل على تشجيع الصراع وتنميته، ووجود أقلية ساخطة تعمل على مقاومة تنفيذ القرار على الرغم من وجود أغلبية تشعر بالرضا وتدعم تنفيذه.

– **أسلوب الإجماع:** وهذا الأسلوب يتطلب موافقة جميع أعضاء الجماعة دون استثناء وهو يأخذ وقتا طويلا ولا يكون إلا حالة القرارات بالغة الأهمية كإدخال تغييرات أساسية على تنظيم الشركة وسياستها، والقرارات الصادرة عن استخدام هذا الأسلوب تتميز بجودة عالية فهي ناجمة عن عملية نقد واسعة ويؤيدها جميع الأعضاء، كما أن لهذا الأسلوب سلبيات وتتمثل في طول الوقت اللازم لاتخاذه، وفي الكثير من الأحيان ليس من السهل الوصول إلى إجماع بشأن قرار معين، وخاصة إذا كان واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة في موقف المعارضة الشديدة لموقف الأغلبية[1].

2–طرق المشاركة في صناعة القرار: هناك طريقتان تستخدم لإشراك المرؤوسين في صناعة واتخاذ القرار منها طرق رسمية وأخرى غير رسمية وهي كالآتي:

أ– الطرق الرسمية للمشاركة: وفيها يكتسب أعضاء التنظيم صفات رسمية للقيام بعملية المشاركة تكون محددة بشكل رسمي، وذلك من خلال الأعمال الاعتيادية التي يقومون بها ومن طرق المشاركة الرسمية هي:

[1] – رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 390–392.

– **المجالس الاستشارية:** وتتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات وتكون مهمتها دراسة المسائل التي تحال إليها على أن توصى بالمقترحات اللازمة لحلها، وترفع هذه المقترحات إلى المستويات العليا التي لها حق اتخاذ القرار وصناعته، ولها أن تأخذ بها أو تهملها، وقد تتكون لجان استشارية ويشترك فيها ممثلون عن النقابات بهدف إيجاد نوع من التعاون والتشاور والعمل معا، لحل المشكلات الخاصة في التنظيم، الأمر الذي يبعث الطمأنينة في نفوس المرؤوسين لإحساسهم أنهم لن يتضرروا من المشكلات نتيجة لاشتراك ممثلين عنهم في حل تلك المشكلة.

ب/ الطرق غير الرسمية للمشاركة: ليس لها برنامج معين ومحدد مقدم، وتتم في فترات غير منتظمة حيث يعقد الرئيس اجتماع مع مرؤوسيه عندما يوجد موضوع هام يحتاج إلى استشارة وتنقسم المشاركة غير الرسمية إلى مشاركة فردية وأخرى جماعية.

– **المشاركة الفردية:** تحدث عندما يناقش الرئيس أحد مرؤوسيه في أمر من أمور العمل أو تستطيع أراءه في نقطة معينة أو يحدث عندما يذهب المرؤوسين لرئيسهم اتبادل وجهات النظر بالنسبة لاقتراح ما.

– **المشاركة الجماعية:** تساعد على اتخاذ قرارات أفضل حيث تصل إلى حلول عملية للمشكلات نتيجة للبحث وللدراسة المستفيضة من المجموعة، ومن مزايا المشاركة الجماعية، البحث في الموضوع لمختلف الزوايا بالإضافة إلى احتمال إهمال مصالح معينة أقل منه في حالة المشاركة الفردية[1].

يعني ان هناك العديد من الطرق المساعدة على صناعة القرار ما يساعد على خلق بيئة تنظيمية سليمة وضمان التسيير الاحسن للعمليات الإدارية وضمان عملية تنفيذ القرارات من طرف جماعات العمل لكونها اكثر اقتناع بالقرارات الصادرة من الإدارات العليا.

---

[1]– أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 131.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على جودة صناعة القرارات الجماعية مزاياه ومساوئه

1-العوامل المؤثرة على جودة صناعة القرارات الجماعية: إن القرارات الجماعية تكون عرضة لظاهرتين إذ لم يتم تداركها من شأن إضعاف قدرة الجماعية على التواصل لقرارات سليمة وهي مرض التفكير الجماعي والتطرف في الجماعة.

مرض تفكير الجماعة: ويصيب هذا المرض الجماعات شديدة التماسك التي تكون مهمتها اتخاذ القرارات، وعادة ما يتطور لدى هذه الجماعات قاعدة أو معيار بهدف الوصول إلى إجماع في أقرب فرصة ممكنة، وبهذه الطريقة تنخفض فعالية الجماعة[1]، وقدرتها على اتخاذ القرارات مهمة وذات مستوى عال من الجودة.

والتفكير الجماعي يتعلق بالضغوط الجماعية التي تضع الأفراد في موقف عدم المخالفة خوفا من فقدان مكانهم في الجماعة، وكما أن هناك وهم الاتفاق الجماعي حيث يؤخذ دائما بأن هناك اتفاق تاما حول القرار ما دامت الأغلبية متفقة عليه[2]، ولابد على الجماعة أن تصل إلى قرارات ممتازة لكن في حالة المرض تفكير الجماعة وظهر عليها ذلك وهي في حالة اتخاذ القرارات معينة فإن النتائج تكون مدمرة إلا أن الجماعة تعتقد أن ما اختارته من قرارات قد ينتج عنها عمليات جيدة، في حين أن الحقيقة تغاير ذلك.

- **أسلوب التوليد الفكري:** والذي يزيد من فعالية التفكير الجماعي ويستخدم بصورة عامة لإثارة عملية المناقشة الجماعية لمشكلة معينة وزيادة الابتكارية بين أفراد الجماعة في طرح الحلول والبدائل.

---

[1]- رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 396.

[2]- حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 141.

والافتراض الرئيسي وراء استخدام هذا الأسلوب بصورة خاصة والأساليب الجماعية بصورة عامة أن الكل ممن مجموع الأجزاء، أي التأثير الكلي في الوصول إلى أفكار جديدة ومبكرة أكثر فعالية من التأثير الناتج عن الجهود الفردية.

– **أسلوب الجماعة الإسمية:** ويتلخص هذا الأسلوب في أنه يحاول أن يقلل من المناقشة والاتصال الشخصي خلال عملية اتخاذ القرار، فالجماعة توجد في مكان واحد، ولكن كل فرد يعمل على انفراد وهو أسلوب يسمح للجماعة بالاجتماع والاشتراك في الآراء مع بعضهم، ولكنه لا يمنع الاستقلالية في التفكير، كما يحدث عادة في التفاعلات الجماعية التقليدية.

– **أسلوب دلفاي:** يشبه أسلوب الجماعة الإسمية إلا أن الأفراد لا يتواجدون في مكان واحد ولا يتقابلون وجها لوجه، وهنا يكون غياب التأثير الجماعي على الفرد[1] وربما بدرجة أعلى بسبب غياب المقابلة وجها لوجه بالنسبة للمشاركين ويكمن قصور هذا الأسلوب في الحاجة إلى فترة زمنية طويلة نسبيا، الأمر الذي يقلل ملاءمته في مواجهة المشكلات الي تتطلب قرارات ضمن إطار زمني قصير.

بدأت العديد من المنظمات اللجوء إلى أسلوب الجماعة في صناعة القرار، وذلك للاعتقاد السائد بإيجابيات القرارات التي تتخذها الجماعة مقارنة بالقرارات التي تصدر عن فرد واحد، وميزاتها لكن على الرغم من وجود سلبيات للقرارات التي تتخذها الجماعة فإنها دون سلبيات.

2–مزايا صناعة القرارات الجماعي: إن الميزة الإيجابية والرئيسية مشاركة الجماعة في صناعة القرارات هي ما توفره الجماعة من معلومات وخبرات كثيرة لكي تعتمد عليها في اختيار القرارات، وأفضل فرد في صناعة القرارات هو الفرد الذي تتوافر لديه جميع المعلومات الضرورية لاتخاذ قرار معين ويتمكن من اتخاذ قرار مساوي لقرار تتخذه الجماعة[2].

---

[1]– حمدي ياسين وآخرون، مرجع سابق، ص 142–145.

[2]– رونالديريجيو، مرجع سابق، ص ص 394–395.

ومن المزايا كذلك للقرارات الجماعية تنوع المهارات المعرفية والخبرة لتعزيز الذاكرة فيما يتعلق بالحقائق وقدرة أكبر على تصحيح الأخطاء وزيادة قبول القرار ويساهم كل عضو لمهارته ومعرفته وخبرته، كما أن القرار الجماعي يعزز تذكر الحقائق بحيث أن الجماعة تتميز عن الأفراد بذاكرتها للحقائق حيث أن أغلب الأفراد يسعون لاتخاذ القرار يواجهون مشكلة نسيان معلومات مهمة.

بالإضافة إلى القدرة على اكتشاف الأخطاء فعندما تتخذ الجماعة القرار فإن الخطأ الذي يرتكب من قبل أحد أعضاء الجماعة يتم اكتشافه من قبل الأعضاء الاخرين، والقرار في هذه الحالة يكون مقبول من قبل العديد من الأعضاء داخل التنظيم[1].وربما كانت أفضل حجة لصالح أسلوب الجماعة في القرارات هي أن هذا الأسلوب يؤدي إلى زيادة مستوى رضى الأعضاء ومدى التزامهم بما تم إقراره من خطوات عمل بالمقارنة مع عملية اتخاذ القرار التي تقوم بها فرد واحد.

وقرارات الجماعة تتصف بمستوى عال من الجودة وتتمتع بقدر أكبر من التزام الأعضاء بها حل صدورها[2].

وإذا كانت للقرارات التي تشارك فيها الجماعة العديد من المزايا فهذا لا يعني أنها تخلو من المساوئ ونوضح فيما يأتي:

5- **مساوئ صناعة القرارات الجماعي:** إن عملية صناعة القرار لدى الجماعة يكون بطيئا للغاية مع أسلوب صناعة القرار الفردي وبالتالي ربما يكون أسلوب الجماعة في صناعة القرارات غير مناسب في حالة الطوارئ والأوقات العصيبة، ويكون من الأفضل أن يتحمل المسؤولية فرد واحد بعملية اتخاذ القرار نيابة عن الجماعة[3]، وذلك لاعتبار أن الوقت مهمة في عملية صناعة القرار

---

[1] – ماجدة عطية، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، درت الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2003، ص 143.

[2]– رونالديريجيو، مرجع سابق، ص ص 395.

[3]– رونالدي ريجيو، مرجع سابق، ص 396.

وطول وقت القرار يزيد من تفاقم المشكلة وتعقدها،[1] والوقت الإضافي الذي يصرف في النقاش بين أعضاء الجماعة. وعرض أراءها ومقترحاتها للوصول إلى قرار معين يعد العائق الأكبر في اتخاذ القرار الجماعي.

ومشاركة الجماعة في صناعة القرارات لا تتطلب بالضرورة تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، فقد تكون المشاركة وسيلة لضياع المصلحة العامة واتخاذ حل وسط يوفق بين رأي أعضاء المجموعة كما أن القرارات الجماعية تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية النهائية لنتائج القرار الجماعي في المنظمة[2].

كذلك من مساوئ القرارات الجماعية تلك القرارات التي تتخذها الجماعة المتماسكة والتي يكافح أعضائها للوصول إلى اتفاق على حسب دقة تقييم المعلومات المتعلقة بالقرار، وعند اتخاذ القرار فإن أعضاء الجماعة المتماسكة يدعمون القرار بالإجماع ولا يحاولون البحث عن قرارات أخرى ربما تتوفر لدى عضو دون الآخر.

المبحث الرابع: المنظمة الخدماتية "البلدية "وصناعة القرار:

لقد تم تحديد المنظمة الخدماتية في هذه الدراسة في احد الإدارات المحلية والقاعدة الأساسية لها وهي البلدية.

---

[1] محمد بهجت كشك، **مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية**، مرجع سابق، ص 184.

[2] – نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 1997، ص 87.

المطلب الأول: أهمية المنظمة الخدماتية "البلدية"

تمثل البلدية في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعية للنظام العام للدولة تعمل مباشرة مع المواطن ومن خلاله ولفائدته وفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل، مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها[1]، وتكمن أهمية البلدية فيما يلي:

– الارتباط الوثيق بينهما وبين الديمقراطية لأن كلاهما يهدف إلى مشاركة الأفراد في ادارة شؤونهم بأنفسهم.

– تقريب الإدارة من المواطنين وتحقيق العبء على كاهل الدولة ولهذا قال نابليون "... بالإمكان أن نحكم من بعد وليس بالإمكان أن ندير إلا من قريب...".

– المساهمة في نجاح خطط التنمية التي لا تنفذ إلا على يد الهيئات المحلية والرفقية، لأن السلطة المركزية في ظل تشعب وظائف الدولة وانتهاجها التخطيط كأساس لحياتها لا تستطيع القيام بتغيير كل الأمور في شتى أرجاء الدولة.

– تنمية القدرات والمهارات بالنسبة للمواطنين، حيث تساعد اللامركزية على تدريبهم على تحمل المسؤولية والاهتمام بالشؤون العامة، وتساهم على الارتقاء للمهام القيادية.

– تعمل على جعل حركة حيوية داخل المجتمع ككل، ولا يقتصر الأمر على العاصمة فقط لأنه باللامركزية أو الإدارة المحلية لا تستأثر العاصمة على كل السلطات واتخاذ كل القرارات والهيمنة على كل المواقف وإنما تشارك العاصمة كل الوحدات المحلية المختلفة، لأمر الذي يجد أبناء المناطق المختلفة الفرص أمامهم لإظهار مواهبهم في موطنهم بدلا من الانتقال لمركز السلطة.

---

[1] – سليمان محمد الطماوي، **الوجيز في القانون الإداري**، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1995، ص ص 65-66.

– تحقيق السرعة والمرونة في اتخاذ القرارات وتغيير طرق إدارة المرافق من موقع لآخر طبقا لحاجات الأفراد في الوحدات المحلية المختلفة بما يؤدي إلى فاعلية الأجهزة الإدارية ورفع كفاءتها[1].

– التوسع في مجال الخدمات الاجتماعية وضمان فعاليتها فيما يخص استفادة المواطن دون استثناء الفقير منهم والغني، وتحقيق مطالب العدالة الاجتماعية في جانب توزيع المداخيل المترتبة عن الضرائب وغيرها، التي يتحصل عليها من المواطن بصفة أساسية.

– تحسين أسلوب الإدارة العامة وتفعيله من خلال تبني التجارب المحلية التي تعرفها بعض المناطق فيما يخص التنظيم والنجاح الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي[2].

ومن هنا يمكن القول أن البلدية تبعد تلك التعقيدات التي كانت سوف تحدث لو لم تكن الإدارة المحلية وبالتالي تعتبر أقرب للمواطن والخلية الأساسية له، وهي أولى بالتعرف على مشاكله والعمل على حلها والعمل على تحقيق التنمية المحلية من خلال تكاتف جهود أعضاء الفريق وجماعة العمل وكذلك المجتمع المحلي.

المطلب الثاني: وظائف المنظمة الخدماتية (البلدية)

لقد أسندت البلدية عدة مهام أو وظائف ويمكن حصرها فيما يلي:

– الأمن والنظام العام.

– المصلحة العامة المحلية.

– تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية...).

– الاتصال بالمحيط والاستماع للموطن.

1– محمد أنس قاسم جعفر، **ديمقراطية الإدارة المحلية الليبرالية والاشتراكية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة، ص ص 44–46.

2 – عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص ص 55– 56.

– تمارس البلدية هذه الوظائف الإلزامية المنصوص عليها في القانون الولائي والقانون البلدي، بالاستعانة بقوتها التنظيمية البشرية الخاصة، من إطارات ومشرفين وعمال في مختلف مستويات العمل والمسؤولية.

– إن البلدية تهتم بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها، كما تعمل هنا كذلك على صيانه المؤسسات وتفعيل عملها، وتوفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطن من كهرباء وغاز وغذاء وصحة وتهيئة عمرانية، وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام أمن الأشخاص والممتلكات، والحفاظ على النظام العام والقضاء على كل العوامل التي تهدده.

– كذلك تعمل البلدية بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها...، ويعتبر هذا القسم من أهم الأقسام التنظيمية الضرورية للمواطن وللدولة على حد سواء، وتستطيع الدولة إحصاء مواطنيها وحلاتهم الاجتماعية.

– كما تقوم البلدية بعمل هام جدا فيما يخص تسيير وتطوير المصلحة العامة المحلية، فالأهداف التي رسمتها الدولة فيما يخص الإصلاح الإداري وتطوير الخدمات المقدمة للمواطنين وتحسينها أدرجت في أولوياتها الاهتمام بالبلدية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملا وتفاعلا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي[1].

وبالتالي يمكن القول بأن البلدية وجدت من أجل الحفاظ على مصلحة المواطنين التابعين لها وتوفير مستلزمات الحياة وذلك من خلال الاتصال بالبيئة الخارجية والاستماع إلى مشاكل ومتطلبات المواطن.

[1] عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص 56.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرار واتخاذه داخل المنظمة الخدماتية (البلدية)

إن صناعة القرار داخل البلدية قد يستند في حقيقة الأمر إلى القوانين الرسمية ويتم ذلك ضمن التسلسل الإداري، إلا أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر في عملية صنع القرار داخل هذه المنظمة الخدماتية منها العوامل الداخلية والخارجية وتتمثل فيما يلي:

– **العوامل الداخلية:** وهي العوامل الكامنة في طبيعة المنظمة وصانع القرار، منها تلك القيود التنظيمية والتي تتمثل في التدرج البيروقراطي والتمسك بالإجراءات والحجم الكبير والاتصالات وهي قيود صعبة ومتشعبة تحتاج إلى دقة ومهارة تنظيمية عالية من قبل القائد صانع القرارات، بالإضافة إلى الصعوبات أو العوائق النفسية التي تتمثل في الفروق الفردية بين صانعي القرار والقيم والأهداف والاحتياجات الخاصة أو التجهيزات إليها وشخصية المنفذ تطبع نظام القرار بطابعها الخاص، كما نجد أن عامل الوقت الآخر له دور في إعاقة صناعة القرار إذا ما نجد عادة أن الوقت يكون ضيقا ويستلزم الأمر استصدار قرارات سريعة مع توزيع الوقت على عشرات المهام ولابد من مراعاة الوقت حتى يمكن إصدار القرار في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى صعوبة القيود المعلوماتية والتي تتعلق بتأمين المعلومات الخاصة بالبدائل أو نتائج كل بديل أو تكلفة جمع المعلومات الخاصة أو مشاكل تشغيل المعلومات وتجهيزها، مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية[1].

لذلك وجب على التنظيم الإداري أن يوضح مجال القرارات الصادرة من قبل صانع القرار داخل المنظمة الخدماتية والإدارة المحلية خاصة حتى يخرج بقرارات واضحة وقابلة للتنفيذ وسليمة وحتى

---

[1] صلاح زهران الخولي، **مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2009، ص ص 59–60.

يكون سليما لابد أن يتحرر من أي ضغوط ولابد من توفر المعلومات بكثرة ومن مصادر مختلفة وهو أمر ضروري.

العوامل الخارجية: العوامل الخارجية يمكن القول بأن هناك عدة عصبيات في خارج التنظيم يمكنها أن تؤثر بشكل من الأشكال في القرارات الداخلية للبلدية والتي تتمثل في جماعات المصالح وجماعات الضغط التي تكون غير رسمية سواء كانت تنتمي إلى مؤسسات رسمية أخرى أو كانت جماعات قرابية أو جماعات أصدقاء، كما لا يمكن أن تغفل دور الوصاية في توجيه قرارات البلدية بحيث أن طبيعة التنظيم الإداري المتسم بالتراتب والسلمية يحتم في الكثير من الأحيان انتظار الأوامر والقرارات من الوصاية من أجل السهر على التنفيذ فقط، بالإضافة إلى جماعات المصالح المنتمين إلى نفس القطاع أي البلدية وزيادة على ذلك كله تأثير الجهاز السياسي.

بالرغم من كل هذه الضغوط المترتبة خاصة عن تعدد المصالح فإن هذا الجهاز الإداري يتمتع دائما باستقلالية نسبية سواء عن السياسي أو عن غيره بسبب ما تمتع به من إمكانية المناورة في التنفيذ أو في التحضير أو في الرقابة لأجل ذلك كله فإن القرار الإداري يتخذ عن طريق التفاوض للوصول إلى قرار يرضي الفاعلين ويحفظ توازن مصالحهم[1].

وهذا ما تم تأكيده من خلال دراستنا الميدانية ان هناك العديد من المؤثرات التي لها اثر كبير على صناعة القرار باعتباره سلوك اداري لا يمكن ان يحدث بطريقة عفوية او بطريقة اختيارية وانما هو نتاج للعديد من التفاعلات الرسمية وغير الرسمية التي يمكنها ان تحدث داخل المنظمة بين أوساط مختلف الفئات المهنية على اختلاف مستوياتها التنظيمية.

[1] ناصر قاسيمي، **الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري**، مرجع سابق، ص 274.

خلاصة الفصل

ومن خلال ما تطرقنا له يمكن استنتاج أن عملية صناعة القرار هي نقطة انطلاق لجميع النشاطات والوظائف داخل الإدارة ويرى البعض أن "صناعة القرارات هي قلب الإدارة حيث تمر عملية صناعة القرار بمراحل تسلسلية بداية من تحديد المشكل وتحليله وتحديد البدائل والخبرات ثم تقييمها واخر مرحلة منه هي اتخاذ القرار عن طريق اختيار أنسب الحلول والبدائل ويتوقف نجاح وفعالية القرارات المتخذة بطريقة مباشرة بصانع القرارات والقائد الرسمي للمنظمة الذي وجد انه من الضروري المامه بالعديد من المعلومات الخاصة بالقرار الذي تكون بصدد صناعته واتباع الأساليب الموضوعية والعلمية في ذلك حتى يصل الة تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية للمنظمة.

وصناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" يمر بنفس مراحل القرار في باقي المنظمات ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، التي تجعل منه سواء قرار فعال بالنسبة للمنظمة وأعضائها أوهام لم استند إلى القائد إلى رغباته الشخصية.

ومن خلال هذا الفصل تم التطرق الى بعض العناصر المهمة بالنسبة لصناعة القرار وذلك بالتطرق الى طبيعة صناعة القرار وتوضيح أهميته وخصائصه وخطوات واساليب ونظرياته وانواعه وكذلك التطرق الى معرفة نماذج وفالية ورشادة صناعة القرار بالمنظمة بالإضافة الى التطرق الى المشاركة الجماعية في صناعة القرارات وفي المبحث الأخير تم التطرق الى المنظمة الخدماتية والتي تم تحديدها في البلدية وذلك من خلال التعرف على اهميتها ووظائفها والصعوبات التي التي تواجه صناع القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية".

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: مدخل منهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: المنهج والتقنيات المستخدمة.

المطلب الأول: المنهج.

المطلب الثاني: التقنيات جمع المعلومات.

المبحث الثاني: العينة.

المطلب الأول: التعريف بعينة البحث وكيفية اختيارها

المطلب الثاني: طريقة استخراج العينة في كل من بلديتي بن علال وسيدي لخضر.

المطلب الثالث: طريقة استخراج العينة في كل من بلديتي عريب والمخاطرية.

المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: المجال الزمني

المطلب الثاني: المجال المكاني

خلاصة الفصل

الفصل السادس: مدخل منهجي للدراسة الميدانية

تمهيد

يعتبر المدخل المنهجي مجالا لجمع البيانات عن الواقع الظاهرة المراد دراستها من خلال تطبيقها ومشاهدتها على ارض الواقع من خلال استعمال تقنيات ومناهج البحث العلمي والعينة التي تم اختيارها بالمنظمة التي اختيرت لا جراء البحث فيها،مما يسهل علينا الإجابة على التساؤلات الإشكالية، هذه الأخيرة لا يمكنها اخذ طابعها العلمي الا من خلال الاستناد إلى قوانين وقواعد منهجية وهذا ما سنلمسه في هذا الصدد.

المبحث الأول: المنهج والتقنيات المستخدمة

المطلب الأول: المنهج

ويعني بالمنهج تلك المجموعة من الإجراءات والقواعد التي لابد على الباحث ان يتبعها من بداية بحثه حتى نهايته من اجل الكشف عن العلاقة العامة التي تربط بين متغيرات الدراسة التي نحن بصدد اجرائها والعلاقة الجوهرية والحتمية التي تتحكم فيها التي تخضع لها هذه الظاهرة وفق خطوات بحث محددة من اجل الموصول الى حل او معرفة يقينية للمشكل المراد دراستها.

واختيار المنهج يكون يتماشى والدراسة المراد البحث فيها ومن خلال الموضوع المطروح ارتأينا اختيار المنهج الكمي الذي حدد في المنهج الوصفي وكذا المنهج الكمي الاحصائي.

1-المنهج الوصفي التحليلي

وهو المنهج الذي يقوم على تفسير الوضع القائم للظاهرة او المشكلة من خلال تحديد ظروفها وابعادها وتوصيف العلاقة بينها بهدف الانتهاء الى وصف علمي دقيق متكامل للظاهرة او المشكلة ويقوم على جمع الحقائق المرتبطة بها[1].

لقد وقع اختيارنا على هذا المنهج "المنهج الوصفي "باعتباره يتماشى مع الموضوع محل البحث والمتمثل في "التنظيم غير الرسمي وتأثيره على صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية"، لكونه منهج يساعدنا للوصول إلى معلومات دقيقة تصور واقع الظاهرة المراد دراستها ويسهل عملية ربط المتغيرات البحث مع بعضها من اجل الوصول الى العلاقة التي تربطها مع بعضها البعض ارتباطها ارتباطا وثيقا وارتباطها كذلك مع مختلف الظواهر الأخرى من اجل الوصول الى تفسيرات سببية للظاهرة.

وقد يساعدنا هذا المنهج في وصف ظاهرة التنظيم غير الرسمي كما هي كائنة داخل البلدية وكيف تؤثر في عملية صناعة القرار وذلك من خلال تحميل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة وكذلك الملاحظة والمقابلة وعرضها وفحصها وتحليلها وفحص الفرضيات بأسلوب علمي والتوصل إلى استنتاجات تساعدنا في تقديم الحلول للمشكلة محل الدراسة.

2- المنهج الكمي

وهو الأداة التي تساعد في تحليل المعطيات والبيانات عن طريق النسب المئوية، والهدف منه إخضاع الظاهرة للتحليل والقياس والتعامل مع الظاهرة بالأرقام والذي يعمل على تجنيب الجانب الذاتي ثم يتم التعليق على النسب المئوية بطريقة سوسيولوجية.

[1]- رحالي حجيلة،**الوجيز في المنهجية للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، مرجع سابق،ص 59.

المطلب الثاني: التقنيات المستعملة

هناك العديد من التقنيات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة من اجل جمع البيانات الأولية والعمل على تحليلها وتصنيفها من اجل تحويلها الى معلومات تساعدنا في فهم الدراسة والغور في خباياها حتى يمكننا الوصول الى نتائج نهائية وإجابة كافية ووافية للتساؤلات التي تم طرحها.

1-البحث الاستطلاعي أو المقابلة الاستكشافية: وهي طريقة يتم استعمالها من اجل جمع بيانات ومعلومات أولية عن الموضوع المراد البحث فيه حتى تسهل عملية ضبط الموضوع والمتغيرات وكذا الفرضيات.

وعندما تم اختيارنا لموضوع البحث وشعورنا بالمشكلة والمتمثلة في إبراز الأثر الذي يظهره التنظيم غير الرسمي كظاهرة ملموسة في هذا النوع من المنظمات الخدماتية "البلدية" في عملية صناعة القرار، حيث قمنا بالعديد من الزيارات لاحدى بلديات ولاية عين الدفلى وهي بلدية "بن علال "والزيارة دامت لمدة شهر ونصف ابتداء من شهر ديسمبر 2007 وكانت مدة الزيارة حوالي 04 ساعات في اليوم وقد ساعدتنا هذه الزيارة على ضبط فرضيات الدراسة خاصة عند قيامنا ببعض اللقاءات مع رؤساء المصالح وكذلك مع بعض العمال.

ان هذه المقابلة الاستطلاعية قامت بها الباحثة من اجل التحضير لنيل شهادة الماجستير والنتائج التي تم التوصل اليها اعتبرتها نقطة البداية في من اجل التحضير لشهادة الدكتوراه حيث قامت الباحثة بتقديم طرح اخر للموضوع واخترت فرضيات فرضتها نتائج الدراسة السابقة.

في هذه المرحلة لم تكتفي الباحثة ببلدية واحدة فقط وانما وقع اختياره الأربعة بلديات وقامت بالدراسة الاستطلاعية اوالمقابلات الاستكشاف الاستطلاع في مختلف البلديات التي تم اختيارها وهي " بلدية بن علال، سيدي لخضر، عريب، المخاطرية " والزيارات دامت مدة شهرين ابتداء من شهر

مارس 2015 ومدة الزيارة كانت بمعدل ساعتين الى ثلاثة في اليوم حتى تتمكن الباحثة من الضبط النهائي للموضوع والفرضيات الخاصة بالدراسة.

2- الملاحظة: تعرف الملاحظة على أنها الفحص الدقيق للظواهر عن طريق الحواس (العين) بحيث توجه هذه الأخيرة للانتباه إلى ظاهرة ما، رغبة في الكشف عن خصائصها ووصفها من أجل التوصل إلى معرفة جديدة عن الظاهرة [1].

كما تعرف على انها تلك الملاحظة الموجهة والتي تخضع الى أساليب الضبط العلمي، فهي تقوم على أسس منظمة ومركزة بعناية موجهة الى غرض محدد بحيث تسجل الملاحظة بدقة كبيرة، وتصمم طبقا لخطة موضوعية، وتشير الى المستويات التكتيكية التي تضبط فيها المتغيرات في مواقف تجريبية.[2].

وقد تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة المباشرة، بحيث قامت الباحثة بمراقبة سلوك الفاعلين أفراد وجماعات في بعض مكاتب البلدية حيث كانت الملاحظة تتضمن المشاهدة والسمع ومتابعة المواقف التي تحدث داخل النسق التنظيمي في مختلف البلديات المختارة، وتتبع اخبار رؤساء البلديات من المحيط الخارجي وذلك من اجل البحث في كيفية تكوين العلاقات غير من خارج البناء التنظيمي فقد كانت بداية الملاحظة من يوم بداية البحث الاستطلاعي في الدراسة السابقة الى غاية توزيع الاستمارة وجمعها والقيام بالمقابلات في الدراسة الحالية. وهذا ما تم تدوينه في جدول شبكة الملاحظة. مع التركيز على التاريخ والمكان وما تمت ملاحظته وفي الأخير التعليق على الملاحظات المدونة في الجدول تحليل سوسيولوجي.

1- خير الله عصار، **محاضرات في منهجية ابحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، دون سنة، دون طبعة،ص 72.

2 – سلاطنية بلقاسم، حسان الجيلاني، **محاضرات في المنهج والبحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص109

3- الاستمارة: وهي التقنية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين وهي أداة تفرض على الباحث التقيد بموضوع البحث المقدر إجراؤه وبالتالي عدم الخروج عن مقاييسه ومضامينه فبدونها لا يستطيع الباحث جمع الحقائق العلمية والمعلومات الواقعية من مجتمع البحث وذلك انطلاقا من الفرضيات.[1]

وبفضل الاستمارة يمكننا الحصول على كم هائل من المعلومات في فترة قصيرة من الزمن كما انها تعد من اقل الوسائل لجمع المعلومات تكلفة من حيث الجهد المبذول وتكون أسئلة الاستمارة غير قابلة للتغيير اوالتعديل[2]

وقد احتوت الاستمارة التي وزعت على 62 سؤالا بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة وهذا حسب محاور الدراسة وفرضياتها.

4-المقابلة:تعد من أكثر الوسائل استعمالا لجمع المعلومات وهي فعالة للحصول على البيانات الضرورية للبحث، وهي ليست بسيطة بل مسألة فنية هي أداة تتسم بالمرونة، حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع وعادة تكون مع عدد قليل من الأفراد، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين والوقت الكافي[3].

وقد طبقنا هذه التقنية في دراستنا في كل البلديات المعنية بالبحث وذلك من خلال اجراء مقابلات مع بعض رؤساء المصالح وهذا من اجل تأكيد المعلومات التي تم جمعها من خلال الاستمارة وكذلك البيانات الأولية التي تم ملاحظتها وتم تدوينها في شبكة الملاحظة ومن خلال اعداد دليل

1- عمار بوحوش،محمد محمود الذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2،1999، ص.75.

2- عبد الناصر جندلي، **تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007، ص40.

3- **Dorseler**(J),**Méthodologiepour réaliser un travail de fin d'etude**, ,Ed, C.R.I.D, Bruxelles, 1998, p71.

المقابلة الذي يظم ستة عشر (16) سؤال وكلها أسئلة مفتوحة، وقد تم اختيار مبحوثين (2مبحوثين) من كل بلدية يتقلدون مناصب رؤساء المصالح وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

المبحث الثاني: العينة المعتمدة في الدراسة

تختلف طريقة اختيار العينة من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس ومكان الدراسة وتعبر العينة عن تلك المجموعة الجزئية من الافراد والمشاهدات او الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة الأصلي فعوض من اختيار كل المبحوثين لإجراء الدراسة عليهم يتم اختيار جزء من ذلك المجموع بطريقة معينة، وفي بحثنا او دراستنا هاته لقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية باعتبار ميدان الدراسة يتكون من فئات مهنية وضرورة الاخذ من كل فئة عدد معين من المبحوثين من اجل اجراء البحث. تم اعتمادنا على العينة الطبقية العشوائية

المطلب الأول: التعريف بعينة الدراسة وكيفية اختيارها

تختلف طريقة اختيار العينة من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس ومكان الدراسة وفي دراستنا هذه اعتمدنا على العينة الطبقية العشوائية باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في التنظيم غير الرسمي والبيئة التنظيمية التي تعنى بالدراسة المنظمة الخدماتية "البلدية" التي تتكون من طبقات.

1-التعريف بالعينة الطبقية العشوائية: فالعينة الطبقية العشوائية يتم تقسيم فيها مجتمع الدراسة الأصلي الى طبقات او فئات معينة وفق معيار معين، ويعتبر ذلك المعيار من عناصر او متغيرات الدراسة الهامة وبعد ذلك يتم اختيار العينة من كل فئة او طبقة بشكل عشوائي وبشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة من مجتمع الدراسة الاصلي[1]

[1]- محمد عبيدات واخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر،الأردن،1999،ص 91.

2-طريقة اختيار العينة:

لقد تم اختيار بعض المنظمات الخدماتية (البلدية)لولاية عين الدفلى هاته الولاية التي انبثقت عن التقسيم الإداري سنة 1984 تتكون من 14 دائرة و36 بلدية وباستعمال العينة الطبقية العشوائية تم اختيار نسبة سبر 10% يعني عينة البحث او عدد البلديات التي يتم اجراء فيها هذه الدراسة هي:

36 ×10 ÷100 -4 يعني 4 بلديات التي يتم اجراء فيها الدراسة.

وبطريقة عشوائية تم اختيار 4 بلديات من ولاية عين الدفلى بحكم القرب المكاني لتسهيل عملية البحث والانتقال بسهولة بين مختلف البلديات المختارة لإجراء الدراسة بها وهذه البلديات هي بلدية بن علال وسيدي لخضر وعريب والمخاطرية.

المطلب الثاني: طريقة اختيار العينة من بلدية بن علال وعريب

1-طريقة اختيار العينة من بلدية بن علال باستعمال العينة الطبقية العشوائية وباستعمال نسبة سبر 10 %

مجموع العمال-350 عامل موزعة حسب الجنس 245 ذكر 105 اناث

موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي

إطارات =40 موزعة حسب الجنس 25ذكور و15 اناث

أعوان التحكم =10ذكور

أعوان التنفيذ=300 عامل موزعة حسب الجنس 245 ذكر و105 انثى.

العينة =350 × 10÷ 100=35 يعني يتم اختيار 35 عامل من بلدية بن علال

عينة البحث موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

إطارات =40×10÷100=4 عامل (مبحوث)

أعوان التحكم =10×10÷100= 1 عامل (مبحوث)

أعوان التنفيذ =300×10÷100 =30 عامل (مبحوث)

2) طريقة استخراج عينة البحث من بلدية سيدي لخضر باستعمال العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار نسبة سبر 10%

مجموع العمال = 300 عامل موزعة حسب الجنس 240 ذكور و51 اناث

إطارات =17 موزعة حسب الجنس 11ذكور و6 اناث

أعوان التحكم =50موزعة حسب الجنس 37ذكورو13اناث

أعوان التنفيذ= 233 عامل موزعة حسب الجنس 201 ذكر و32 انثى.

العينة =300 × 10÷ 100=30 يعني يتم اختيار 30 عامل من بلدية بن علال

عينة البحث موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

إطارات =17×10÷100=2 عامل (مبحوث)

أعوان التحكم =50×10÷100= 5عامل (مبحوث)

أعوان التنفيذ =233×10÷100 =23عامل (مبحوث)

المطلب الثالث: طريقة اختيار العينة من بلدتي عريب والمخاطرية

1-طريقة اختيار العينة من بلدية عريب باستعمال العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار نسبة سبر 10%

مجموع العمال = 340 عامل موزعة حسب الجنس 56 ذكور و28 اناث

إطارات =40 موزعة حسب الجنس 32ذكور و8 اناث

أعوان التحكم =60موزعة حسب الجنس 42ذكورو18اناث

أعوان التنفيذ= 240 عامل موزعة حسب الجنس 210 ذكر و30 انثى.

العينة =340 × 10÷ 100=30 يعني يتم اختيار 34 عامل من بلدية عريب

عينة البحث موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

إطارات =40×10÷100= 4عامل (مبحوث)

أعوان التحكم =60×10÷100=6 عامل (مبحوث)

أعوان التنفيذ =240×10÷100 =24 عامل (مبحوث)

2-طريقة اختيار العينة من بلدية المخاطرية باستعمال العينة الطبقية العشوائية وتم اختيار نسبة سبر 10%

مجموع العمال = 310 عامل موزعة حسب الجنس 257 ذكور و35 اناث

إطارات =20 موزعة حسب الجنس 20ذكور و0 اناث

أعوان التحكم =70موزعة حسب الجنس 70ذكورو0اناث

أعوان التنفيذ= 220 عامل موزعة حسب الجنس 185 ذكر و35 انثى.

مجموع العينة =310 × 10÷ 100=31 يعني يتم اختيار 31 عامل من بلدية عريب

عينة البحث موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

إطارات =20×10÷100= 2عامل (مبحوث)

أعوان التحكم =70×10÷100=7 عامل (مبحوث)

أعوان التنفيذ =220×10÷100 =22عامل (مبحوث)

وبالتالي فان عينة البحث من مجموع أربعة (4)بلديات هو 35 مبحوث من بلدية بن علال+30مبحوث من بلدية سيدي لخضر+34مبحوث من بلدية عريب+31مبحوثمن بلدية المخاطرية=130مبحوث

موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي

إطارات بلدية بن علال = 4

إطارات بلدية سيدي لخضر =2 12

إطارات بلدية عريب =4

إطارات بلدية المخاطرية =2

مبحوث من فئة الاطارات

أعوان التحكم بلدية بن علال =1

أعوان التحكم بلدية سيدي لخضر =5

أعوان التحكم بلدية عريب =6

أعوان التحكم بلدية المخاطرية =7

19مبحوث من فئة أعوان التحكم

أعوان التنفيذ بلدية ين علال = 30

أعوان التنفيذ بلدية سيدي لخضر =23

أعوان التنفيذ عريب =24

أعوان التنفيذ المخاطرية = 22

99 مبحوث من فئة أعوان التنفيذ

المبحث الثالث: التعريف بميدان الدراسة

المطلب الأول: المجال الزمني للدراسة

إن موضوع الدراسة أو البحث هو الذي يفرض المدة الزمنية. وقد شملت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من بداية شهر مارس 2015 إلى غاية شهر اوت 2015 التي بها الدراسات الاستطلاعية حتى نتمكن من تجميع البيانات الأولية الخاص بالموضوع وضبط فرضيات الدراسية ثم انقطعت لفترة محددة التي تم فيها إنجاز الجانب النظري وكذلك لبعض الاعتبارات والظروف الشخصية ثم استأنفت مرة ثانية حيث تم إتمام تدوين شبكة الملاحظة وتوزيع الاستمارة وإعادة تجميعها وهذا ما استغرق وقت طويل من الفترة الممتدة من شهر فيفري من عام 2018 الى غاية شهر جوان من نفس السنة وفي نفس الفترة تم اجراء المقابلات مع رؤساء المصالح وتدوين الملاحظات المهمة في شبكة الملاحظة بين الحين والاخر.

المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة.

1-التعريف ببلدية بن علال:انشات بلدية بن علا ل في عهد الاستعمار الفرنسي تحت تسمية الفاشي (نسبة لضابط بالجيش الفرنسي الى غاية الاستقلال ثم أصبحت ملحقة لبلدية ملیانة، حتى (Levacher

جاء التقسيم الإداري لسنة 1984 والذي أصبحت بموجبه بلدية. وهي احدى بلديات ولاية عين الدفلى تنتمي إداريا إلى دائرة ملیانة، واصل تسمية بن علال الى اسم القائد محمد بن علال قائد ومسير اداري لدى الأمير عبد القادر.

إدارة بلدية بن علال هيئة عمومية ذات طابع إداري تابع لوزارة الداخلية والجماعات المحلية، تستمد أحكامها من المرسوم رقم 90-08 المؤرخ في 07 أفريل 1990، وتعتبر من المؤسسات الإدارية الهامة في كيان الدولة فهي عادة تبنى على أساس دستوري.

الموقع الجغرافي: تقع بلدية بن علال شرق ولاية عين الدفلى وغرب مقر دائرة ملیانة یحدها من الشمال بلدية مناصرة ولاية تيبازة ومن الشرق بلدية عين التركي وبلدية ملیانة ومن الجنوب بلدية سيدي لخضر وخميس ملیانة ومن الغرب بلدية عريب، تبلغ مساحتها الاجمالية 143.47 كلم ^{2}ويبلغ عدد سكانها حسب اخر الاحصائيات سنة 2008 ب9068 نسمة وتبلغ الكثافة السكانية في كل^2 63.6نسمةكلم^2

المجلس الشعبي البلدي: يتكون المجلس الشعبي البلدي لبلدية بن علال من 13 ثلاثة عشر عضو **من** بينهم سبعة أعضاء من أعضاء جبهة التحرير الوطني وستة من التجمع الوطني الديمقراطي اما الأعضاء الدائمون فهم سبعة.

اللجان البلدية: هناك ثلاثة لجان وهي كالتالي:

- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية والرياضة والشباب.
- لجنة تهيئة التعمير والسياحة والصناعة التقليدية.
- لجنة الاقتصاد والمالية والاستثمار.

المصالح والمكاتب والفروع المشغولة لبلدية بن علال:

المناصب العليا للبلديات

الأمانة العامة

فرع الأرشيف والمحفوظات

مصلحة التنظيم والشؤون العامة والتنشيط الاجتماعي والثقافي: يتكون من مكتبين:

1-مكتب التنظيم والشؤون العامة.

2- مكتب التنشيط الاجتماعي والثقافي.

-فرع المنازعات والتنظيم العام

– فرع الشؤون العامة الجمعيات والانتخابات.

–فرع الشؤون الصحية والاجتماعية والثقافية.

–فرع تنقل الأشخاص.

–فرع الثقافة الرياضة والتسلية.

– فرع الاستقبال والتوجيه والاعلام العمومي.

–فرع الأرشيف والمحفوظات.

3–مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي: يتكون من ثلاثة مكاتب.

1–مكتب الشؤون المالية.

2– مكتب التنشيط الاقتصادي.

3–مكتب تسيير وتكوين المستخدمين.

–فرع تنفيذ الميزانية والتسيير المالي.

– فرع التسيير العقاري والمصالح العمومية والوكالة.

– فرع النشاط الاقتصادي.

–فرع المخططات التنمية للبلدية.

– فرع احتياجات الميزانية الصفقات والمزايدة.

المصالح التقنية: وتتكون من:

3–مصلحة التعمير ومختلف الشبكات والتطهير والصيانة وتسيير العتاد:والذي يظم مكتبين.

1–مكتب التعمير ومختلف الشبكات والتطهير.

2– مكتب الصيانة وتسيير العتاد.

–فرع التعمير.

– فرع مختلف الشبكات التطهير وحماية البيئة.

–فرع المياه(التطهير)الانارة العمومية.

– فرع المخازن العامة والورشات حظيرة السيارات.

4–**مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة:** والذي يظم مكتبين.

1–مكتب التجهيز

2–مكتب الاشغال الجديدة

فرع الدراسات التقنية والبرمجة والاحصائيات الاجتماعية والاقتصادية.

فرع الإنجاز وصيانة التجهيزات الجماعية والعقارات المعمارية.

2–التعريف ببلدية سيدي لخضر: يبقى اصل تسمية بلدية سيدي لخضر يفتقد الى مرجع تاريخي موثق ومتداول ما نسج من خلال التراث التراث الشعبي الشفهي بان التسمية تنسب الى احد الاولياء الصالحين المعروف بسيدي لخضر، وقد كانت البلدية كمنطقة عبور اثناء المقاومة الشعبية في عهد الأمير عبد القادر خلال تنقلاته الى بلدية مليانة. وقد عرفت اثناء الاستعمار الفرنسي باسم(Lavarande) واعتبرت بلدية قيد النشاط الإداري من سنة 1951 الى غاية سنة 1963 وبعد ذلك أصبحت تابعة لبلدية عريب الى غاية سنة 1964،وبعد ذلك انفصلت عنها والحقت ببلدية خميس مليانة اين اعتبرت من التجمعات السكانية الثانوية الى غاية التقسيمات الإدارية لسنة 1984.

الموقع الجغرافي لبلدية سيدي لخضر: تقع بلدية سيدي لخضر شرق ولاية عين الدفلى يحدها من الشرق بلدية خميس مليانة ومن الغرب بلدية عريب ومن الجنوب بلدية جليدة ومن الشمال بلدية بن علال.

يسودها مناخ البحر الأبيض المتوسط الشبه الجاف ذو طابع قاري يعرف بفارق حراري يصل الى 20°بين شهري جانفي واوت بمعدل18°وتصل درجة الحرارة الى 40°في فصل الصيف في حين تبقى كمية تساقط الامطار متغير حيث يصل معدلها الى 60يوم في السنة.

المساحة: تبلغ مساحة بلدية سيدي لخضر35.35كل^2.

عدد السكان:21139 نسمة حسب إحصاء 2008

- حيث بلغ عدد سكان المركز 13903 نسمة.

- عدد سكان المناطق الحضرية الثانوية 5353 نسمة.

- عدد سكان المناطق المبعثرة 1883 نسمة.

*يقدر عدد سكان البلدية لسنة 2014 ب24118 نسمة

- عدد سكان البلدية مركز16033 نسمة.

- عدد سكان المناطق الحضرية الثانوية 6191 نسمة.

-عدد سكان المناطق المبعثرة 1894 نسمة.

يقدر عدد السكان حاليا حوالي 24658 نسمة.

المصالح والمكاتب والفروع المشغولة لبلدية سيدي لخضر:

المصالح الإدارية:والتي تندرج ضمنها 04مصالح إدارية

1-**مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** والذي يظم أربعة مكاتب

*-مكتب التنظيم والمنازعات.

*- مكتب الشؤون العامة والانتخابات والجمعيات.

*-مكتب تنقل الأشخاص.

*-مكتب الاستقبال والاعلام والتوجيه

-فرع المنازعات الجمعيات والاحصائيات

-فرع التنظيم

-فرع الشؤون العامة والحالة المدنية.

-فرع الانتخابات ومسك سجل المنتخبين.

-فرع تنقل الأشخاص.

-فرع الاستقبال والتوجيه والاعلام والتوجيه.

2-**مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية:** والتي تظم أربعة مكاتب

*-مكتب التربية والثقافة والفنون.

*-مكتب الشباب والرياضة والتسلية.

*-مكتب النشاط الاجتماعي.

*-مكتب الشؤون الصحية والنظافة.

-فرع الشون التربوية والمدرسية.

-فرع الثقافة الفنون والمتاحف التاريخية.

-فرع الحفلات والتنشيط الثقافي.

- فرع الخدمات والنظافة المدرسية

-فرع الخدمات الاجتماعية

-فرع الصحة العمومية والنظافة.

-فرع الترقية ومبادرة الشباب.

3-مصلحة النشاط الاقتصادي: والذي يظم ثلاثة مكاتب.

*-مكتب النشاط الاقتصادي.

*–مكتب مخططات التنمية.

*–مكتب المصالح العمومية.

–فرع تنمية النشاط الاقتصادي.

–فرع التموين والتوزيع.

–فرع اعداد وضبط مداولة مشاريع البلدية.

–فرع المناطق.

–فرع الأسواق والمذابح.

–فرع الاتصالات مع الشركات للبلديات والمؤسسات.

4– مصلحة المالية والموظفين: والتي تظم أربعة مكاتب.

*–مكتب احتياجات الميزانية.

*–مكتب تنفيذ الميزانية والوكالة.

*–مكتب التسيير العقاري.

*–مكتب تسيير وتكوين المستخدمين.

– فرع تسيير الأثاث ومسك سجلات الجرد.

– فرح احتياجات الميزانية.

–فرع الصفقات والمزايدة.

–فرع تنفيذ الميزانية.

–فرع تسيير الاسلاك العقارية.

–فرع تسيير المستخدمين.

فرع تكوين الموظفين.

المصالح التقنية: والتي تظم 04 مصالح ادارية

1-مصلحة التعمير: والذي يظم مكتبين

*-مكتب التعمير.

*-مكتب التخطيط العمراني والدراسات المعمارية.

-فرع رخصة البناء.

-فره التشييد والهدم والتجزئة.

-فرع تسيير المخطط المعماري الرسمي.

-فرع المناطق.

-فرع المعمارية العامة.

2-مصلحة صيانة الطرق ومختلف الشبكات: والتي تظم ثلاثة مكاتب.

*-مكتب المياه والتطهير.

*-مكتب المحافظة على البيئة.

*-مكتب صيانة الطرق الكهرباء العمومي المرور والتطهير.

-فرع صيانة الطرق وتنظيم المرور.

-فرع الكهرباء العمومية ومختلف الشبكات.

-فرع المياه.

-فرع التطهير والتطبيق.

3-مصلحةالصيانة والتجهيز: والذي يظم مصلحتين

1-مكتب تسيير العتاد.

2-مكتب الصيانة والتجهيزات الجماعية.

-فرع تسيير المخازن العامة والورشات.

-فرع تسيير حظيرة السيارات والعتاد.

-فرع صيانة المقابر والأماكن العمومية.

-فرع صيانة الحظائر العقارية.

ب- مصلحة الاشغال الجديدة والاقتراحات الكبرى: والذي يظم مكتبين

1-مكتب الدراسات التقنية.

2-مكتب الإنجاز ومتابعة التجهيزات.

-فرع الدراسات التقنية.

-فرع البرمجة والاحتياجات.

-فرع الإنجازات ومتابعة التجهيزات الإدارية والاجتماعية.

-فرع الإنجازات ومتابعة التجهيزات الإنتاجية للمداخيل.

-**التعريف ببلدية عريب:** انشات بلدية عريب ابان الاحتلال الفرنسي، وكان ذلك سنة 1880 وكانت تسمى بدوار عريب وفي سنة 1982 أعطيت لها تسمية **ليتري(Littré)** وبعد الاستقلال اعيد تسمية البلدية الى تسميتها الحالية **(عريب)**.ويتكون مجلسها الشعبي من 19 عضو

الموقع الجغرافي:تقع بلدية عريب شمال ولاية عين الدفلى على بعد 11كلم عن مقر الولاية و23كلم عن مقر الدائرة.يحدها من الشمال بلديات سيدي سميان ومناصرة ومسلمون من ولاية تيبازة ومن الشرق بلدي وبن علال ومن الغرب بلدية المخاطرية ومن الجنوب بلدية عين الدفلى ومن الجنوب الغربي بلديتي سيدي لخضر وجليدة تتميز يتنوع تضاريسها والمرتفعات من الشمال والسهول في الجنوب تحتل الغابات مساحة قدرها 12.062 هكتار بنسبة65% والسهول تقدر مساحتها 7500هكتار أي 40.45% من المساحة الاجمالية.

تبلغ مساحة ولاية عريب185كم^2 مشكلة أساسا مما يلي:الجبال 92.50كلم^2 والهضاب والمرتفعات مساحة65.75كلم^2 والسهول بمساحة تقدر27.75كلم^2

المناخ: يسود بلدية عريب مناخ البجر الأبيض المتوسط الحار والجاف صيفا والممطر البارد في الشتاء تتراوح درجات الحرارة الموسمية ما بين 40° في فصل الصيف و18°في فصل الشتاء.

السكان: يبلغ عدد سكان بلدية عريب 24980نسمة (تعداد سنة 2008)ويقدر عددهم حاليا 28.571نسمة.

المصالح والمكاتب والفروع المشغولة لبلدية عريب:

الأمانة العامة

المصالح الإدارية:والتي تظم قسمين

1-**قسم التنظيم والشؤون الاجتماعية والاقتصادية:** والذي يظم مصلحتين

أ-**مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** والذي يظم أربعة مكاتب

1-مكتب التنظيم والمنازعات.

2- مكتب الشؤون العامة والانتخابات والجمعيات.

3-مكتب تنقل الأشخاص.

4-مكتب الاستقبال والاعلام والتوجيه

-فرع المنازعات الجمعيات والاحصائيات

-فرع التنظيم

-فرع الشؤون العامة والحالة المدنية.

-فرع الانتخابات ومسك سجل المنتخبين.

-فرع تنقل الأشخاص.

-فرع الاستقبال والتوجيه والاعلام والتوجيه.

ب-**مصلحة الشؤون الاجتماعية والثقافية**:والتي تظم أربعة مكاتب

1-مكتب التربية والثقافة والفنون.

2-مكتب الشباب والرياضة والتسلية.

3-مكتب النشاط الاجتماعي.

4-مكتب الشؤون الصحية والنظافة.

-فرع الشون التربوية والمدرسية.

-فرع الثقافة الفنون والمتاحف التاريخية.

-فرع الحفلات والتنشيط الثقافي.

- فرع الخدمات والنظافة المدرسية

-فرع الخدمات الاجتماعية

-فرع الصحة العمومية والنظافة.

-فرع الترقية ومبادرة الشباب.

2-قسم الإدارة والشون الاقتصادية: والذي يظم مصلحتين

أ-**مصلحة النشاط الاقتصادي:** والذي يظم ثلاثة مكاتب.

1-مكتب النشاط الاقتصادي.

2-مكتب مخططات التنمية.

3-مكتب المصالح العمومية.

-فرع تنمية النشاط الاقتصادي.

-فرع التموين والتوزيع.

-فرع اعداد وضبط مداولة مشاريع البلدية.

-فرع المناطق.

-فرع الأسواق والمذابح.

-فرع الاتصالات مع الشركات للبلديات والمؤسسات.

ب- مصلحة المالية والموظفين: والتي تظم أربعة مكاتب.

1-مكتب احتياجات الميزانية.

2-مكتب تنفيذ الميزانية والوكالة.

3-مكتبالتسيير العقاري.

4-مكتب تسيير وتكوين المستخدمين.

- فرع تسيير تسيير الأثاث ومسك سجلات الجرد.

-فرح احتياجات الميزانية.

-فرع الصفقات والمزايدة.

-فرع تنفيذ الميزانية.

-فرع تسيير الاسلاك العقارية.

-فرع تسيير المستخدمين.

فرع تكوين الموظفين.

المصالح التقنية: والذي يتكون من قسمين

1-**قسم التعمير وصيانة الطرق:** والذي يظم مصلحتين

أ-**مصلحة التعمير:** والذي يظم مكتبين

1-مكتب التعمير.

2-مكتب التخطيط العمراني والدراسات المعمارية.

-فرع رخصة البناء.

-فره التشييد والهدم والتجزئة.

-فرع تسيير المخطط المعماري الرسمي.

-فرع المناطق.

-فرع المعمارية العامة.

ب-مصلحة صيانة الطرق: والتي تظم ثلاثة مكاتب.

1-مكتب المياه والتطهير.

2-مكتب المحافظة على البيئة.

3-مكتب صيانة الطرق الكهرباء العمومي المرور والتطهير.

-فرع صيانة الطرق وتنظيم المرور.

-فرع الكهرباء العمومية ومختلف الشبكات.

-فرع المياه.

-فرع التطهير والتطبيق.

2-قسم التجهيز والشغال الجديدة: والذي يظم مصلحتين

أ-مصلحة الاشغال الجديدة والترميمات: والذي يظم مكتبين

1-مكتب تسيير العتاد.

2-مكتب الصيانة والتجهيزات الجماعية.

-فرع تسيير المخازن العامة والورشات.

-فرع تسيير حظيرة حظيرة السيارات والعتاد.

-فرع صيانة المقابر والأماكن العمومية.

-فرع صيانة الحظائر العقارية.

ب- مصلحة الصيانة والتجهيز: والذي يظم مكتبين

1-مكتب الدراسات النقدية.

2-مكتب الإنجاز متابعة التجهيزات

-فرع الدراسات النقدية.

-فرع البرمجة والاحتياجات.

-فرع الإنجازات ومتابعة التجهيزات الإدارية والاجتماعية.

-فرع الإنجازات ومتابعة التجهيزات الإنتاجية للمداخيل.

4-التعريف ببلدية المخاطرية: انشات بلدية المخاطرية اثر التقسيم الإداري لسنة 1984 عن البلدي الام العامرة يتكون مجلسها الشعبي من 15عضو.

الموقع الجغرافي: تقع بلدية المخاطرية شمال ولاية عين الدفلى على بعد 05كلم عن مقر الولاية و15كلم عن مقر الدائرة.

الحدود: تقع بلدية المخاطرية في الجزء الشمالي لولاية عين الدفلى يحدها من الشمال كل من بلدية مسلمون (ولاية تيبازة) ومن الغرب بلدية العامرة ومن الجنوب بلدية عين الدفلى ومن الشرق بلدية عريب.

المساحة: تبلغ مساحة بلدية المخاطرية 70كلم2 مشكلة أساسا من:

-الجبال مساحة 50% من مساحة البلدية.

-الهضاب والمرتفعات مساحة 20% من مساحة البلدية.

-السهولة بمساحة 30% من مساحة البلدية.

المناخ: يسود البلدية مناخ البحر الأبيض المتوسط الحار والجاف صيفا والممطر البارد شتاءا،تتراوح درجات الحرارة الموسمية ما بين 40°في فصل الصيف و18°في فصل الشتاء.

السكان: يبلغ عدد سكان البلدية 18743نسمة(تعداد سنة 2014)ويقدر عددها حاليا ب18998 نسمة موزعين كما يلي:

1-التجمع الرئيسي 1284 نسمة.

2-التجمعات الثانوية 17714 نسمة موزعة عبر العديد من قرى التابعة للبلدية،ويمكن تحديدها فيمايلي:

الحمادشية، سيدي لكحل، بوكعبن، المغارسة، العمارشة، البلايلية، الخضارية، العثمانية، تاغروث، الرمضانية.

المصالح والمكاتب والفروع المشغولة لبلدية المخاطرية:

- **مكتب رئيس البلدية**

- **مكتب الأمين العام**

1-مصلحة التنظيم والشؤون العامة: والتي تظم مجموعة من المكاتب والفروع وهي كالتالي:

1-المكاتب:

-مكتب التنظيم والشؤون العامة.

- مكتب التنشيط الاجتماعي والثقافي.

2-الفروع:

-فرع المنازعات والتنظيم العام

- فرع الشؤون العامة الجمعيات والانتخابات.

-فرع الشؤون الصحية والاجتماعية والثقافية.

-فرع تنقل الأشخاص.

-فرع الثقافة الرياضة والتسلية.

- فرع الاستقبال والتوجيه والاعلام العمومي.

-فرع الأرشيف والمحفوظات.

3-مصلحة المالية والتنشيط الاقتصادي: والذي يتكون من مكتبين وعدة فروع.

1-المكاتب:

-مكتب الشؤون المالية.

- مكتب التنشيط الاقتصادي.

-مكتب تسيير وتكوين المستخدمين.

2- الفروع:

-فرع تنفيذ الميزانية والتسيير المالي.

- فرع التسيير العقاري والمصالح العمومية والوكالة.

- فرع النشاط الاقتصادي.

-فرع المخططات التنمية للبلدية.

- فرع احتياجات الميزانية الصفقات والمزايدة.

3-مصلحة التعمير ومختلف الشبكات والتطهير والصيانة وتسيير العتاد: والذي يظم عدد من المكاتب والفروع.

1-المكاتب:

-مكتب التعمير ومختلف الشبكات والتطهير.

- مكتب الصيانة وتسيير العتاد.

2-الفروع:

-فرع التعمير.

- فرع مختلف الشبكات التطهير وحماية البيئة.

-فرع المياه(التطهير)الانارة العمومية.

- فرع المخازن العامة والورشات حظيرة السيارات.

4-**مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة:** والذي يظم عدد من المكاتب والفروع.

1-المكاتب:

-مكتب التجهيز

-مكتب الأشغال الجديدة

2-الفروع:

فرع الدراسات التقنية والبرمجة والإحصائيات الاجتماعية والاقتصادية.

فرع الإنجاز وصيانة التجهيزات الجماعية والعقارات المعمارية.

خلاصة الفصل

ومن خلال هذا الفصل الخاص بالمدخل المنهجي للدراسة الذي يعتبر أساس كل البحوث مهما كان نوعها تم التعرف على اهم المناهج المتبعة من اجل الانطلاق في الدراسة الميدانية وكذلك التعرف على اهم التقنيات المتبعة لجمع المعلومات من المرحلة الكشفية الى اخر مرحلة انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية الى الملاحظة المنظمة من اجل ضبط الفرضيات ومتغيراتها لننهي عملنا بالاستمارة والمقابلة بعد تحديد حجم العينة المراد دراستها باستعمال العينية الطبقية العشوائية وفي الأخير لنختم فصلنا هذا بالتعريف بميدان الدراسة من خلال تحديد المجال الزمني والمكاني لها.

الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: شبكة الملاحظة

المطلب الأول: جدول شبكة الملاحظة

المطلب الثاني: تحليل شبكة الملاحظة

المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها عن طريق استعمال الاستمارة

المطلب الأول: عرض تحليل الجداول الخاص بالفرضية الأولى

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاص بالفرضية الثانية

المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاص بالفرضية الثالثة

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها عن طريق استعمال المقابلة

المطلب الأول: عرض المقابلات وتحليلها

المطلب الثاني: نتائج المقابلات

الاستنتاج العام للدراسة

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

الفصل السابع: عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول :شبكة الملاحظة:

اعتمدت الباحثة على شبكة ملاحظة كنقطة بداية لدراستها الميدانية حول موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية" البلدية "، وذلك من خلال تدوين الملاحظات بطريقة مستمرة وتحليلها وتفسيرها سوسيولوجيا انطلاقا من متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: الجدول رقم 01 الخاص بشبكة الملاحظة

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	موضوع الملاحظة	وسيلة الملاحظة	محتوى الملاحظة	تكرار الملاحظة
24 ماي 2017 على الساعة 14:00 مساءا	مكتب	جماعة العمل	العين المجردة	تجمع بعض العاملات يتبادلن أطراف الحديث والضحك، فجأة دخل شخص لم يعيروه أي اهتمام بقي برهة ثم نظرت إليه إحداهن وهي تقول " واش تستحق " فطلب منها طلبه الخاص وهو من عامة الشعب ليس عامل بالبلدية، فوجهته إلى ما يريد ثم التحقت بهم عاملتين واستمر الحوار بينهم والضحك لمدة ثم انصرفن. يظهر عليهن نفس السن. " صغيرات في السن "	عدة مرات
30 ماي 2017 على الساعة 10:10صباحا	رواق		العين المجردة	في حين مكتب أخر هناك تجمع لبعض العمال جنس ذكور فوق المكتب مجموعة أوراق مبعثرة وهم يتبادلون أطراف الكلام بين الحين	عدة مرات

				والآخر، ثم انصرف واحد منهم بيده مجموعة من الملفات وداخل مكتب آخر وبقي الآخر يتصفح الأوراق تارة وينظر إلى هاتفه تارة أخرى وهم من فئات عمرية مختلفة.	
09جوان 2018 على الساعة 11:00 صباحا	مكتب		العين المجردة	في احد المكاتب وأثناء اجراء المقابلة تدخل إحدى العاملات وتقول لزميلاتها " راهم افيشاو ليبوست poste "les ، في الجامعة في منصب كذا وكذا وكذا ثم تواصل "لي يهمها الأمر وإلا تعرف كاش واحد تخبرو " في ذلك الحين تمسك إحداهن الهاتف وتقول لها " هاكي وعيطي لفلانة وخبريها الأمر" فقامت العاملة بإجراء المكالمة الهاتفية وتخبرها عن الإعلان عن التوظيف ثم تقدم لها الهاتف ويتبادلان التشكر وتنصرف إلى مكتبها.	01 مرة
15 جوان 2018 من الساعة 09:00 إلى غاية 11:00 صباحا	رواق	طريقة عمل الرئيس	العين المجردة	دخول رئيس المجلس الشعبي البلدي وحوله جماعة من العمال " حاجب وأحد رؤساء المصالح ومجموعة أخرى من العمال" يقف الرئيس وسط العمال بصوت مرتفع يتكلم ويرفع يديه والعمال يستمعون	03 مرات

				فقط، ثم يصعد إلى مكتبه وأثناء صعوده إلى مكتبه يناديه الحاجب باسمه فيلتفت إليه ويكلمه ثم ينصرف في ذلك الحين تقول أحدى العاملات " لو لم يكن معنا هكذا صارم ما نخدموش"	
20جوان 2018 من الساعة 10صباحا حتى الساعة 12	المكتب		العين المجردة	وأثناء إجراء المقابلة احتاجت الباحثة إلى تصوير ورقة فأخذتها العاملة كي تصورها ثم ترجعها وقالت الآلات معطلة ثم عادت وأثناء دخول رئيس المجلس الشعبي البلدي تقول " روحي عندو " هو يصورلك وأثناء صعودي إلى مكتب الرئيس طلبت تصوير بعض الأوراق يقول الرئيس لسكرتيرته من فضلك فلانة إذا تقدري ديري لها photo copie قالت له راهي " خاسرة " قالها ديري عندي فلان فذهبت بسرعة وقامت بتصوير الأوراق ورجعت فشكرها مبتسما.	01 مرة
08 جويلية 2018 على الساعة 10:00 صباحا	الرواق		العين المجردة	العمال الذين يعملون في مكاتب بجانب الرئيس هم من نفس منطقة الرئيس، ومن الجنسين ذكور وإناث وذوي مستوى تعليمي جامعي. ويتعاملون بطريقة مباشرة مع رئيس	عدة مرات

				البلدية وذلك بتقديم الملفات للرئيس يد ليد من اجل دراستها وامضائها.	
10 جويلية 2018 من الساعة 13.30 الى 16:15				قبل الانتهاء من المقابلة التي أجريت ذلك اليوم فإذا بي أحد العاملات يدخلن إلى المكتب الذي تجري فيه المقابلة مكتب احد رؤساء المصالح وتقدم إحداهن المفتاح إلى العاملة وتقول لها " راني خارجة بقاي على خير " ثم تأتي عاملة أخرى وتقول لها " غدوة إن شاء الله "، حينها تصيح العاملة التي أجري معها المقابلة " آه آه راهي الربعة وربع ".	
10 جويلية 2018 على الساعة 11:30 صباحا	المكتب		العين المجردة	دخول الأمين العام بنفسه إلى مكتب احد العاملات يناديها باسمها ويقول لك هذه الأوراق " اكتبيها من بعد نجي نديها " فتتجه العاملة مباشرة إلى الكمبيوتر وتبدأ بالكتابة.	02 مرة
نفس اليوم			العين المجردة	دخول رئيس البلدية إلى مكتب السكرتيرة فتقدم له بعض الأوراق كي يقوم بإمضائها، يفتح الملف يطرح عليها بعض الأسئلة ثم يمضي الأوراق ويضعها فوق المكتب وينصرف.	02 مرة

15جويلية 2018 من الساعة 09صباحا الى الساعة 12 منتصف النهار			العين المجرة	احد رؤساء المصالح يجلس في احد المكاتب مع عاملتين احدهما لها اقدمية في العمل ويظهر ذلك من خلال سنها والأخرى شابة صغيرة لها مستوى تعليمي عالي يتبادلون اطراف الحديث، وهم من نفس المنطقة السكنية، بعد لحظة يخرج رئيس المصلحة ويبقى مدة في مكتبه ثم يرجع أى نفس العاملات ويمكث هناك مدة طويلة.	عدة مرات
24 افريل 2017 طول اليوم	بيت رئيس البلدية	كيفية تكوين العلاقات غير الرسمية مع أصحاب القرار	العين المجردة	يوم بعد العملية الانتخابية لرؤساء البلديات ونجاح الشخص الذي حضي بمحبة الشعب وتم انتخابه واختير رئيس لإحدى البلديات التي يجرى فيها البحث، لاحظت من خلال تواجدي في منزل ذلك الشخص توافد الهدايا الثمينة من قبل جماعات تنتمي إلى نفس حزبه ولها مناصب عليا في الولاية.	
25 افريل 2017 طول اليوم	بيت رئيس البلدية		العين المجردة	في ثالث يوم من نجاح ذلك الشخص ألاحظ توافد كبير على بيته مع هدايا كذلك حلويات وأفرشه وغير ذلك من أهل ذلك الشخص ومن الأشخاص حسب	

				تصريح زوجته لم يدخلوا بيتهم من قبل ومن السماع لحديثهم فنجد من تطلب السكن، منهم من تطلب توظيف بناتها، ومنهم من يبحث عن إعانات مالية وغيرها من الطلبات	
08 مارس 2018	بيت رئيس البلدية		السمع	تم اللقاء بأحد أقارب احد رؤساء البلديات المعنية بالبحث أن ثم تكفل من قبل احد المحلات الخاصة ببيع العطور ومواد التجميل بهدايا إلى البلدية من أجل تقديمها إلى العاملات والشخص المتكفل بذلك ينتمي إلى نفس البلدية. وقام بتقديم هدية خاصة لرئيس البلدية .	
20 جوان 2018 طول اليوم	إحدى المناسبات	بيت رئيس احدى البلديات	السمع	بمناسبة عيد الفطر ذهب رئيس البلدية إلى اقتناء ملابس العيد وبينما هو يبحث عن شيء ملائم لشرائه فانه يلتقي مع احد العمال للولاية له نفس الانتماء الحزبي فقام بدفع مستحقات البدلة التي اختارها الرئيس.	01 مرة
10 ماي 2018 من الساعة 10 صباحا الى		الاتصال داخل البلدية	العين المجردة	في إحدى البلديات أثناء إجراء المقابلة واثناء وجودي داخل البلدية فإذا بي أرى تجمع أمام المدخل الرئيسي للبلدية ومع تلك الجماعة	

الساعة 11.30				أرى رئيس البلدية، يتوسط الجماعة من مختلف الفئات المهنية، لكن من جنس واحد وهم ذكور وهو يتكلم بصوت عالي ويرفع بيديه إلى الأعلى، والجماعة تسمع وبعد انتهاء رئيس البلدية من الكلام بدأت جماعة تتكلم وهي في حالة فوضى.	
29 افريل 2018 على الساعة 09 صباحا	المدخل الرئيسي لاحدى البلديات		العين المجردة	عند دخولي إلى كل البلديات التي تم إجراء بها البحث أجد لوحات الإعلانات وبها إعلانات للموظفين، وبين الفترة والأخرى كنت أذهب أجد إعلانات جديدة.	كل يوم ادخل لاي بلدية من البلديات مجال الدراسة
02 ماي 2018 من الساعة 08 صباحا الى غاية الساعة 12 منتصف النهار	مكتب سكرتيرة رئيس البلدية		العين المجردة	وأنا جالسة في مكتب السكرتيرة انتظر فإذا برئيس البلدية يدخل إلى نفس المكتب يلقي التحية ثم يأتي عامل من مكتب آخر بيده ملف يحتوي على مجموعة من الأوراق يلقي التحية ويتبادلان الابتسامة ويطلب من رئيس البلدية إمضاء الأوراق، فيمسكها هو الأخر ويطرح عليه بعض الأسئلة، ويقوم بإمضائها وإعادتها إلى العامل يشكره وينصرف	

25 ماي 2018 على الساعة 11.00 صباحا	مكتب		العين المجردة	دخول الأمين العام إلى مكتب بطاقة التعريف الوطنية وبيده ورقة يطلب من الكاتب كتابتها بسرعة، فتستجيب العاملة وتبدأ مباشرة في الكتابة.	
			العين المجردة	أثناء إجراء المقابلة فإذا برئيس المصلحة يطرح سؤال على احد العمال الذي يبدوا منشغلا ومنهمكا في العمل وبجانبه العديد من الملفات التي يتصفحها الأولى تلوى الأخرى "واش فرات انحل الإشكال فيقول الشخص الآخر "آه آه وي خلاص يعطيك الصحة" البارح جاء عندي وأعطاني الأوكي"	
			العين المجردة	أرى دائما باب احد المكاتب مقفل منذ دخولي إلى احد البلديات من أجل إجراء البحث ومن خلال البحث عن عناصر العينة من أجل إجراء المقابلات تملكني فضول فسألت عن ذلك الباب المقفل فوجهوني إليه من اجل إجراء المقابلة لأنه معني بالبحث وأثناء دخولي فإذا بي أجد طفلة صغيرة اتضح أنها بنت أخت المسؤول عن ذلك المكتب وبعدها دخل	

				شخص أخر ظهر أن يشترك معها في نفس المكتب فجلس بمكتبه وبدأ يتكلم مع الطفلة الصغيرة ومع العاملة كذلك بكلمات غير مفهومة ويردفها ببعض الضحكات بصوت عالي مصاحبة للتصفيقات ثم يقدم النقود للبنت الصغيرة وقال لها اذهبي اشتري الحلوة فخرجت البنت وجلس مكانه شخص يتجول عندما علم أن هناك مقابلة بين الباحثة والعاملة يدخل المكتب ثم يخرج تقول العاملة انه "كلوفي" أغلق "الباب" ثم تقول لا لا حتى لا يحسبها أمر آخر.	
				دخول احد نساء الحي تبحث عن ورقة تريد استخراجها فتقول العاملة والله ما وجدتها خليها حتى نبعثهالك مع فلان....فتقول شكرا.	

المطلب الثاني: تحليل شبكة الملاحظة

من خلال الملاحظات التي تم تدوينها في شبكة الملاحظة يمكننا أن نستنتج ما يلي:

– هناك تشكل لجماعات العمل في إطار غير رسمي وذلك لاشتراكها في العديد من الخصائص الاجتماعية التي فرضت ذلك التكوين التلقائي لها وتم تحديدها في السن والمستوى التعليمي وكذلك

الجنس ونفس الانتماء الجهوي، هذا ما يعني أن هناك تنظيم آخر موازي للتنظيم غير داخل المنظمة الخدماتية وأطرافه في تفاعل مستمر مع بعضها البعض.

– من خلال التفاعل المستمر لجماعات العمل نلاحظ بأنها استطاعت ان تفرض نوع من العمليات الاجتماعية الايجابية وهو التعاون بين أطراف الأعضاء التي تكوينها كان بصفة رسمية وطبيعة الخصائص بينهم فرضت ذلك الالتقاء العفوي التلقائي في شكل جماعات عمل غير رسمية.

– هناك التزام من قبل جماعة العمل بالمواقيت الرسمية للخروج، والذي فرضه نظام الرقابة الرسمي الذي يقوم به الرئيس العام للمنظمة "القائد الرسمي ".

– هناك سهولة في عملية الاتصال بين القائد والإتباع خاصة مع العمال الذين يعملون في المكاتب القريبة من مدخل القائد، وهذا ما سمح بسهولة الاتصال المباشر وخاصة مع العمال ذو أقدمية في العمل، ما يسمح بتشكيل تنظيم غير رسمي قائم على أساس القرب المكاني والأقدمية في العمل.

– هناك العديد من الطرق التي يلجأ إليها بعض الأفراد من خارج المنظمة والتي تهدف إلى تكوين علاقات غير شخصية مع القائد الرسمي للمنظمة (الرئيس العام للمنظمة) وتتكون من الأشخاص الذين هم في صلة قرابة دموية ومن المجتمع المحلي الذي ينتمي إليه القائد وكذلك من أشخاص من ذوي المناصب العليا في بعض مؤسسات الإدارة المحلية "البلدية – الولاية والدائرة"، لهم نفس الانتماء الحزبي وذلك من خلال الهدايا بمختلف أنواعها وبأثمان باهظة إلى رئيس المجلس الشعبي في مختلف المناسبات الوطنية والدينية ،وهذا من اجل كسب محبة الرئيس ورضاه من اجل الوصول إلى أهدافهم ومطامعهم منه "كمتخذ قرار".

–هناك نوع من الرقابة غير رسمية داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" والقائم بهذه العملية هو احد رؤساء المصالح ومن قدماء العمال، والتي يعتمد عليها كأداة ضغط على بعض أعضاء التنظيم.

– هناك تشكل لجماعات العمل غير رسمية من نفس المستوى المهني ومن نفس المنطقة الجغرافية.

المبحث الثاني: عرض الجداول وتحليلها عن طريق استعمال الاستمارة

البيانات الشخصية

الجدول رقم 1 يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.

التكرار / الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	94	72.3
أنثى	36	27.7
المجموع	**130**	**100**

يبين الجدول أعلاه الخاص بالجنس ان اعلى نسبة 72.3% من المبحوثين هم ذكور ثم تليها نسبة27.7% من المبحوثين هم اناث .

ما يمكن قوله أن أغلب المنظمات تتطلب اليد العاملة من كلا الجنسين ذكور وإناث وبحكم أن هذه المنظمة منظمة خدماتية "البلدية"، وبحكم تواجد هذه المنظمات التي تم اختيارها في مناطق ريفية وشبه حضرية نلاحظ أن نسبة اليد العاملة الذكورية أكثر من الإناث نظرا لعقلية المجتمعات الريفية المحافظة والقيم الاجتماعية التي تنظر إلى عمل المرأة في هذا النوع من المنظمات فية نوع من الحساسية نظرا لأنها منظمات تقدم خدمات للشعب والكل يستطيع دخولها بدون أي إشكال.

الجدول رقم 2: يبين توزيع المبحوثين حسب السن.

التكرار / السن	التكرار	النسبة %
من 22 إلى	29	22.3
23 إلى 42	76	58.5
43 إلى 52	22	16.9
53 فما فوق	3	2.3
المجموع	**130**	**100**

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 23 إلى 42 سنة وذلك بنسبة 58.5 % ثم تليها نسبة 22.3% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 22 إلى 32 بينما نجد نسبة 16.9% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 43 إلى 52، أما أقل نسبة فنجدها عند المبحوثين الذي تتراوح أعمارهم من 53 فما فوق وذلك بنسبة 2.3%.

ومن خلال إحصائيات الجدول الموضحة أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين هم شباب حيث يقدم لنا فكرة عامة حول بنية الفئات العاملة من حيث السن وكذا عن ارتفاع نسبة اليد العاملة الشابة في هذا النوع من المنظمات الخدماتية (البلدية) التي تعتبر مأوى كل حاملي الشهادات الجامعية وأي نوع آخر من الشهادات من خلال توظيفهم في إطار عقود ما قبل التشغيل، وهذا ما تم تأكيده من خلال ملاحظتنا الميدانية أثناء إجراء الدراسة، وهذا ما يسمح لنا باختيارهم أحد جوانب اهتمامنا في الدراسة الخاصة بعلاقة هذه الفئة والتي تتكون من العمال ذوي فئات أدنى في السلم التنظيمي في تكون تنظيمات غير سامية داخل المنظمة الخدماتية.

الجدول رقم 3: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

التكرار / المستوى	التكرار	النسبة %
ابتدائي	4	3.1
متوسط	18	13.5
ثانوي	41	31.5
جامعي	67	51.5
المجموع	**130**	**100**

ما يمكن ملاحظته في الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب الجنسين أن أكبر نسبة من المبحوثين لهم مستوى تعليمي عالي "جامعي" وذلك نسبة 51.5 % ثم تليها نسبة 31.5 % من المبحوثين لهم مستوى تعليمي ثانوي، فيمل نجد نسبة 13.5 % من المبحوثين لهم مستوى متوسط فيما نجد أقل نسبة من المبحوثين 3.1 % لهم مستوى تعليمي ابتدائي.

نلاحظ من خلال من المعطيات الموضحة في الجدول أن المبحوثين لهم مستولى تعليمي عالي هذا ما يسهل عملية التفاعل الاجتماعي بين هؤلاء الإفراد مما يسهل كذلك مسار عملية الاتصال والتفاهم بين أعضاء التنظيم التي لها مستوى تعليمي واحد، هذا ما يسمح بتكوين جماعات لها نفس المستوى التعليمي ما تم تأكيده من خلال الملاحظات المدونة في شبكة الملاحظة وهذا ما يسمح لنا باختبار أحد الجوانب محل البحث والاهتمام الخاصة بتكوين علاقات الانتماء إلى نفس المستوى التعليمي ما يسمح بتكوين تنظيم غير رسمي قائم على حساب ذلك.

الجدول رقم 4: توزيع المبحوثين حسب الموطن الجغرافي.

التكرار / البيئة	التكرار	النسبة%
ريفي	55	42.3
شبه حضري	75	57.7
المجموع	**130**	**100**

من خلال الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين يتمركزون في مناطق شبه حضرية 57.7% ثم تليها نسبة 42.3% من المبحوثين يتمركزون في المناطق الريفية.

ومن خلال المعطيات الموضحة في الجدول نجد أن أغلب المبحوثين هم من مناطق شبح حضرية وتحديد هذين المتغيرين جاء من أجل توضيح العلاقات الغير الرسمية التي يمكن أن تنشأ داخل بيئة العمل وأكثرها تأثيرا في العمليات الاجتماعية التي يمكن أن تحدث داخل النسق التنظيمي وكيف يمكن لها أن تؤثر في بعض العمليات التنظيمية الرسمية خاصة القرار.

الجدول رقم 5: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

التكرار / الاقدمية	التكرار	النسبة %
من 1سنة الى 7 سنة	10	77
من 8 سنة ال 14 سنة	112	86.2
من 14 سنة ال 20 سنة	6	4.6
من 21 سنة فما فوق	2	1.5
المجموع	**130**	**100**

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أن أعلى نسبة86.2%من المبحوثين لهم أقدمية في العمل من 8 إلى 14 سنة ثم تليها نسبة 77% من المبحوثين الذين لهم أقدمية في العمل من 1 سنة إلى 7 سنوات بينما نجد نسبة 4.6% من المبحوثين لهم أقدمية في

العمل من 14 إلى 20 سنة ثم تليها أقل نسبة 1.5 %من المبحوثين عندهم من 21 سنة أقدمية في العمل فما فوق.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن نسبة كبيرة من العمال لهم أقدمية من 1 سنة إلى 14 سنوات، وهي مدة كافية من أجل إكتساب خبرة مهنية في المجال المخصص لكل عضو داخل النسق الخدماتي ولكل فئة مهنية والتي تسمح لمعرفة عقلية جماعة العمل والتحكم في عملية السير بطريقة جيدة وكذلك السماح لهم بتكوين جماعات قائمة على أساس الأقدمية في العمل باعتبار أن المنظمة الخدماتية حسب نتائج الدراسة تتكون من فئة شبابية كبيرة، وتعمل هي الأخرى بتحريك كل أنواع والأشكال المكونة للتنظيم غير الرسمي داخل النسق التنظيمي الخدمي "البلدية".

الجدول رقم 6: توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.

التكرار / **الفئة المهنية**	**ك**	**النسبة %**
إطار	12	9.2
اعوان التحكم	19	14.6
اعوان التنفيذ	39	76.2
المجموع	**130**	**100**

من خلال معطيات الجدول الخاص بأفراد العينة حسب الفئة المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 76.2 % فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 14.6% من المبحوثين هم فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة من المبحوثين 9.2 هم من فئة الإطارات.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم العمال هم في فئة التنفيذ باعتبار أن الفئة المنفذة للمهام والقرارات التي تصدرها الجهات العليا في النسق التنظيمي وتعتبر الفئة النشطة والمحركة للمنظمة كونها منظمة خدماتية ونشاطها لا يقتصر على النشاط الداخلي للمنظمة وإنما النشاط

والتعامل الخارجي مع الشعب ومع المنظمات الأخرى التابعة لها كالدائرة ودار الشباب وبعض الهيئات الأخرى التابعة من أجل القيام بالمهام بالسرعة والجودة المطلوبة وتحقيق التنمية بينما الفئات الأخرى كالإطارات وأعوان التحكم فتمثل نسبة قليلة بالمقارنة مع فئة أعوان التنفيذ لأن نشاطها يقتصر على التسيير الداخلي للمنظمة والسهر على تطبيق القوانين وإصدار القرارات والقيام بتنمية مستدامة للبلدية.

المطلب الأول: عرض وتحليل جداول الفرضية الأولى

لنمط الاتصال اثر في ظهور تنظيم غير رسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار.

الجدول رقم 7: يبين وسيلة الاتصال المستخدمة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / وسيلة الاتصال	إطار		عون التحكم		عون التنظيم		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
اجتماعات	3	25	2	10.5	10	10.1	15	11.5
إعلانات	1	8.3	1	5.3	24	24.2	26	20
الهاتف	3	25	5	36.3	31	31.3	39	30
البريد الالكتروني	3	25	5	26.3	10	10.1	18	13.8
الفاكس	–	–	–	–	3	3	3	2.3
مواقع التواصل	1	8.3	3	15.8	17	17.2	21	16.2
مباشرة	1	8.3	3	15.8	4	4	8	6.2
المجموع	12	100	19	100	99	100	130	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن 30% من المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون مع بعضهم البعض باستعمال الهاتف، مدعمة بأكبر نسبة 36.3% عند فئة أعوان التحكم، ثم تليها نسبة 31.1 % عند فئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بان وسيلة الاتصال المستعملة في الإعلانات مدعمة بأكبر نسبة 24.2% عند فئة أعوان التنفيذ ونسبة 8.3% عند فئة الإطارات، بينما أقل نسبة 5.3% عند فئة أعوان التحكم في حين نجد نسبة 11.5% من المبحوثين صرحوا بأن وسيلة الاتصال المستعملة هي الاجتماعات مدعمة بنسبة

25% عند فئة الإطارات و10% عند كل من فئة أعوان التحكم والتنفيذ، بينما نجد نسبة 16.2% من المبحوثين يعتمدون في اتصالاتهم مع بعضهم البعض على مواقع التواصل الاجتماعي، مدعمة بأعلى نسبة 17.2% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 15.8% عند فئة أعوان التحكم ثم نجد أدنى نسبة 8.3% عند فئة الإطارات.

ومن خلال القراءة الإحصائية للبيانات المتحصل عليها نجد أن جماعة العمل تعتمد في اتصالاتها مع بعضهم البعض على الهاتف من اجل نقل البيانات والمعلومات والقرارات باعتباره من التقنيات الحديثة المعتمدة عليها في كل أنواع المنظمات بمختلف أنواعها، لسهولة استخدامها وسهولة وصول المعلومات والقرارات للأفراد الفاعلة في التنظيم، لكن إذا تعدى استعمال الهاتف هامش الاستعمال مع مختلف أعضاء التنظيم حسب الاتجاهات الشخصية فانه يحدث علاقات غير رسمية بين الأفراد الفاعلين داخل النسق التنظيمي. إذ يعتبر من أقوى الوسائل في تقوية علاقات المودة بين الأفراد، وهذا ما تم تأكيده في أحد المقابلات التي أجريناها مع احد رؤساء المصالح حيث قال " أنا اعتمد فقط على الهاتف من اجل الاتصال بجماعة العمل، لأنه سهل الاستعمال ويسهل توصيل الرسالة بسرعة بدون جهد بدني ولا مادي"

في حين نلاحظ أن هناك الاعتماد على الإعلانات في الاتصال بين أعضاء النسق التنظيمي الخدماتي، وهذا ما تم تأكيده في شبكة الملاحظة من الملاحظة المباشرة عن طريق العين المجرد أن هناك لوحة إعلانات عند مدخل البلدية ما يساعد على نشر المعلومات ووصولها إلى كل الجهات المعنية، إذ ان المعلومات لا تكون حكر على جماعة معينة دون سواها وإنما كل الجماعات المشاركة في التنظيم بمختلف توجهاتها وانتماءاتها وشكلها في التنظيم، ما يسهل عملية التنظيم في شكله الرسمي، بينما نجد هناك مجموعة من الوسائل الأخرى التي تعتمد عليها جماعة العمل من أجل

الاتصال بين مختلف الفئات المهنية كالاجتماعات والفاكس ومواقع التواصل الاجتماعي وكذا الاتصال المباشر بين جماعات العمل داخل النسق التنظيمي.

الجدول رقم 8 : يبين مكان اشتراك العمال مع بعضهم البعض حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / مكان العمل	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نفس المكتب	11	91.7	15	78.9	77	77.8	103	79.2
نفس الآلة	1	8.3	4	21.1	22	22.2	27	20.8
المجموع	12	100	19	100	99	100	130	100

نلاحظ من خلال الجدول أن مكان اشتراك العمال مع بعضهم البعض هو المكتب الواحد وذلك بنسبة 79.2% مدعمة بنسبة 91.7%عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 78.9%عند فئة أعوان التحكم ونسبة 77.8%عند فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد أن ادني نسبة من المبحوثين مكان اشتراكهم نفس الآلة وذلك ب20.8%مدعمة بأعلى نسبة وهي 22.2%عند فئة أعوان التنفيذ، و21.1% عند فئة أعوان التحكم ثم تليها أدنى نسبة 8.3%عند فئة الإطارات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن معظم المبحوثين يشتركون مع بعضهم البعض في نفس المكتب، وأعلى نسبة عند فئة الإطارات لان طبيعة عملهم تفرض العمل الجماعي من أجل التعاون والتشاور في مواضيع اتخاذ القرار، وكذلك في الأمور الخاصة بالعمل كطرق التسيير وغيرها من المهام الرسمية الموكلة إليهم، مما يضفي بينهم جو من الألفة والتفاعل وينمي من علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية، وهذا حسب طبيعة كل فرد فاعل داخل التنظيم والأهداف التي يصبوا إليها مما يحتم وجود اتصالات غير رسمية موازية للاتصالات الرسمية، وهذا يكون بطريقة عفوية وتلقائية، وباعتبار أنها فئات تختص باتخاذ بعض القرارات فان التعاون والاتصال الرسمي بينهم يسهل عملية طرح مجموعة من البدائل واختيار أجودها، ولا يكون هناك مجال لحدوث الرفض من طرف أعضائها باعتبارها قرارات جماعية.

كذلك بالنسبة للبيانات الإحصائية نجد أن هناك تقريبا نفس النسبة عند فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ يشتركون في نفس المكتب، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يفرض عليهم ذلك، يعني التعاون من أجل إنهاء المهام لكن في بعض الأحيان يكون اشتراك في نفس المكتب محتم على بعض أعضاء التنظيم، وهذا ما صرحت به إحدى الباحثات في المقابلة رقم 01" حيث تقول جاءني أمر من الأعلى أن أغير مكاني وانظم إلى مكتب ثاني فيه مجموعة من العمال، حيث رفضوا هم الآخرين وجودي معهم"، يعني هناك قرارات تصدر بطريقة فجائية من الأعلى دون مقدمات، هذا ما يسمح للعامل بتبني هو الأخر استراتيجية الهروب من العمل ومن المكتب والبحث عن جماعة تقبله وتشعره بذاته ما يفتح مجال للعلاقات غير الرسمية، وظهور جماعات غير رسمية بفعل القرارات التعسفية التي تصدر من الرئيس أحيانا، وهذا راجع حسب ما تم ملاحظته من خلال تواجدي بإحدى البلد بات إلى عنصر الوشاية والاتصالات غير الرسمية التي تصل إلى الرئيس الأعلى.

بينما نجد أقل نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يشتركون على نفس الآلة، هذا ما يشكل بعض الضغوط على العمال ويفسح مجال للصراعات وبعث روح الاتكال فيهم، كذلك يسمح بوجود الاتصالات غير الرسمية بين هاته الفئات خاصة إذا اشتركت في نفس الأهداف.

الجدول رقم 9: يبين الجماعة التي تشترك في نفس المكتب حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الجماعة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرا	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نفس الجنس	4	36.4	7	46.7	37	48.1	48	46.6
نفس المستوى	–		2	13.3	14	18.2	16	15.5
الاقدمية في العمل	2	18.1	3	20	5	6.5	10	9.7
نفس الحزب	3	27.3	–	–	3	3.9	6	5.8
نفس المنطقة	–		1	6.7	5	6.5	6	5.8
فئات مختلفة	2	18.2	2	13.6	13	16.9	17	16.5
المجموع	**11**	**100**	**15**	**100**	**77**	**100**	***103**	**100**

* العدد=103 من مجموع المبحوثين 103 لان 27 عامل او مبحوث بنسبة 20% صرحوا أنهم لا يشتركون مع زملائهم في المكتب الواحد.

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين الجماعة التي تشترك في نفس المكتب أن أعلى نسبة 46.6% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة التي تشترك معهم في نفس المكتب هو نفس الجنس مدعمة بأعلى نسبة 48.1%عند أعوان التنفيذ، ونسبة46.7% عند فئة أعوان التحكم ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 36.4%. في حين نجد 16.5% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة التي تشركهم نفس المكتب الذي ينتمون إلى نفس المنطقة السكنية مدعمة بأعلى نسبة 18.2% عند فئة الإطارات و16.9% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم 13.6% عند فئة أعوان التحكم، بينما نجد بعض العمال صرحوا أن الجماعة التي يشتركون معها نفس المكتب الذين لهم نفس المستوى التعليمي وذلك بنسبة 15.5% مدعمة بأعلى نسبة 18.2% عند فئة أعوان التنفيذ، و13.5% عند فئة أعوان التحكم.

من خلال تحليل البيانات الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الأفراد الذين يشتركون في نفس المكتب هم من نفس الجنس خاصة عند فئة أعوان التنفيذ، ما يسمح بتكوين جماعات غير رسمية قائمة على هذا الأساس، وهذا نتيجة اللقاءات المتكررة وبشكل يومي وبصفة مستمرة حسب النصوص التنظيمية الرسمية" يعن ساعات الدوام". وكذا بفعل الاتصال العفوي بينهم الذي تفرضه طبيعة العمل، هذا ما تم ملاحظته عند الدخول إلى البلديات التي أجريت فيها الدراسة، هناك مكاتب بها تجمعات عمالية من جنس الإناث ومكاتب أخرى فيها تجمعات عمالية من جنس الذكور، وهذا ما صرحت به كذلك الفئات المهنية الأخرى، الإطارات أعوان التحكم من خلال الجدول أعلاه.

كما نجد كذلك جماعات العمالية المشتركة من مختلف الفئات المهنية وهذا حسب طبيعة العمل الذي يفرض اختلاف الفئات المهنية من أجل التنسيق بين المهام والتعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة. كما نجد كذلك من خلال تصريحات المبحوثين أن هناك اشتراك للعمال في نفس المكتب

لأفراد لهم نفس المستوى التعليمي، خاصة عند أعوان التنفيذ والتي تأكد أنها فئات من عقود ما قبل التشغيل، ولها مستوى تعليمي عالي جامعي، من خلال تصريحات رئيس مصلحة المستخدمين وهي فئات يلجئون إليها في وقت الحاجة، وتضاعف عليهم المهام لعدم وضوح مهامهم الرسمية داخل النسق التنظيمي الرسمي، مما يدفعنا إلى البحث عن الراحة النفسية من خلال انضمامها إلى جماعات تفهمها وتشاركها نفس المشكل.

كما نجد كذلك اشتراك العمال في نفس المكتب لهم الأقدمية في العمل، هذا ما تفرضه كذلك طبيعة العمل من أجل تبادل الخبرات بحكم الأقدمية، وكذلك نجد أنها أحيانا تدخل في صراع مع الجيل الجديد لاختلاف في نمط التفكير وطريقة العمل، حيث تقول إحدى العاملات " الجيل الجديد ما يخدمش عينيه فقط فالتلفون"، وهي فئة تتميز بجديتها وانضباطها في العمل.

كما نجد كذلك هناك اشتراك في نفس المكتب من عمال يربطهم الانتماء إلى نفس الأحزاب السياسية، وكذلك الانتماء الجهوي ولا تفرضه منطق النصوص التنظيمية الرسمية وإنما تفرضه العلاقات الشخصية غير الرسمية وحاجة بعض أفراد التنظيم، وهذا حسب طبيعة الفرد وثقافته وأهدافه التنظيمية والاجتماعية.

الجدول رقم 10 : يبين مكان اشتراك جماعة العمل ونوع الحديث.

	إطار				المجموع		عون تحكم				المجموع		عون تنفيذ				المجموع	
	نفس المكتب		نفس الآلة				نفس المكتب		نفس الآلة				نفس المكتب		نفس الآلة			
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسب%ة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
أمور خاصة	–		–		–		2	10.5	–	–	2	10.5	4	4	4	4	8	8.1	10	7.7
أمور حول العمل	5	50	–	–	6	50	10	52.6	1	5.3	11	57.9	40	40.4	2	2	42	42.4	59	45.4
الاثنين معا	3	25	3	25	6	50	5	26.3	1	5.3	6	31.6	33	33.3	16	16.2	49	49.5	61	46.9
المجموع	**9**	**75**	**3**	**25**	**12**	**100**	**17**	**89.5**	**2**	**10.5**	**19**	**100**	**77**	**77.8**	**22**	**22.2**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا أنهم يتبادلون أطراف الحديث حول العمل، وكذا في الأمور الخاصة وذلك بنسبة 46.9 مدعمة بأعلى نسبة والتي قدرت ب50% عند فئة الإطارات، موزعة 25% من العمال الذين يشتركون في نفس المكتب، والعمال الذين يشتركون في نفس الآلة ثم تليها نسبة45.4% بين العمال الذين صرحوا أنهم يتبادلون أطراف الحديث حول العمل فقط مدعمة بأعلى نسبة 57.9% من فئة أعوان التحكم الذين يشتركون في نفس المكتب وذلك بنسبة 52.6%، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 7.7% صرحوا نهم يتبادلون أطراف الحديث أثناء العمل حول الأمور الخاصة، مدعمة بأعلى نسبة 10 من المئة الإطارات الذين يشتركون في نفس المكتب وذلك بنفس النسبة، بينما نجد نسبة 8.1% من فئة أعوان التنفيذ الذين يتكلمون في الأمور الخاصة، سواء كان يتشاركون في نفس الآلة أو نفس المكتب بنفس النسبة 4%.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول التالي نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتبادلون أطراف الحديث حول العمل، وكذا وهذا حسب طبيعة العمل داخل النسق التنظيمي الذي يتطلب الاتصال بهم من أجل أدائهم المهام الموكلة إليهم، وتنفيذ القرارات التي تصدر من الجهات الأعلى في السلم التنظيمي، يعني هناك تفاعل اجتماعي بين العمال سواء كان اشتراكهم في نفس المكتب وعلى نفس الآلة، كما نجد أنهم يتبادلون الحديث في الأمور الخاصة، وهذا ما يكون من خلال التفاعل كذلك والثقة التي منحت من طرف كل فرد داخل النسق اتجاه الطرف الآخر الذي استطاع أن يفرغ له مافي جعبته سواء مشاكل أو كلام عادي.

بينما نجد أن هناك جماعات صرحت بأنهم يتبادلون أطراف الحديث عن العمل فقط، يعني هناك التزام رسمي للعمال داخل العمل، وهذا ما صرح به أحد رؤساء المصالح في المقابلة رقم"08"، حيث قال انه يلتزم بتنفيذ القوانين ولا داعي إلى أمر أخر لأنه يرى أن التعاون مع العمال والتسامح وتبادل الحديث معهم يفتح مجال لعدم الاحترام، والبحث في المصالح الشخصية على حساب المصالح

التنظيمية. وهذا ما يسمح ببروز الاتصالات غير الرسمية وتنميتها داخل التنظيم، ويجعل من العمال خاصة عندما تكون أهداف الفاعل داخل النسق التنظيمي كبيرة فإنه يتبنى إستراتيجية من خلال التعاون مع جماعات أخرى من اجل الحصول على ذلك، وذلك من خلال الاتصالات الشخصية المتكررة، بالإضافة أن الرسميات الزائدة في العمل تضفي على جو العمل طابع الملل والضجر وأحيانا تعطيل المهام والعمل، مما يسمح ببروز جماعات متضررة من هذه التصرفات تبحث عن تحقيق حاجاتها الأساسية داخل التنظيم كالراحة النفسية والشعور بالاحترام، والتقدير وكذلك وفقا لسلم الحاجات "لماسلو".

الجدول رقم 11: يبين الجماعة التي يفضل الأفراد الاتصال بها حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / خصائص الأفراد	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نفس السن	2	16.7	1	5.3	8	8.1	11	8.5
نفس الجنس	–	–	3	15.8	18	18.2	21	16.2
نفس الجهة	–	–	4	21.1	9	9.1	13	10
نفس المستوى	3	25	2	10.5	19	19.2	24	18.5
نفس الرتبة	–	–	3	15.8	16	16.2	19	14.6
نفس الحزب	3	25	–	–	6	6.1	9	6.9
جماعة المصالح	1	8.3	2	10.5	15	15.2	18	13.8
كل العمال دون تمييز	3	25	4	21.1	8	8.1	15	11.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال هذا الجدول الخاص الجماعة التي يفضل بعض أعضاء النسق التنظيمي الاتصال بها والتواصل معها هي اتصال الأفراد الذين لهم نفس المستوى التعليمي وذلك بنسبة 18.5%، مدعمة بأعلى نسبة 25% عند فئة الإطارات، ثم نسبة 19.2% عند فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 10.5%

عند فئة أعوان التحكم، بينما نجد نسبة 16.2% من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال مع جماعة العمل التي لها نفس الجنس مدعمة بأعلى نسبة 18.2% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 15.8% من فئة أعوان التحكم، بينما نجد بعض العمال الذين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال من جماعة العمل التي لها نفس الرتبة المهنية وذلك بنسبة 14.6%، مدعمة بنسب متقاربة عند كل من فئة أعوان التحكم والتنفيذ، ثم تليها نسبة 13.8% من العمال الذين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال بالأفراد الذين بينهم مصالح مشتركة، مدعمة بأعلى نسبة 15.2% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 10.5 % من فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 8.3% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة متقاربة نوعا ما مع النسب السابقة 11.5% من مجموع المبحوثين المصرحين بأنهم يفضلون الاتصال بكل العمال دون تمييز، مدعمة بأعلى نسبة 25% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 21.1% من فئة أعوان التحكم، ثم أدنى نسبة 8.1% عند فئة أعوان التنفيذ، بينما نجد نسبة 10% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال مع الأفراد الذين يشتركون في نفس المنطقة السكنية، مدعمة بأعلى نسبة 21.1% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 9.1% عند فئة أعوان التنفيذ. أما نسبة 8.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال بالجماعة التي تشاركها نفس السن مدعمة بأعلى نسبة 16.7% عند فئة الإطارات و8.1% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم أدنى نسبة 5.3% عند فئة أعوان التحكم، وفي الأخير نجد أن نسبة 6.9% من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون الاتصال مع الجماعة التي تشاركهم نفس الحزب مدعمة بأعلى نسبة 25% عند فئة الإطارات ونسبة 6.1% من فئة أعوان التنفيذ.

من خلال تحليل البيانات الإحصائية الخاصة بالجماعة التي يفضل الرئيس الاتصال معها نجد أن هناك نسب متقاربة نوعا ما، حيث وضحت البيانات من خلال تصريحات المبحوثين أن الرئيس

يفضل الاتصال بالجماعة من نفس المستوى التعليمي، ثم نفس الجنس، ثم نفس الرتبة المهنية، ثم الجماعة التي يتبادل معها المصالح ثم الجماعة التي تشركه نفس المنطقة السكنية.

هذا يعني أن هناك نظام اتصال بين الرئيس ومرؤوسيه في مختلف المستويات التنظيمية. مما يسمح بتنمية العلاقات الإنسانية داخل النسق التنظيمي وتبادل المصالح الرسمية، كالاتصال بين الرئيس ومرؤوسيه من أجل انجاز المهام اليومية ونقل القرارات غلى العمال، وكذا تبادل المصالح غير الرسمية كالاستماع للعمال والاهتمام بالجوانب المعنوية والاجتماعية لجماعات العمل داخل النسق التنظيمي، من أجل تحقيق العملية التعاونية وقدرة الأفراد على الاستقرار والتكيف.

الجدول رقم 12: يبين استشارة الزملاء لبعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / استشارة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرا	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرا	النسبة%
نعم	12	100	19	100	92	92.2	123	94.6
لا	–	–	–	–	7	7.1	7	5.4
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص باستشارة الزملاء لبعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم يستشيرون بعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطارات وأعوان التحكم بنفس النسبة 100%، بينما نسبة 92.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد أن أدنى نسبة من المبحوثين 5.4% صرحوا بأنهم لا يتشاورون مع بعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل مدعمة بنسبة 7.1% عند فئة أعوان التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين يستشيرون بعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل، فان دل ذلك على شيء فهو يدل أن هناك تعاون بين جماعة العمل داخل النسق الخدماتي البلدي، هذا ما يدل على سهولة الاتصال بين جماعة العمل، مما يساهم في زيادة الأداء التنظيمي وجودته بفعل العملية التعاونية، والاستشارة تكون إما عن بطريقة رسمية أو غير

رسمية التي تأخذ أشكال الاتصال داخل المنظمة، فقد يكون اتصال العمال مع بعضهم البعض بإتباع الطرق الرسمية التي تتحكم فيها المستويات التنظيمية، وباتجاه تحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة أو تحقيق مصلحة من المصالح، أو أنها تكون اتصالات غير رسمية التي تنجم عن شيوع العلاقات الشخصية داخل النسق التنظيمي وتحديد هذا النوع بتحديد أهداف الجماعة، أما من اجل تحقيق مصالح شخصية أو من أجل أداء المهام والقرارات الموكلة إليهم بطريقة جيدة وتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما سوف نوضحه في تحليل الفرضية الثاني. والاستشارة كفعل اجتماعي داخل النسق التنظيمي يساهم في زيادة عنصر الثقة بين الجماعات الفاعلة في التنظيم، وجعلهم يتبنون استراتيجيات وقائية من اجل الحفاظ على عناصرها، وبالتالي تنمية العلاقات الاتصالية وزيادتها وأداء المهام من اجل إنتاجية مرتفعة وتحقيق الفعالية الموجودة من وراء الفعل الاستشاري.

الجدول رقم 13 : **جماعة العمل وأثرها في الاستشارة.**

خصائص جماعة العمل / اثر الاستشارة	نفس السن		نفس الجنس		نفس الجهة		نفس المستوى التعليمي		نفس الرتبة المهنية		نفس الحزب		جماعة المصالح		كل العمال		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تعاون	8	72.7	1	76.2	11	84.6	21	87.5	16	84.2	5	55.5	13	72.2	11	73.3	101	77.7
رفض	–	–	1	4.8	1	7.7	1	4.2	–	–	–	–	–	–	–	–	3	2.3
صراع	1	9.1	–	–	–	–	1	4.2	1	5.3	1	11.1	1	5.6	1	6.7	6	4.6
نقاش حاد	2	18.2	4	19	1	7.7	1	4.2	2	10.5	3	33.3	4	22.2	3	20	20	15.4
المجموع	**11**	**100**	**2**	**100**	**13**	**100**	**24**	**100**	**19**	**100**	**9**	**100**	**18**	**100**	**15**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 77.7% صرحوا بأنهم لما يطلبون الاستشارة من زملائهم يتعاونون معهم خاصة عند الجماعة التي لها نفس المستوى التعليمي بنسبة 87.5%، ثم تليها نسبة 84.6% من الجماعة التي لها نفس الرتبة المهنية، التي صرحت أنها تتعاون مع بعضها البعض، ثم نجد نسبة 76.2% من الجماعة التي لها نفس الجنس تتعاون مع بعضها البعض، وتليها نسبة 72.2% التي تمثل الجماعة التي لها نفس السن، وجماعة المصالح يفضلون التعاون مع بعضهم البعض في حالة طلب الاستشارة، بينما نجد أدنى نسبة 55.5% من الجماعة التي تتعاون مع بعضها وهم في نفس الحزب.

بينما نجد أن نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا بأنه في حالة استشارة بعض العمال يحدث نقاش حاد بينهم مدعم بأعلى نسبة 33.3% من الجماعات التي تنتمي إلى نفس الحزب، ثم نسبة 22.2% من الجماعة التي يحدث بينهم نقاش حاد الذين يشتركون في نفس المصالح، بينما نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه كل العمال في حالة استشارتهم يحدث بينهم نقاش حاد، ونسب متقاربة 19% و18.2% من العمال الذين لهم نفس الجنس ونفس السن يحدث بينهم نقاش في حالة الاستشارة، في حين نجد نسبة 10.5% من المبحوثين الذين ينتمون إلى نفس الرتبة المهنية يحدث بينهم نقاش، ثم نسبة 7.7% من الجماعات التي لها نفس الجهة وأدنى نسبة 4.2% من الجماعات التي يحدث بينها نقاش حاد من الجماعات التي لها نفس المستوى التعليمي.

يتضح من خلال البيانات الإحصائية وقراءتها أن هناك تعاون عند طلب الاستشارة من باقي أعضاء العمل داخل النسق التنظيمي، مما يؤكد أن هناك سبيل للاتصال بين الجماعات من خلال عملية الاستشارة واعتماده كوسيلة لتحسين الاتصال والعلاقات بينهم، وبالتالي فعالية المنظمة، وهذه الاستشارة لم تستجيب لفئة معينة وتحقق العملية التعاونية، ولكن ما دلت عليه البيانات الإحصائية أن هناك تعاون مع جميع العمال مهما كان سنهم أو جنسهم او انتماءاتهم الجهوية أو الحزبية أو مستواهم الدراسي أو فئتهم المهنية، إلا أن الجماعات التي لها نفس المستوى الدراسي هم أعلى درجات التعاون مقارنة بالجماعات الأخرى، وهذا نظرا للتقارب الفكري والعلمي والنظرة البيئية، وهذا ما تم تأكيده في أحدى الدراسات الخاصة بالباحث "ناصر قاسمي" تحت موضوع

الصراع وفعالية التسيير الإداري، الذي يرى أن الجماعات تجتمع مع بعضها البعض في عصبة واحدة من خلال الولاء للانتماء إلى نفس التكوين خاصة نفس الدفعة. هذا ما يجعل الأشخاص يشعرون بالراحة النفسية والاستقرار داخل المنظمة، ثم يليها التعاون من قبل الجماعات التي تنتمي إلى نفس الجهة أو المنطقة الجغرافية وهي أهم الجماعات في التنظيم داخل المنظمات الخدماتية وغيرها من المنظمات الجزائرية، خاصة في المجتمعات التقليدية التي تجعل أساس علاقتها الاتصالات غير الرسمية التي تفرضها العلاقات الجهوية البعيدة عن التنظيم الرسمي، ولم تسطر في هيكلها التنظيمي نتيجة لوجود عنصر الثقة بين هاته العصبيات التي تظهر داخل التنظيم، وبذلك تعمل على نقل ثقافتها الفرعية الاجتماعية داخل النسق التنظيمي، ويصبح المحرك للعلاقات بين العمال داخل النسق التنظيمي، وهذا ما تم تأكيده في إحدى المقابلات، إذ صرح احد رؤساء المصالح أننا من نفس المنطقة وكل أفرادها لهم صلة مع بعضهم البعض لأنها تحب" خدمة بخدمة " فهي تعرقل عملية التسيير، إلى جانب ذلك هناك تعاون من قبل الجماعات التي تنتمي إلى نفس الرتبة المهنية، واغلب العمال هم في تعاون مع بعضهم البعض ما يعني أن هناك اتصال بين جماعات العمل.

في حين نجد أن هناك من الجماعات عند طلب الاستشارة من أحد الفاعلين داخل التنظيم يدخل في نقاش حاد معه، خاصة عند الجماعات التي تنتمي إلى نفس الحزب والتي أصبحت تتحرك وتنشط بصفة كبيرة داخل الإدارات المحلية، ونلاحظ هذه النقاشات الحادة بين هاته العصبيات التنظيمية نتيجة اختلافهم في الآراء والتوجهات والأهداف، فالكل يحاول فرض رأيه على الآخر وهذا ما تم تأكيده في الدراسة السابقة للباحثة " محمد أعمر فتيحة "، في دراستها تحت عنوان التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار، حيث وجدت أن وجدت أن هذه الجماعات لان كل شخص يبحث في تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصالح العامة للمنظمة.

في حين دلت القراءة الإحصائية أن هناك من تدخل في حالة صراع في حالة طلب الاستشارة، وهناك من يرفض التعاون مع باقي جماعة العمل، فهذا يدل على ضعف الاتصال بين بعض جماعات العمل، نتيجة إما

لوجود تعارض بينهم أو أنهم لطبعهم يلتزم بعمله ولا يهمه أي شيء داخل المنظمة سوى أداء مهامه الرسمية الموكلة إليه.

الجدول رقم 14 : يبين أوقات تواصل جماعات العمل مع بعضها البعض حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / أوقات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
خارج أوقات العمل	5	41.7	-	-	18	18.2	23	17.7
أثناء العمل وخارجه	7	58.3	18	94.7	70	70.7	95	73.1
أثناء العمل فقط	-	-	1	5.3	11	11.1	12	9.2
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بأوقات تواصل جماعة العمل مع بعضها البعض نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنه يتصلون مع بعضهم البعض أثناء العمل وخارجه وذلك ب 73.1%، مدعمة بأعلى نسبة 94.7% صرحت بها فئة أعوان التحكم، ثم تليها نسبة 70.3% عند أعوان التنفيذ، بينما نجد نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات. في حين نجد نسبة 17.7% صرحوا أنهم يتصلون مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل، مدعمة بأعلى نسبة عند فئة الإطارات ب41.7% وأدنى نسبة 18.2% عند فئة أعوان التنفيذ، بينما نجد أدنى نسبة من مجموع المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون مع بعضهم البعض أثناء العمل فقط، وذلك ب9.2% مدعمة بنسبة 11.1% صرحوا بها فئة الإطارات، بينما أدنى نسبة 5.3 صرحت بها فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتصلون مع بعضهم البعض أثناء العمل وخارجه، وهذا يرجع إلى طبيعة المناطق التي تنتمي إليها هذه البلديات التي تمت فيها الدراسة، فمعظم أفراد المنظمة ينتمون إلى نفس الجهة أو المنطقة الجغرافية، وهذا ما أكده الجدول السابق، كما توصلت إليه نتائج البحث للباحث " ناصر قاسمي "، في دراسته حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، وهذا الانتماء يشجع العمال في بناء علاقة الولاء وكذا تبادل المصالح بينهم ولا يمكن حدوث ذلك غلا بفعل عملية الاتصال، التي تعمل على تحسين العلاقات بين الفئات العمالية وعدم وجود احتكار في المعلومات.

في حين نلاحظ أن هناك نسبة معينة من المبحوثين يتواصلون نع بعضهم البعض خارج أوقات العمل وهذا الاتصال يكون عن جدران المكاتب والرسميات داخل البلدية، وبحكم الثقة أحيانا بين أعضاء المنطقة الواحدة يستطيع الفرد الكلام عن أي موضوع حول العمل أحيانا في إطاره غير الرسمي، هذا ما يسمح ببروز نوع من الاتصالات، وهي الاتصالات غير الرسمية، وهذا النوع يحدث بطريقة وتلقائية ونتيجة وجود عنصر الثقة بين أعضاء الجماعة وكذلك الراحة النفسية، وهذا ما وجد بنسبة كبيرة عند فئة الإطارات، هاته الفئة التي من مهامها اتخاذ القرار داخل البلدية والسهر على تحقيق الفعالية داخل البلدية، واتصالهم خارج محيط العمل يمكن الاستفادة منه من خلال مناقشة المواضيع التي تشغل بال احد الأعضاء بحكم عنصر الثقة بين هاته الجماعة، فتح المجال للاتصالات غير الرسمية، في حين نجد ان هناك جماعات صرحت بان اتصالهم داخل التنظيم فقط لا يفتح مجال للاتصالات غير الرسمية خارج أسوار البلدية، وهذا ما أكدته فئة الإطارات وكذا أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 15 يبين إتاحة الرئيس الأعلى الاستماع إلى انشغالات العمال حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	10	83.3	16	84.2	47	47.5	23	56.2
لا	2	16.7	1	5.3	26	26.3	95	22.3
أحيانا	–	–	2	10.5	26	26.3	12	21.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه والخاصة بإتاحة الرئيس الأعلى الاستماع غلى انشغالات العمل نجد أن أعلى نسبة من مجموع المبحوثين صرحوا بأن الرئيس يستمع إلى انشغالاتهم وذلك ب56.2%، مدعمة بأعلى نسبة 83.3% عند فئة الإطارات وبنسبة 84.2% من أعوان التحكم، بينما نجد نسبة 47.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، بينما نجد نسبة 22.3% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس لا يستمع إلى انشغالاتهم مدعمة بأعلى نسبة 26.3% عند فئة أعوان التنفيذ و16.7% عند فئة الإطارات، بينما أدنى نسبة والتي بلغت 5.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم، في حين نجد نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بان

الرئيس لا يستمع دائما غلى انشغالاتهم وإنما أحيانا فقط بأعلى نسبة عند أعوان التنفيذ، وذلك ب 26.3% ونسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بان الرئيس الأعلى الذي يتولى مهمة اتخاذ القرار يسمع غلى انشغالاتهم، هذا ما ينمي العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه، ما يسمح بسلاسة الاتصال بين مختلف الفئات المهنية، وهذا ما صرح به خاصة الإطارات وأعوان التحكم يعني أن هناك تنسيق في الأعمال بين مصالح البلدية وأقسامها عن طريق السماح لهم من طرف متخذ القرار المسؤول الأول الاتصال به والاستماع إلى آرائهم وانشغالاتهم من أجل تحقيق الفاعلية المطلوبة لانجاز الأهداف، بينما أعوان التنفيذ التي تعمل فقط على تنفيذ القرارات والمهام الموكلة إليهم هي الأخرى يسمح لها بالاتصال به، لكن بنسبة اقل وهذا ما لاحظناه في الجدول من خلال إجابات المبحوثين أن الرئيس لا يسمع لهم ولانشغالاتهم، وهذا بحكم تواجدهم في أماكن بعيدة عن البلدية كذا الشباب ومراكز بلدية تابعة لها، وكذلك الابتدائيات وغير ذلك من المؤسسات التابعة للبلديات وهذا ما تم التوصل إليه وتأكيده في دراسة الباحثة "محمد أعمر فتيحة " في دراسة تحت عنوان التنظيم غير الرسمي وأثره في اتخاذ القرار، بينما نجد أن هناك جماعات صرحت بأن الرئيس يسمع إلى انشغالاتهم أحيانا، وهذا عندما تسمح الفرصة للقاء بالرئيس، هذا يعني أنه بالرغم من عدم لقاء الرئيس والمرؤوس إلا أن الرئيس يسمح للعمال بطرح انشغالاتهم سعيا منه لتنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الاتصال، مما يرفع الروح المعنوية للعمال ويسمح بنجاح الاتصال الصاعد المخطط في الهيكل التنظيمي الرسمي، والبعد بين المرسل والمستقبل تشكل عقبة في وجه السير الحسن للاتصال خاصة إذا كانت قنوات الاتصال تتميز بالصعوبة نتيجة جفاف العلاقات الإنسانية.

الجدول رقم 16: يبين طريقة اتصال جماعة العمل بالرئيس في حالة عدم إتاحة الفرصة لهم للاتصال به حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / طريقة الاتصال	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تتوسط أصدقاء الرئيس	12	8.1	6	31.6	24	24.2	31	23.8
تترك له رسالة	10	83.3	10	52.6	22	22.2	24	32.3
تتوسط الجماعة المقربة للرئيس في	1	8.3	3	15.8	25	25.3	29	22.3
تتوسط رئيسك في المصلحة	–	–	–	–	28	28.3	28	21.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول أعلاه الخاص بطريقة اتصال جماعة العمل بالرئيس في حالة عدم الإتاحة لهم الفرصة للاتصال به نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين وذلك ب 32.3% صرحوا بأنهم يتركون رسالة مدعمة بأعلى نسبة 83.3% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 52.6% عند فئة أعوان التحكم، بينما نسبة 22.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد نسبة 23.8% من المبحوثين صرحوا أنهم يتوسطون زملاء الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 31.6% عند فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 24.2% من المبحوثين صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، بينما نجد أدنى نسبة 8.1% عند فئة الإطارات، ونجد كذلك نسبة 22.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتوسطوا الجماعة القريبة من الرئيس في السلم التنظيمي مدعمة بأعلى نسبة 25.3%عند فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 8.3% عند فئة الإطارات، وفي الأخير نجد نسبة 28.3% من المبحوثين صرحوا بأنهم يتوسطون رئيسهم في المصلحة مدعمة بأعلى نسبة 28.3% عند فئة أعوان التنفيذ.

من خلال تحليل الجدول السابق نلاحظ أن هناك نسبة من المبحوثين لم تتاح لهم فرصة للاتصال بالرئيس وسوف نوضح في هذا الجدول الطريقة التي تعتمد عليها هاته الجماعات من اجل الاتصال به، حيث

أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا من مختلف الفئات المهنية أنهم يقومون بترك رسالة للرئيس، والرسالة هاته تكون غما كتابية أو شفهية، وهذا حسب طبيعة الطلب المراد من جماعة العمل إلى الجهات العليا، وهذا ما صرحت به فئة الإطارات بالرسمية نظرا لطبيعة عمل هاته الفئة والتزامها بالرسمية والقانون واللجوء إلى هذا الأسلوب الكتابي من أجل الاتصال بجهة معينة حتى يستطيع الرجوع على النص المكتوب أثناء الحاجة إليه من اجل حماية نفسه وحماية كلامه من الزيادة والتحريف، ونفس الشيء بالنسبة لباقي الفئات الأخرى، أعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ، في حين نجد بعض المبحوثين من خلال النسب المئوية الخاصة بالجدول صرحوا بأنهم يلجؤون إلى الوساطة من أشخاص قريبة غلى الرئيس وتربطهم به علاقة صداقة، يعني أنهم يعتمدون على الاتصالات الشفهية من أجل الاتصال بالرئيس، وهذا ما يمكنه أن يحدث تحريف في الرسالة الشفهية إما يقوم بتحريفها من أجل تحقيق مطالب شخصية أو إيصالها كما هي من أجل مساعدة احد أعضاء الجماعة على تحقيق مصلحة معينة، وهذا ما صرحت به فئة أعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ.

كما نجد من المبحوثين من تتوسط الجماعة المقربة للرئيس في السلم التنظيمي وهذا نظرا لسهولة عملية الاتصال بين هاته الفئات التنظيمية، من خلال وجود عنصر التفاهم والتعاون بينهم، وذلك من خلال القيام بعملية التنسيق للإنجاز المهام وتنفيذ القرارات والمشاركة في جميع الأعمال أحيانا عند الحاجة، فهذه الجماعات تستطيع التأثير في القائد متخذ القرار، وبالتالي تستطيع الفئات التنفيذية تحقيق أهدافها من خلال الوساطة لجماعة معينة، في حين نجد كذلك هذه الفئات تتوسط رؤساء المصالح التي تنتمي إليها لكون هاته الفئات التنظيمية اتصالها بالرئيس يكون سهل ويسير بحكم العمل التنسيقي بينهم من خلال الاجتماعات الدورية واللقاءات اليومية المباشرة.

الجدول رقم 17: يبين طريقة الاتصال بالمسؤول المباشر في حالة وجود مشكل.

الفئة المهنية / طريقة الاتصال	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
ترك رسالة	-	-	1	5.3	17	17.2	18	13.8
هاتف	6	50	9	47.4	26	26.3	41	31.5
الوساطة	-	-	3	15.8	25	25.3	28	21.5
مباشرة	6	50	6	31.6	31	31.3	43	33.1
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بطريقة الاتصال مع المسؤول المباشر في حالة وجود مشكلة نجد أن أعلى نسبة من مجموع المبحوثين 33.1% صرحوا أنهم يتصلون مع رئيسهم مباشر مدعمة بأعلى نسبة 50% عند فئة الإطارات، ثم تليها 31.6% عند كل من فئة أعوان التحكم والإطارات، بينما نجد نسبة 31.5% صرحوا أنهم يتصلون مع رئيسهم المباشر عن طريق الهاتف مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 47.4% عند فئة اعوان التحكم، و26.3% عند فئة أعوان التنفيذ. كما نجد نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يلجؤون إلى الوساطة من اجل الاتصال برئيسهم في حالة وجود مشاكل ،مدعمة بأعلى نسبة 25.3% من فئة الإطارات ونسبة 15.8% من فئة أعوان التحكم، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 13.8% صرحوا أنهم يتركون رسالة بالرئيس مدعمة بأعلى نسبة 17.2% عند فئة أعوان التنفيذ، و5.3%عند فئة أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك وسائل عديدة يلجا إليها العمال من اجل الاتصال برئيسهم في حالة وجود مشاكل، حيث نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يتصلون برئيسهم في العمل بطريقة مباشرة، وهذا راجع إلى نوعية هذه المنظمات الخدماتية التي تتميز بصغر حجمها وقلة مصالحها وعمالها، مما يسهل عملية الاتصال بين أعضائها، ومن خلال الجدول نلاحظ أن فئة الإطارات يكون اتصالها مباشر مع الرئيس نظرا لطبيعة العمل مما يعزز التعاون والانسجام بين أعضاء التنظيم، كما نجد

أن الفئات المهنية الأخرى تعمل على إيصال انشغالاتها إلى الرئيس بطريقة مباشرة مما يؤكد سلاسة الاتصال داخل المنظمة وقيادة تهتم بالعلاقات الإنسانية وفتح مجال اللقاء المتكرر وجها لوجه مع العمال، مما يسمح ببروز بعض العلاقات غير الرسمية بين الرئيس والمرؤوس وذلك يرجع إلى شخصية كل منها وطريقة تأثيره في الآخر ومصلحة كل منهما .مما يصنع جو من الثقة بين الطرفين ويسمح بطرح عدة مواضيع خارج مجال العمل، مما يسمح بتوطيد العلاقة بين الطرفين.

بينما نجد أن هناك وسيلة أخرى يعتمد عليها العمال في نقل مشاكلهم إلى الرئيس وهو الهاتف، والذي أصبح في الوقت الحالي حاجة أساسية من حاجات الإنسان، يسهل عملية الاتصال ونقل المعلومات من شخص إلى آخر، كما يختصر ويوفر الجهد من أجل التنقل من مكان إلى آخر، وهذا ما صرحت به فئة الإطارات وكذلك فئة أعوان التحكم، بينما نجد نسبة قليلة من أعوان التنفيذ يلجأ إلى استعمال الهاتف من أجل نقل شكاويها إلى الرئيس في العمل، فهنا يكون نقل الرسالة الى المرسل بطريقة غير مباشرة، فهنا يمكن أن تعيق نقل الرسالة ما عبرت عنه بعض نظريات الاتصال بالتشويش، الذي يمكن أن يتعرض له مضمون الرسالة من خلال عدم فهم الهدف من الرسالة نتيجة أحيانا لغياب التغطية أو المستقبل يكون في مكان أو حالة تؤدي به إلى تلقي الرسالة لمحتواها بطريقة صحيحة مما يسمح بتشويه المضمون، مما يمكن أن يحدث سوء الفهم بين الطرفين ونجاح نقل المعلومات يتوقف على مهارة وكفاءة المرسل في استعماله لهذه الوسيلة، من خلال اختيار الوقت المناسب وغيرها.

بينما نجد من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن هناك نسبة من المبحوثين تلجأ إلى الوساطة من أجل نقل شكاويها إلى الرئيس خاصة عند فئة أعوان التنفيذ، وهذا راجع إلى صعوبة اتصال هذه الفئة مع الرئيس بطريقة رسمية، فتلجأ إلى الوساطة من أجل حل مشاكلها، هذا ما يدل أن هناك جماعات غير رسمية تتكون من فئات مهنية مختلفة ما تم التأكد منه في بعض المقابلات والمشاهدات، أن بعض العمال في فئة التنفيذ يلجئون إلى النواب أو أحد أصدقاء الرئيس الجماعة التي لا يرد لها طلب من أجل قضاء حاجاته.

الجدول رقم 18 :أماكن تواصل جماعة العمل وأثرها في نوع المعلومات.

المكان / اثرها	خارج مكان العمل		أثناء العمل وخارجه		أثناء العمل		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
واضحة	3	13	18	18.9	2	16.7	23	17.7
غامضة	5	21.7	20	21.1	4	33.3	29	22.2
صحيحة	4	17.4	8	8.4	1	8.3	13	10.8
خاطئة	5	21.5	18	18.9	2	16.7	25	19.2
إشاعة	6	26.1	31	32.1	3	25	40	30.8
المجموع	**23**	**100**	**95**	**100**	**12**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه الخاص بنوع المعلومات المتحصل ومكان تواصل جماعة العمل نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات عبارة عن إشاعة وذلك ب 30.8% مدعمة بأعلى نسبة 32.1% عندما يكوم التواصل بين جماعة العمل أثناء العمل وخارجه، ثم نسبة 26.1% لما يكون الاتصال بين جماعة العمل خارج مكان العمل، في حين نجد نسبة 25% لما يكون التواصل بين الجماعات أثناء العمل، بينما نجد نسبة 22.2% من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات التي تصلهم غامضة مدعمة بأعلى نسبة 33.3% من الجماعة التي تتواصل مع بعضها البعض أثناء العمل وخارجه، في نجد نسبة 21.5% من طرف الجماعات التي تتواصل مع بعضها البعض خارج مكان العمل، بينما نجد نسبة 18.9% التي تصلها المعلومات خاطئة التي تتواصل مع بعضها أثناء العمل وخارجه، ونسبة 16.7% من الذين يتواصلون أثناء العمل، بينما نجد نسبة 17.7% من المبحوثين صرحوا بأن المعلومات التي تصلهم هي معلومات صحيحة مدعمة بأعلى نسبة من طرف الجماعات الذين يتصلون أثناء العمل وخارجه و16.7% الذين يتصلون أثناء العمل فقط، بينما نجد 13% من العمال الذين يتواصلون خارج مكان العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن المعلومات التي يتلقاها العمال هي عبارة عن إشاعات يعني أن هناك زيادة أو نقصان في نقل أو تسليم الرسالة، وتعتبر الإشاعة أحد مميزات الاتصال غير الرسمي، ويمكن أن يكون مصدر الإشاعة تلك الأخطاء الناتجة عن الاتصال الرسمي، كالغموض في بعض المعلومات

والقرارات التي يتلقاها الفرد داخل النسق التنظيمي، أو كنتيجة التي يتلقاها الفرد من الإدارة ومن الرؤساء، وكذلك تكون بسبب بعض الصراعات بين العمال وانتشار العداوة والغيرة بين أطراف معينة داخل التنظيم، فهنا الفرد الفاعل داخل التنظيم يلجا يلجأ، الذي يكون طرف في الصراع أو العداء أو يتميز بالغيرة أو الذي شعر ان هناك بعض الغموض في القرارات والمعلومات وهذا ما تم تأكيده في الجدول، أن هناك غموض في المعلومات التي يتلقاها الفرد، فهنا يبحث في طرق من أجل فك رموز ذلك الغموض أو إزالة مخاوف من اجل تحقيق أهداف معينة عن طريق الإشاعة التي تهدف إلى الحط من معنويات الطرف الآخر وتشويه سمعته أو هزيمته، كما تكون الإشاعة دائما من مصدر مجهول ومفتقر إلى سند صحيح، ومن خلال الجدول نلاحظ أن العمال يتلقون المعلومات التي هي عبارة عن إشاعات داخل النسق التنظيمي من خلال لقاءات العمال مع بعضهم البعض ومن خلال لقاءاتهم غير الرسمية خارج النسق التنظيمي، بما أن هذه المعلومات تنقل شفويا فإنها تحرف عند انتقالها من شخص لآخر، بحيث أن كل شخص يضيف وينقص حسب غاياته ومصالحه الشخصية، وهذا ما تم تأكيده في أحد المقابلات التي أجريت " المقابلة رقم 02 "، " لذا تقول أنا أصعد إلى الرئيس وأطرح انشغالاتي حتى لا أترك مجال لأي شخص يزيد أو ينقص في أقوالي هنا واعرين "، بينما نجد أن هناك نسبة تؤكد أن المعلومات واضحة وصحيحة أثناء العمل وخارجه، وهي المعلومات التي تصلهم عن طريق الإعلانات واللوائح، يعني المعلومات التي تصل عن طريق المراسلات المكتوبة، التي تستند إلى القواعد والقوانين الرسمية، لا يمكن تحريفها أو الزيادة في محتواها، مصدرها معروف ومحتواها مفهوم وواضح للجميع.

الجدول رقم 19 :يبين جهات الاستفسار حول نوع المعلومات حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / جهة الاستفسار	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
جماعة قريبة من الرئيس العام	1	8.3	5	26.6	32	32.3	38	29.2
نواب الرئيس	1	8.3	4	21.1	15	15.2	20	15.4
الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي	3	25		15.8	9	9.1%	15	11.5
الجماعة التي لها نفس الانتماء الجهوي	–	–	1	5.3	–	–	1	0.8
العلاقات الخاصة	5	41.7	6	31.6	16	16.2	27	20.8
رئيس المصلحة	2	16.7	–	–	27	27.3	29	22.3
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بجهات الاستفسار حول نوع المعلومات المتحصل عليها نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يستفسرون حول نوع المعلومات من الجماعات القريبة من الرئيس العام وذلك ب29.2% مدعمة ب 32.3% عند فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 26.6% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة صرحت بها فئة الإطارات وذلك ب 8.3%. في حين نجد نسبة 22.3% من مجموع المبحوثين صرحوا أنهم يستفسرون عن نوع المعلومات من رؤساء المصالح مدعمة بأعلى نسبة 27.3% عند فئة أعوان التنفيذ ونسبة 16.7% عند فئة الإطارات. بينما نجد نسبة 20.8% من المبحوثين صرحوا أنهم يلجئون عند استفسارهم عن المعلومات إلى علاقاتهم الخاصة مدعمة بأعلى نسبة 41.7% عند فئة الإطارات، 13.69% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.2% عند فئة أعوان التنفيذ. ثم تليها نسبة 15.4% من المبحوثين اللذين صرحوا أنهم يلجئون إلى نواب الرئيس للبحث عن نوع المعلومات مدعمة بأعلى نسبة 21.1% عند فئة أعوان التحكم،

و15.2% عند فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 8.3% عند فئة الإطارات، ثم نسبة 11.5% من المبحوثين صرحوا أنهم يستفسرون عن نوع المعلومات من الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي مدعمة بأعلى نسبة 25% عند فئة الإطارات، و15.8% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 9.1% عند فئة أعوان التنفيذ. وفي الأخير نجد أدنى نسبة 0.8% من المبحوثين يستفسرون عن نوع المعلومات من الجماعة التي لها نفس الانتماء الجهوي مدعمة ب5.3% من فئة أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن هناك نسبة من المبحوثين تلجأ إلى الاستفسار عن نوع المعلومات من الجماعة القريبة من الرئيس الأعلى، باعتبار عنصر الثقة بين هاته الجماعات داخل النسق التنظيمي الذي تكون من خلال تعاملها الدائم مع بعضها البعض ويمكنها أن تتحصل على معلومات رسمية ومن مصدر رسمي، وهذا ما تلجأ إليه الفئات التي مهامها تنفيذ القرارات فقط، يعني المستويات الدنيا في السلم التنظيمي التي تصلها معلومات أحيانا غير رسمية، تتعلق بمهامهم أو مصيرهم أو مستقبل المنظمة، فهي تبحث دائما عن المصدر الرسمي من أجل تحقيق الراحة النفسية، والتأكد من الخبر والشعور بالأمن والأمان، كما نجد أن هناك فئات أخرى داخل النسق التنظيمي علاقاتها تكون أقوى من بعض الجماعات داخل التنظيم، فهي تستفسر عن نوع المعلومات من نواب الرئيس الرسمي باعتبار أنها جماعات تعلم ما يجري داخل المنظمة وتستطيع تأكيد أو نفي الخبر، الذي شاع في أوساط العمال، في حين نجد أن هناك جماعات تلجأ إلى الاستفسار عن الأمر عن طريق العلاقات الخاصة، هذا ما يفسح المجال للاتصالات غير الرسمية، خاصة أننا نجد هذه الطريقة تلجأ إليها الإطارات باعتبارها فئات صاحبة قرارات وضرورة التأكد من صحة المعلومات قبل الإجراء في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 20 :يبين وصول المعلومات إلى كل المستويات الإدارية حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	8	66.7	15	78.9	76	76.8	99	76.2
لا	4	33.3	4	21.1	23	23.2	21	23.8
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بوصول المعلومات والقرارات إلى كل المستويات الإدارية نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 76.2% صرحوا أن المعلومات والقرارات تصلهم إلى كل المستويات الإدارية مدعمة بأعلى نسبة 78.9% عند فئة أعوان التحكم، ونسبة 76.8% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 66.7% عند فئة الإطارات، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 23.8% صرحوا أن المعلومات لا تصل إلى كل المستويات الإدارية مدعمة بأعلى نسبة 33.3% عند فئة الإطارات و23% عند أعوان التنفيذ، ونسبة 21.1% عند فئة أعون التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين صرحوا أن المعلومات تصل إلى كل المستويات الإدارية، يعني هناك تدفق في المعلومات وفق خطوط الهيكل التنظيمي الرسمي، ما يعني هناك سلاسة في عملية الاتصال داخل النسق التنظيمي، وهناك تنسيق واضح في العمليات التنظيمية وبين الأقسام لأن إنجاز المهام داخل التنظيم يتطلب الجمع والتنسيق بين جهود جماعات العمل وبين الأقسام والمصالح التابعة لنسق التنظيم، وهذا حتى تتمكن من تحقيق استراتيجياتها وبلوغ أهداف المنظمة وتحقيق استقرار العمال والقدرة على التكيف في مكان العمل، وبالتالي الإبداع في الأداء والمرونة في تنفيذ القرارات.

في حين نجد أن جماعة من المبحوثين صرحوا أن المعلومات لا تصل إلى كل المستويات التنظيمية عكس ما صرحت به الجماعات الأخرى، هذا يعني أن هناك حكر للمعلومات لجماعات على حساب جماعات أخرى، ما يفتح المجال لبروز الاتصالات غير الرسمية المحاذية للاتصالات الرسمية داخل النسق التنظيم، ويسمح ببروز عصابات داخل الجماعات تخوض في البحث عن المعلومات بطريقة غير رسمية خاصة لما نجد

ذلك عند فئة الإطارات ذوي المناصب الخاصة باتخاذ القرار، هذا يعطل المهام ويضعف الأداء ويبرز الصراعات بين المستويات الإدارية العليا المسؤولة عن اتخاذ القرار. الذي يتطلب المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وضمان في الأخير جودة القرار الذي يعود بالفائدة على المنظمة، وطريقة استجابة العمال للتنفيذ تكون بطريقة مرنة بدون وجود ردود فعل تظهر عدم الرضا، وكذا عدم الرغبة في تنفيذ القرار، حتى وان عملت على تنفيذ القرار فإنها تكون فقط من أجل العمل وأداء واجبه المهني فقط

الجدول رقم 21: يبين نوعية المعلومات وعلاقتها بطريقة الاتصال

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين نوعية القرارات وطريقة الاتصال حيث نجد أعلى نسبة 37.7%من المبحوثين صرحوا أن طريقة الاتصال المعتمد عليها لإيصال

نوع المعلومات / طريقة الاتصال	واضحة		غامضة		صحيحة		خاطئة		إشاعة		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
التقارير والمنشورات الكتابية	8	34.8	4	13.8	8	61.5	8	32	2	5	30	23.1
شفويا ومباشرة من الرئيس المباشر	4	17.4	11	37.9	2	15.4	5	20	27	67.5	49	37.7
عن طريق جماعة قريبة من الرئيس	5	21.5	8	27.6	3	23.1	9	36	4	10	29	22.3
عن طريق العلاقات الخاصة	6	26.1	6	20.7	–	–	3	12	7	17.5	22	16.9
المجموع	**23**	**100**	**29**	**100**	**13**	**100**	**25**	**100**	**40**	**100**	**130**	**100**

المعلومات هي شفويا حيث نجد 67.6% من المبحوثين يرونها عبارة عن إشاعة و37.9% تصرح بأن المعلومات غامضة و20% خاطئة، و17.4% صرحوا أنها معلومات واضحة، بينما نجد أدنى نسبة 15.4 من المبحوثين صرحوا أنها معلومات صحيحة، في حين دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا أن القرارات تصل عن طريق التقارير والمنشورات الكتابية حيث نجد 61.5%من المبحوثين صرحوا أن هذه القرارات صحيحة، و34.8% صرحوا أنها معلومات واضحة، في حين نسبة 32% من المبحوثين صرحوا أن هذه القرارات خاطئة، ثم نسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا أن هذه القرارات غامضة، بينما نجد أدنى نسبة 5% من المبحوثين صرحوا أنها عبارة عن إشاعة.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 22.3% من المبحوثين صرحوا أن المعلومات تصلهم من الجماعات القريبة من الرئيس، بحيث نجد أن نسبة 36% صرحوا بأن هذه المعلومات هي معلومات خاطئة، ثم تليها نسبة 27.6% صرحوا أنها معلومات غامضة، ونسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا أنها معلومات صحيحة، ونسبة 21.5% صرحوا أنها معلومات واضحة، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 10% صرحوا أن هذه المعلومات عبارة عن إشاعة.

ووضحت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة من المبحوثين 16.9% صرحوا أنه يمكن الحصول على المعلومات عن طريق العلاقات الخاصة، حيث أن نسبة 26% صرحوا بأنها معلومات صحيحة و20.7% من المبحوثين صرحوا أن المعلومات غامضة في حين نجد أن 17.5% من المبحوثين صرحوا أنها عبارة عن إشاعة، وأدنى نسبة 14% صرحوا أنها معلومات خاطئة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ هناك عدة طرق تلجأ إليها جماعات العمل من أجل الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل، وصحة أو غموض أو خطأ هذه المعلومات يتوقف على طريقة الحصول عليها، حيث نجد أن معظم المعلومات التي يتحصل عليها جماعة العمل من رئيسهم المباشر هي الطريقة الشفوية، وهذا ما يسمح بالتحكم في صيغة الرسالة وفي مضمونها حسب الرغبات الشخصية وأهداف كل فاعل

داخل النسق التنظيمي، ما يؤدي أحيانا إلى تعريضها للتشويه والتحريف، وهذا ما تم تأكيده في الجدول، إذ نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن معظم هذه المعلومات عبارة عن إشاعة، والتي تعتبر من أهم مميزات الاتصال غير الرسمي والذي يحدث نتيجة لغموض الرسالة أو من أجل إزالة مخاوف معينة، أو تكون نتيجة لعدم وضوح الاتصالات الرسمية. كما نجد كذلك هناك طريقة التقارير والمنشورات الكتابية وهي من أمن الوسائل وحفظ المعلومات، وهي معلومات صحيحة وواضحة، لكن أحيانا ما نجد المراسلات لا تقم لكل العمال ولا يتسنى لهم رؤيتها أو معرفة فحواها، نتيجة لتحفظ الإدارات العليا في السلم التنظيمي عليها وعدم الرغبة في معرفتها من طرف الفئات الدنيا، وبهذا فهي تتبنى إستراتيجية خاصة بها من أجل تحقيق مصالحها أحيانا على حساب المصالح التنظيمية، فيلجأ العمال هنا لمعرفة المعلومات باللجوء إلى جماعات قريبة من الرئيس حتى تتأكد من صحة المعلومات ومصداقيتها، وهناك ما يلجأ إلى العلاقات الخاصة، هذا يعني أن هناك مجال واسع لانتشار التنظيمات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي وبفعل التحفظ على المعلومات تدفع جماعات العمل إلى تبني هي الأخرى الإستراتيجية الوقائية من أجل الحفاظ على أهدافها داخل النسق التنظيمي.

الجدول رقم 22: يبين عقد الاجتماعات الدورية حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	12	100	11	57.9	68	68.7	91	70
لا	–	–	8	42.1	31	31.3	39	30
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول أعلاه المبين عقد الاجتماعات الدورية نلاحظ أن أعلى نسبة 70% من المبحوثين صرحوا أنه يتم عقد اجتماعات دورية، مدعمة بأعلى نسبة 100% عند فئة الإطارات و68.7% عند فئة أعوان التنفيذ و57.9% عند فئة أعوان التحكم، ثم تليها أدنى نسبة 30% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا تنعقد الاجتماعات الدورية مدعمة بأعلى نسبة 42.1% عند فئة أعوان التحكم، ونسبة 31.3% عند فئة أعوان التنفيذ.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن هناك اجتماعات دورية يقوم بها المسؤولين عند ذلك داخل النسق التنظيمي، وهذا من أجل ضمان إيصال المعلومات لجميع المعنيين من العمال وهذا ما أكدته الإطارات، حيث كل الإطارات صرحوا أن هناك اجتماعات دورية يقوم بها الرئيس وما تم تأكيده في معظم المقابلات التي تم إجراءها مع رؤساء المصالح بأن هناك اجتماعات يقوم بها الرئيس بين الحين والآخر مع الجماعات التي يهمها موضوع الاجتماع حسب نشاط كل مصلحة، وهذه الاجتماعات تعمل على تنمية التفاعل بين الرئيس ومرؤوسيه، وضمان وصول الرسالة إلى المستقبل واضحة ومن مصدرها الرسمي، في حين نجد بعض المبحوثين يصرحون أنها لا توجد هناك اجتماعات دورية بين الرئيس ومرؤوسيه، وهذا لعم ضرورة تواجد هذه الفئات وطبيعة المنصب لا يتطلب تواجدها داخل جلسات الاجتماع، لان هناك من ينوب هذه الجماعات باعتبار وجود من ينوب عنها وهو رئيس المصلحة، وهو من يعمل على نقل المعلومات من المستويات الأعلى إلى المستويات الدنيا وهو مترجم لقرارات الرئيس والجماعات التي تنتمي تقوم بعملية التنفيذ.

الجدول رقم 23: يبين الجماعات المشاركة في الاجتماعات الدورية حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الجماعة	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
الانتماء الحزبي	1	8.3	2	10.5	17	17.2	20	15.4
رؤساء المصالح	6	50	4	21.1	25	25.3	35	26.9
النواب	2	16.7	7	36.8	22	22.2	31	23.8
نفس الانتماء	1	8.3	1	5.3	7	7.1	09	6.9
جماعة المصالح	1	8.3	4	21.1	13	15.2	18	13.8
الجماعة التي لها أقدمية في العمل	1	8.3	1	5.3	15	15.2	17	13.1
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالجماعة المشاركة في الاجتماعات الدورية أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن المشاركة في الاجتماعات الدورية هم رؤساء المصالح، وذلك بنسبة 26.9% مدعمة بأعلى نسبة 50% عند فئة الإطارات، ونسبة 25.3% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم نسبة 21.1% عند فئة أعوان التحكم، ثم نلاحظ نسبة 23.9% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعة المشاركة في الاجتماعات الدورية هم النواب مدعمة بأعلى نسبة 36.8% عند فئة أعوان التحكم، و22.2% عند فئة أعوان التنفيذ، و16.7%عند فئة الإطارات، في حين نجد نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا بان الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي هي التي تشارك في الاجتماعات الدورية مدعمة بأعلى نسبة 17.2 % عند فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 10.5% عند فئة أعوان التحكم، وأدنى نسبة 8.3% عند فئة الإطارات ثم نجد نفس النسبة 13% عن جماعة المصالح والجماعة التي أقدمية في العمل.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية أن هناك أطراف عديدة يعمل القائد على إشراكها في الاجتماعات الدورية التي يعقدها، فهذا ما يدل على أن الاتصال قائم بين الرئيس ومرؤوسيه وبطريقة رسمية، باعتبار أن الاجتماعات من بين الأعمال التي لا بد أن يقوم بها الرئيس مع مرؤوسيه من اجل ضمان نجاح عملية التنسيق بين المستويات الإدارية التابعة للهيكل التنظيمي الرسمي الخاص بالمنظمة، لكن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن أهم جماعة لها الحق في المشاركة في الاجتماعات الدورية من أجل نجاح العملية التعاونية هم رؤساء المصالح والتي تعتبر جماعات مهمة داخل النسق التنظيمي، والمسؤول عن إيصال المعلومات لجميع العمال، وهذا التصريح كان بنسبة عالية عند فئة الإطارات التي تتولى رئاسة المصالح التابعة للنسق التنظيمي، وهذا ما صرح به كل رؤساء المصالح التي تم إجراء المقابلة معهم، يعني طبيعة المنصب الذي يتقلده الشخص هو الذي يفرض هذا المنطق طبقا للقوانين المعمول بها داخل البلدية، كما صرح المبحوثين من خلال المقابلات أن جماعات تعمل على المشاركة في الاجتماعات وهم النواب وتأكد ذلك من خلال الجدول، هذه الجماعات التي تقوم بالاتصال اليومي المباشر مع الرئيس وعند الغياب فهي كذلك تشارك جماعة العمل في الاجتماعات،

في حين نجد ان الجماعات الأخرى تكون مشاركة بدرجات بالمقارنة مع الجماعات التي تم ذكرها من قبل ومشاركتها تكون آنية حسب الحاجة إليها وحسب المصلحة الخاصة مع قائد الرسمي (رئيس المجلس الشعبي البلدي) البلدية.

الجدول رقم 24: الجماعة المشاركة في الاجتماعات الدورية وأثرها في صناعة القرار.

الجماعة / الأثر	المقربين له في السلم التنظيمي		يشارك كل رؤساء المصالح		الانتماء الحزبي		الانتماء الجهوي		جماعة المصالح		الأقدمية في العمل		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا يعطيها أي أهمية	17	51.4	8	40	7	22.6	4	44.4	6	33.3	3	17.6	46	35.4
يأخذ بأفكارها كبديل لاتخاذ القرار	18	48.6	12	60	24	77.4	5	55.6	12	66.5	14	82.4	84	64.6
المجموع	**35**	**100**	**20**	**100**	**31**	**100**	**9**	**100**	**18**	**100**	**17**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بالجماعة المشاركة في الاجتماعات الدورية وأثرها في صناعة القرار نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 64.6% صرحوا أن الرئيس يأخذ بأفكارهم وأرائهم، خاصة الجماعة التي لها أقدمية في العمل وذلك بنسبة 82.4%، ثم تليها نسبة 77.4% الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي، ثم 66.5% جماعة المصالح وتليها نسبة 60% رؤساء المصالح، ثم نسبة 66.5% الجماعة التي لها نفس الانتماء الجهوي، وأخيرا نسبة 48.6% الجماعة المقربة له في السلم التنظيمي.

في حين نجد نسبة 35.4% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس لا يعطي أفكارهم واقتراحاتهم أي اهمية، مدعمة بأعلى نسبة من طرف الجماعة المقربة له في السلم التنظيمي، ثم تليها نسبة 44.4% عند الجماعة التي لها نفس الانتماء الجهوي، ثم نسبة 40% عند رؤساء المصالح ونسبة 33.3% عند جماعة المصالح، ثم نسبة 22.6% عند الجماعة التي لها نفس الحزب، وأخيرا نجد أدنى أن الرئيس يعطي أهمية لأفكارهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الجماعة التي تشارك في الاجتماعات الدورية بطبيعة الحال الهدف من الاجتماع هو النقاش حول موضوع محدد والتمكن من الاتصال بجميع الأعضاء التي يهمها الأمر، نجد أن الرئيس يأخذ بأدائها واقتراحاتها ويعمل على صياغتها في شكل قرار نهائي، واهم جماعة يأخذ بأدائها ويعمل بها هي الفئات للتي لها الاقدمية في العمل بحكم الخبرة في ميدان العمل، وهم أدرى بالظروف والحوادث التي تحدث بين الآونة والأخرى، وباستطاعتهم القضاء عليها أو التحكم في مسارها، ثم يأخذ بآراء الجماعات التي لها نفس الانتماء السياسي الحزبي بحكم الولاء لهذه الجماعات ويثق في أفكارها ومبادئها وبالتالي قراراتها كونه يشترك معهم في طريقة التفكير ولهم نفس المبادئ والمعايير والقيم التي تجمعهم في جماعة ذات الحزب الواحد، بالإضافة إلى هاته الجماعة هناك جماعة أخرى يأخذ القائد بقراراتها وهي جماعة المصالح والتي تشترك هي الأخرى في نفس الأهداف، سواء أهداف تتعلق بمصلحة المنظمة أو لخدمة المصلحة الشخصية والتستر وراء القانون والاحتماء ب هاو حتى تجاوزه، وهذا ما تم تأكيده كذلك في دراسة "محمد اعمر فتيحة" في دراسة تحت عنوان التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار، التستر وراء القانون من أجل تحقيق

المصالح الشخصية، كما يعمل القائد على إشراك جماعات أخرى تابعة للتنظيم ويأخذ بقراراتها، يعني أن القائد يحرص أن ينمي العلاقات الإنسانية ورفع روح العمل من خلال الأخذ بقراراتهم والحفاظ على استقراره، في حين نجد نفس الجماعات التي بإمكانها المشاركة في اتخاذ القرار لا يعمل بأدائهم وإنما تبقى مجرد بدائل طرحت ولا يؤخذ بعين الاعتبار أما إنها أراء صائبة ولا تحقق الأهداف الموجودة أم أنها أراء لا تخدم المصلحة الشخصية للرئيس، وهذا يتوقف على القائد متخذ القرار.

:الجدول رقم 25: يبين إمكانية تكوين العلاقات الشخصية من خلال الإشاعة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	3	25	4	21.1	19	68.7	26	20
لا	4	33.3	3	15.8	35	35.4	42	32.3
أحيانا	5	41.7	12	63.2	45	45.5	62	47.7
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول المبين إمكانية تكوين العلاقات الشخصية من خلال الإشاعة نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 47.7% صرحوا ب أحيانا مدعمة بأعلى نسبة 63.2% عند فئة أعوان التحكم، ونسبة 45.5% عند فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 41.7% عند فئة الإطارات، في حين نجد نسبة 32.3% عند فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 33.3% عند فئة الاطاراتو15.8% عند فئة أعوان التحكم، وفي الأخير نجد نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بنعم، مدعمة بنسبة 25% عند فئة الإطارات و21.1% عند فئة أعوان التحكم ونسبة 19.2% من فئة أعوان التنفيذ.

يتضح من خلال قراءة معطيات الجدول إحصائيا أن هناك من يرى أن هناك إمكانية تكوين علاقات شخصية من الإشاعة، والتي تعتبر لأحد أهم مميزات الاتصال غير الرسمي، والتي تكون نتاج الظروف التي تعيشها جماعة العمل داخل النسق التنظيمي، أو نتيجة بعض مطالب العمال تنشر الإشاعة حتى تلفت انتباه المسؤولين لطلب معين، وتجعل منها قرارات فعلية وهذا ما تم تأكيده في المقابلات حيث صرح البحوثون في

المقابلة رقم "01"أن العمال يلجئون إلى الطرق الملتوية كالإشاعة مثلا من اجل تحقيق مصالحهم، وقد تطابقت هذه النتيجة مع دراسة الباحث " عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو عطا " في دراسته التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات الإدارية حيث وجد الباحث أن تقوم الجماعة من الاستفادة من الشائعات الجيدة اتجاه العمال من خلال دعم هذه الشائعات بقرارات فعلية، وهذا ما يسمح بتكوين علاقات مع المسؤولين أصحاب القرار وبالتالي تساهم في تكوين العلاقات غير الرسمية بشكل رأسي أو أفقي يعني يسمح للإدارات العليا من تكوين علاقات تعاونية مع من هم في أسفل السلم التنظيمي، واستغلالهم لأمور أخرى لصالح المنظمة لمصلحتهم الشخصية، وتتبناه كإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة بصفة عامة، في حين هناك من يرى أن هذه الإشاعة لا يمكن من خلالها تكوين العلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي لما لها من آثار سلبية على الأفراد وعلى المنظمة، حيث تعمل على التأثير في استقرار المنظمة وفي أداء موظفيها.

في حين هناك من يرى أن الإشاعة تكون العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم لما لها من مميزات كسرعة وصول المعلومات لبعض الأهداف التي لا يمكن تحقيقها عن طريق الاتصال الرسمي، وهذا نظرا لكفاءة وسائل وأساليب الإشاعة وسرعة نشرها للمعلومات، وهذا ما تم تأكيده من خلال الجدول، أن نسبة المبحوثين من فئة الإطارات ذوي مراكز اتخاذ القرار.

الجدول رقم 26 :يبين نوع القرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / نوع القرارات	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
التوظيف	1	8.3	2	10.5	6	6.1	9	6.9
الترقية	–	–	–	–	4	4	4	3.1
قرارات المنح المالية والسكنية	4	33.3	7	36.8	47	47.5	58	44.6
قرارات التكوين	–	–	–	–	6	6.1	6	4.6
التحويل من المنصب	4	33.3	4	21.1	17	17.2	25	19.2
الخصم من الأجر	3	25	6	31.6	19	19.2	28	21.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال هذا الجدول الخاص بنوع القرارات التي تؤثر فيها المعلومات غير الرسمية أن أعلى نسبة من المبحوثين 44.6% صرحوا بأن القرارات تكمن في قرارات المنح المالية والسكنية مدعمة بأعلى نسبة 47.5% عند فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 36.8% عند فئة أعوان التحكم، ثم نسبة 33.3% عند فئة الإطارات، بينما نجد نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بأن الاتصالات غير الرسمية هي قرارات الخصم من الأجر مدعمة بأعلى نسبة 31.6% عند فئة أعوان التحكم، ونسبة 25% عند فئة الإطارات، ونسبة 19.2% عند فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 19.2% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن القرارات هي قرارات التحويل من المنصب مدعمة بأعلى نسبة 33.3% عند فئة الإطارات، ونسبة 21.1% عند فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 17.2% التي سجلت عند فئة أعوان التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن الاتصالات غير الرسمية تؤثر في بعض القرارات، ومن بين تلك القرارات المتعلقة بالمنح المالية والسكنية، وهذا ما أكدته المقابلة رقم –05– حيث يرى المبحوث أنه حسب قوله نستعين "بالمعارف" من أجل اختيار الشخص ذو الأحقية في ذلك، ثم وجد أن الاتصالات غير الرسمية تؤثر في قرارات الخصم من الأجر من خلال إيصال المعلومات الخاطئة للمسؤول، والمسؤول يتخذ قرار الخصم من الأجر دون التأكد من الخبر، لكون المسؤول يثق في الشخص الذي آتاه بالخبر، وهذا ما أكدته بعض المقابلات التي أجريت في إحدى البلديات وهي المقابلة رقم "02"، حيث تصرح المبحوثة أنها تعرضت إلى الخصم من الأجر بالرغم من غياب جميع العمال، هذا ما يعني أن هناك رقابة غير رسمية من جهات لها علاقة غير رسمية مع الرئيس متخذ القرار، وهناك استغلال لهذه العلاقة لتشكيل الضغط على العمال. بالإضافة إلى ذلك هناك قرار آخر تؤثر فيه الاتصالات غير الرسمية وهو قرار التحويل من المنصب، وتم تأكيد ذلك في نفس المقابلة رقم "02" بحيث أن هناك اتصالات غير رسمية تلعب دورا كبيرا في التأثير في قرارات الرئيس وتعمل على تنحية شخص من منصبه وتحويله إلى منصب آخر وهي قرارات فجائية بالنسبة للعامل .

استنتاج الفرضية الأولى:

يعتبر الاتصال التنظيمي من أهم الأسس التي ترتكز عليها النسق الخدماتي وغيره من الأنساق الأخرى، فبفضله يمكن التنسيق في الأعمال بين مختلف الأقسام والمصالح والمكاتب التابعة لها وفق خطة عمل واضحة ومتبعة في ذلك مسارها الرسمي وفق خطوط السلطة والمسؤولية المخططة في الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة الخدماتية، وانطلاقا من تحليلنا لجداول الفرضية الأولى المتعلقة بأنماط الاتصال ودورها في بروز التنظيم غير الرسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار، ومن خلال القراءة الإحصائية للجداول وكذا القراءة السوسيبولوجية تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي بينت الأنماط الاتصالية المتواجدة في منظماتنا الخدماتية البلدية، نجد أن هذا النوع من المنظمات لها مصلحة للاتصال وهذا نظرا لأهمية الاتصال داخل النسق في تبادل المعلومات والقرارات داخلها مما يشجع على حدوث التفاعل بين جماعات العمل في إطار عملهم الرسمي الموكل إليه ضمن الخريطة التنظيمية ومتطلبات الوظيفة التي يشغلها الفرد وخلية الاتصال تساعد الأفراد على نقل المعلومات آو الشكاوي أو الاقتراحات الخاصة بالعمال في إطاره الرسمي، إلا أننا نجد بالرغم من وجود مصلحة الاتصالات غلا أن جماعات العمل تلجا إلى الاتصال الرسمي وغير الرسمي، لان هذه التقنية بالرغم من سهولة استعمالها وسرعة نقلها للمعلومات إلا أنها تتعدى كل ما هو رسمي إلى تكوين علاقات غير رسمية بين العمال، خاصة إذا كانت جماعة العمل تشترك مع بعضها في نفس الأهداف وكذا الاتجاهات وكل ما يدعم ويعزز العلاقات غير الرسمية، وفق استراتيجيات محددة من الطرفين، كما نجد كذلك أن البلدية تعمل في نقل معلوماتها الى جماعة العمل ويظهر ذلك من خلال وجود لوحة الإعلانات وهذا ما تم تأكيده ومشاهدته بالعين المجردة أثناء دخولنا إلى البلديات التي أجريت بها الدراسة، في مدخل المنظمة هناك لوحة تعلق عليها الإعلانات حتى يتسنى لكل العمال قراءتها والعمل بها، بالإضافة إلى أن هناك وسائل أخرى تعتمد عليها الإدارة في إيصال معلوماتها، وحتى جماعات العمل مع بعضها البعض كالاجتماعات والفاكس ومواقع التواصل الاجتماعي وكذا الاتصال المباشر.

كما نجد أن هناك اشتراك لجماعات العمل داخل النسق التنظيمي، هذا الاشتراك إما في نفس المكتب أو الاشتراك على نفس الآلة مما يحتم الاتصال بين مختلف الفئات المهنية، مما يفتح مجال للتفاعل الزائد بين هذه الجماعات التي تشترك مع بعضها البعض، وبروز الاتصالات غير الرسمية التلقائية والعفوية بين الأفراد الفاعلة داخل التنظيم وروح الاتكال والصراع بينهم، وهذه الجماعات التي تشترك مع بعضها هي من نفس الجنس، ما تم التأكد منه ميدانيا من خلال الملاحظات المتكررة لمكاتب بعض منها تجمع مجموعة من الإناث ومكتب أخرى تجمع مجموعة ذكور، وكذلك هذه المجموعة المشتركة مع بعضها البعض من نفس الفئة المهنية وكذا المستوى التعليمي، ونفس الحزب السياسي وكذا الانتماء الجهوي، وهذا لا يفرضه منطق النصوص التنظيمية الرسمية وإنما العلاقات الشخصية غير الرسمية وحاجة بعض أعضاء التنظيم على ذلك، وهذا حسب طبيعة الفرد وثقافته ومكانته وأهدافه التنظيمية والاجتماعية. هذه الجماعات تبادل أطراف الحديث مع بعضها البعض في الأمور الخاصة وكذا أمور حول العمل، ما يفتح مجال لبناء علاقات اجتماعية بين هذه الفئات في اطار اتصالات غير رسمية.

أما بالنسبة للجماعة التي يفضل الأفراد الاتصال بها نجد أن هناك نسب متقاربة وضحت من خلال التحليل، بحيث جماعة العمل تفضل الاتصال مع مختلف الفئات والمستويات المهنية وبالدرجة الأولى الاتصال يكون مع الجماعات التي لها نفس المستوى المهني ثم نفس الجنس ثم نفس الرتبة المهنية، ثم الجماعات التي تتبادل المصالح مع بعضها البعض ثم نفس المنطقة الجغرافية، يعني هناك نظام اتصال غير رسمي عفوي بين العمال القائم على أساس الانتماءات والمصالح وغير ذلك، وهذا ما تم تأكيده في مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة كدراسة حسان الجيلاني وكذا دراسة على زكار ونصر الدين بوشيشة .

كما نجد أن هناك استشارة الزملاء لبعضهم البعض في الأمور الخاصة بالعمل، مما يسهل عملية الاتصال بينهم داخل النسق الخدماتي البلدية، مما يساهم في زيادة أداء العمال وجودته بفعل العملية التعاونية

والاستشارة كفعل اجتماعي يساهم في زيادة عنصر الثقة بين الجماعات الفاعلة داخل التنظيم، ما يفتح المجال لبروز الاتصال غير الرسمي. هذه العملية التعاونية الناجمة عن الاستشارة تشارك فيها الفئات المهنية والعلاقات الرسمية وغير الرسمية الكائنة ضمن النسق التنظيمي الخدماتي (البلدية) وهذا ما أكدته دراسة الباحث ناصر قاسيمي في موضوع له الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، في حين نجد أن هناك من العمال يدخل في نقاش حاد عند طلب الاستشارة خاصة عند الجماعات التي تنتمي إلى نفس الحزب وجماعة المصالح، نظرا لتبني جماعة من هاته إستراتيجيتها الخاصة بها من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف بالتستر وراء القانون والبحث في تحقيق المصالح الشخصية.

كما تبين كذلك أن جماعات العمل تتواصل مع بعضها البعض أثناء العمل وخارجه وهذا نتيجة لطبيعة البيئة الجغرافية التي تنتمي إليها البلديات مجال الدراسة، وجماعات العمل تنتمي معظمها إلى نفس المصالح، وهذا بفعل عملية الاتصال وتوفير المعلومات وتحسين العلاقات بين العمال، وهذا ما تم التوصل إليه في دراسة الباحث ناصر قاسمي في دراسة له حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. ومن خلال سماح الرئيس الأعلى لجماعات العمل إلى طرح انشغالاتهم تنمى العلاقات الإنسانية، إذ وجد هناك جماعات لا يتسنى لها ذلك، وجماعات أخرى أحيانا من تستطيع طرح انشغالاتهم، هذا ما يدل على أن هناك صعوبة في اتصال من العمال في الفئات الدنيا إلى الرئيس في أعلى السلم التنظيمي يعني الاتصال الصاعد، هذا ما يسمح ببروز اتصال رسمي موازي للاتصال الرسمي، خاصة لما تلجأ الجماعات غلى ترك رسالة أو التوسط إلى أصدقاء الرئيس أو الأعضاء المقربة له في السلم التنظيمي أو رؤساء المصالح مما يسمح بتحريف الرسالة وكذا تشويهها أحيانا، وهذا حسب طبيعة الناقل للرسالة وأهدافه التي يصبو إليها وطبيعة علاقته مع الجماعة التي تتوسطه، وبالتالي ينشأ الاتصال غير الرسمي.

كما نجد أن معظم المعلومات التي تحصل عليها جماعة العمل عبارة عن إشاعة سواء تلقى المعلومات أثناء العمل او خارجه، لذا تلجا إلى الاستفسار في هذه الإشاعة عن طريق العلاقات غير الرسمية للتأكد من

صحتها خاصة الجماعات القريبة من الرئيس، وأن هذه المعلومات تصل إلى كل المستويات الإدارية غلا فئة قليلة ما يسمح ببروز عصابات داخل النسق التنظيمي، تنشأ الاتصالات غير الرسمية نظرا لوجود إجحاف في وصول المعلومات واحتكارها لصالح فئة دون الأخرى.

كما تبين أن هناك انعقاد لاجتماعات دورية داخل النسق الخدماتي (البلدية) الذي يسهل عملية الاتصالات الرسمية بين مختلف الفئات المهنية وتشارك فيها الجماعات الرسمية التي تحتل منصب ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وهم رؤساء المصالح وكذا احد نواب الرئيس، في حين هناك جماعات تتواجد ضمن الاجتماعات لها علاقة شخصية وانتماءات سياسية وجهوية ومصالحا تربطها مع أصحاب القرار مما يحتم بروز تنظيمات غير رسمية قائمة على أسس رسمية، والقائد يأخذ بأفكارها كبديل من اجل اتخاذ القرار خاصة الجماعة التي لها أقدمية في العمل بحكم الخبرة والتحكم في المشاكل داخل النسق التنظيمي، وكذا الجماعة التي لها نفس الانتماء السياسي ثم رؤساء المصالح وجماعة المصالح وكذلك الجماعة التي لها نفس الانتماء الجهوي، وهذا حسب طبيعة الموضوع وهدف الجماعة التي يسمح لها الرئيس بالمشاركة في قراراته والعمل بها، في حين نجد نفس الجماعات يشاركها الاجتماع ولا يأخذ بأدائها لأنها لا تخدم أهداف المنظمة وكذا أهداف صاحب القرار لكونها علاقات رسمية وتشترك مع بعضها البعض في المصالح والأهداف الشخصية، ومن أهم القرارات التي يمكن فيها الجماعات غير الرسمية قرارات المنح المالية والسكنية والخصم من الأجر وكذا التحويل من المنصب.

المطلب الثاني: عرض وتحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثانية

النمط القيادي اثر في ظهور تنظيم غير رسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية

الجدول رقم 27 : يبين علاقة الرئيسي بمرؤوسيه حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / علاقة الرئيس بالمرؤوس	إطار		عون تحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
عمل	3	25	11	57.9	52	52.5	66	50.8
صداقة	3	25	2	10.5	13	13.1	18	13.8
قراية	–	–	–	–	–		–	–
جيرة	4	33.3	4	21.2	23	17.7	30	23.1
الانتماء الحزبي	2	16.7	2	10.5	12	12.1	16	12.3
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بعلاقة الرئيسي بمرؤوس نلاحظ أن أغب نسبة 50.8% من المبحوثين صرحوا أن علاقتهم برئيسهم هي علاقة عمل موزعة حسب الفئة المهنية بأعلى نسبة 57.9% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 5.25% صرحت بها فئة التنفيذ ثم نجد أن أدنى نسبة 25% بمعنى المبحوثين صرحت بها فئة الإطارات ،كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.1 % من المبحوثين صرحوا على أن علاقتهم برئيسهم في العمل هي علاقة جيرة موزعة حسب الفئة المهنية بأعلى نسبة 33.3% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 21.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم بينما نجد أدنى نسبة 17.7 % من فئة أعوان التنفيذ صرحوا أن علاقتهم علاقة جيرة .

كما دلت إحصائيات الجدول أن نسبة 13.8% من المبحوثين صرحوا أن علاقتهم برئيسهم هي علاقة صداقة موزعة حسب الفئة المهنية بأعلى نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 13.2% صرحت بها فئة أعوان التحقيق وأدنى النسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

بينما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة منم المبحوثين صرحوا أن علاقة الرئيسي بمرؤوسيه هي علاقة الإنتماء إلى الحزب الواحد مدعمه بأعلى نسبة 16.7% عند فئة الإطارات و21.1% عند فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 10.5% صرحت بها أعوان التحكم .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بعلاقة بمرؤوسيه نجد أن هناك كومه من العلاقات المترابطة داخل البناء التنظيمي الخدماتي، من علاقات عمل مكونة ضمن هيكل تنظيم رسمي إلى علاقات الصداقة والجيرة والإنتماء الحزبي المكونه بصفة تلقائية وعفوية عن طريق العلاقات غير الرسمية القائمة بين أعضاء هذه الجماعات والتي فرضتها مجموعة من العناصر المشتركة والأهداف والمصالح الشخصية، وحسب تصريحات المبحوثين نجد أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أن علاقتهم برئيسهم هي علاقة عمل خاصة عند فئة عند فئة أعوان التحكم وكذلك أدنى فئة في السلم التنظيمي هي أعوان التنفيذ، حيث نجد أن هذه العلاقات فرضتها طبيعة المهام الموكلة لكل عضو من أعضاء التنظيم وكذا أماكن تواجدها داخل النسق التنظيمي بعيدة عن أماكن أصحاب القرارات والمسؤولين تلتزم بالرسمية في أداء المهام وفي علاقتهم مع رؤوسهم في العمل وذلك نتيجة بعدم وجود أعضاء التنظيم في مختلف الاتجاهات سواء الأفقية أو العمودية .

في حين أن هناك جماعات عمل تصرح أن علاقتهم برئيسهم هي علاقة فرضتها طبيعة العلاقات غير الرسمية الناتجة عن الانتماء إلى نفس المنطقة الجغرافية أما كون علاقة غير رسمية بين الرئيسي ومرؤوسه في بيئة العمل وهذا ما صرحت به الإطارات بدرجة عالية كذلك عند فئة الإطارات وكذا علاقة الانتماء إلى نفس الحزب عند نفس الفئة ما يعني ذلك أن هناك علاقات غير رسمية تأخذ مسار أفقي ضمن الهيكل الرسمي .

الجدول رقم **28** : **يبين علاقة الرئيس بمرؤوسة وأسلوب العمل**

العلاقة / الاسلوب	علاقة عمل		صداقة		قرابة		حبرة		الإنتماء الحزبي		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
يركز السلطة في يده	24	36.4	4	22.2	–		12	40	2	12.5	42	32.3
يهتم بحرفية الإنسانية	22	13.3	5	17.8	–	–	7	23.2	–	–	34	26.2
يهتم بالعلاقات الإنسانية	13	19.7	6	33.3	–	–	9	30	12	75	40	30.8
يشجع المبادرة	5	7.6	2	11.1	–	–	–	–	–	–	7	5.4
استثارة كل أنواع السلوك التعاوني	2	13	1	5.6	–	–	2	6.7	2	12.5	7	5.4
المجموع	**66**	**100**	**18**	**100**	–	–	**30**	**100**	**16**	**100**	**130**	**100**

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه الخاصة بأسلوب الرئيسي في العمل وعلاقته بإتباع نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الرئيس أو القائد يركز السلطة في يده وذلك بنسبة 32.3 % مدعمة بأعلى نسبة 40% من المبحوثين الذين تجمعهم علاقة جيرة ثم تليها نسبة 36.4% من العمال الذين لهم علاقة عمل مع الرئيسي ثم نسبة 22.2% من العمال الذين لهم علاقة صداقة مع الرئيسي ثم نجد أن نسبة 12.5 % الذين لهم نفس الإنتماء الحزبي مع الرئيسي الذين صرحوا بأنه القائد يركز السلطة في يده .

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 30.8 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية مدعمة بأعلى نسبة 75 % صرحوا بها الجماعات أو المبحوثين الذين ينتمون إلى نفس الحزب مع الرئيس وأدنى نسبة 19.7 % من المبحوثين الذين تجمعهم مع رئيسهم علاقة عمل فقط،ودلت الإحصائيات الموضحة في الجدول أن نسبة 26.2% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يشجع المبادرة مدعمة بأعلى نسبة 33.3 % صرح بها المبحوثين الذين تجمعهم علاقة عمل مع القائد وأدنى نسبة 23.3 % صرحت بها الجماعة التي لها علاقة خبيرة مع الرئيس .

بينما توضح البيانات الإحصائية أن نفس النسبة 5.4 % من المبحوثين صرحوا بأن القائد يلتزم بحرفية القوانين ويترك الحرية التامة للعمال .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه الخاص بعلاقة الرئيسي بمرؤوسيه وأكثر وفي أسلوب العمل نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين يرون أن رئيسهم في العمل يركز السلطة في يده وهذا يحسب تصريح الجماعة التي تجمعها معه علاقة جيرة حيث أنه استمد سلطته وتأثيره من مركزه الرسمي ومن الاختصاصات والمهام التي منحت له وذلك من خلال تطبيق القانون واتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة وكذا بالعمال ومن خلال سلطته والمسؤولية الممنوحة له، وباعتبار هذه الجماعة تعتبر جماعته غير الرسمية فهذا يعني أنها تشترك معه في العديد من الخصائص والمميزات هذا الاشتراك المتماثل بين جماعة العمل ورئيسها في النسق التنظيمي

تجعله وتوافق كل ما يقوم به حتى وإن كان غير صائب فإن تجد له العديد من الأعذار وترى في أسلوبه في العمل على أنه رسمي وإن تعدى الرسمية تجاوز القانون ،فأسلوب القائد حسب نتائج الجدول تتعلق بالعلاقة الوظيفية بين القائد والأعضاء الجماعة .

كما تبين ذلك من خلال القراءة الإحصائية أن هناك أسلوب آخر يتميز به القائد داخل النسق التنظيمي الخدماتي أنه يهتم بالعلاقات الإسبانية الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي ،حيث ترى أنه قائد ديمقراطي بإعتباره مهتم بالعلاقات الإنسانية الأفراد المسؤولين أو جماعة العمل من خلال تشجيعهم وتحفيزهم على العلاقات على القيام بواجباتهم من أجل بلوغ الأهداف المطلوبة من خلال تشجيهم مشاركتهم في صناعة القرارات الإدارية الخاصة بالمنظمة وبالتالي يمكن القول أن القائد في تعامله مع هذه الجماعة إنتقى أسلوب خاص حتى يستطيع تحقيق مهامه القيادية وكذلك أهدافه التي يصبو للوصول إليها من خلال تقليل بين السلوك الظاهر للقائد كما يمكن من استنتاج من خلال الجدول أن هناك أسلوب آخر يتعامل به مع جماعة أخرى داخل النسق التنظيمي وهو أسلوب الأوتوقراطي من خلال الالتزام بحرفية القوانين والجماعة التي صرحت التنظيمي هي الجماعة التي تربطها معه علاقات رسمية فقط يعني علاقة عمل ،بحث يلتزم بإصدار المعلومات والأوامر بطريقة صارمة وضرورة الالتزام بالأداء وتنفيذ القرارات ،ما يجعل العلاقة بين الرئيسي والأتباع هي علاقة خضوع ،ويتأثر الأفراد بدرجة كبيرة بهذا النمط القيادي من يسمح ببروز جماعات فرعية أو عصيات تتشكل داخل النسق الخدماتي حتى تتخلص من الضغوط خاصة لما ترى أن هناك جماعات أخرى تربطها علاقات غير رسمية معه القائد وله أسلوبه الخاص والمميز (متساهل ومتعاون) في التعامل معها.

وفي حين دلت النتائج الجدول كذلك أن هناك أسلوب آخر يلجأ إليه القائد مع مختلف جماعات العمل التي تربطها معه علاقات غير الرسمية كجماعة الأصدقاء والانتماء الجهوي وكذلك الحزبي وهو أسلوب الديمقراطي والذي يظهر من خلال تشجيع المبادرة وكذلك استشارة كل أنواع السلوك التعاوني بين جماعات العمل .

الجدول رقم 29 يبن طريقة إتصال القائد بالعمال حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / طريقة الاتصال	إطار		عون تحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
عن طريق	3	25	1	5.3	20	20.2	24	18.5
طريقة مباشرة	4	33.3	4	78.9	59	59.6	78	60
عن طريق	5	41.7		15.8	20	20.2	28	21.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يوضح الجدول الخاص بطريقة إتصال القائد بالعمال حسب الفئة المهنية على أن نسبة 60 % من المبحوثين صرحوا بأن طريقة إتصال القائد مع الأتباع هي الطريقة المباشرة مدعمة بأعلى نسبة 78.9 % من المبحوثين فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة نسبة 59.6% من المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 133.3% من المبحوثين فئة الإطار كما دلت البيانات الإحصائية من خلال الجدول أن نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتصل بهم عن طريق رؤساء المصالح مدعمة بأعلى نسبة 20.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم أدنى نسبة 15.8 % صرحت بها أعوان التحكم .

بينما وضحت النسب المئوية من خلال الجدول أ، أدنى نسبة 18.5% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتصل بهم عن طريق الزملاء مدعمة بأعلى نسبة 25 % صرحت بها فئة الإطارات 20.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم أدنى نسبة 5.5% صرحت فيها فئة الأعوان التحكم .

ومن خلال قراءة الإحصائيات للجدول الخاص بطريقة اتصال القائد بمرؤوسيه في أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنها تتصل بقائدها في العمل بطريقة مباشرة هذا ما يعنى أن هذا القائد ترك المجال مفتوح أمام مرؤوسيه وسهل لهم سبل الاتصال به من أجل توضيح الأداء وكذلك الأفكار الغامضة وذلك من خلال اتصال وجه لوجه عين الرئيس ومرؤوسه في العمل ودرجة التأثر تكون بين الطرفين قوية إذ يمكن تأثير كلا الطرفين وهذه الطريقة كذلك تسمح بتمرير العديد من الرسائل في اليوم لنقل انشغالات العمال وراءهم حول العمل

واقتراحاتهم ما يؤدي إلى تكوين العلاقات الغير الرسمية بين الرئيس ومرؤوسيه بحكم التفاعل الدائم من خلال عملية الاتصال المباشر ،كما أنه يمكن أن يؤدي إلى عدم الاعتراف بالرسالة وتعرض مضمون الرسالة للتحريق باعتبارها غير موثقة كتابيا حتى يتم حفظها والعودة إليها عند الحاجة وهذا حسب الحاجة وخصائص القيادة والأهداف التي تصبوا إليها وكذلك النمط الذي ينتهجه القائد مع إتباعه وهذا حسب فئة أعوان التحكم في حين يمكننا من نستنتج أن هناك طريقة أخرى يعتمد عليها القائد في اتصاله مع إتباعه داخل النسق الخدماتي وهي تفويض سلطته إلى رؤساء المصالح هاته الفئة التي تعتبر الوسيط أحيانا وجماعة العمل ،كونه الجماعة تشاركه الاجتماعية الرسمية ويشاركها أحيانا في صناعة القرارات الخاصة بالمنظمة وبالتالي تعتبر بمثابة الجمل الواصل بين المستوى الأعلى والأدنى داخل المنظمة إذ تعمل على تزويدها بالقرارات الصادرة وكذلك بتخطيط العمل وبالمهام اليومية لكل عضو ضمن المصلحة التي ينتمي إليها ،وهذا ما يؤدي إلى تقوية العلاقة بين الرئيسي العام للمنظمة رؤساء المصالح ويسمح لها بالدخول في علاقات عمل رسمية تضبطها القوانين وعلاقات غير رسمية ويبين رؤساء المصالح وبين جماعة العمل التي تنتمي إلى المصلحة التي يشرف على قيادتها وهذا ما أكدته فئة الإطارات

كما توضح نتائج الجدول أن عناك طريقة أخرى يعتمد عليها من إيصال المعلومات والقرارات للجماعة العمل داخل النسق التنظيمي الذي يرأسه أو يقوده وهي الإعلان ،وهذا ما بدى واضح من خلال دخولنا للمنظمة ووجدنا لوحة في مدخل الباب عليها مجموعة إعلانات لمختلف المستويات التنظيمية للجميع رؤية ذلك ،وهذا ما تم تدوينه في شبكة الملاحظة .

الجدول رقم 30: يبين أثر اسلوب القائد في نوع المشاكل داخل المنظمة

أسلوب القائد / نوع المشاكل	يركز السلطة في يده		يشجع المبادرة		استشارة كل أنواع السلوك التعاوني		يهتم بالعلاقات الإنسانية		يلتزم بحرفية القوانين		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	لتكرار	النسبة%
اشتراك بعض العمال في الصناعة القرار دون أخرى	7	16.7	5	14.7	9	22.5	2	28.6	–	–	23	7.7
نقص المبادرة وصعب العمل التعاوني	5	11.9	4	11.8	4	10	–	–	–	–	13	10
التمييز بين العمال في تقديم الحوافز المادية والمعنوية	8	19	3	8.8	3	8.8	2	28.6	4	51.1	20	15.4
التزام المرؤوسين بتنفيذ القرار والتعليمات دون المناقشة	20	47.6	8	23.5	8	23.5	3	42.9	2	28.6	50	38.5
لا يوجد مشاكل	2	4.8	14	41.2	14	41.2	–	–	1	14.3	24	8.5
المجموع	**42**	**100**	**34**	**100**	**34**	**100**		**100**	**7**	**%100**	**130**	**%100**

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول الخاص أثر أسلوب القائد في نوع المشاكل داخل المنظمة نلاحظ أن أعلى نسبة 38.5% من المبحوثين صرحوا بأن هناك مشكل إلزام المرؤوسين بتنفيذ والتعليمات دون مناقشة مدعمة بأعلى نسبة 47.6 % صرحوا بها المبحوثين الذين يرون أن القائد يركز السلطة في يده وأدنى نسبة 23.5% صرحوا بها المبحوثين الذين يرون أن القائد يشجع المبادرة كما دلت النسب المئوية أن نسبة 18.5% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا يوجد مشاكل داخل المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 41.8% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يشجع المبادرة وأدنى نسبة 4.8% من الذين صرحوا بأن القائد يركز السلطة بيده .

كما دلت البيانات أن نسبة 17.7% من المبحوثين صرحوا بأن يلزم المرؤوسين ينفذ القرارات دون المناقشة مدعمة بأعلى نسبة 28.6% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يهتم بالعلاقات الإنسانية وأدى نسبة 14.7% من الذين صرحوا بأنه يشجع المبادرة والتعاون في العمل ،كما بينت البيانات الإحصائية أن نسبة 15.4% من المبحوثين الذين صرحوا بأن هناك تمييز بين العمال في الحوافز المادية والمعنوية مدعم بأعلى نسبة 57.1% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يلتزم بحرفية وأدنى نسبة 7.5% من الذين صرحوا بأنه يترك الحرية التامة للعمال .

ووضحت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 10% من المبحوثين صرحوا بأن هناك مشكل لكن في نقص المبادرة والعمل التعاوني بنسبة 11.9% من المبحوثين الذي صرحوا بأن القائد يركز السلطة في يده وأدنى نسبة 10% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد استشارة كل أنواع السلوك التعاوني.

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والخاص باسلوك القائد وأثره في نوع يتضح من خلال المنظمة نستنتج أن هناك العديد من المشاكل الموجودة داخل النسق الخدماتي البلدية الناتجة أن أسلوب القائد في العمل وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أن هناك مشكل يمكن في إلزام القائد لمرؤوسيه بتنفيذ القرارات والتعليمات دون مناقشة هذا التصريح الجماعة التي ترى أن أسلوب القائد يتميز بالدكتاتورية والتسلط وذلك من

خلال تركيز السلطة في يده ولا يسمح بتفويضها إلى أي فئة ولا في أي مستوى بل يشرف بنفسه على إصدار التعليمات وكذا القرارات وصياغتها وتحدد حتى صيغ التنفيذ التي يلزمها على جماعة العمل ،وعدم السماح لهم بالمناقشة هذا ما ينقص العلاقات بين القائد والأتباع وضعف الروح المعنوية لدى جماعة العمل نظرا لضعف الحوافز المعنوية التي تعتبر أساس الاندفاع الذاتي نحو العمل وتحسين مستوى الأداء .

كما يمكن استنتاج كذلك من خلال نتائج الجدول أعلاه أن هناك جماعة من العمل ترى أنه لا يوجد مشاكل داخل المنظمة وهذا حسب تصريح الجماعات التي ترى في أسلوب القائد على أنه يشجع المبادرة والعمل التعاوني وهذا ما اتضح في الجدول السابق أن القائد ينتقي أسلوب معين مع بعض الجماعات دون سواها ،وهكذا ما يعني أنها الأفراد والأعضاء هم من نفس جماعات القائد وتربطهم علاقات غير رسمية جعلها تنتظر في سلوك القائد على أنه يسلك الأسلوب الديمقراطي في أداء المهام وكذلك في تعامله مع أعضاء التنظيم في النسق التنظيمي الخدماتي .

ويمكننا استنتاج كذلك يوجد مشكل آخر وهو التميز بين العمال في اشتراك البعض العمل على أن أسلوب القائد يتميز بالديمقراطية ويهتم بالعلاقات الإنسانية وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلات التي تم إجراءها أن هناك مجموعة من العمال غير معنية بالمشاركة في صناعة القرار إلا أن هناك بعض القرارات الخاصة بالعمال ،التي تخصها لا يقوم القائد بمناقشتها أو إعلام تلك الجماعات بالقرارات التي سوف تتخذ إلا حين وصوله قرار التنفيذ ،وها ما أثر سلبا على أداء العمال بالرغم من أنها ترى في أسلوبه أنه متعاون ومهتم بالعلاقات الإنسانية ،إلا أن بعض القرارات تتدخل فيها الاتصالات غير الرسمية والعلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي ومشاركة العمال في عملية صناعة القرار يؤدي إلى زيادة شعور العمال والاحترام لقائدهم ،وهذا ما توصل إليه الباحث خلف سليماني رواشدة في دراسة له تحت عنوان العلاقة بين المشاركة المعلمين في صناعة القرار وشعورهم بالأمن ولائهم التنظيمي كما تم استنتاج كذلك أن هناك مشاكل داخل النسق الخدماتي نتيجة لأسلوب القائد بالرغم من وجود نسب مئوية أدنى تعبر عن ذلك وتم تأكيدها من خلال المقابلات وهي للتميز

بين العمال في تقديم الحوافز المادية والمعنوية وهكذا نظر لأن القائد يلتزم بحرفية القوانين كما أن هناك مشكل نقص المبادرة والتعاوني وهذا لأن القائد يركز السلطة في يده ولا يسمح بأي مبادرة من أي فئة ولا من أي جماعة داخل النسق التنظيمي الخدمات.

الجدول رقم 31 :يبين سبب وجود مشاكل في بيئة العمل حسب الفئة المهنية والمستوى التعليمي :

الفئة المهنية	إطار				المجموع	عون تحكم				المجموع	عون التنفيذ				المجموع	المجموع
المستوى التعليمي / سبب المشاكل	إ	م	ثا	با		إ	م	ثا	ج		إ	م	ث	جا		
التباين الفكري والتربوي لجماعة العمل	–	–	–	1 % 8.33	1 % 8.33	–	–	3 % 15.78	2 10.52 %	5 %26.31	2 % 26.31	4 % 4.04	09 % 9.09	13 % 13.13	28 % 28.28	34 26.15 %
الإختلاف الحزبي	–	–	2 %16.66	–	2 % 16.66	–	–	3 % 15.78	2 %10.52	5 %26.31	–	6 % 6.06	9 % 9.09	11 % 11.11	26 % 26.26	33 25.39 %
الإختلاف البيئي	–	–	1 % 8.33	2 % 16.6	3 % 26	–	2 10.5 %	–	1 5.26 %	3 % 15.78	1 % 1.01	2 2.02 %	4 % 4.02	9 % 9.09	16 %16.16	22 16.92
الإختلاف في المصالح والأهداف	–	2 16.66%	1 8.33 %	3 % 25	6 % 50	–	–	2 % 10.52	4 %21.05	6 % 31.57	1 % 1.01	2 % 2.02	7 % 7.07	19 % 19.19	29 % 29.29	41 %31.53
المجموع	–	2 16.66%	4 33.33 %	6 %50	12 % 100	–	2 10.5 %	8 42.37 %	9 % 100	19 % 100	4 %4.04	14 14.14 %	29 29.29 %	52 % 52.52	99 %100	130 % 100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه وخاص بسبب وجود مشاكل داخل المنظمة الخدماتية نلاحظ أن هناك أعلى نسبة 31.53 من المبحوثين صرحوا أن سبب حدوث مشاكل داخل المنظمة يرجع إلى اختلاف في المصالح والأهداف مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة من الإطارات موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 25% لذوي المستوى التعليمي الجامعي وأدنى نسبة 8.33% لذوي المستوى التعليمي الثانوي وأدنى نسبة 29.29% صرحت بها أعوان التنفيذ موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 19.19% لذوي المستوى التعليمي الجامعي وأدنى نسبة 1.01% لذوي المستوى التعليمي الابتدائي .

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 26.5% من المبحوثين صرحوا أن سبب المشاكل راجع إلى التباين الفكري التربوي لأعضاء التنظيم مدعمة بأعلى نسبة 28.28% صرحت بها أعوان التنفيذ موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 13.13% ذوي المستوى التعليمي الجامعي وأدنى نسبة 2.02% عند ذوي المستوى التعليمي الابتدائي وأدنى نسبة 8.33% من المبحوثين من فئة الإطارات موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 8.33% عند المستوى التعليمي الجامعي .

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 25.39% من المبحوثين صرحوا أن سبب حدوث المشاكل داخل المنظمة يرجع إلى الاختلاف الحزبي مدعمة بأعلى نسبة 26.31% من فئة أعوان التحكم موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 15.78%لذوي المستوى التعليمي الثانوي وأدنى نسبة 10.52% لذوي المستوى التعليمي الجامعي ،ثم نجد أن نسبة 16.66% من المبحوثين الذين أرجعوا سبب حدوث المشاكل إلى الاختلاف الحزبي صرحت بها فئة الإطارات الموزعة حسب المستوى التعليمي بنسبة 16.66%

ودلت البيانات الإحصائية كذلك أن نسبة 16.92% صرحوا أ، سبب حدوث المشاكل هو راجع إلى الاختلاف البيئي مدعمة بأعلى نسبة 25 % صرحت بها فئة الإطارات موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 16.66% لذوي المستوى التعليمي الجامعي وأدنى نسبة 8.33% عند المستوى التعليمي الثانوي ،وأدنى

نسبة 15.78 صرحت بها فئة أعوان التحكم موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 10.52% لذوي المستوى التعليمي المتوسط وأدنى نسبة 5.26% عند ذوي المستوى التعليمي الجامعي .

ومن خلال قراءة الإحصائيات للجدول اعلاه والخاص بسبب حدوث المشاكل داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" ،نستنتج أن هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث مشاكل وهذا حسب مختلف المستوى المهنية وكذا حسب اختلافهم في المستوى التعليمي حيث نجد أن نسبة من المبحوثين صرحوا أن سبب حدوث المشاكل راجع إلى اختلاف جماعة العمل في المصالح والأهداف وحسب فئة الإطارة من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ،هذا ما يعني أن هناك جماعات تنظيمية عديدة داخل النسق التنظيمي تهدف إلى البحث في مصالحها وأهدافها الخاصة في بعض الأحيان على حساب المصلحة العامة ،وهذا ما تم تأكيده في أحد المقابلات التي تم إجراءها مع أحد رؤساء المصالح أن هناك جماعات تهدف إلى المساس سمعت الأشخاص وكذلك وإمداد الرئيس ببعض الإيصالات غير الرسمية من أجل تشوية سمعته شخص ما والهدف من ذلك هو تحويله من المنصب وكذلك حرمانه من الترقية وكذا الخصم من الأجر ،في حين نجد أن هناك جماعات تبحث فقط في مصلحتها الخاصة ولا يهمها شخص آخر في حين هناك جماعات تهدف إلى تحسين الأداء والرفع من المستوى الإنتاجية من أجل تحقيق فعالية النسق الخدماتي ،التي تنتمي وهذا كله من خلال تبني استراتيجيات عديدة ومتنوعة حتى تضمنه تحقيق الأهداف المرجوة .

كما يمكن أن نستنتج أن هناك سبب آخر إلى حدوث المشاكل وهو التباين الفكري والتربوي لجماعة العمل على اختلاف مستوياتها التنظيمية وهذا ما صرحت به فئة أعوان التنفيذ من ذوي المستوى التعليمي الجامعي ،وهذه الفئة أغلبها من العمال من ذوي عقود ما قبل التشغيل ،كما تبين كذلك أن هناك سبب آخر لحدوث المشاكل داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" هو الإخلاف الحزبي ،هذا الذي يمكنه أن يحدث مشاكل بين جماعات العمل وصراعات ظاهرة أحيانا في الوسط التنظيمي تدفع إلى بروز جماعات غير رسمية على أساس حزبي ،وهذا حسب تصريح أعوان التحكم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي ،في حين يمكننا أن نستنتج كذلك

أن هناك مشكل يمكن في الاختلاف البيئي لجماعات العمل وهكذا ما تم التوصل إليه في دراسة سابقة للباحثة محمد أعمر فتيحة في دراسة لها تحت عنوان التنظيم الغير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية من خلال نتائج أن هناك مشاكل بين جماعات العمل إلى منطقة جغرافية غير المنطقة التي يعمل بها ،هذا ما يمكنه أن ينتج عنه جماعات غير رسمية وهذا حسب تصريح فئة الإطارات من ذوي المستوى التعليمي الجامعي

الجدول رقم 32 :يبين الطريقة الرئيس في حل المشاكل حسب الفئة المهنية :

الفئة المهنية / طريقة حل المشاكل	إطار		عون تحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
استخدام القسوة	8	66.7	13	68.4	48	58.5	69	53.1
توفير الجو المناسب للأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم	4	33.9	4	21.1	42	42.4	50	38.5
التسوية في توزيع المصادر والامتيازات	-	-	2	10.5	9	9.1	11	8.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

خلال بيانات الجدول الخاص بطريقة الرئيس في احل المشاكل داخل النهضة نلاحظ أن أعلى نسبة 1.53% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يلجأ إلى استخدام القوة والسلطة في حل المشاكل مدعمة بأعلى نسبة 68.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 68.7 % صرحت بها فئة أعوان التحكم ثن أدنى نسبة 58.5 % عند فئة أعوان التنفيذ

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 38.1% من المبحوثين صرحوا بأن أن القائد يعمل توفي الجو المناسب للأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم مدعمة بأعلى نسبة 42.3% عند فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 33.9 % صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 21.1 % صرح بها فئة أعوان التحكم ،وأدنى نسبة من المبحوثين

صرحوا أن القائد يحرص على التسوية في توزيع المصادر والامتيازات مدعمة بأعلى نسبة 10.5% صرحت بها أعوان التحكم وأدنى نسبة 9.1% صرحت بها فئة أعون التنفيذ

ومن خلال القراءة الإحصائية للدول الخاص بطريقة الرئيس في حل المشاكل التي تحدث داخل البناء التنظيمي نستنتج أن طريقتين أساسيتين وهما استخدام القوة والسلطة وكذلك توفير الجو المناسب للجماعات والعمل للتعبير عن وجهات نظرهم لكن الطريقة أكثر تطبيقا حسب نتائج الجدول هي الطريقة الأولى وهي استخدام القوة الشرعية والسلطة الرسمية والتي يرى أنها الطريقة المناسبة وناجحة ،وهو أدرى بطبيعة جماعات العمل التي تنتمي إلى البناء التنظيمي الذي يقوده وأحيانا تكون تطبيق السلطة على العمال تجعل من العامل مهيئ لقبول صلاحيات رؤوسهم داخل النسق التنظيمي وهذا القبول يجعلهم قبول كل القرارات التي يصر القائد على تنفيذها حسب تأكيد فئة أعوان التحكم بينما الطريقة الثانية التي تلجأ إلى تطبيقها من أجل حل المشاكل الموجودة بالمنظمة هي توفير الجو المناسب لعمال للتعبير عن وجهات نظرهم ،وهذا ما ينتمي لديهم الشعور بالمسؤولية وكذلك الرفع من معنوياتهم ما يساهم في تكوين علاقات جيدة يبين القائد والأتباع ما يرفع دافعيتهم نحو الإنجاز وتحقيق الفعالية المرجوة هذا ما يسمح لجماعات العمل استغلال الموقف ومحاولة الدخول في علاقات غير الرسمية مع القائد متخذ القرار باعتبار وجدت فيه شخص المحقق للضغوط العمل داخل الاستماع لهم وحتى التحقيق من الضغوط النفسية ،وهذا ما يجعل من العامل يشعر بالولاء بالمنظمة ولقائدة بدرجة كبيرة ويتمكن القائد هو الآخر من تحديد اتجاهات الأتباع التي تنسجم وأهدافه وخصائصه الشخصية وكذا التنظيمية بحكم الاتصال المستمر وكذا الاحتكاك الدائم مع جماعات العمل ما ينمي الثقة بينهم وزيادة التماسك والتعاون البناء من أجل تحقيق استراتيجيات المنظمة التي تهدف إليها وكذلك تحقيق مصالح في ضوء العلاقات غير الرسمية التي تكونت بصفة تلقائية بينهم ويسمح كذلك بتقوية هذا النوع من العلاقات وهذا حسب ما توصل إليه الباحث عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا في دراسة له تحت عنوان التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار وهذا حسب فئة أعوان التنفيذ كما يمكن استنتاج أن أدنى نسبة من المبحوثين يرون في

طريقة القائد لحله المشاكل التي يمكن أن تحدث داخل التنظيم هي السنوية في توزيع المصادر والامتيازات وهذا ما يمكن أن يقلل من فرض الصراعات والامتيازات وهذا ما يمكن أن يقلل من فرص الصراعات بين الجماعات العمل وكذلك بين الفئات المهنية وهذا ما أكدته فئة أعوان التحكم .

الجدول رقم 33: يبين وجود جماعة معينة يفضل العمال مهما حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الجماعة المفضلة	الإطار		عون تحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لقوة تأثير ذلك الشخص على القائد الرسمي للمنظمة	8	66.7	14	37.3	62	62.6	84	64.4
قوته الشرعية والسلطة المخولة له من قبل منصبه	4	33.3	5	26.3	37	37.4	46	35.4
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول الخاص وجود جماعة معينة يفضل القائد التعامل معها أو اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 64.4% صرحوا بأن هناك جماعة معينة يفضل القائد اللجوء إليها لقوة تأثيرها على القائد الرسمي للمنظمة مدعمة بأعلى نسبة 66.7 % صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 62.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 37.7% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

كما وضحت البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول أعلاه أن نسبة 35.4%من **المبحوثين** صرحوا أنهم يلجؤون إلى جماعة التي لها الشرعية والسلطة المحولة له ضمن منصبه كل مشاكلهم مدعمة بأعلى نسبة 37.3%عند فئة أعوان التنفيذ و33.3%عند فئة الإطارات وأدنى نسبة 26.3%صرحت بها فئة أعوان التحكم

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والخاص بإمكانية وجود جماعة معينة يفصل جماعات العمل اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل دلت النتائج أن هناك جماعات معينة تنتمي إلى النسق تلجأ إليها جماعات

العمل من أجل مشاكلها وهذا يرجع إلى العديد من الأسباب التي تجعله محل اللجوء للكثير من جماعات العمل ولقوة تأثير ذلك الشخص في القائد الرسمي لما يتميز به قوة الإعجاب والاقتداء وكذلك إلى القوة الشرعية والسلطة المخولة له وهذا ما تم التوصل إليه العديد من الباحثين في هذا المجال وخاصة الباحث يوكل في دراسة له أو بحثه في وسائل التأثير القيادي ،فالجماعة داخل التنظيم تبحث عن جماعات تخفف عنها ضغوط العمل وتشاركها وهموهما وحتى أراءها واقتراحاتها وكذلك أهدافها التنظيمية وكذلك الشخصية ،حتى يستطيع التكيف والاستقرار داخل النسق التنظيمي ،وتحقيق الفعالية التي تصبوا إليها المنظمة الخدماتية وهكذا حسب فئة الإطارات .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن بعض الجماعات لا تحتاج إلى جماعات أخرى في حالة مواجهتها للمشاكل ،وهكذا لما تتميز به من خصائص شخصية وكذا تنظيمية يجعلها تبقى بعيدة عن جماعات العمل وترى في ذلك راحتها ويمكنها الابتعاد عن المشاكل التي يمكن أن تواجهها من خلال انضمامها إلى جماعات أخرى ،وهذا ما تم تأكيده من خلال إحدى المقابلات التي أجريت تأخذ البلديات أنها تفضل العمل الفردي والاتصال مباشرة برئيس المنظمة في حالة مواجهتها للمشاكل وهذا حتى لا تتعرض مضمون أو محتوى رسالتها للتشويه والتحريف.

الجدول رقم 34 يبين الشخص التي يفضل جماعات العمل اللجوء إليه حسب الفئة المهنية في حالة وجود مشاكل

الفئة المهنية	إطار	عون التحكم	عون تنفيذ	المجموع

الشخص المفضل	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
رؤساء المصالح	1	12.5	3	20	18	29	22	25.9
أقارب	–	–	–	–	–	–	–	–
الرئيس العام للمنظمة	7	87.5	8	53.3	32	51.6	47	55.3
نفس المستوى التعليمي	–	–	1	6.7	–	–	1	1.2
الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي	–	–	2	13.3	6	9.7	8	9.4
جماعة لها أقدميه في العمل	–	–	1	6.7	6	9.6	7	8.2
المجموع	–	**100**	**15**	**100**	**62**	**100**	**85**	**100**

*مجموعة العينة في هذا الجدول :85 لأن الباقي كانت إجابتهم لا توجد جماعة معينة يفضل الرئيس التعامل من خلال الجدول الخاصة بالجماعة التي يفضل التعامل معها نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 55.3% صرحوا بأن الشخص الذي يفضل جماعة العمل اللجوء إليه في حالة وجود مشاكل هو الرئيس العام بالمنظمة .

مدعمة بأعلى نسبة 87.5% عند فئة الإطارات و53.3 % عند فئة أعوان التحكم ثم تليه أدنى نسبة 51.6 صرحت بها أعوان التنفيذ بينما نلاحظ أن نسبة 25.9% من المبحوثين صرحوا بأن الشخص الذي يفضل جماعة العمل اللجوء إليه هم رؤساء الصالح مدعمة بأعلى نسبة 29 % صرحت بها فئة أعوان التنفيذ و20% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 12.5 % صرحت بها فئة الإطارات .

كما دلت البيانات أن نسبة 9.4% من المبحوثين صرحوا بأن الشخص الذي يفضل جماعات العمل اللجوء إليه وجود مشكل هي الجماعة التي لها نفس الإنتماء الحزبي مدعمة بنسبة 13.3% .عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 9.7% عند فئة أعوان التنفيذ .

وفي الأخير نجد أن أدنى نسبة 8.2% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يفضل الجماعة التي لها أقدمية في العمل مدعمة بنسبة 9.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 6.7% صرحت بها فئة أعوان التحكم

يتضح من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص الشخص الذي تفضل جماعات العمل اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل أن هناك مجموعة من جماعات العمل التي يفضل الشخص الذي يعاني من مشكل ما وأعلى نسبة من المبحوثين حسب الجدول يفضلون اللجوء إلى الرئيس العام للمنظمة وهذا نظرا لما يتمتع به قوة شرعية وسلطة رسمية تميزه عن غيره من العمال بالمنظمة وقوة التأثر الذي استمدتها من مركزه الوظيفي الرسمي وتعتبر المعايير والقيم والسلطة التي يتبعها من العناصر المهمة والأساسية في تنبيه لسلوك معين داخل المنظمة ،هذا ما يسمح له بالقيام أو التحرك بالحرية في ضوء مجموعة من المبادئ الرسمية والسلطة الرسمية التي منحته حق التوجيه واتخاذ القرار بالإضافة إلى ذلك تميزه بمجموعة من الخصائص والمميزات الاجتماعية التي منحته قوة التأثير في الأطراف الأخرى التي تجعلهم يمثلون لأوامر ويميلون إليه ويلتفون حوله في اطار العلاقات غير الرسمية من أجل قضاء مصالحهم وحل مشاكلهم مهما كان نوعها هذا ما يزيدهم أكثر أداء وفعالية وكذلك استقرار وتكيفيا مؤكدا ما تم تأكيده من طرف الإطارات .

كما يمكن أن نستنتج أ، هناك شخص تلجأ إليه جماعة العمل في حالة وجود مشاكل وهم رؤساء المصالح والتي تميزه بقوة وسلطة رسمية يستمح لها بالتأثير على جماعة العمل من الصلاحيات الممنوحة لها وتعتبر الوسيط بين الرئيس العام للمنظمة وجماعة العمل ،وهذا حسب تصريح أدنى فئة ضمن السلم التنظيمي وهي فئة أعوان التنفيذ العمل وهذا حسب تصريح أدنى فئة ضمن سلم التنظيمي وهي فئة أعوان التنفيذ والتي تعتبر فئة بعيدة في ترسيبها الوظيفي من الرئيس العام للمنظمة فتلجأ إلى رئيس المصلحة التي تنتمي لها من أجل نقل مشاكلها وكذلك أراءها ،وتفاعلها الدائم مع بعضها البعض يسمح لها لدخول مع ذوي المراكز الهامة في المنظمة ضمن علاقات غير رسمية من أجل تحقيق أهدافها الشخصية .

بينما أن هناك نسب قليلة من المبحوثين يفضلون الانتماء إلى جماعات أخرى بعيدة عن مراكز القرار والسلطة والمسؤولية التي منحتها لهم القوة الشرعية كالجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي وكذلك الجماعة التي لها أقدمية في العمل وكذلك الجماعة التي يلها نفس المستوى التعليمي وهي جماعات تكونت بتلقائية وعفوية

داخل النسق التنظيمي الخدماتي هدفها هو تحقيق حاجاتها الإنسانية والتخلص من ضغوط العمل وهي جماعات تنتمي العديد من الاستراتيجيات من أجل بلوغ أهدافها وكذلك صنع الجو المناسب العمل من أجل ضمان استقرارها وتكيفها وسط بيئة العمل .

الجدول رقم 35: يبين إمكانية الشخص التي تلجأ إليه جماعات العمل من أجل مشاركتها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / مشاركة العمال في صناعة القرار	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	9	75	10	52.6	64	64.6	83	63.8
لا	3	25	9	47.4	35	35.4	47	36.2
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بإمكانية الشخص التي تلجأ إليه جماعات العمل من حل مشاكلها بأن أعلى نسبة 63.8% من المبحوثين صرحوا بإمكانية ذلك من خلال الإجابة بنعم مدعمة بأعلى نسبة 75% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 64.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثن نسبة 52.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم كما تدل بيانات الجدول أن نسبة 36.2 % صرحوا بأن ذلك الشخص لا يستطيع حل مشاكل الجماعة التي لجأ إليه مدعمة بأعلى نسبة 47.4% عند أعوان التحكم ثم نسبة 35.5 % صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والخاص بإمكانية الشخص الذي تلجأ إليه جماعات العمل من حل مشاكلها ،وهذا نتيجة لما يتمتع به من سلطة رسمية تمكنه من الوصول إلى حلول باعتبار أن جماعات العمل حسب الجدول السابق تفضل اللجوء إلى رئيس العام للمنظمة وكذلك إلى رؤساء وما تم تأكيده من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض رؤساء المصالح أن هناك جماعات عمل تلجأ إليها في حالة وجود مشكل لأنها ترى أنها قريبة في علاقتها غير الرسمية مع المسؤول العام للمنظمة وكذلك اهتمام بعض رؤساء المصالح بالعلاقات الإنسانية لجماعات العمل الخاصة بالمصلحة التي يترأسها وتم ملأ ملاحظته كذلك بالعين المجردة وتم تدوينه في جدول شبكة الملاحظة وهذا ما تم

تأكيده من طرف الإطارات .في حين يمكن استنتاج كذلك أن هناك جماعات لم تتمكن من حل مشاكلها باعتبارها تنتمي حسب الجدول السابق إلى جماعات غير رسمية بعيدة عن السلطة والمسؤولية وهي جماعات التفت حول بعضها من أجل تحقي ضغوط العمل وتحقيق بعض حاجاتها النفسية والاجتماعية .

الجدول رقم 36:يبين الجماعة التي يفضل الرئيس التي تسمح لها الرئيس يتقدم اقتراحاتهم وأدائها حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الجماعة المشاركة في صناعة القرار	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
رؤساء المصالح	7	58.3	3		29		39	
الجماعة التي لها نفس الإنتماء الجغرافي	1	8.3	1	5.3	4	4	6	4.6
نفس السن	–	–	–	–	–	–	–	–
كل العمال	1		1		17	17.2	19	
الجماعة التي لها نفس الإنتماء الحزبي	–	–	5	26.3	20	20.2	25	19.2
الجماعة التي لها أقدمية في العمل	3	25	6	31.6	19	19.2	8	21.5
نفس الجنس	–	–	1	5.3	4	4	5	3.8
لا يسمح لأي شخص	–	–	2	10.5	6	6.1	8	6.2
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالجماعة التي يسمح لها بتقديم أراءها واقتراحاتها نجد أن أعلى نسبة من المبحوثين 30 % من المبحوثين صرحوا بأن القائد يسمح لرؤساء المصالح بتقديم أراءهم مدعمة بأعلى نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات وثم نسبة 29.3 % عند فئة أعوان التنفيذ بينما نجد نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

ثم تليها نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد يسمح للجماعات التي لها أقدمية في العمل بالأداء بآرائها واقتراحاتها مدعمة بأعلى 31.6 % صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 19.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

كما أن البيانات الإحصائيات أن 19.2% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يسمح للجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي مدعمة بأعلى نسبة 26.3% عند فئة أعوان التحكم ثم نسبة 20.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ،كما دلت البيانات كذلك أن نسبة 6.2% من المبحوثين صرحوا بأن القائد لا يسمح لأي شخص بالإبداء بآرائه واقتراحاته مدعمة نسبة 10% عند فئة أعوان التحكم ثم أدنى نسبة 6.1 % صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .بينما يوضح النسب المئوية الخاصة بالجدول أعلاه أن أدنى نسبة من المبحوثين 3.8 % تعيد الصياغة في الإستمارة ،صرحوا بأن القائد بفضل جماعة هي نفس الجنس مدعمة بأعلى نسبة 15.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ

يتضح من خلال القراءة الإحصائية لجدول أن هناك جماعات معينة داخل النسق التنظيمي الخدماتي يفضل القائد التعامل معها والسماح لها بتقديم اقتراحاتها وآرائها في أي قضية من القضايا التي يريد معالجتها ،لكن هناك جماعة حصلت على أعلى نسبة مئوية من خلال الجدول أعلاه تبين أنها الجماعة التي يعتمد عليها الرئيس بدرجة كبيرة وهم رؤساء المصالح والتي تعتبر العنصر الفعال في تمرير المعلومات إلى المستويات التنظيمية الدنيا باعتبار تفاعلها المباشر معها وهي فئة أدرى بمصلحة أعضائها وكذلك المصلحة التي تنتمي إليها أو ترأسها وربما أكثر خبرة ومهارة في ميدان عملها مما يجعها أكثر قوة على الرئيس لعام المنظمة والتي اتضح من خلال بعض المقابلات أنه أقل خبرة منه في مجال العمل الإداري والتسيير لذلك يلجأ إليها والعمل على استشارتها والأخذ بآرائها حتى تستطيع توفير أمامه العديد من البدائل من أجل اختيار أنسب الحلول ويكون ذلك وفقا لمعايير موضوعية وكذلك اعتبارات اجتماعية مختلفة وهذا ما يتوقف على طبيعة هاته الجماعات

المشاركة في صناعة القرار والأهداف التي تصبو إليها ،عملية المشاركة تلك تزيد من رضا الوظيفي للعمال وتحسين الأداء وكذلك المسؤولية في متابعة تنفيذ القرار من طرف جماعة العمل وهذا ما أكدته فئة الإطارات

في حين نجد بعض النسب التي تدل أن الرئيس العام للمنظمة أخذ بآراء بعض الجماعات التي تربطه بها العلاقات عمل وعلاقات غير رسمية لما تتميز به من خصائص تمكنه من الدخول معه في هذا النوع من العلاقات مثل الانتماء الجغرافي والحزبي وكذا الجنسي التي تعتبر أهم عناصر تكوين العصبيات أو جماعات غير رسمية خاصة في هذا النوع من المنظمات الخدماتية ""البلدية"".

الجدول رقم 37: يبين المهام التي يمكن أن تقوم بها الشخص المفوض من قبل جماعة العمل حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / مهام الرئيس غير الرسمي	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
إصدار الأوامر	–	–	–	–	23	33.3	33	25.4
نقل أفكار وانشغالات بعض العمال إلى رئيس العام للمنظمة	8	66.7	8	42.1	45	45.7	61	46.9
إلزام النزاعات بين العمال	–	–	2	10.5	13	13.1	15	11.5
حل النزاعات بين العمال	4	33.3	9	47.4	8	8.1	21	16.2
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص إلهام التي يمكن أن يقوم بها الشخص المفوض من قبل جماعة العمل نلاحظ العمل نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 46.9% صرحوا بأنه يوجد شخص ينقل أفكار وانشغالات بعض العمال إلى المسؤولين مدعمة بأعلى نسبة 66.7% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 75.7% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 42.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم ،كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 25.4% من المبحوثين صرحوا بأن مهمة الشخص تمكن في إصدار الأوامر مدعمة بنسبة 33.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم نلاحظ أن نسبة 16.2% من المبحوثين صرحوا بأن مهمة ذلك الشخص تكمن

في حل النزاعات بين العمال مدعمة نسبة 47.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 33.3% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 8.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ كما دلت البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول أن أدنى نسبة من المبحوثين 11.5% صرحوا بأن مهمة الشخص غير الرسمي تمكن في إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم مدعمة بنسبة 13.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

من خلال جماعة القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والخاص غير الرسمية داخل المنظمة تنوب الرئيس العام للمنظمة في بعض المهام، نستنتج أن هناك العديد من المهام التي يمكن أن تقوم بها وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن أهم يمكن أن يقوم به ذلك الشخص هو نقل أفكار وانشغالات بعض العمال إلى الرئيس العام للمنظمة ،وهذا الفعل الاجتماعي القائم بين القائد والتابع يتميز عموما حسب النظرية النسقية أن هناك دافع من وراء ذلك الفعل إلى وصول إما إلى رضا القائد أي رئيس العام للمنظمة أو الخوف من فقدان العلاقة بينه وبين القائد وكذلك خوفه من الحرمان من بعض الامتيازات المادية والمالية التي يمكن أن يحصل عليها في إطار هذه العلاقة غير الرسمية ،باعتبار أن فعل يكون في إطار علاقة غير رسمية يتجاوز العلاقات الرسمية المنصوص عليها في القوانين المعمول بها .

يكون من أجل الوصول إلى شخصية ومصالح خاصة وقد في ذلك مجوعة من العوامل الاجتماعية كالقيم والمعايير الاجتماعية والثقافة الفرعية التي تتحكم فيه ،وأهم فئة أكدت على هذه المهام التي يمكن أن يقوم الشخص المكلف ببعض الأفعال بطريقة غير رسمية هي فئة الإطارات باعتبارها النشطة والفاعل الأساسي في هذه العملية داخل النسق التنظيمي الخدماتي ""البلدية"" حسب نتائج الجدول السابقة التي تبين الشخص الذي يفضل جماعات العمل للجوء إليه في حالة وجود مشاكل .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن هذا الشخص المفوض من قبل العمل القيام بإصدار الأوامر وهذا نتيجة للدور الذي منحته له جماعات العمل سمح به قائد الرسمي المنظمة بسبب العلاقة الودية وغير الرسمية التي

تكونت بين هاته الجماعة وقائدها ولا يمكن لأي جهة أو فئة أو جماعة تنظيمية الشعور بهذا الفعل إلا من كان خاضعا تمثل هذا الفعل ،وهذا ما أظهر جليا في الجدول أعلاه أن الجماعات التي تشعر به هي أدنى فئة في السلم التنظيم تكون في غالب الأحيان من عقود ما قبل التشغيل وتشغيل الشباب التي تخاف من فقدان منصبها وتلزم بالأوامر من أي جهة خاصة إذا كان الشخص القائم بعملية إصدار الأمر من شخص أعلى منها رتبة ويتمتع بشخصية قوية ويستطيع التأثير من خلال أسلوب في العمل وكذا علاقته مع الرئيسي العام للمنظمة ،وقبول القرارات الصادرة يعني تلك الجماعة تلتزم اوتوماتيكيا للأوامر الصادرة من ذلك الشخص وهو لا يقبل الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو الآخر كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن هناك مهام يمكن أن يقوم الشخص المفوض من قبل جماعة وهي حل النزاعات بين العمال وكذلك إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم والتي تعتبر من المهام الرسمية للقائد الرسمي للمنظمة .

الجدول رقم 38 : يبين بسبب تفويض جماعة العمل الشخص آخر ينوبها في بعض المهام حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / سبب وجود تنظيم غير رسمي	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
التزام القائد بحرفية القوانين	10	83.3	15	78.9	38	38.4	63	48.5
ضغط القائد على مرؤوسية وتهديهم بالعقاب	–	–	–	–	22	22.2	22	16.9
قائد متسامح وغير مبالي	2	16.7	3	15.8	6	6.1	11	8.5
قائد لا يتدخل في أوقات تتطلب إتخاذ القرارات الفورية	–	–	1	5.3	19	19.2	20	15.4
قائد لا تشجع المبادرة ولا يجفر العمال على الإبداع والتحديد	–	–	–	–	14	14.1	14	10.8
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص سبب تفويض جماعة العمل لشخص ينوبها في بعض المهام داخل البلدية نلاحظ بأن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد ملتزم بحرفية القوانين مدعمة بأعلى نسبة 83.3% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 78.9% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ،ثم تليها نسبة 16.9% من المبحوثين الذين صرحوا بأن القائد يضغط على مرؤوسيه ويهدهم بالعقاب مدعمة بأعلى نسبة 22.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

كما بينت البيانات الإحصائية أن نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا أن القائد لا يتدخل في أي أوقات تتطلب فيها اتخاذ القرارات الفورية بأعلى نسبة 19.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها أعلى نسبة صرحت بها فئة أعوان التحكم .

كما أوضحت إحصائيات الجدول أن نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا بأن القائد لا يشجع المبادرة ولا يحفز العمال على الإبداع والتجديد مدعمة نسبة 14.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ،كما نجد نسبة من المبحوثين 8.5% صرحوا بأن القائد متسامح وغير مبالي مدعمة بأعلى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 6.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه سبب تفويض جماعات العمل لشخص ينوبها في بعض المهام التي تم توضيحها في الجدول السابق ،نلاحظ أن هناك العديد من الأسباب التي دفعت إلى وجود هذا النوع من التفاعلات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي وأهم سبب حسب نتائج الجدول أعلاه هي إلتزام القائد بحرفية القوانين هذا يؤدي إلى إحكام السلطة وإنتظام العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية إلا أنه من ناحية أخرى يؤدي بروز بعض الإنعكاسات السلبية على جماعة العمل حيث تنقص روحهم المعنوية ويبقى الأداء مرتبط ومعلق في غياب القائد الرسمي للمنظمة مما يؤدي إلى تفكك الجماعة وبروز صراعات بين الأفراد الفاعلة داخل النسق التنظيمي وضعف قنوات الإتصال وغيرها من التفاعلات السلبية هذا ما يمكنه أن يؤدي إلى بروز هذا الشخص الذي يعمل على نقل أفكار ومشاكل جماعته إلى قائده الرسمي للمنظمة ورئيسها العام .

وبالتالي تصبح الأعضاء قادرة على تحقيق أهداف جماعتها والدفاع عن مصالحا واتخاذ القرارات والمواقف المناسبة من أجل تغيير عن أرائها وأهدافها عن مصالحها واتخاذ القرارات والمواقف المناسبة من أجل التعبير عن أرائها وأهدافها ورغباتها في ضل الاستراتيجية تعاونية بين الأطراف الفاعلة ضمن هذه العلاقة غير الرسمية التي فرضها أسلوب القائد وهي أحسب تصريح فئة الإطارات .

كما نجد كذلك أن هناك أسلوب آخر أدى إلى وجود شخص تفوضه جماعة العمل ينوبها في بعض المهام المتعلقة بها نتيجة ضغط القائد على مرؤوسيه وتهديدهم بالعقاب وبسبب أسلوب القائد المستبد أو المتسلط الذي لا يعطي فرصة لمرؤوسيه للتعبير عن أراءهم وأفكارهم وانشغالاتهم أدى بجماعة العمل خاصة الفئات التي

تحتل أدنى رتبة في السلم التنظيمي إلى البحث عن شخص آخر تستند إليه وتشركه أرائها ومشاكلها يكون هو الآخر عضو ضمن جماعة غير الرسمية للقائد الرسمي للمنظمة تتمكن من نقل رسالتها ويكون ذلك الفعل في إطار القوانين والقواعد الرسمية بين الأطراف الفاعلة ضمن العلاقات غير الرسمية بين الشخص المفوض من طرف جماعة العمل والقائد الرسمي للمنظمة الخدماتية .

كما يمكننا كذلك أن نستنتج أن هناك العديد من الأسباب الأخرى التي أدى إلى تفويض شخص ينوبها في نقل رسائلها إلى رئيسها العام في المنظمة وقائدها الرسمي حسب ما دلت عليه النسب المئوية في الجدول أعلاه كأن لا يتدخل في أوقات تتطلب اتخاذ القرارات الفورية حسب التنفيذ ولا يشجع المبادرة ولا يشجع العمال على الإبداع والتحديد حسب فئة أعوان التنفيذ وكذلك قائد متسامح وغير مبالي حسب فئة الإطارات

الجدول رقم 39 :يبين الشخص الذي استطاع سلطته على الجماعة العمل حسب الفئة المهنية :

الفئة المهنية / الشخص غير الرسمي	إطار		عون التحكم		عون التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
أحد نواب الرئيس	3	25	5	26.3	14	14.1	22	16.9
رئيس في أحد المصالح	8	66.7	8	42.1	37	37.4	53	40.8
أحد قدماء العمال	1	8.3	6	31.6	21	21.2	28	21.5
أكثر الأشخاص داخل التنظيم	–	–	–	–	9	9.1	9	6.9
شخص عرف شهامته و مروءته في أوقات الأزمات	–	–	–	–	18	18.2	18	13.8
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال بيانات الجدول الخاص بالشخص الذي استطاع فرض سلطته ونفوذه وقوته داخل البلدية نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 40.8% هو الشخص الذي ينتمي إلى أحد المصالح مدعمة بأعلى نسبة

66.7%صرحت بها فئة الإطارات ،ثم تليها نسبة 42.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 37.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

كما بينت الإحصائية أن نسبة 21.5% المبحوثين صرحوا أن ذلك هو أحد قدماء العمال بأعلى نسبة 31.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 21.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ،كما نلاحظ أن نسبة 16.9% من المبحوثين صرحوا بأن ذلك الشخص هو أحد نواب الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 26.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارت ثم تليها أدنى نسبة % 14.1 صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ،كما نجد ان نسبة 138% من المبحوثين صرحوا بأن ذلك الشخص هو أحد العمال الذي عرف بشهامته ومروءته في أوقات الأزمات مدعمة بأعلى نسبة 18.2% صرحت بها أعوان التنفيذ كما وضحت الإحصائيات الخاصة بالجدول أن أدنى نسبة من المبحوثين 6.9% صرحوا بأن ذلك الشخص هو الأكثر الأشخاص شهرة داخل البلدية مدعمة بنسبة 18.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والخاص بالشخص الذي استطاع فرض سلطته على جماعة العمل أن هناك العديد من الأشخاص الذي استطاعت الوصول إلى فرض السلطة على الأعضاء داخل المصلحة التي يعمل بها أو حتى في مصالح أخرى وهذا حسب ما دلت عليه النتائج وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن ذلك الشخص هو أحد رؤساء المصالح الذي يعتبر همزة وصل بين القائد وبين المرؤوسين داخل المنظمة وذلك من خلال نقل انشغالاتهم وهو أدرى بشؤون المصلحة التي تنتمي إليها وأدرى بشؤون جماعة التي ينتمي إليها وهذا حسب ما توصل إليه الباحث قاسيمي ناصر في دراسة له جو إشكالية الاتصال في الإدارة المحلية ،وهو كذلك المتحدث الرسمي لها من خلال الاجتماعات التي يشترك فيها مع القائد الرسمي للمنظمة الخدماتية وهكذا حسب ما صرحت به فئة ضمن السلم التنظيمي .

في حين يمكننا أن نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن هناك شخص آخر إستطاع فرض سلطته على جماعة العمل وإستطاع القيام بواجبات التي يمكنها أن تشبع الحاجيات النفسية والإجتماعية وكذا المادية

لجماعات العمل وهي من قدماء العمال وهذا حسب الفئة الوسطى في الهيكل التنظيمي للمنظمة وهي فئة أعوان التحكم والتي تعتبر هذه الفئة من أقدم العمال في المنظمة وهذا حسب ما توصل إليه دراسة سابقة للباحثة محمد أعمر فتيحة في دراسة لها تحت عنوان التنظيم غير الرسمي وأثره على إتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية وهي تشكل جماعات غير رسمية على أساس الأقدمية في العمل وهي نتيجة توصلت إليها العديد من الدراسات السابقة في مجال الجماعات كدراسة(الجيلاني ولويس كامل مليكة وكذا ناصر قاسيمي)

كما يمكننا كذلك استنتاج أن هناك شخص آخر استطاع فرض سلطته على جماعة العمل حسب أدنى فئة في السلم التنظيمي وهي فئة أعوان التنفيذ ،هذا الشخص الذي استطاع أن يؤثر في بعض جماعات العمل ذات المستوى الأدنى في السلم التنظيمي والتي تتكون من العمال ذوي عقود ما قبل التشغيل حسب تصريح جماعات العمل وهي فئة مهمشة حسب ما تم التوصل إليه كذلك في دراسة الباحثة محمد أعمر فتيحة ،ونظرا لحساسية الوضعية التي هي عليها وخوف من حدوث مشاكل باعتبار أن الإنسان يحاول التكيف مع كل الأوضاع التي يفرضها التنظيم الرسمي ،وهذا حسب نظرية أرجيرس نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم وهذا من أجل ضمان الحماية داخل التنظيم الخدماتي ""البلدية"".

الجدول رقم 40 :يبين تدخل الشخص غير الرسمي في القرارات داخل النسق التنظيمي حسب فئة المهنية :

الفئة المهنية / الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
دائما	6	50	13	68.4	62	62.6	81	62.3
أحيانا	6	50	6	31.6	37	37.4	49	37.7
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يبين الجدول الخاص يتدخل الشخص غير الرسمي في القرارات داخل النسق التنظيمي أن أكبر نسبة 62.3% من المبحوثين صرحوا بأن هناك دائما تدخل من طرف ذلك الشخص في القرارات الخاصة بالبلدية

مدعمة بأعلى نسبة 68.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 62.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات .

كما دلت البيانات الإحصائية من خلال الجدول أن نسبة 37.7% من المبحوثين صرحوا بأن ذلك الشخص غير الرسمي أحيانا ما يتدخل في قرارات المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات 37.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم نسبة 31.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بإمكانية تدخل الشخص المفوض من قبل جماعة العمل في القرارات التي يتخذها القائد الرسمي للمنظمة .

نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأنه دائما يتدخل في القرارات التي تتخذ داخل النسق التنظيمي الخدماتي، وهذا ما أكدته فئة أعوان التحكم وهذا ما يعني أن هناك تعاون بين القيادة الرسمية وغير الرسمية في صناعة القرار واشتراكها في الدور القيادي الذي يؤديه القائد الرسمي لأن السلطة الرسمية لا يمكنها أن توفر القرار الكبير في التأثر على جماعات العمل وكذلك توفير العديد من البيانات والمعلومات المتاحة لهاته العناصر داخل البناء التنظيمي حتى العمل بصفة خاصة من خلال قبولها للقرارات الصادرة والحرص على تنفيذها وتشجيع جماعتها غير الرسمية على الحرص في التنفيذ .

في حين نلاحظ أن هناك بعض المبحوثين يرون أن هذه الأشخاص التي يفوضها جماعات العمل تتدخل أحيانا فقط في القرارات التي يتخذها القائد الرسمي للمنظمة الخدماتية البلدية هذا ما يعني أن القائد الرسمي أو رئيس العام للمنظمة يستعملها وقت الحاجة ،وهذا حسب أحد رؤساء المصالح بأن الرئيس يطلب تدخله في بعض القرارات التي تتطلب معلومات وفيرة عن بعض الأشخاص المعنية بالأمر .

الجدول رقم 41 : يبين طريقة طلب تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي حسب الفئة المهنية:

الفئة المهنية / طريقة طلب تنفيذ القرار	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
طريقة إجبارية	3	25	9	47.4	51	51.5	63	43.5
طريقة تنفيذ القرار دون تلقائي	–	–	6	61.6	10	10.1	16	12.13
حسب المصلحة	6	50	2	10.2	19	19.2	27	20.8
بالمتابعة	3	25	2	10.2	19	19.2	24	18.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**%100**	**130**	**100**

من خلال الجدول بطريقة طلب بتنفيذ القرارات التي تتدخل فيها الشخص غير الرسمي نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين 43.5% صرحوا بأن طريقة تنفيذ القرارات يكون بطريقة إجبارية مدعمة بأعلى نسبة 51.5% عند فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 47.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 12.5% صرحت بها فئة الإطارات كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 20.8% من المبحوثين صرحوا بأن الرئيس يطلب تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي حسب المصلحة مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 19.2% صرحت بها فئة أعون التنفيذ وأدنى نسبة 10.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم ،كما نجد أن نسبة 18.5% من المبحوثين صرحوا بأن تنفيذ القرار يكون بالمتابعة مدعمة بأعلى نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 19.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 10.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم .

كما بينت إحصائيات الجدول أن أدنى نسبة 12.3% من المبحوثين صرحوا بأنها طريقة تعسفية في طلب تنفيذ القرارات دون نقاش مدعمة بنسبة 61.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 10.1 % صرحت بها فئة أعوان التنفيذ .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بطريقة طلب تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي نلاحظ أن هناك العديد من الطرق أو الأساليب التي يلجأ إليها القائد الرسمي، العام للمنظمة من أجل تنفيذ ذلك من قبل جماعة لعمل وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد يلجأ إلى الطرق الإجبارية حتى يستطيع تحقيق الفعالية القرارات التي يصدرها خاصة إذا وجد ان القرارات التي يصدرها قرارات غير مجدية وترى فيها جماعة العمل أنها القرارات تغلب عليها المصلحة الشخصية على المصلحة العامة، يلجأ إلى إستعمال القوة والسلطة الرسمية وكذلك الإحتماء باللوائح والقوانين من أجل فرض تنفيذ القرارات الصادرة ،هذا ما ينقص من عزيمة وأداء العمال وعلى تحقيق الفعالية التنظيمية للإدارة الخدماتية البلدية وهذه الطريقة الإجبارية إستمدها سلطته الرسمية وهي تعتبر بمثابة حيزة أو كما أسماها ميشال كروزي رصيد، يتمتع بها ويستعملها من أجل فرض سلطته وقدرته من أجل الوصول إلى أهدافه الموجودة سواء لصالح المنظمة أو مصلحته الخاصة ويتوقف على حساب طبيعة القائد الرسمي وجماعته غير الرسمية التي سمح لها بالمشاركة في صناعة القرارات .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك ان هناك طريقة أخرى يلجأ القائد الرسمي إليها من أجل تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي وهي حسب مصلحة يعني هناك عدة أساليب يلجأ إليها الرئيس العام للمنظمة وليس هناك أسلوب محدد وواضح ينتهجه القائد من طلب من جماعة العمل تنفيذ القرارات فسلوكه مرتبط وهذا حسب هيئة الإطارت وهي الأدنى بشؤون العمل وتنوع القرارات المتحدة بنوع القرار المتحدة كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن القائد يعتمد على أسلوب آخر وهو أسلوب المتابعة وهدا حتى يضمن تحقيق الفعالية في تنفيذ من قبل الفاعلين بالمنظمة ولا يجعلهم يشعرون بالضغط وأنهم غير مجبورين وبالتالي القائد يستغل الموقف والنمط المتعاون والمتساهل حتى يستفيد من هامش حريته داخل النسق التنظيمي الخدماتي ""البلدية "" في إطار العلاقات غير رسمية وإجتماعية بالسلطة وكذلك الأسلوب السهل والمتعاون والعمل على التأثير فيهم من أجل الوصول إلى أهدافه المقصودة وهذا حسب طبيعة متخذ القرار وكذلك الهدف الذي يصبوا إليه والجماعة غير الرسمية التي تنتمي إليه .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن القائد يلجأ إلى أسلوب التعسف في تنفيذ القرارات التي تتدخل فيها القيادة غير الرسمية وتنفيذ القرار، دون نقاش، وهذا يعني أن القائد تمكن م الحصول على هامش حرية في قدرته على فرض السيطرة على الفاعلين داخل النسق الخدماتي من أجل تنفيذ القرارات الصادرة حتى لا يترك مجال للمقاومة ورفض القرارات الصادرة .

الجدول رقم 42 : يبين نوع القرارات التي تتدخل فيها القائد غير الرسمي وأسلوب القائد الرسمي في طلب التنفيذ تلك القرارات :

أسلوب التنفيذ / نوع القرار	طريقة إجبارية		طريقة تعسفية دون نقاش		حسب المصداقية		بالمتابعة		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	%النسبة	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
قرارات خاصة بالأداء والإنتاج	8	12.7	1	6.3	4	14.8	4	16.7	17	13.1
تصميم المشاريع	9	14.9	-	-	5	18.5	3	12.5	17	13.1
الإعلانات المالية والسكينة	22	34.9	4	25	10	37	4	16.7	40	30.8
التحويل من المنصب	3	4.8	1	6.3	1	3.7	2	8.3	7	5.4
قرارات الترقية والتكوين	15	23.8	6	37.5	3	11.1	3	12.5	27	20.8
قرارات التوظيف	6	9.5	4	25	4	14.8	8	33.3	22	16.9
المجموع	**63**	**100**	**16**	**100**	**27**	**100**	**24**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بنوع القرارات التي يتدخل فيها القائد غير الرسمي واسلوب القائد الرسمي في طلب تنفيذ تلك القرارات إذ نجد ان أعلى نسبة 30.8% من المبحوثين صرحوا أن القائد غير الرسمي يتدخل في قرارات الإعلانات المالية والسكينة مدعمة بأعلى نسبة 37% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يلجأ إلى طلب التنفيذ ذلك حسب المصلحة ثم تليها أدنى نسبة 16.7% من المبحوثين الذين صرحوا على أن القائد يلجأ إلى أسلوب المتابعة .

كما دلت البيانات الإحصائية أن تدخل ان هناك تدخل من طرف القيادة غير الرسمية في قرارات الترقية والتكوين مدعمة بأعلى نسبة 37.5% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد الرسمي يلجأ إلى أسلوب تعسفي وتطبيق القرار دون نقاش وأدنى نسبة من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد يلجأ إلى أسلوب طلب تنفيذ ذلك حسب المصلحة .

كما دلت البيانات الإحصائية أن هناك نتدخل من طرف القيادة غير الرسمية في قرارات التوظيف مدعمة بأعلى نسبة 33.3% من المبحوثين الذين صرحوا أن القائد الرسمي يلجأ إلى أسلوب المتابعة نسبة 9.5% من المبحوثين الذين صرحوا أنه يلجأ إلى أسلوب إجباري في طلب تنفيذ القرار .

كما دلت البيانات الإحصائية كذلك أن القائد غير الرسمي يتدخل في قرارات خاصة الأداء والإنتاج وكذلك في قرارات تصميم المشاريع بنفس النسبة وهي 13.1% إلا أن الطريقة المتابعة وذلك نسبة 16.7% قرارات تصميم المشاريع فيلجأ القائد إلى طلب تنفيذ ذلك حسب المصلحة وذلك بنسبة 18.5% .

كما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 5.4% من المبحوثين أن القائد غير الرسمي يتدخل في قرارات التحويل من المنصب مدعمة بأعلى نسبة من المبحوثين 8.3% الذين صرحوا أن القائد يلجأ إلى أسلوب المتابعة وأدنى نسبة من المبحوثين 4.8% صرحوا أن القائد الرسمي يلجأ إلى أسلوب الإجباري .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه والمتعلق بنوع القرارات التي تتدخل فيها القائد العديد من القرارات التي يمكن أن يتدخل فيها القائد غير الرسمي وذلك من خلال إنتاج علاقة غير رسمية مع السلطة

الرسمية أي الرئيس العام للمنظمة الخدماتية البلدية ويلجأ إلى تطبيق تلك القرارات بإتباع مجموعة من الطرق التي تمكنه من تطبيق ذلك وهذا ما وضح ذلك في الجدول أعلاه إذ نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد غير الرسمي يتدخل في قرارات الإعلانات المالية والسكينة وهذا ناتج لما تتميز به هذا النوع من المنظمات وكذلك لما تتميز به جماعات العمل من خصائص التي تسمح لها بالدخول في علاقات غير رسمية مع بعضها البعض ومعرفة كل عضو في الجماعة لباقي العناصر الأخرى وإشتراكهم في نفس الثقافة وكذا الأهداف بإعتبارهم ينتمون إلى نفس المنطقة الجغرافية ،فيعلمون على تسبح علاقات غير الرسمية مع القائد متخذ القرار والذي يمتلك السلطة الرسمية في إتخاذ القرار من أجل الحصول على بعض الإمتيازات المادية لمصالح أعضاء جماعة العمل غير الرسمية، وهذا ما اتضح في الجدول أن القائد ليس له أسلوب معين من طلب تنفيذ ذلك القرار وإنما حسب المصلحة التي يهدف إليها .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن هناك قرارات أخرى يمكن أن تتدخل فيها القرارات غير الرسمية وهي قرارات الترقية والتكوين، ويلجأ القائد الرسمي إلى إعتماد لأسلوب التعسفي من اجل تنفيذ ذلك ،هاته الأخير التي أصبحت تخضع لمعايير وأسس شخصية ومقاييس غير الرسمية وتجاوز مبدأ الاستحقاق في الترقية والتكوين ،وهي ما توصل إليه الباحث **علي زكار ونصر الدين بوشيشة** في دراسة لهما تحت عنوان الديناميكية الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية ،وكذلك قرارات التوظيف يتدخل فيها القائد غير رسمي والتي أصبحت هي الأخرى تخضع لمقاييس غير الرسمية والمحسوبية والوساطة والتي أصبحت كما عبر عنها **علي زكار ونصر الدين بوشيشة** "" ممرا إلزاميا "" وهذا يعني أن هناك مصلحة متبادلة بين الطرفين وذلك بالاعتمادي على أسلوب المتابعة يعني أن القائد يعتمد على طريقة يحافظ فيها على الجانب الإنساني وعلى العلاقات الجيدة من القائد والأتباع من أجل تحريك الاستراتيجية المعمول من أجل والتزام هامش التحرك للسلطة الرسمية .

ويمكننا أن نستنتج أن القيادة غير الرسمية تتدخل في قرارات أخرى وهي قرارات خاصة بأداء العمال وهذا ما تم التوصل إليه في المقابلات أن القيادات غير الرسمية تحاول فرض أراءها وأوامرها على جماعة العمل

حتى تقوم بتحسين أدائها من خلال قيامها بالرقابة غير الرسمية وهذا يأمر من القائد الرسمي حتى يمكنه من التعرف على خصائص جماعة العمل التي تعمل ضمن التنسيق التنظيمي الخدماتي البلدية بالاعتماد على أسلوب المتابعة كذلك حتى يضمن أداء جيد وفعالية كما يمكننا أن نستنتج أن القيادة غير رسمية تتدخل في قرارات تصميم المشاريع وتعتمد في تنفيذ ذلك حسب المصلحة التي تهدف ‘ليها ويتوقف ذلك على طبيعة القائد الرسمي للمنظمة والأهداف والتي يصبوا إليها، وأعضاء وجماعته غير الرسمية بينما نجد أن أدنى نسبة من المبحوثين يرون أن القائد غير الرسمي يتدخل في قرارات التحويل من المنصب وذلك بأسلوب المتابعة، لكن هذه النتيجة تختلف مع نتائج المقابلات حيث تم التوصل أن هناك تدخل حقيقة من قبل القيادة غير رسمية ي قرارات من المنصب لكن بأسلوب إجباري .

استنتاج الفرضية الثانية

تعتبر القيادة عن تلك العملية الديناميكية على تعمل على تحريك كل العمليات التنظيمية وكذلك الاجتماعية التي يمكنها أن تحدث داخل النسق التنظيمي الخدماتي ""البلدية "" الذي يعتبر كغيره من المنظمات المجال الخصب لممارسة كل أنواع التفاعلات الإجتماعية في مختلف العمليات التنظيمية وبين مختلف المستويات المهنية وتغير الرسمية عن تلك السلطة الرسمية التي يتمتع بها من خلال اعتلائه أعلى السلم التنظيمي والمسؤول الأول الذي تقع على عاتقه مسؤولية تسيير المنظمة هذا ما يسمح لها بالممارسة هوامش حريته وتحقيق استراتيجيات التي يهدف إليها ولا يمكن أن يقوم بذلك بمفرده وإنما في ظل العمل الجماعي والتعاوني في إطار علاقات غير رسمية مع بعض الفئات المهنية في مختلف المستويات التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة الخدماتية "" البلدية "" حتى يضمن الحفاظ على استقرار لعبها والعلاقة غير الرسمية بين القائد والإتباع بآليات عدة حتى يعمل على تأسيس ألعاب أخرى .

ومن خلال تحليلها الجداول الفرضية الثانية والمتعلقة بالنمط القيادي يؤدي إلى بروز تنظيم غير الرسمي وبالتالي تؤثر في عملية صناعة القرار حل المنظمة الخدماتية "البلدية" ثم توصل إلى هناك العديد من العلاقات

المترابطة داخل البناء التنظيمي بين القائد والاتباع من علاقة عمل بين فئة الإطارات القائمة على أسس رسمية إلى علاقات غير رسمية وذلك نتيجة لاشتراكهم في العديد من الخصائص في نفس المنطقة الجغرافية وكذلك علاقة صداقة والانتماء الحزبي ،هذا ما يجعل هذه العلاقة تحكمها مجموعة من القيم والمعايير التي يصبح بمثابة آداه ضبط تحكم جماعة العمل خارج عن الأطر الرسمية المعمول بها والقائد في تعامله مع هذين من النوعين من العلاقات داخل المنظمة تفرض كل منهما نمط أسلوب معين حسب المصلحة وحسب العلاقة الوظيفية بين القائد والأتباع وهذا النسق العلائقي الكائن بين القائد والأتباع يدفع إلى بروز جماعات غير رسمية بالبناء التنظيمي تعمل على تحريك أو تنشيط استراتيجيات عديدة من أجل الوصول إلى الأهداف التي يصبوا للوصول إليها .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن القائد الرسمي داخل المنظمة الخدماتية "" البلدية "" أن أسلوب القائد القائم على التمييز في التعامل مع جماعات العمل احدث العديد من المشاكل داخل النسق التنظيمي خاصة إلى إجبارية تنفيذ القرارات الصادرة من قبل القائد الرسمي للمنظمة ،وهذه التمييز في التعامل ما جعل بعض جماعات العمل تصرح أنه لا يوجد مشاكل داخل المنظمة باعتبار اعتماد القائد أسلوب ديمقراطي ويعمل على تشجيعها على العمل التعاوني والمبادرة في العمل لكن "" البلدية "" هو اختلاف جماعة العمل في المصالح والأهداف وحسب ما صرحت به أعلى فئة في السلم التنظيمي من ذوي الشهادات العليا ،والتي تسمح لها بالتميز بين الأمور بطريقة صحيحة وفقا لتحليل علمي ومنطقي .

والقائد الرسمي حتى يستطيع حل بعض المشاكل الموجودة داخل المنظمة "" البلدية "" هي الاعتماد كذلك على أسلوبين أساسيين هما استخدام القوة والسلطة وكذلك توفير الجو المناسب لجماعات العمل للتعبير عن وجهات نظرها إلا أنه من خلال تصريح أعلى نسبة من المبحوثين أن يلجأ إلى استعمال الأسلوب الديكتاتوري الذي على قوة والسلطة ما يجعل جماعة العمل متهيئة لقبول هذه السلطة الرسمية ومهيئ كذلك لقبول صلاحيات الرئيس أو قائدهم الأعلى ،وهذا الأسلوب تؤكد عليه فئة أعوان التنفيذ دون سواها من الفئات الأخرى التي يجعلها

تبحث عن راحتها والابتعاد عن بعض الضغوط التي تعاني نتيجة ديكتاتورية السلطة الرسمية والبحث عن جماعات التي تستطيع حل تلك المشاكل وتم تأكيد ذلك أنها فعلا موجودة نتيجة لقوة تأثير تلك الجماعات في القائد الرسمي للمنظمة وكذا إلا أنها فعلا موجودة نتيجة لقوة تأثير تلك الجماعات في القائد الرسمي للمنظمة وكذا إلى الشخص الذي يتمتع بالقوة الشرعية والسلطة المخولة له من خلال وظيفته المهنية وكذا حسب ما توصل إليه الباحث **يوكل yookl** في دراسته حول وسائل التأثير القيادي .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن الفئات التي تدخل أعلى رتبة في السلم التنظيمي تفضل اللجوء إلى رئيس العام للمنظمة في حين الجماعات التي تحتل أدنى فئة في السلم التنظيمي تفضل اللجوء إلى رؤساء المصالح من أجل حل مشاكلها هذا ما يسمح بدخولهم في علاقات غير رسمية مع أصحاب المراكز العليا في النسق التنظيمي الخدماتي "" البلدية "" وهذا من أجل التحقيق استراتيجياتها في ظل علاقات تعاونية وتبادلية وباعتبار أن القائد الرسمي للمنظمة يسمح لبعض الفئات المهنية بتقديم اقتراحاتهم وآرائهم ويأخذ بعين الاعتبار وهم رؤساء المصالح الذي اتخذت منه فئة أعوان التنفيذ قائد غير رسمي لها .

والتنظيمي الرسمي يعمل على نقل الأفكار وانشغالات بعض العمال إلى رئيس العام للمنظمة هذا ما يعني ما يمكننا القول أن هناك بعض الفاعلين داخل النسق التنظيمي الخدماتي "" البلدية "" التأثير على بعضهم البعض أو على جماعات أخرى في ظل العلاقات القائمة على السلطة وكذا الإكراه وتتعامل مع جانب من الحرية التي تعمل على تحريكها أو توسيعها بفضل عملية المفاوضة وهي استراتيجية يتباها رؤساء المصالح من أجل بناء العلاقة غير الرسمية مع مختلف الفئات المهنية من أجل الوصول إلى بعض الإشاعات التي تهدف إليها وهذا في ظل التزام القائد الرسمي بحرفية القوانين التي ستجعل من بيئة العمل بيئة تفتقر إلى روح التعاون والعلاقات الإنسانية وضعف الأداء .

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن الشخص المفوض من قبل بعض الجماعات داخل البناء التنظيمي تتدخل في آداء القرارات التي يصنعها القائد الرسمي للمنظمة وهو الآخر يحتل سلطة رسمية في النسق الخدماتي البلدية

وذلك من خلال اشتراكه في الدور للقيادي الذي يؤديه القائد الرسمي من أجل توفير العديد من المعلومات التي تسمح باتخاذ القرارات الصائبة أحيانا أخرى من اجل بلوغ أهداف ومطامع شخصية ،ويعمل القائد على إجبار المرؤوسين بتنفيذ تللك القرارات ،وهذا الأسلوب استمده من السلطة الرسمية التي يتمتع بها والتي عبر عنها **ميشال كروزي** "" الرصيد "" يتمتع بها ويستعملها من أجل فرض سلطته وقوتها من أجل الوصول الاستراتيجية التي كونها في ظل آليات اللعب المستقرة واضحة والمحددة بين أعضاء الجماعة غير الرسمية .

وقد استطاعت هذه القيادات غير الرسمية التأثير في العديد من القارات خاصة قرارات الإعلانات المالية والسكينة وكذلك قرارات التكوين والترقية التي أصبحت تخضع لبعض المعايير والعلاقات غير الرسمية واستبعاد مبدأ الاستحقاق وهذا ما تم التوصل إليه الباحث **على زكار ونصر الدين بوشيشة** في دراسة لهما تحت عنوان الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الجزائرية ،هذا ما يجعلنا نستنتج أن القيادة الرسمية بفضل أسلوبها المتباين مع بعض جماعات العمل أدى إلى قيادة رسمية وهم أشخاص لهم مناصب رسمية وبفصل العلاقة الرسمية التي تجمعها والتي فرضها الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل المشترك بينهما أدنى إلى نستنتج علاقات غير رسمية معها ومع بعض الفئات المهنية الأخرى في النسق التنظيمي الخدماتي " البلدية " من أدنى المستويات التنظيمية بفعل قوة التأثير في القائد الرسمي الذي لمسته هاته الفئات المدهشة جعلها تتحرك ضمن هامش حرية واسع حتى تستطيع مشاركة القائد في صناعة بعض القرارات المهمة بالبناء التنظيم الخدماتي "" البلدية "" .

المطلب الثالث: عرض وتحليل الجداول الخاص بالفرضية الثالثة.

الجماعات الضاغطة تؤثر في عملية صناعة القرار بالمنظمة الخدماتية

الجدول رقم 43 : يبين خصائص جماعة حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / خصائص جماعة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
متعاونة ومتماسكة	7	58.3	6	31.6	27	27.3	40	30.8
متنافسة	1	8.3	3	15.8	29	29.3	33	25.4
بحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة	2	16.7	5	26.3	27	27.3	34	26.2
متصارعة	2	16.7	5	26.3	16	16.2	23	17.7
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين خصائص جماعة العمل أن أعلى نسبة 30.8% من المبحوثين صرحوا أن جماعة العمل داخل النسق الخدماتي هي جماعة متعاونة ومتماسكة مدعمة بأعلى نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات، ثم تليها 31.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 27.3% عند فئة أعوان التنفيذ.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 26.2% من المبحوثين صرحوا أن جماعة العمل تبحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة مدعمة بأعلى نسبة 27.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 26.3% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.7% عند الإطارات .

كما وجد كذلك أن نسبة 25.4% من المبحوثين صرحوا أن جماعة متنافسة مدعمة بأعلى نسبة 29.3% عند فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 15% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة صرحت بها فئة الإطارات.

في حين دلت النسب المئوية أن أدنى نسبة 17.7% من المبحوثين صرحوا أن جماعة العمل متصارعة مدعمة بأعلى نسبة 26.3% عند فئة أعوان التحكم ثم تليها نفس النسبة عن كل من فئة أعوان التنفيذ والإطارات.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن جماعة العمل داخل النسق الخدماتي مجال الدراسة، يتميز بمجموعة من الخصائص وأكثر خاصية تتميز بها هي التعاون والتماسك وخاصة فئة الإطارات، بحيث طبيعة العمل تفرض ذلك التفاعل من اجل التنسيق في المهام وتحقيق أهدافها المرجوة الموضحة ضمن هيكلها التنظيمي الرسمي، ويمكن هذا السلوك الايجابي إلى توفير الحماية ومختلف الامتيازات سواء المادية منها أو المعنوية، التي لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن الجماعة، وهذا ما صرحت به أنهم فئة في التنظيم فئة الإطارات والقريبة في ترتيبها ضمن السلم التنظيمي إلى أصحاب القرار، وهي بالتالي تشكل جملة من المعايير الجماعية والقيم التي تنظم سلوك هاته الجماعة والتي تستمدها أحيانا من المرجعية الثقافية لأعضائها، حيث تعمل كأداة ضبط اجتماعي لأفرادها، وتعمل على توفير الحماية لبعضها البعض حتى في حالة ارتكاب الخطأ مما يسهل اندماجها بسرعة وتكيفها داخل البناء التنظيمي الرسمي في ضوء علاقات غير رسمية خاصة الجماعات التي تحتل المستويات العليا في السلم التنظيمي وهذا ما أكدته إحصائيات الجدول.

كما يمكننا استنتاج من خلال القراءة الإحصائية، أن هناك البحث عن خاصية ثانية تميزت بها جماعات العمل داخل النسق التنظيمي الخدماتي، وهي خاصية المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة حسب تصريح الفئات، أو ذوي المستويات الدنيا في التنظيم ما يعني أن جماعة العمل اتخذت مع بعضها البعض من اجل تحقيق أهدافهم ومطامعهم ومصالحهم الشخصية والدفاع عنها من خلال الاحتماء بالقوة الشرعية والسلطة الرسمية الممنوحة لبعض القيادات، أو المسؤولين عن القرارات التي كونت معها علاقات غير رسمية، وهذا ما تم تأكيده من المقابلات وتصريحات بعض المبحوثين، حيث تبين أن الفئة التي تبحث بدرجة كبيرة في تحقيق مصالحها هي فئة المسؤولين والذين يحتلون مراتب عليا في التنظيم أي صناع القرار وأصحاب الصلاحيات

والسلطة الرسمية في إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات، كما أنها تبحث في تحقيق مصالح أفراد لجماعتها التي تنتمي إليها في إطار ها غير الرسمي وهي مكونة من مختلف الفئات المهنية، حتى تستطيع حمايتها وفرض سلطتها في تنفيذ قراراتها احتماء بالقوة الشرعية والسلطة الرسمية.

كما يمكن ملاحظة أن هناك خاصيتين هما المنافسة والصراع، هاتان الخاصيتان أحيانا يكونان موجودتان بالفعل بالمنظمة لكن غير معلن عنها بصفة غير مباشرة وغير ظاهرة، بل هما ميزتان تحدثان بين أفراد جماعات العمل بطريقة خفية وهذا ما يكون نتاج أحيانا نتيجة الخاصية الثانية التي تم ذكرها سابقا البحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة التي تثير مجموعة من التفاعلات والعمليات الاجتماعية داخل النسق التنظيمي والتي منها التنافس والصراع، والتي تؤثر أحيانا على أداء العمال وعلى فعالية المنظمة بصفة عامة، إما بالإيجاب أو السلب وهذا حسب طبيعة القيادة وعلى أسلوب تعاملها مع هذا النوع من الأفعال.

الجدول رقم 44: يبين سبب تفضيل جماعة العمل الانتماء إلى جماعة معينة دون الأخرى حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / السبب	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تحقيق الراحة النفسية والشعور بالأمان	2	16.7	3	15.8	50	50.5	55	42.3
من اجل قضاء مصالحه شخصية	–	–	2	10.5	23	23.2	25	19.3
من اجل العمل الجماعي وتحقيق هدف المنظمة	1	8.3	2	10.5	13	13.1	16	12.3
من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار	9	75	12	63.6	13	13.1	34	26.6
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يتضح من خلال هذا الجدول الخاص بسبب تفضيل جماعة العمل الانتماء إلى جماعة معينة دون سواها أن أعلى نسبة 42.3% صرحوا أن ذلك يرجع إلى البحث في تحقيق الراحة النفسية والشعور بالأمان مدعمة بأعلى نسبة 50.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 16.7% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

وضحت البيانات الإحصائية الخاصة بالجدول أعلاه ان نسبة 26.2% تفضل الانتماء إلى جماعة دون سواها من اجل قضاء مصالحة الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 75% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 63.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 13.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما تبين البيانات الإحصائية أن نسبة 19.3% صرحت بأنها تهدف من وراء ذلك من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار مدعمة بأعلى نسبة 23.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها أدنى نسبة 10.5% صرحت بها فئة الأعوان التحكم.

وفي الأخير نجد أدنى نسبة 12.3% من المبحوثين صرحوا أن تفضيل جماعة دون أخرى من اجل العمل الجماعي وتحقيق هدف المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 13.1% عند فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن معظم المبحوثين صرحوا على أنهم يفضلون الانتماء إلى جماعة معينة على جماعات أخرى من اجل البحث عن راحتها النفسية والشعور بالأمان وهما مطلبان أساسيان وحاجة إنسانية مهمة حتى يستطيع الفرد خاصة والجماعة بصفة عامة الاستقرار والتكيف داخل النسق التنظيمي ويبين الجماعات كذلك التي ينتمي إليها الفرد، وهذا ما صرحت به الفئات الأدنى ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهذا ناتج عن بعض الضغوط التي تعاني منها هذه الفئة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الملاحظة الأولية أثناء تواجد الباحث بالمنظمة من اجل إجراء المقابلات، وكذا توزيع الاستمارات أن هناك تجمع لبعض العاملات خاصة الإناث من فئة أعوان التنفيذ في احد مكاتب البلدية ويتبادلون أطراف الحديث، والضحكات

العالية وأثناء دخول المسؤول كل عاملة أخذت مكانها والتزمت بأداء مهامها، هذا ما يعني أن هناك تشكل لجماعات عمل غير رسمية تبحث عن تحقيق الراحة النفسية والشعور بالأمان وذلك ما أكدته من خلال استماع الكلام هاته الجماعات (كاالهاتف هو راحتي هنا في الخدمة، لا يوجد تحفيز، كرهنا...) وغيرها من الكلمات الدالة على ملل وضجر هذه الفئة التنظيمية.

كما يمكن استنتاج كذلك هناك جماعات تنضم إلى جماعات أخرى من اجل قضاء مصالحها الشخصية وهذا ما أكدته فئة الإطارات، وهذا يعني أن انتماء أفراد التنظيم إلى جماعات معينة داخل التنظيم كان من اجل تحقيق استراتيجياتها المبنية على قضاء المصالح الشخصية ويكون ذلك إما ظاهر أو باطنا، لأنه لا يمكن أن تظهر ذلك من خلال تفاعلها داخل الجماعة وفي سلوكاتهم.

ونستنتج كذلك أن هناك جماعات تحب الانتماء إلى جماعة معينة دون جماعة أخرى من اجل تكوين علاقات مع أصحاب القرار، وهذا ما يعني أنها تبنت هي الأخرى استراتيجية هادفة من اجل تحقيق مصالحها، لأنه لا يمكن لأي فرد أن ينتمي إلى جماعة رسمية دون أن يكون هناك هدف معين يرمي إليه وهذا ما أكدته أدنى فئة في التنظيم وهي فئة أعوان التنفيذ البعيدة في رسميها ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي عن أصحاب القرار وانتماءها لهذه الجماعات من اجل ضمان حقوقها ومصالحها باعتبار أن الجماعات غير الرسمية تسعى للحفاظ عن عضوية أفرادها ضمن إطار ها غير الرسمي وذلك من خلال توفير لها الجو المناسب للعمل وكذا تلبية مطالبها وتحقيق أهدافها .

بينما نجد أن نسبة من المبحوثين تنتمي إلى جماعات معينة من اجل تحقيق العمل التعاوني وتحقيق هدف المنظمة، هذا ما يعني أن هناك اعتبارات شخصية تولي لها جماعة العمل الأهمية أكثر من العمل التعاوني.

الجدول رقم 45 :يبين بعض الجماعات التي تفضل بعض العمال تكوين علاقات شخصية معهم حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / تفضيل الانتماء	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسب%
رؤساء المصالح	7	58.3	6	31.6	23	23.2	77	36.2
نفس المستوى التعليمي	2	16.7	6	31.6	23	23.2	31	23.8
الجماعة من نفس المنطقة الجغرافية	-	-	1	5.3	27	27.3	28	21.5
الرئيس العام للمنظمة	3	25	2	10.5	17	17.2	22	16.9
من مختلف الفئات المهنية	-	-	4	21.1	9	9.1	13	10
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بالجماعات التي تفضل بعض العمال تكوين علاقات شخصية معها نلاحظ أن أعلى نسبة 27.7% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعات التي يفضلون الانتماء إليها هو الرئيس العام للمنظمة، مدعمة بأعلى نسبة 58.8% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 31.6% عند فئة أعوان التحكم ،وأدنى نسبة 23.2% عند فئة أعوان التنفيذ.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.8% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع العمال عندهم نفس المستوى التعليمي مدعمة بأعلى نسبة 31.6% عند فئة أعوان التحكم ،ونسبة 23.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ بينما أدنى نسبة 16.7% عند فئة الإطارات .

ووضحت البيانات كذلك أن نسبة 21.5% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون إلى تكوين علاقات الشخصية مع العمال الذين ينتمون إلى نفس المنطقة الجغرافية مدعمة بأعلى نسبة 27.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 5.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 16.9% من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع رؤساء المصالح مدعمة بأعلى نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، وأدنى نسبة 10.5% عند فئة أعوان التنفيذ.

بينما نجد أن أدنى نسبة 10% من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون تكوين علاقات بشخصية مع مختلف الفئات المهنية بأعلى نسبة 21.1% عند فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 9.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن هناك العديد من الجماعات التي تفضل جماعات العمل تكوين علاقات شخصية معها، وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أن يفضلون تكوين علاقات شخصية مع الرئيس العام للمنظمة، وهذا ما أكدته فئة الإطارات، وذلك نظرا لوجود علاقة عمل رسمية بين هاته الفئات المهنية والقريبة منه من حيث السلم التنظيمي، وتفضيل دخولها في علاقات شخصية مع الرئيسين العام هو من اجل تحقيق الإشباعات النفسية والاجتماعية، ومصالح شخصية حسب تصريح المبحوثين في الجدول السابق الخاص بسبب تفضيل جماعات العمل الانتماء إلى جماعات معينة، فتتعاون هذه الجماعة مع بعضها البعض إما لخدمة المصلحة العامة الخاصة بالنسق التنظيمي الخدماتي وتلبية حاجات المنظمة وبيئتها الخارجية أو من اجل تبني إستراتيجية معينة وفق قواعد وقوانين التنمية من اجل تحقيق أهداف أعضائها.

في حين نلاحظ أن هناك نسبة من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع عمال من نفس المستوى التعليمي، والتي تشترك معها في نفس طريقة التفكير والاتجاهات وحتى نفس القيم والمعايير التي تعمل بضوابط لأدائهم في العمل وكذلك في علاقتهم الاجتماعية غير الرسمية وهذا ما أكدته فئة أعوان التنفيذ إذ نجد أن معظم أعضاء هاته الفئة التنظيمية ذو مستوى تعليمي عالي جامعي.

كما نستنتج أن هناك نسبة من المبحوثين يفضلون تكوين علاقات شخصية مع العمال الذين لهم تجمعهم نفس الانتماء الجهوي وهذا ما يعني أن اجتماعهم يكون بطريقة غير رسمية وبصفة تلقائية وعفوية، وهذه الخاصية تولد تقاربا فكريا وكذا عاطفيا حتى مصلحيا هذا ما جعلهم يفضلون الانتماء إليها وكذلك عند نفس

الفئة المهنية حتى تأكد من خلال شبكة الملاحظة، وتصريحات المبحوثين أن العمال ذوي المستويات الدنيا ينتمون إلى نفس المنطقة الجغرافية الموجودة فيها البناء التنظيمي.

وهناك جماعة أخرى تفضل تكوين علاقات شخصية مع رؤساء المصالح خاصة عند فئة الإطارات والتي يتطلب طبيعة عملها، إيصال المعلومات وخطط العمل والقرارات لمختلف المستويات في التنظيم، هذا ما حتم تكوين علاقات شخصية مع هذه الفئة من اجل الوصول إلى معلومات صحيحة وإلى معرفة الخطط والقرارات من طرف جماعات العمل الأخرى وكذلك لتخفيف من عبئ المهام الموكلة إلى جماعة العمل الرسمية.

الجدول رقم 46 : يبين الرئيس الذي يفضل أعضاء التنظيم تكوين علاقات شخصية معه حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الرئيس	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
رئيسك في نفس المصلحة التي تعمل بها.	2	16.7	6	31.6	34	43.4	51	39.2
رئيس في مصلحة ثانية	1	8.3	6	31.6	25	25.3	32	24.6
الرئيس العام للمنظمة	8	66.7	5	26.3	20	20.2	33	25.4
الشخص الذي استطاع فرض نفوذه وسلطته داخل المنظمة	1	8.3	2	10.2	11	11.1	14	10.8
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالرئيس الذي يفضل جماعات العمل من اجل تكوين علاقات شخصية معه نجد أن أعلى نسبة 39.2% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس المفضل من اجل تكوين علاقات شخصية معه هو الرئيس في نفس المصلحة التي يعملون بها، مدعمة بأعلى نسبة 43.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 31.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات .

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 25.4% صرحوا بأنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع الرئيس العام للمنظمة مدعمة بأعلى نسبة 66.7% عند فئة الإطارات ونسبة 26.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 20.2% من فئة أعوان التحكم.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 24.6% صرحت بأنها تهدف إلى إنشاء علاقات مع رؤساء في مصالح ثانية مدعمة بأعلى نسبة 31.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 25.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

وأدنى نسبة 10.8% دلت عليها النتائج الإحصائية بأنهم يكونون علاقات شخصية مع الشخص الذي استطاع فرض نفوذه وسلطته داخل المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 11.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 10.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه يمكننا أن نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع رؤسائهم من نفس المصلحة التي ينتمون إليها وهذا من اجل التحرر من الرسمية الزائدة والحرفية في القوانين حتى يصبح يشعر كأنه آلة كما صورته النظريات الكلاسيكية وإنما يجعل في تكوينه لعلاقات شخصية مع رئيسه من اجل إشباع حاجات ورغبات إنسانية وكذا اجتماعية مما يسمح بفتح مجال إلى بروز شكل ثاني من الجماعات وهي جماعات غير رسمية وبالتالي يصبح رئيس المصلحة هو قائدها غير الرسمي الذي يحاول تحقيق مصالح جماعاته في ظل السلطة الرسمية الممنوحة له.

كما يمكن استنتاج كذلك أن هناك جماعات تفضل تكوين علاقات شخصية مع الرئيس العام للمنظمة وهذا ما صرحت به فئة الإطارات، هاته الفئة التي فضلت حصر علاقتها الشخصية مع ذوي المناصب العليا والتي تتواجد بالتوازي معها ضمن سلم التنظيمي الرسمي، مما يسمح بتكوين جماعات غير رسمية مكونة من أصحاب القرار وبالتالي تصبح تتحكم في صناعة القرار وتوجهها لخدمة أعضاء الجماعة حتى نحافظ على عضويتها ضمن المجموعة.

في حين نجد أن مجموعة من المبحوثين صرحوا أنهم يفضلون تكوين علاقات شخصية مع احد الرؤساء في مصلحة أخرى، وهذا ما صرحت به فئة أعوان التحكم، هناك جماعات أخرى حسب نتائج الجدول أعلاه تفضل تكوين علاقات شخصية مع احد الأشخاص الذي استطاع فرض نفوذه وسلطته داخل المنظمة، وهذا حسب تصريح فئة أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 47: يبين سبب تكوين العلاقات الشخصية حسب الفئة المهنية مع الرئيس.

الفئة المهنية / السبب	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
من اجل قضاء مصالح شخصية	9	75	12	63.2	34	34.3	55	42.3
التعاون من اجل انهاء المهام الخاصة بالمنظمة	1	8.3	3	15.8	37	37.4	41	31.5
الاثنين معا	2	16.7	4	21.1	17	17.2	34	26.2
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الخاص بسبب تكوين العلاقات الشخصية مع بعض الرؤساء داخل المنظمة نجد أن أعلى نسبة 42.3% صرحوا بأن من اجل قضاء مصالح شخصية مدعمة بأعلى نسبة 75% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 63.2% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 34.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 31.5% صرحوا بأن سبب ذلك هو من اجل تعاون لإنهاء المهام الخاصة بالمنظمة مدعمة بأعلى نسبة 37.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

كما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 26.2% من المبحوثين صرحوا بان سبب ذلك من اجل الاثنين معا يعني التعاون من اجل قضاء المهام الخاص بالمنظمة وكذا قضاء مصالح شخصية مدعمة بأعلى

نسبة 28.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدل نلاحظ ان هناك عدة أسباب تدفع جماعات العمل إلى تكوين علاقات شخصية مع بعض الرؤساء داخل النسق التنظيمي، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أن سبب ذلك من اجل قضاء مصالح شخصية، حيث نجد أن الفرد ينظم إلى جماعة عمل خاصة مع أصحاب القرار من تحقيق استراتيجيات الشخصية والتي رأت أنها لا يمكن أن تحققها إلا من خلال انضمامها إلى هاته الجماعات عن طريق العلاقات غير الرسمية، بحيث أن الفرد هنا يعتقد انه من وراء انتماءه لهذه الجماعة يمكنه تحقيق أهداف معينة، وهذا ما توصلت إليه نظرية التوازن للعالم نيوكمب، وهذا ما يمكن حدوثه من خلال القرب المكاني الأعضاء هذه الجماعات ووجودها ضمن نفس الترتيب في الهيكل التنظيمي الرسمي ما يحتم وجود تفاعل دائم ومستمر بين أعضائها، وهذا ما تم تأكيده من قبل فئة الإطارات .

كما يمكن استنتاج كذلك أن هناك جماعات تفضل تكوين علاقات شخصية مع بعض الرؤساء وهذا من اجل قضاء مصالح شخصية وكذلك التعاون من أجل إنهاء المهام الخاصة بالمنظمة، هذا ما يعني أن هذه الجماعات تبنت هامش حرية تتحرك من خلاله داخل الجماعة الظاهر في أفعال وسلوكات ايجابية تظهر في ذلك التعاون من اجل أداء الأعمال بطريقة رسمية ووراء ذلك استراتيجية هامة تبنتها من خلال انتماءها لهاته الجماعات وهي قضاء مصالح شخصية، وهذا ما أكدته فئة أعوان التنفيذ، هذه الجماعة التي تحاول فرض وجودها من خلال انضمامها إلى جماعات أعلى ضمن السلم التنظيمي وهي فئة صناع القرار من اجل انضمامها إلى جماعات أعلى ضمن السلم التنظيمي وهي فئة صناع القرار من اجل فرض عضويتها داخل الجماعات وبطريقة غير رسمية حتى تستطيع تحقيق مطالب وحاجات إنسانية واجتماعية وكذا نفسية، بحيث من خلال المقابلات لوحظ أنها فئة مهمشة وهي من ذوي الشهادات والمستويات الدراسية الجامعية وتنتمي إلى النسق التنظيمي في إطار عقود ما قبل التشغيل.

وقد يتحدد التزام دور الشخص في الجماعة التنظيمية غير الرسمية التي ينتمي إليها من خلال المعايير الاجتماعية التي تضعها من اجل التحرك ضمن هذه الجماعات، هذا ما يجعلها تشكل ضغط بالنسبة لأعضائها حتى يلتزمون معاييرها وأهداف الجماعة ولا يخرجون عنها، وهذا ما توصلت إليه الأبحاث الخاصة بالنظرية السلوكية أو العلاقات الإنسانية تجارب "هاوثورن".

وما يمكن استنتاجه كذلك هناك أفراد تنظم إلى جماعات العمل عن طريق تكوين علاقات شخصية من اجل التعاون من اجل إنهاء المهام الخاص بالمنظمة، وهذا ما صرحت به فئة أعوان التنفيذ التي تبحث في تكوين علاقات غير رسمية من اجل القيام بالمهام الرسمية الموكلة إليهم ضمن البناء التنظيمي الرسمي الخدماتي.

الجدول رقم 48 : يبين توافق الفرد وأعضاء الجماعة في بعض العناصر حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / توافق أعضاء الجماعة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
المصالح المشتركة	6	50	9	47.4	19	19.2	34	25.4
في القيم والمعايير والأهداف شخصية	4	33.3	4	21.1	46	46.5	54	41.5
طريقة أداء العمل	2	16.7	3	15.8	17	17.2	22	16.9
الأهداف التنظيمية	–	–	3	15.8	17	17.2	20	15.4
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بتوافق الفرد وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها في بعض العناصر نجد أن أعلى نسبة 41.5% من المبحوثين يتوافقون في القيم والمعايير والأهداف الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 46.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 33.3% عند فئة الإطارات وأدنى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 26.4% صرحوا أن الفرد يتوافق وأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها من خلال المصالح المشتركة مدعمة بأعلى نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 47.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 19.2%.

ودلت البيانات كذلك أن نسبة 16.9% من المبحوثين صرحوا أن يتوافقون في طريقة أداء العمل مدعمة بأعلى نسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 16.7% عند فئة الإطارات وأدنى نسبة 15.8% عند أعوان التحكم.

وأدنى نسبة وضحت من خلال الإحصائيات الجدول هي نسبة 15.4% التي صرحت أن الفرد يتوافق الجماعة التي ينتمي إليها من خلال الأهداف التنظيمية مدعمة بأعلى نسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك عدة عناصر اشترك فيها الفرد مع الجماعة التي ينتمي إليها، ومن أهم الخصائص التي دفعته إلى الانتماء إلى تلك الجماعات هو توافقهم في القيم والمعايير والأهداف الشخصية، وهو أساس تشكيل وحدة الفكر الذي يعتبر أساس في استمرار الجماعة وبناء خطط تحركها ضمن هامش حرية وتخطيط استراتيجيات واضحة وغير معلن عليها تتكون بطريقة غير رسمية داخل النسق التنظيمي الرسمي، وهذا التوافق في القيم والمعايير فرضته طبيعة تواجد المنطقة وخصائص جماعة العمل داخل البناء التنظيمي المبني على الانتساب إلى نفس المنطقة الجغرافية ما يحتم ثقافة اجتماعية مشتركة، وكذلك تفضل بعض الفئات المهنية، الانتماء إلى الجماعات ذات نفس المستوى التعليمي وهذا حسب الفئة التنفيذية كما نستنتج من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك توافق أعضاء أفراد الجماعة في المصالح المشتركة، وهذا ما أكدته فئة الإطارات، باعتبار أن نشاط موجه نحو العمل التعاوني الذي يحتم تواجد أفراد جماعة العمل في تفاعل مستمر ما يصنع بينها جو من الألفة والمحبة وبالتالي تكوين قيم خاص بها وأهداف مبنية على مصالح شخصية مشتركة في إطار تنظيمي رسمي، وعلاقاتهم مبنية على أساس التعاون والتضامن

القوي بين عناصر هاته الفئة وهذا ما توصل إليه الباحث قاسمي ناصر في دراسته فعالية التسيير الإداري وعلاقته بالصراع التنظيمي.

فهناك جماعات تشترك أو تتوافق وجماعتها في طريقة أداء العمل، وهذا ما يفرضه طبيعة المنظمة وطبيعة النشاطات الرسمية التي تقوم بها المنظمة الخدماتية وهذا ما صرحت به كل الفئات المهنية حسب القراءة الإحصائية هناك تقارب في النسب المئوية.

في حين تم الاستنتاج أن هناك توافق في الأهداف التنظيمية وهذا مطلب أساسي وأمر ضروري حتى تستطيع بلوغ أهداف التي تصبوا إليها المنظمة في ظل استراتيجيات واضحة ومعلنة لجميع أعضاء العمل داخل النسق التنظيمي الخدماتي.

الجدول رقم 49 : يبين نسب رفض بعض القرارات المعلن عنها حسب الفئة المهنية والمستوى التعليمي

الفئة المهنية	إطار				المجموع	عون تحكم				المجموع	عون تنفيذ				المجموع	المجموع
المستوى التعليمي / سبب الرفض	إ	م	ث	ج		إ	م	ث	ج		إ	م	ث	ج		
يتنافى والقواعد الرسمية	–	–	–	–	–	–	2	2	5	9	–	9	16	26	51	60
	–	–	–	–	–	–	% 10.52	% 10.52	26.31 %	47.36 %	–	9.09 %	16.16 %	26.26 %	51.51 %	46.15 %
لا يحقق لك مصلحة شخصية	–	2	4	5	11	–	–	6	4	10	4	5	10	20	39	60
	–	16.66 %	33.3 %	41.66 %	91.66 %	–	–	% 31.56	21.05 %	52.63 %	4.04 %	%5.05	10.10 %	20.20 %	39.39 %	46.15 %
لا يخدم المنظمة	–	–	–	1	1	–	–	–	–	–	–	–	3	6	9	10
	–	–	–	9.33 %	8.33 %	–	–	–	–	–	–	–	%3.03	%6.03	% 9.09	%7.70
المجموع	–	**2**	**4**	**6**	**12**	–	**2**	**8**	**9**	**19**	**4**	**14**	**29**	**52**	**99**	**130**
	–	**16.66** %	**33.3** %	**50** %	**100** %	–	**10.52**%	**42.10** %	**47.36** %	**100** %	**4.04** %	**14.14** %	**29.29** %	**52.52** %	**100** %	**100**%

من خلال الجدول أعلاه الخاص بسبب رفض بعض القرارات المعلن عنها أن أعلى نسبة 46.15% من المبحوثين صرحوا أن سبب الرفض يرجع إلى كون القرار يتنافى والقواعد الرسمية مدعمة بأعلى بنسبة 51.51% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 26.26% لذوي المستوى التعليمي الجامعي ثم تليها بنسبة 26.26% لذوي المستوى الثانوي وأدنى نسبة 9.09% لذوي المستوى المتوسط، ثم تليها نسبة 47.36% صرحت بها فئة أعوان التحكم موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 26.31% لذوي المستوى التعليمي الجامعي ونفس النسبة 10.52% لذوي المستوى التعليمي الثانوي والمتوسط.

ودلت البيانات الإحصائية أن نفس النسبة 46.15% من المبحوثين صرحوا أن سبب رفض القرارات المعلن عنها بسبب أن القرار لا يخدم المصلحة الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 91.66% صرحت بها فئة الإطارات موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 41.66% بالنسبة للذين لهم مستوى تعليمي جامعي ثم تليها نسبة 33.3% لذوي المستوى التعليمي الثانوي وأدنى نسبة 16.66% لذوي المستوى التعليمي المتوسط ثم تليها نسبة 52.63% صرحت بها فئة أعوان التحكم موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 31.56% صرح بها ذوي المستوى التعليمي الثانوي ثم نسبة 21.05% لذوي المستوى التعليمي الجامعي، ثم تليها نسبة 39.39% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 20.20% لذوي المستوى التعليمي الجامعي ثم تليها نسبة 10.10% لذوي المستوى التعليمي الثانوي ونسبة 5.05% لذوي المستوى التعليمي المتوسط وأدنى نسبة 4.04% لذوي التعليم الابتدائي.

كما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 7.70% صرحوا بان سبب رفض القرار هو لان القرار لا يخدم المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 9.09% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ موزعة حسب المستوى التعليمي بأعلى نسبة 6.03% لذوي المستوى التعليمي الجامعي وأدنى نسبة 3.03% لذوي المستوى التعليمي الثانوي ثم تليها نسبة 8.33% صرحت بها فئة الإطارات موزعة حسب المستوى التعليمي بنسبة 8.33% لذوي المستوى التعليمي الجامعي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه الخاص بسبب رفض بعض القرارات الصادرة من المستويات العليا ضمن النسق التنظيمي الخدماتي هو لسببين رئيسيين حظيا بتصويت أعلى من خلال بيانات الجدول وهما تنافي القرار مع القواعد الرسمية، وهذا حسب تصريح الفئة الأدنى في السلم التنظيمي ومن ذوي المستويات التعليمية العليا، التي تعي وتفهم وتميز بين القرارات التي تتوافق القواعد الرسمية التي لابد أن تلتزم بها القيادات الإدارية، وهذا ما أرجعته بعض رؤساء المصالح في إحدى المقابلات إلى ضعف المستوى التعليمي لهاته الفئة الحاكمة للسلطة في هذا النوع من المنظمات الخدماتية وتفتقد إلى المهارات العلمية والقانونية من اجل تسيير المنظمة، لأنه لا يوجد معايير موضوعية ومعلن عنها من اجل اعتلاء هاته المناصب القيادة، حيث وجدت من خلال معايير واعتبارات شخصية واجتماعية، وهذا ما توصل إليه الباحث بين يونس الطاهر في دراسة له حول أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرار وبهذا نستطيع قيم واتجاهات القائد أن تؤثر فيه وكذلك دوافعه والحاجات التي يسعى لإشباعها كما يمكن استنتاج كذلك أن سبب رفض بعض القرارات المعلن عنها لا تخدم أو لا تحقق المصلحة الشخصية لبعض أعضاء التنظيم ،وهذا حسب تصريح فئة الإطارات وخاصة ذوي المستوى التعليمي الجامعي، هذا ما يعني أنها فئة واعية بدرجة كبيرة لمصلحتها داخل النسق التنظيمي الخدماتي، وتعمل على وضع استراتيجية دفاعية من اجل الحفاظ على مصلحتها من خلال رفض القرارات والقيام ببعض ردود الأفعال السلبية وهذا ما ورد في الجدول رقم 53، وتم تأكيده من خلال المقابلات كذلك.

كما تبين كذلك من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أدنى نسبة من المبحوثين صرحوا أن سبب رفضهم للقرار هو أن القرار لا يخدم المنظمة وهذا حسب فئة أعوانه التنفيذ وخاصة الفئة التي لها مستوى تعليمي جامعي حيث نجد هذه الفئة بسبب رفضها للقرارات كان لصالح المنظمة، وهذا لوعي الثقافي التي تتميز به هاته المنظمة على غرار بعض المسؤولين وذوي المستويات الدنيا التي تبحث عن المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.

الجدول رقم 50 : يبين نوع المشاكل الموجودة داخل المنظمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نوع المشاكل	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
مشاكل شخصية	-	-	1	5.3	13	13.1	14	10.8
مشاكل حول طريقة العمل	5	41.7	4	21.1	18	18.2	27	20.8
مشاكل في طريقة صناعة القرارات	-	-	3	15.8	17	17.2	20	15.4
طريقة الإعلان عن القرارات	-	-	-	-	10	10.1	10	7.7
حول نوعية القرارات المتخذة	2	16.7	4	21.1	27	27.3	33	25.4
لا توجد مشاكل	5	41.7	7	36.8	14	14.1	26	20
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول أعلاه الخاص بنوع المشاكل الموجودة داخل المنظمة، نلاحظ أن أعلى نسبة 25.4% من المبحوثين صرحوا أن هناك مشاكل في نوع القرارات المتخذة مدعمة بأعلى نسبة 27.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وتليها نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 20.8% من المبحوثين صرحوا أن هناك مشاكل حول طريقة العمل مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الإطارات وتليها نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها أدنى نسبة 18.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا ان هناك مشاكل في طريقة صناعة القرار مدعمة بأعلى نسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ودلت النسب كذلك أن نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا أن هناك مشاكل شخصية بين العمال مدعمة بأعلى نسبة 13.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 5.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ونجد أن أدنى نسبة من المبحوثين صرحوا أن هناك مشاكل حول طريقة الإعلان عن القرارات مدعمة بنسبة 10.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعة من المشاكل داخل البناء التنظيمي الخدماتي، هذا النوع من المنظمات الذي عند دخوله نجد نوع من الهدوء والذي يخيل إليك أنه يسير وفق خطة منظمة وضوح في الأهداف والاستراتيجيات وخلوه كذلك من كل أنواع المشاكل سواء التنظيمية أو الشخصية، وحسب تصريح المبحوثين نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا انه هناك مشاكل حول نوع القرارات المتخذة، وهذا حسب تصريح أدنى فئة من التنظيم وهي فئة أعوان التنفيذ، هذا ما يمكن أن يحدث نوع من الصراع بين أطراف التنظيم بين أدنى فئة في السلم التنظيمي وبين أعلى فئة ويسمح بتكوين عصيبات داخل التنظيم تبحث في التعاون مع أعضائها من اجل مقاومة القرارات الصادرة من الجهات العليا.

كما نستنتج أن هناك مجموعة من المبحوثين صرحوا أنه هناك مشاكل حول طريقة العمل خاصة عند فئة الإطارات هذا ما يعني ان هناك تجاوز لخطة العمل الرسمية باعتبار أن هناك طرق وقواعد وقوانين الواجب إتباعها على كافة أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتها في التنظيم، في حين هناك تقريبا نفس النسبة من المبحوثين صرحوا انه لا توجد مشاكل داخل المنظمة، وهذا ما أكدته فئة الإطارات كذلك باعتبارها فئة صانعة للقرار ومتخذة له وفق أهدافها أحيانا ووفق طبيعة تلك الأفراد وثقافتها وانتماءاتها الحزبية، وكذا الجغرافية ما يجعلها تنظر الى كل وظائفها وطريقة أدائها وحتى لقراراتها أنها ايجابية ولخدمة المنظمة بالدرجة الأولى .

ويمكننا كذلك أن نستنتج أن هناك مشاكل أخرى داخل النسق الخدماتي ومنها مشاكل في طريقة صناعة القرارات، وكذا مشاكل شخصية بين أفراد جماعات العمل وكذلك في طريقة الإعلان عن القرارات وهذا

حسب ما أكدته نسبيا تصريحات المبحوثين في أدنى السلم التنظيمي، والتي تعاني من العديد من التهميش و"الحقرة" حسب تصريحات المبحوثين أثناء إجراء المقابلات مع بعض رؤساء المصالح.

الجدول رقم 51 : يبين الجماعة التي تحدث المشاكل داخل المنظمة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الجماعة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
جماعة الأصدقاء الرئيس	-	-	1	5.3	13	13.1	14	10.8
جماعة التي تجمعها مصالح مشتركة مع الرئيس	-		4	21.1	18	18.2	22	16.9
رؤساء المصالح	5	41.7	3	15.8	22	22.2	30	23.1
نفس الانتماء الجهوي للرئيس	2	16.7	-	-	10	10.1	12	9.2
جماعة لها نفس الانتماء الحزبي للرئيس	1	8.1	4	21.1	27	27.3	32	24.6
جماعة النواب	4	33.3	7	36.8	9	9.1	20	15.4
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يبين الجدول أعلاه الخاص بالجماعة التي تحدث مشاكل داخل المنظمة نجد أن أعلى نسبة 24.6% من المبحوثين صرحوا أن الجماعات التي تحدث مشاكل داخل المنظمة هي الجماعات التي تنتمي إلى نفس حزب الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 27.3% ثم تليها نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة صرحت بها فئة الإطارات .

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.1% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعة التي تحدث مشاكل هم رؤساء المصالح مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 22.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ووضحت البيانات الإحصائية أن نسبة 16.9% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة التي تحدث البيانات مشاكل داخل المنظمة هي الجماعة جماعة التي تجمعها مصالح مشتركة مع الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 18.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

ودلت البيانات الإحصائية كذلك أن نسبة 15.4% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعة التي تحدث المشاكل هي جماعة النواب مدعمة بأعلى نسبة 36.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 33.3% صرحت بها الإطارات وأدنى نسبة صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما بينت البيانات الإحصائية أن نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة المحدثة للمشاكل هي أصدقاء الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 13.5% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 5.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

وفي الأخير نجد أن أدنى نسبة من المبحوثين 9.2% صرحوا بان الجماعة المحدثة للمشاكل هي الجماعات التي لا تنتمي إلى نفس الجهة المتواجدة بها المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 16.9% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 9.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن هناك جماعات عديدة ومتنوعة ومن مختلف التصنيفات المهنية إحداث مشاكل داخل المنظمة، وأعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أن المحدث للمشاكل داخل النسق التنظيمي هم الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي للرئيس، وهذا ناتج أحيانا عن تناقض مصالح أعضائها حيث نجد أن فرد يحاول تحقيق مصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي إليها، وبالتالي لا نستطيع وضع قيم ومعايير تضبط سلوكها في إطار ه غير الرسمي ما يدفعها إلى تبني استراتيجيات دفاعية عن أهدافها ومصالحها، وهذا حسب تصريح الفئة المهنية التنفيذية.

كما نستنتج أن هناك جماعات تحدث مشاكل داخل النسق التنظيمي وهم رؤساء المصالح، وهذا ناتج كذلك عن تداخل الصلاحيات بينها وبين صناع القرار داخل المنظمة ما يمكنه من خلق علاقة متوترة بينها،وهذا

تصريح أعلى فئة في السلم التنظيمي وهي فئة الإطارات وهذا ما تم تأكيده من خلال إحدى المقابلات التي أجريت مع احد رؤساء المصالح الذي أكد على تداخل الصلاحيات بينه وبين المسؤولين عن اتخاذ القرارات أثناء الاجتماعات التي تنعقد بينهم ما يؤدي إلى اختلاف في الآراء وحدوث صراعات بينهم.

في حين نستنتج ان الجماعة التي يمكنها أن تحدث مشاكل داخل المنظمة هي الجماعة التي تجمعها مصالح مشتركة مع الرئيس، هذا ما يعني أن أفراد هذه الجماعة تحاول تحقيق مصالحها وكل عضو يحاول الدفاع على أرائه واقتراحاته وكذا أهدافه شخصية ما يسمح بوجود بعض التهديدات بين أعضاء هذه الجماعة والبحث عن حلول وسطية ترضي الطرفين على حساب المصلحة العامة.

كما نجد أن أدنى النسب تدل أن هناك جماعات أخرى تحدث مشاكل داخل المنظمة هم جماعة النواب وكذلك أصدقاء الرئيس وكذا الجماعات التي لها نفس الانتماء الجغرافي وكلها جماعات تكوين علاقاتها كان في إطار ه غير الرسمي يعني هي جماعات غير رسمية تحاول الضغط على الرئيس بطريقة غير مباشرة من خلال إحداث المشاكل من اجل تلبية حاجاتها وأهدافها .

الجدول رقم 52 : يبين رد فعل العمال اتجاه القرارات وأثرها على سلوك القائد

رد فعل العمال / قرارات القائد	الرضوخ للأمر وتنفيذ القرار		التأخر في الدخول والخروج		التغيب عن العمل		تعطيل العمل		الاحتجاج		مخالفة القرارات وعدم العمل بها		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
الخصم من الأجر	–	–	1	50	5	14.7	1	4.5	–	–	1	1.4	8	6.2
حرمان من الترقية والامتيازات	–	–	–	–	13	38.2	11	50	–	–	37	52.1	61	46.9
الضغط والتهديد	–	–	1	50	8	23.5	7	31.8	1	100	15	21.1	32	24.6
التحويل من المنصب	–	–	–	–	8	23.5	3	13.6	–	–	18	25.8	29	22.3
المجموع	–	–	**2**	**100**	**34**	**100**	**22**	**100**	**1**	**100**	**71**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص برد فعل العمال اتجاه القرارات المعلن عنها وأثرها على سلوك القائد نلاحظ أن أعلى نسبة 46.9% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس يلجأ إلى الحرمان من الترقية وكذلك الحرمان من الامتيازات المادية مدعمة بأعلى نسبة 52.1% عند الجماعة التي تكمن ردات فعلها في مخالفة القرارات وعدم العمل بها ثم تليها نسبة 50% من المبحوثين الجماعات التي تقوم بتعطيل العمل ونسبة 38.2% بالنسبة للجماعة التي تقوم بالتغيب عن العمل.

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 46.9% من المبحوثين صرحوا أن القائد بالضغط والتهديد مدعمة بأعلى نسبة 100% عند الجماعة التي تقوم بالاحتجاج ثم تليها نسبة 50% صرحت بها الجماعة التي تتأخر في الدخول والخروج ثم نسبة 31.8% بالنسبة للجماعة التي تقوم بتعطيل العمل ونسبة 23.5% للجماعة التي تقوم بالتغيب عن العمل وأدنى نسبة 21.1% بالنسبة للجماعة التي تقوم بمخالفة القرارات والعمل على عدم تطبيقها.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 22.3% من المبحوثين صرحوا أن الرئيس يلجأ إلى التحويل من المنصب مدعمة بأعلى نسبة 25.8% بالنسبة للجماعة التي تقوم بمخالفة القرارات وعدم العمل بها ثم تليها نسبة 23.5% بالنسبة للجماعة التي تقوم بالتغيب عن العمل وأدنى نسبة 13.6% بالنسبة للجماعة التي تقوم بتعطيل العمل.

وأدنى نسبة 6.2% دلت عليها البيانات الإحصائية أن سلوك القائد اتجاه ردود أفعال العمال اتجاه القرارات المعلن عنها هو الخصم من الأجر مدعمة بأعلى نسبة 50% بالنسبة للجماعة التي تقوم بالتأخر في الدخول والخروج ثم تليها نسبة 14.7% بالنسبة للجماعة التي تقوم بالتغيب عن العمل ثم تليها نسبة 4.5% بالنسبة للجماعة التي تقوم بتعطيل العمل وأدنى نسبة 1.4% بالنسبة للجماعة التي تقوم بمخالفة القرارات وعدم العمل بها.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك العديد من ردود الأفعال التي تجدها جماعة العمل داخل النسق التنظيمي الخدماتي والتي تدفع بالرئيس متخذ القرار إلى انتهاج عدة أساليب من اجل تفعيل القرارات التي أصدرها، وما يمكن استنتاجه في خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بان الرئيس يلجأ إلى حرمان بعض العمال عن الترقية وكذلك من الامتيازات المادية خاصة للجماعة التي تقوم بمخالفة القرارات الصادرة وعدم تنفيذها، هذا ما يعني أن الرئيس يلجأ إلى الطرق التعسفية ومن اجل تنفيذ القرار وحرمان بعض العمال منها في حالة التعرض لقراراتها وعدم العمل بها،في حين تعتبر حق طبيعي وقانوني من حق أي عامل تتوفر فيه شروط الترقية والتكوين.

كما يمكننا استنتاج من خلال الجدول أن هناك أسلوب آخر يلجأ إليه القائد على بعض أعضاء التنظيم من اجل تنفيذ قراراته وهو أسلوب الضغط والتهديد خاصة للجماعة التي تقوم بالاحتجاج من اجل الدفاع عن حقوقها، هذا ما يؤدي إلى توتر العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه داخل النسق التنظيمي وبروز نوع من التفاعلات السلبية كالصراع بين بعض المستويات الإدارية.

ونستنتج كذلك أن أسلوب الذي يلجأ إليه في حالة بروز بعض ردود الأفعال السلبية اتجاه القرارات المعلن عنها التحويل من المنصب، وهذا للجماعات التي تقوم بمخالفة القرارات التي يصدرها القائد ولا يعمل على تنفيذها، وهذا لما فيها من مخالفة القوانين الرسمية أو أنها لا تخدم مصلحته الشخصية أو أنها لا تخدم المنظمة ويرى فيها تجاوز للقانون وبالتالي يعود القرار بالسلب على فعالية المنظمة.

كما يمكن استنتاج كذلك أن الرئيس يلجأ إلى أسلوب أخر اتجاه ردود الأفعال السلبية يقوم بها جماعات العمل اتجاه القرارات الصادرة وهو الخصم من الأجر ويطبق هذا الأسلوب ضد الجماعات التي تقوم التأخر في الدخول والخروج من المنظمة، لأنها فقدت الرغبة في العمل وانعدمت الحوافز المعنوية التي ترفع من الروح المعنوية للعمال، مما ينعكس بالسلب على أدائها ويضعف من قدرتها على التكيف والاستقرار داخل النسق التنظيمي الخدماتي.

الجدول رقم 53 الجماعة القائمة بعملية المراقبة وهدف من ذلك.

الجماعة / سبب الرقابة	جماعة الرئيس أصدقاء		جماعة تشترك نفس المكتب		رؤساء المصالح		جماعة المصالح		الانتماء الحزبي		الانتماء الجهوي				المجموع
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
تشويه سمعة جماعات تكون في صراع معها	1	7.1	5	1 .4	3	1 .3	2	35	8	25	4	20	18	13.8	
البحث من اجل التوصل إلى ثقة ومحبة الرئيس	6	21.43	5	22.7	4	13.3	3	52	14	43.8	9	45	38	29.2	
التأثر بجماعة قامت بنفس الفعل	14.32	9	40.9	2	6.7	2	16.7	2	6.3		–	–	17	13.1	
لا توجد رقابة من طرف أي جماعة أخرى	4	28.6	1	4.5	6	20	1	8.3	7	21.9	7	13.5	26	20	
من اجل قضاء المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة	4	28.6	6	27.3	17	56.7	3	25	1	3.1	–	–	31	23.8	
المجموع	**14**	**100**	**22**	**100**	**30**	**100**	**12**	**100**	**32**	**100**	**20**	**100**	**130**	**100**	

من خلال الجدول الخاص بسبب قيام بعض جماعات العمل بمراقبة جماعات أخرى في التنظيم أن أعلى نسبة 29.2% من المبحوثين صرحوا أن سبب ذلك يرجع إلى البحث في التوصل إلى ثقة ومحبة الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 52% من طرف الجماعات التي ليس لها نفس الانتماء الجهوي ثم تليها نسبة 45% عند الجماعات المصالح ثم نسبة 43.8% من طرف الجماعة التي ليس لها نفس الانتماء الحزبي وتليها نسبة 22.7% من طرف الجماعات التي تشترك في نفس المكتب ثم نسبة 21.4% من طرف جماعة الأصدقاء، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 13.3% تصرح أن القائم بعملية الرقابة هم رؤساء المصالح كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.8% صرحت بأنه سبب قيام الرقابة قضاء المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة مدعمة بأعلى نسبة 56.7% صرحت بها رؤساء المصالح ثم تليها نسبة 28.6% صرحت بها فئة جماعة أصدقاء الرئيس ثم نسبة 27.3% صرحت بها الجماعات التي تنتمي إلى نفس المكتب ثم تليها نسبة 25% صرحت بها جماعة المصالح وأدنى نسبة 3.1% صرحت بها الجماعة التي لا تنتمي إلى نفس الحزب ووضحت البيانات الإحصائية كذلك أن نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأنه لا توجد رقابة من طرف أي جماعة داخل التنظيم مدعمة بأعلى نسبة 35% صرحت بها جماعة التي ليس لها انتماء جهوي ثم نسبة 28.6% صرحت بها جماعة من أصدقاء الرئيس ثم تليها نسبة 21.9% صرحت بها الجماعة التي ليس لها انتماء حزبي ثم نسبة 20% صرحت بها رؤساء المصالح، بينما نجد أدنى نسبة من المبحوثين 4.5% صرحوا بأنه لا توجد رقابة وهم الجماعة التي تشترك في نفس المكتب بينما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 13.8% صرحوا بأن سبب وجود رقابة هو من اجل تشويه سمعة جماعات كانت في صراع معها وكذا التأثير بجماعات قامت بنفس العمل.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك جماعات عديدة تقوم بمراقبة غير الرسمية في البناء التنظيمي الرسمي من مختلف الفئات وكذا المستويات التنظيمية وكل جماعة لها أسباب ها ودوافعها في القيام بذلك ومن بين الأسباب في ذلك حسب القراءة الإحصائية نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بان ما تهدف من وراء قيامها بالرقابة غير الرسمية هو البحث من اجل التوصل إلى ثقة الرئيس ومحبته مما

يسمح بتكوين علاقات غير رسمية بين بعض أعضاء التنظيم وصاحب القرارات وصانعها ولم يكن ذلك تلقائيا ولكن عن طريق تبني إستراتيجية رقابية بطريقة غير رسمية ما يسمح لهذا الفاعل بالتمكن من الاندماج بسرعة في وسط الجماعات التنظيمية التي تحتل مراكز عليا في السلم التنظيمي ويصبح له هامش حرية يتحرك فيه وهو محمي من طرف السلطات العليا من اجل تحقيق مطامعه وكذا أهدافه الشخصية والجماعة القائمة بعملية الرقابة غير الرسمية هي الجماعة التي لها نفس الانتماء الجغرافي للرئيس، هذه العلاقة الجهوية بين الطرفين وغير رسمية سمحت لهم بالتعاون من اجل القيام ببعض المهام غير رسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي.

في حين نلاحظ أن هناك مجموعة من المبحوثين صرحوا أنها تهدف من وراء قيامها بالرقابة غير الرسمية من اجل قضاء مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، وهذا ما يقوم رؤساء المصالح لان نشاطها غير الرسمي كان من اجل تحقيق مصالحهم سواء بطريقة علنية أو بطريقة غير علنية في إطارها الرسمي وباعتبار أن نشاطها يكون على المستوى العمودي والأفقي فإنها استغلت ذلك من اجل تزويد القيادات الرسمية ببعض الاتصالات غير الرسمية حتى تصل إلى أهدافها الشخصية أو إلى بعض الجماعات التي تنتمي إليها بطريقة غير رسمية.

الجدول رقم 54 يبين الجماعة التي تفرض على الرئيس الأخذ ببدائلها فيما يخص القرار الذي سوف يتخذ حسب الفئة المهنية.

الفئة المهنية / الجماعة التي تفرض على الرئيس	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
رؤساء المصالح	2	16.7	7	36.8	29	29.3	38	29.2
جماعة لها نفس القيم والمعايير والأهداف	3	25	4	21.1	30	30.3	37	28.5
الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي	5	41.7	2	10.5	17	17.2	24	18.5
جماعة لها نفس الانتماء الجغرافي	2	16.7	3	15.8	9	9.1	14	10.8
جماعة لها اقدمية في العمل	–	–	1	5.3	7	7.1	8	6.2
جماعة لها نفس المستوى التعليمي	–	–	2	10.5	7	7.1	9	6.9
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بالجماعة التي تفرض على الرئيس الأخذ ببدائلها فيما القرارات التي سوف تتخذ نجد أن أعلى نسبة 29.2% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة هي رؤساء المصالح مدعمة بأعلى نسبة 36.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 29.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ بينما نجد أدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات .

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 28.5% صرحت بان الجماعة التي يؤخذ ببدائلها هي الجماعة التي لها نفس القيم والمعايير والأهداف مدعمة بأعلى نسبة 30.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 25% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 18.5% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة التي يأخذ الرئيس ببدائلها هي الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، ثم أدنى نسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ودلت البيانات كذلك أن نسبة 10.8% من المبحوثين صرحوا أن الجماعة المؤثرة في القرارات هي الجماعة التي لها نفس الانتماء الجغرافي للرئيس، مدعمة بأعلى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم أدنى نسبة 9.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما وضحت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة 6% من المبحوثين صرحوا الجماعة التي يؤخذ ببدائلها في صناعة القرار هي الجماعة التي لها أقدمية في العمل والجماعة التي لها نفس المستوى التعليمي.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن هناك مجموعة من الجماعات التي تحاول فرض أفكارها وببدائلها على الرئيس داخل المنظمة الخدماتية فيما يخص القرار الذي سوف يتخذ إلا أن نستنتج أن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا بان هذه الجماعة تتمثل في رؤساء المصالح باعتبارها نشاطها منحصر داخل النسق التنظيمي وهي أدرى بشؤون العمال وسير العمل وكذلك الواجب اتخاذه من اجل تحقيق السير الحسن للمنظمة في إطار العمل الرسمي لكن هذا يتوقف على طبيعة ذلك المسؤول وأهدافه ورغباته الشخصية وثقافته الاجتماعية.

كما يمكننا أن نستنتج أن هناك جماعة أخرى تقوم بفرض بدائلها وخياراتها على القائد متخذ القرار وهي الجماعة التي يشترك معها في نفس القيم وكذا المعايير والأهداف، هذا ما يعني الجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها بحيث أن الفرد ينظم إلى جماعة معينة من اجل تحقيق حاجات وأهداف وضعوها لأنفسهم وينسجون من خلال ذلك علاقات غير رسمية وقيم ومعايير خاصة يهم ويسود أعضاء جو من الألفة والمحبة والتعاون واحترام كل عضو لأفكار وأداء الآخرين مما يزيد من زيارة تماسكها واستقرارها والحفاظ على عضوية أعضاءها من قبل القائد الرسمي من خلال الاهتمام بحاجاتها ورغباتها واحترام آراءها واقتراحاتها والعمل عليها حتى وإن ذلك في رأي القائد خطأ فيعمل على الدفاع عليها من خلال الاحتماء بالسلطة الرسمية وتعمل على رسم

استراتيجياتها من اجل تحقيق أهدافه الشخصية وكذلك الجماعة التي ينتمي إليها وهذا حسب تصريح أدنى فئة في التنظيم وهي فئة أعوان التنفيذ.

في حين هناك جماعات تحاول فرض بدائلها على القائد متخذ القرار وهي الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي وهذا لاشتراكها في نفس الأهداف التنظيمية وكذلك المصالح الشخصية المتبادلة بين هاته الجماعات.

كما يمكن استنتاج كذلك أن هناك جماعات تحاول فرض قراراتها على الرئيس، لكن بدرجة قليلة مقارنة مع الجماعات الأخرى وهذا حسب نتائج الموضحة في الجدول وهي الجماعة التي لها نفس الانتماء الجغرافي حسب فئة الإطارات وتقريب نفس النسبة لجماعة التي لها أقدمية في العمل والجماعة التي لها نفس المستوى التعليمي

الجدول رقم 55: يبين إلغاء بعض القرارات الصادرة حسب الفئة المهنية وتعويضها بقرارات اخرى.

الفئة المهنية / الغاء القرار	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
نعم	4	33.3	9	47.4	42	42.4	55	42.3
لا	8	66.7	10	52.6	57	67.6	75	57.7
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول أعلاه الخاص بإلغاء القرارات الصادرة ويعوضها بقرارات أخرى نلاحظ أن أعلى نسبة 57.7% من المبحوثين صرحوا بأنه لا تلغن القرارات الصادرة مدعمة بأعلى نسبة 67.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 66.7% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 52.6% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

كما دلت البيانات الإحصائية أن أدنى نسبة من المبحوثين 42.3% صرحوا أن هناك تغيير في القرارات الصادرة من قبل الرئيس وتعويضها بقرارات أخرى مدعمة بأعلى نسبة 47.4% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 42.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 33.3% صرحت بها فئة الإطارات .

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه أن ليس هناك تغيير للقرارات الصادرة وتعويضها بقرارات أخرى، وهذا ما يعني التزام القائد بالقرارات التي يتخذها وليس هناك سبب في تغييرها وإنما يلزم على أعضاء التنظيم بتنفيذها، ونوع القرار المتخذ والموجه إلى جماعة العمل من اجل التنفيذ هو الذي يفرض مجموعة من التفاعلات والعمليات الاجتماعية داخل النسق التنظيمي، إما إلى التنفيذ والتعاون وإما إلى الصراع ورفض القرار ومقاومته، ويتوقف كذلك على أسلوب القائد في طلب التنفيذ، وهذا حسب تصريح فئة أعوان التحكم.

في حين نجد أن هناك نسبة من المبحوثين صرحوا أن هناك تغيير للقرارات الصادرة وتعويضها بقرارات أخرى وهذا ما يعني أن القائد لم يستطع الإلمام بكل عناصر المشكلة الخاصة بالقرار المتخذ، ولم يحدث ذلك التنسيق في صناعة القرار ولم يراعي خصائص الجماعة التنظيمية وجماعته غير الرسمية التي ينتمي إليها، هذا ما جعله يغير القرار ويضع بدله قرار أخر ويكون أحيانا لخدمة مصالحه الشخصية وكذلك لخدمة احد أعضاء جماعته، هذا ما يعني كذلك أن هناك هدف شخص.

الجدول رقم 56 : يبين سبب تغيير القرارات الصادرة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / السبب	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
رد جميل لشخص أو جماعة أسدت لصاحب القرار خدمة	3	25	4	21.1	35	35.4	42	32.2
لتحقيق المصلحة الشخصية	5	41.7	5	26.3	27	27.3	37	28.5
لان القرار لم يكن يخدم المنظمة	1	8.3	1	5.3	11	11.1	13	10
لتحقيق مصلحة جماعته الحزبية	2	16.7	4	21.1	17	17.2	23	17.7
لتحقيق مصلحة بعض الأشخاص تنتمي إلى نفس منطقة السكنية	1	8.3	5	26.3	9	9.1	15	11.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

من خلال الجدول الخاص بسبب تغيير القرارات الصادرة نلاحظ أن اعلي نسبة 32.3% من المبحوثين صرحوا أن سبب تغيير القرارات هو لرد جميل لشخص أو جماعة انسدت لصاحب القرار خدمة مدعمة بأعلى نسبة 35.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 28.5% من المبحوثين صرحوا بأن القرار لم يخدم المنظمة وذلك هو بسبب تغيير القرار مدعمة بأعلى نسبة 41.7% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 27.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 26.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 17.7% من المبحوثين صرحوا بأن سبب تغيير القرارات هو لتحقيق مصلحة جماعته الحزبية مدعمة بأعلى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم ونسبة 17.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات .

وكذلك دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 11.5% من المبحوثين صرحوا بان سبب تغيير القرار هو لتحقيق مصلحة بعض الأشخاص تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية مدعمة بأعلى نسبة 26.3%صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 19.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

وأدنى نسبة 10% دلت عليها البيانات الإحصائية من المبحوثين صرحوا بان سبب تغيير القرارات هو من اجل تحقيق المصلحة الشخصية مدعمة بأعلى نسبة 11.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 5.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه الخاص بسبب تغيير القرارات الصادرة وتعويضها بقرارات أخرى ،نستنتج أن هناك العديد من الأسباب والسبب الرئيسي حسب نتائج الجدول ومن خلال تصريحات المبحوثين انه سبب تغيير القرار هو رد جميل لشخص أو جماعة أسدت لصاحب القرار خدمة، هذا ما يعني أن جماعات تشترك مع القائم في نفس الأهداف والمطامع الشخصية تسعى إلى تحقيقها من خلال انضمامها إلى جماعات معينة وتعاونها من اجل تحقيق بعض حاجات أعضاءها كان وراءه هدف وهو التعاون معه من اجل الوصول إلى أهدافه الشخصية مستندا في ذلك إلى السلطة الرسمية التي منحها له قوة الشعب المنتخب ورد الجميل لتلك الجماعة التي تصبح بمثابة قوة ضاغطة، تفرض معاييرها وقيمها على الشخص المسؤول وصانع للقرارات حتى يستطيع الحفاظ على عضويته داخل الجماعة، وهذا تصريح الجماعة التي تحتل أدنى مراتب في السلم التنظيم فئة أعوان التنفيذ.

في حين نستنتج من خلال الجدول أن هناك سبب أخر لتغيير القرارات الصادرة وهو لتحقيق القائد لمصالحه الشخصية، وهذا يعني انه لم يستطيع التحكم في صناعة القرار أو أن القرار جاء من جهات عليا

حاول التستر وراء القانون وإعادة صياغته لصالحه وخدمة لأهدافه ومطالبه الشخصية حتى لا يتعرض لردات فعل سلبية من طرف أعضاء التنظيم وخاصة الجماعة أو الفئة التي تحتل المراكز الإدارية الوسطى التي تحول الخطط والبرامج إلى قرارات فعلية وتفرضها على الجهات التنفيذية، وهذا كله احتماءا وراء سلطة رسمية وقوة القانون، وهذا حسب تصريح فئة الإطارات .

كما يمكن استنتاج كذلك أن هناك العديد من الأسباب التي تفرض على القائد تغيير القرارات الصادرة وتعويضها بقرارات أخرى وذلك لتحقيق مصلحة الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي أو أن القرار لم يكن يخدم المنظمة ولا يستطيع من خلاله تحقيق استراتيجيات التنظيم والفعالية في الأداء أو من اجل تحقيق مصلحة بعض الأشخاص التي تنتمي إلى نفس المنطقة السكنية للقائد متخذ القرار، يعني أن هناك عدة أسباب يستطيع من خلالها القائد تغييره القرارات الصادرة.

الجدول رقم 57: يبين وجود جماعات تشكل مصدر ضغط على الرئيس حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / الاجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
لا توجد جماعات	-	-	2	10.5	20	20.2	22	16.9
من داخل المنظمة	3	25	5	26.3	23	23.2	31	23.8
من الداخل والخارج للمنظمة	7	58.3	8	42.1	34	34.3	49	37.7
بين خارج المنظمة	2	16.7	4	21.1	22	22.2	28	21.5
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**130**	**100**

يوضح الجدول الخاص بوجود جماعات تشكل مصدر ضغط على الرئيس، نلاحظ أن أعلى نسبة 37.7% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعة الضاغطة هي من داخل وخارج المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات ونسبة 42.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 34.3% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 23.8% من المبحوثين صرحوا انه الجماعات التي تشكل ضغط على الرئيس من داخل المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 26.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وتليها نسبة 25% صرحت بها فئة الإطارات وأدنى نسبة 23.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما دلت البيانات الإحصائية أن نسبة 21.5% صرحوا بأنها جماعات من خارج المنظمة مدعمة بأعلى نسبة 22.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ونسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 16.7% صرحت بها فئة الإطارات بينما نجد أدنى نسبة 16.9% من المبحوثين صرحوا انه لا توجد جماعة تشكل ضغط على الرئيس مدعمة بأعلى نسبة 20.2% صرحت بها أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن هناك جماعات تشكل مصدر ضغط على الرئيس في أداء واجباته، ومهامه الرسمية الموكلة إليه، وهذا الجماعات هي من داخل المنظمة ومن خارجها، وهذا حسب ما أكدته فئة الإطارات من خلال نتائج الجدول، وهذا ما تأكيده كذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع احد رؤساء المصالح أن هناك جماعات تنتمي إلى أحد الإنساق التنظيمية التي تم إجراء فيها الدراسة ولها علاقات شخصية وقرابية مع رؤساء في منظمات أخرى يعني (رئيس بلدية أخرى) وبطريقة غير مباشرة تصبح تشكل ضغط بالنسبة له من خلال تحقيق عبئ المهام الموكلة إليه وكذلك منحه العديد من الامتيازات المادية والمعنوية، وهذا من اجل الحفاظ على العلاقات غير الرسمية بين هاته الجماعات وتبادل المصالح مع بعضها البعض.

كما يمكن استنتاج كذلك أن هناك جماعات من داخل المنظمة تشكل مصدر ضغط على الرئيس هذه الجماعات التي اتضح في احد الجداول السابقة على أنها جماعاته غير الرسمية والتي يشترك معها في بعض القيم والمعايير الاجتماعية وكذلك في الأهداف الشخصية هذا الاشتراك والانتماء غير الرسمي لها يفرض عليها مجموعة من الضغوطات حتى يحافظ على تماسك الجماعة واستقرارها وعدم تعرضها للزوال وهي من داخل

المنظمة، وهذا تصريح الفئة الوسطى في التنظيم وهي فئة أعوان التحكم، وهنا يتحرك القائد الرسمي تلقائيا من اجل تحقيق مطالب اجتماعية ونفسية وكذا اقتصادية وضمان توازن قوتها داخل المنظمة.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ من خلال تصريحات المبحوثين انه لا توجد جماعات تشكل ضغط على القائد متخذ القرار، لكون هاته الجماعات لا يظهر سلوكها وضغطها بطريقة علنية وإنما هي سلوكات خفية ومتسترة وراء سلوكات ايجابية كالتعاون من اجل إنهاء مهام رسمية حتى يمكن تحقيق فعالية إنتاجية.

الجدول رقم 58 : يبين الأمور التي تتدخل فيها الجماعات الضاغطة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / قرارات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تحاول التدخل في الرئيس	1	14.3	4	21.1	36	36.7	41	33.1
تحاول فرض اراءها وافكارها على الرئيس	1	14.3	5	26.3	30	30.6	36	29
تحاول التدخل في شؤون العمال	3	42.9	5	36.3	7	7.1	15	21.1
تتخذ القرار	–	–	1	5.3	3	3.1	4	3.2
لا تتدخل	2	28.6	4	21.1	22	22.4	28	22.6
المجموع	**7**	**100**	**19**	**100**	**98**	**100**	**124**	**100**

- العينة 124 من 130 مبحوثين لان بعض الاستمارات لم تملئ.

من خلال الجدول الخاص بالأمور التي تتدخل فيها الجماعات الضاغطة نلاحظ أن أعلى نسبة 33.1% من المبحوثين صرحوا بأن هذه الجماعات تتدخل في المهام الرسمية للرئيس مدعمة بأعلى نسبة 36.7% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وتليها نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 14.3% صرحت بها فئة الإطارات .

ودلت البيانات الإحصائية أن نسبة 29% من المبحوثين صرحوا بأن هذه الجماعات تشارك الاجتماعات الرسمية وتدلي بآرائها وأفكارها المدعمة بأعلى نسبة 30.6% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 26.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 14.3% صرحت بها فئة الإطارات .

كما دلت البيانات الإحصائية كذلك أن نسبة 22.6% من المبحوثين بأن هذه الجماعات الضاغطة لا تتدخل في أي أمر مدعمة بأعلى نسبة 28.6% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 22.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 21.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

ودلت الإحصائيات كذلك أن نسبة 12.1% صرحت بان الجماعات الضاغطة تقوم بالتدخل في شؤون العمال مدعمة بأعلى نسبة 42.9% بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 36.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 7.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

وأدنى نسبة 3.2% دلت عليها البيانات الإحصائية صرحت بان الجماعات الضاغطة تتخذ القرارات مدعمة بأعلى نسبة 5.3% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 3.1% صرحت بها أعوان التنفيذ.

ما يمكن استنتاجه من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بالأمور التي تتدخل فيها الجماعات الضاغطة هي محاولة التدخل في قرارات التي يتخذها رئيس البلدية والقائد الرسمي لها، وهذا حسب تصريح أعوان التنفيذ، وهذا ما فرضته العلاقات غير الرسمية بين هاته الجماعات التنظيمية التي أصبحت تشكل مصدر ضغط على صانع القرار ما يجعله يلتزم بمعاييرها والحفاظ عليها ولا يخرج عن قيمها، هذا ما فتح لها المجال وسمح لها بالمحاولة في التدخل في القرارات التي يتخذها القائد.

كما يمكن استنتاج كذلك أن الجماعات الضاغطة تعمل على فرض آراءها واقتراحاتها على الرئيس من خلال مشاركتها في الاجتماعات الرسمية، وذلك لاختلاف في الآراء وكذلك في وجهات النظر، حيث أن كل عضو من الجماعة يكون رأيه شخصيا في أي قضية من القضايا التي أثيرت للنقاش في الاجتماع ،ويتشكل الضغوطات من خلال فرض الرأي وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف الفردية، وهذا ما توصل إليه الباحث لويس كامل مليكة في دراستها حول سيكولوجية الجماعات والقيادة.

في حين يمكن استنتاج أن الجماعات الضاغطة حسب تصريح المبحوثين لا يمكنها أن تتدخل في أي أمر من الأمور الخاصة بالمنظمة لا بالقرارات ولا في شؤون العمال ولا في أي شيء أخر وهذا ربما راجع إلى الاختلاف في إدراك قوة الضغط، وهذا حسب ما توصل إليه الباحث حسان الجيلالي في دراسة له حول الجماعات في التنظيم، حيث وجد ان مجموعة من المبحوثين شعروا بهذا الضغط وحصروه في محاولة التدخل في قرارات الرئيس وفي فرض بدائلها واقتراحاتها عليه، في حين هناك من يرى أنها تحاول التدخل في شؤون العمال، وهذا الاختلاف يرجع إلى طبيعة بعض الأشخاص وما يتميز به من خصائص دون سواه، وهذا ما أكدته فئة أعوان التنفيذ هاته الفئة البعيدة في تواجدها ضمن الهيكل التنظيمي عن مراكز اتخاذ القرار ولا يمكنها الشعور بهذا الضغط التي تقوم به الجماعات الضاغطة.

كما يمكن استنتاج أن هناك مجموعة من المبحوثين صرحوا بان هذه الجماعات الضاغطة تحاول التدخل في شؤون العمال، وهذا ما صرحت به فئة الإطارات في حين ما يصرح أن الجماعات الضاغطة تحاول أن تتخذ القرار لكن هذا بنسب قليلة.

الجدول رقم 59 : يبين نوع القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها الجماعات الضاغطة حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية / نوع القرارات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
قرارات التوظيف	2	16.7	3	15.8	23	23.2	28	21.5
قرارات المنح المالية والسكنية	7	58.3	8	42.1	36	36.4	51	39.2
قرارات التكوين والترقية	2	16.7	3	15.8	14	14.1	19	14.6
المشاريع التنموية الخاصة بالمنطقة	1	8.3	3	15.8	11	11.1	15	11.5
قرارات التحويل من المنصب	-	-	2	10.5	15	15.2	17	13.1
المجموع	**12**	**100**	**19**	**100**	**99**	**100**	**13**	**100**

نلاحظ من خلال الجدول الخاص بنوع القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها الجماعات الضاغطة نجد أن أعلى نسبة 39.2% أن هذه الجماعات تتدخل في قرارات المنح المالية والسكنية مدعمة بأعلى نسبة 58.3% صرحت بها فئة الإطارات ثم تليها نسبة 42.1% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 36.4% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

كما وضحت البيانات الإحصائية أن نسبة 14.6% من المبحوثين صرحوا بان هذه الجماعات الضاغطة تتدخل في المشاريع التنموية الخاصة بالمنظمة مدعمة بأعلى نسبة 16.8% عند فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم وأدنى نسبة 14.1% صرحت بها أعوان التنفيذ.

كما بينت أن نسبة 13.1% من المبحوثين أن الجماعات الضاغطة تتدخل في قرارات التحويل من المنصب ومدعمة بأعلى نسبة 15.2% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 10.5% صرحت بها فئة أعوان التحكم.

وفي الأخير نجد أدنى نسبة من المبحوثين صرحوا أن الجماعات الضاغطة تتدخل في قرارات التكوين والترقية مدعمة بنسبة 15.8% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها نسبة 11.1% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ وأدنى نسبة 8.3% صرحت بها فئة الإطارات .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول الخاص بنوع القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها الجماعات الضاغطة نلاحظ انه هناك العديد من القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها لكن أعلى نسبة من المبحوثين صرحوا أنها تتدخل في قرارات المنح المالية والسكينة وهذا ما أكدته فئة الإطارات وأكدته احد رؤساء المصالح أثناء إجراء المقابلة أن الرئيس العام للمنظمة يطلب من أعضاءه داخل المنظمة بتزويده بمعلومات تخص الأشخاص الذين وضعوا ملفاتهم لطلب الإعانات المالية والسكينة ويأخذ بآرائها واقتراحاتها في حين هناك جماعات خارج المنظمة كرؤساء بلديات أخرى تحاول تحقيق مطالب جماعتها أو أحد أقاربها على أساس تبادل المصالح بينهم من أجل الحفاظ على علاقتها غير الرسمية.

كما يمكن استنتاج أن قرار أخر يمكن أن تتدخل فيه الجماعات الضاغطة قرارات التوظيف، ما يعني أن عملية التوظيف أصبحت تتدخل فيها عدة اعتبارات ومقاييس غير موضوعية التي أصبحت تؤثر على مصداقيتها، والتي أصبحت تعتمد على مبدأ الولاء والحفاظ على عضوية الأعضاء للجماعات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي، وهذا ما تتوصل تاليه الباحثة وخام كريمة في دراسة لها حول موضوع الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية وعوضت المقاييس الرسمية للتوظيف لمقاييس غير رسمية تخضع لمبدأ التعاون من اجل قضاء مصالح شخصية وكذلك "الحشمة" والوسائط والمحسوبية والجهوية وهي عوامل خارج القوانين الرسمية لأي نوع من المنظمات وخاصة المنظمة الخدماتية البلدية.

في حين يمكن استنتاج من خلال النسب المئوية الظاهرة في أعلى الجدول أن الجماعات الضاغطة تتدخل في قرارات التكوين والترقية، هاته الأخيرة التي أصبحت تعتمد على مقاييس غير موضوعية وعلى أسس غير رسمية من اجل تطبيقها، كما يمكنها أي الجماعات الضاغطة أن تتدخل في قرارات التحويل من منصبها

وهذا ما أكدته احد المقابلات التي تم إجراءها مع إحدى العاملات أنها تعرضت للتحويل من منصبها دون علمها حتى وقت صدور القرار وكان ذلك من خلال الاتصالات غير الرسمية التي تصل إلى الرئيس العام للمنظمة، وهذا ما صرحت به أعوان التنفيذ كما نجد أن الجماعات الضاغطة تؤثر في قرارات المشاريع التنموية الخاصة بالمنطقة وهذا ما أكدته فئة أعوان التنفيذ بحيث أن هذه المشاريع توجه على أساس الجهوية وكذلك على أساس المصالح الشخصية، وكذلك على أسس قرابية يعني أنها تستند في تطبيقها إلى أسس غير رسمية وهذا ما تم تأكيده من خلال شبكة الملاحظة وكذلك بعض المقابلات.

استنتاج الفرضية الثالثة:

تعتبر الجماعة العمل وحدة اجتماعية ومورد مهم في تكوين مختلف التنظيمات على اختلاف أنواعها وأشكالها وأحجامها، تهدف في تفاعلها مع بعضها البعض في شكل عمليات اجتماعية مختلفة إلى تحقيق إستراتيجية تنظيمية وجدت من اجلها المنظمة والوصول من خلال تعاونها إلى تحقيق الفعالية في الأداء.

والمنظمة الخدماتية كغيرها من المنظمات تتكون من أهم مورد في أداء مهامها وهو المورد البشري إضافة إلى الموارد المادية الأخرى تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الانسجام والتنسيق بين مختلف الأقسام وكذلك بين مختلف العمليات التنظيمية من خلال أداء جماعة العمل التي تعتبر العنصر الحيوي المنشط المختلف النشاطات والعمليات التنظيمية وفق خطة عمل رسمية واضحة ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالنسق التنظيمي الخدماتي التي تنتمي إليه، ومن خلال تحليل جداول الفرضية الثالثة الخاصة بالجماعات الضاغطة تؤثر في عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية، ثم التوصل إلى أن هناك العديد من الخصائص التي تتميز بها جماعات العمل داخل هذا النوع من التنظيمات ومن بين أكثر النتائج دلالة حسب نتائج الدراسة هو خاصية التعاون والتماسك بين مختلف الفئات المهنية التي تحتل المراكز العليا حسب الهيكل التنظيمي للمنظمة باعتبارها جماعات تمتلك السلطة الشرعية وتعاونها يكون في إطار اشتراكها في نفس المهام والسلطة والمسؤولية، وهذا التشابه يسمح بتشكيل مجموعة من المعايير والقيم التي تنظم سلوكها وتجعلهم يلتزمون بها بما يجعلها توفر الحماية لبعضها في ظل علاقات غير رسمية بالإضافة إلى ذلك وحسب نتائج الدراسة

هناك خاصية ثانية تتميز بها جماعة العمل وهي خاصية البحث في المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة من خلال تكوين علاقات غير رسمية بين مختلف الفئات المهنية، يعني الفئات الدنيا والوسطى وكذا العليا في التنظيم وانضمام ذوي الفئات الدنيا مع الفئات العليا ضمن السلم التنظيمي الرسمي في إطار علاقات غير رسمية من اجل تحقيق استراتيجيتها وتحقيق الحماية لها من طرف أصحاب السلطة الرسمية والقوة الشرعية داخل المنظمة الخدماتية، ما تم تأكيده كذلك أن جماعات العمل تفضل الانتماء إلى جماعة معينة من اجل تحقيق راحتها النفسية باعتبارهما مطلبان وحاجة إنسانية مهمة وهذا حسب سلم الحاجات لماسلو وهذا ما أكدته أدنى فئة ضمن السلم التنظيمي الرسمي.

كما يمكن استنتاج كذلك أن جماعات العمل تفضل الانتماء الى جماعات معينة من اجل تحقيق أو قضاء مصالح شخصية، وهذا حسب فئة الإطارات والشخص الذي تفضل تكوين معه علاقات شخصية هو الرئيس العام للمنظمة، التي فرضتها طبيعة العمل الرسمية، وهذا من أجل تحقيق الاشباعات النفسية والاجتماعية وكذلك مصالحها الشخصية من خلال العلاقات غير الرسمية حيث أنها تكون هامش حرية لها تتحرك خلاله من اجل بلوغ إستراتيجية معينة محتمة بالقواعد وقوانين رسمية وكذلك السلطة والمسؤولية الممنوحة لهاته الفئات العليا في التنظيم، حيث رأت هذه الجماعة أنها لا يمكن تحقيق أهدافها واستراتيجياتها إلا من خلال انضمامها إلى قائد المنظمة الرسمي، وهذا ما توصلت إليه نظرية نشوء الجماعات غير الرسمية وهي نظرية التوازن للعالم نيوكمب، وذلك راجع إلى مجموعة من الاعتبارات كالقرب المكاني وكذلك تواجدها ضمن نفس الترتيب في الهيكل التنظيمي الرسمي ما يحتم وجود تفاعل مستمر ودائم بين أعضائها، ما يمكنه أن ينشئ قيم ومعايير مشتركة خاصة بها وكذل أهداف شخصية ما يحتم تكوين وحدة الفكر الذي يعتبر أساس استمرار الجماعة وبقائها.

كما يمكننا أن نستنتج أن الفئات الدنيا في التنظيم تفضل تكوين علاقات شخصية مع رؤساء في نفس المصلحة، وهذا من اجل التحرر من الرسمية الزائدة وكذلك من ضغوط العمل، حتى لا يشعر أنه آلة خلال ذلك كما صورته النظريات الكلاسيكية، وإنما له حاجات نفسية واجتماعية يبحث في الوصول إليها ويكون جماعات

غير رسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي الرسمي ويصبح رئيس المصلحة هو قائدها غير الرسمي يسعى إلى البحث في تحقيق مصالح جماعته في ظل السلطة الرسمية الممنوحة له وكذلك العلاقات غير الرسمية التي يتمتع بها مع أصحاب السلطة والقوة الشرعية داخل المنظمة وهو الرئيس العام للمنظمة.

كما يمكننا استنتاج من خلال القراءة الإحصائية والسوسيولوجية للجدول الخاصة بهذه الفرضية أن هناك عملية تنظيمية نجم عنها تفاعلات سلبية بين الأفراد الفاعلين في بيئة العمل وكذلك داخل النسق التنظيمي الخدماتي والمتعلقة بنوع القرارات المتخذة، خاصة عند أدنى فئة تنظيمية مما يسمح بتشكل عصيبات تبحث في تحقيق راحتها النفسية والابتعاد عن ضغوط العمل وتهدف إلى مقاومة القرارات الصادر، وأهم جماعة يمكننا أن تحدث مشاكل داخل النسق الخدماتي هي الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي للرئيس حيث يرون أن إصدار بعض قرارات لا يتوافق وأهدافهم الشخصية وقيم والمعايير التي وضعتها حتى تضبط سلوكها وتفاعلاتها وحتى قراراتها في إطار غير رسمي كما يمكن استنتاج أن هناك مشاكل مع رؤساء المصالح، وهذا نتيجة لتداخل الصلاحيات بين هاته الفئات المهنية داخل النسق التنظيمي، حيث نجد أن فئة تبحث في هامش حرية لها تتحرك فيه من اجل قضاء مصالحها من خلال الضغط على الفئة التنظيمية العليا والصانعة للقرارات التنظيمية.

ويمكننا استنتاج كذلك أن هناك ردات فعل سلبية اتجاه القرارات الصادرة من قبل جماعة العمل والذي يظهر في شكل سلوكات سلبية كمخالفة القرارات وعدم العمل بها وكذلك تعطيل العمل والتغيب في الدخول والخروج، هذا ما يسمح ببروز بعض السلوكات من قبل القائد متخذ لتلك القرارات حسب نتائج الدراسة، الحرمان من بعض الامتيازات الشرعية والقانونية من حق كل عامل التمتع بها تتوفر فيه الشروط وهي الحرمان من الترقية والتكوين وبعض الامتيازات المادية، وهذا القرار التعسفي من اجل تفعيل القرارات الصادرة والتي يحقق من خلالها مصالحه الشخصية وبعض جماعاته الحزبية التي ينتمي إليها.

ومن بين الأسباب التي دفعت بعض جماعات العمل إلى رفض القرارات كونه قرار يتنافى والقواعد الرسمية وهذا حسب تصريح جماعة العمل التي تحتل أدنى مستوى في التنظيم والتنظيم وذات مستوى تعليمي عالي "جامعي" والتي تعي وتفهم وتميز بين القرارات التي تتوافق والقواعد الرسمية التي لابد من الالتزام بها من

طرف القيادات الرسمية والتي من أهم مميزات هو ضعف المستوى التعليمي وهذا ما تم تأكيده من خلال المقابلات، لأنه لا يوجد معايير موضوعية ومعلن عنها من اجل اعتلاء المناصب القيادية وإنما هناك معايير اجتماعية وشخصية من اجل بلوغ مراكز السلطة داخل المنظمات الخدمات، وهذا ما تم التوصل إليه الباحث بن يونس الطاهر في دراسة له حول أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرار.

في حين هناك نتيجة تم التوصل إليها أن هناك مقاومة أو سبب لرفض القرارات المعلن عنها لا تحقق لهم المصلحة الشخصية، وهذا حسب تصريح فئة الإطارات وخاصة ذوي المستوى التعليمي العالي "الجامعي".

وما تم استنتاجه كذلك من خلال التحليل أن هناك جماعة تقوم بعملية الرقابة غير رسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي، والهدف من ذلك هو التوصل إلى ثقة الرئيس ومحبته من طرف الجماعات التي لها نفس الانتماء الجهوي للرئيس وكذلك الوصول إلى قضاء مصالح شخصية على حساب المصلحة العامة، وهذا من طرف رؤساء المصالح هذا العلاقة غير الرسمية التي كونتها هاته الجماعات تهدف من وراء قيمها بالرقابة غير الرسمية إنشاء علاقات مع صاحب القرار ويصبح عضو ضمن جماعته غير الرسمية فتكسبه ثقتها وتشركه قيمها ومعاييرها التي تضبط سلوكها وأهدافها غير الرسمية وطبقا لذلك يندمج ضمنها وينصهر فيها وبالتالي يستطيع الحفاظ على مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة، حتى تحافظ على عضوية تلك الأعضاء التي تزوده بالاتصالات غير الرسمية وضمان الحماية لها.

وما يمكن استنتاجه كذلك أن أدنى نسبة من المبحوثين صرحوا أن هناك تغيير لبعض القرارات الصادرة وهذا من اجل رد جميل لشخص أو جماعة أسدت لصاحب القرار خدمة، هذا ما يعني أنها أصبحت قوة ضاغطة على السلطة الرسمية حتى تحافظ على قيمها ومعاييرها، وكذلك أهدافها ضمن إستراتيجية واضحة ومعلن عنها بالنسبة للجماعة كما اتضح أن هذه الجماعات موجودة داخل النسق التنظيمي والتي تتمثل في الجماعات التي تشترك مع متخذ القرار في القيم والمعايير وكذلك الأهداف الشخصية، أما الجماعات من خارج المنظمة والتي تم تحديدها من خلال المقابلات أنها تكمن في "معارف" الرئيس وكذلك الجماعة التي ينتمي إلى نفس حزبه في مختلف المنظمات الخدماتية الأخرى "البلديات والدائرة وكذلك الولاية" ولهم نفس الرتبة المهنية

"الرؤساء والنواب" وهذا حسب تصريح فئة الإطارات التي من الواضح أن شعرت بدرجة الضغوط التي يمكن أن تكون تعاوني منها هاته الفئة، وهذا من خلال محاولة هاته الجماعات التدخل في قرارات رئيس البلدية القائد الرسمي لها، ومن أهم القرارات التي يمكن أن تتدخل فيها الجماعات الضاغطة هي قرارات المنح السكنية والإعانات المالية بالدرجة الأولى وكذلك قرارات التوظيف وهذا ما تم تأكيده كذلك من خلال المقابلات هذا ما يعني ان عملية التوظيف أصبحت تتدخل فيها مقاييس ومعايير غير موضوعية والتي أصبحت تعتمد على مبدأ الولاء والحفاظ عضوية الأعضاء للجماعات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي، هذا تم التوصل إليه الباحثة وخام كريمة في دراسة لها تحت عنوان الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية وتوصل إليه كل من الباحث على زكار والباحث نصر الدين بوشيشة في دراسة لها تحت عنوان الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

وما يمكننا تأكيده من خلال هذه الفرضية أن الجماعات الضاغطة والتي استطاعت تكوين علاقات شخصية مع رؤساء البلديات وهي من مختلف الفئات المهنية وكذلك من خارج المنظمة تؤثر في عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية وذلك من خلال تبنها لاستراتيجيات عديدة محتمية بالسلطة الرسمية للقيادات الرسمية التي يعتبر قائدها غير الرسمي.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها عن طريق استعمال المقابلة

لقد تم اختيار تقنية المقابلة من اجل جمع البيانات وتدعيم النتائج المتحصل عليها من خلال الاستمارة والملاحظة وقد تم اجراء المقابلة مع مجموعة من رؤساء المصالح حيث تم اختيار مبحوثين من كل بلدية وبطريقة عشوائية باعتبارها عناصر مسؤولة عن صناعة القرار واتخاذه داخل بالمنظمة.

المطلب الأول: عرض المقابلات وتحليلها

عرض المقابلة رقم -01-

مدة المقابلة: 1 ساعة

الجنس: ذكر.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي

المنصب: رئيس مصلحة الشؤون المالية.

الأقدمية: 22 سنة.

نص المقابلة:

لقد تم تعييني في هذا المنصب عن طريق المسابقة، يقول امتحان تلوى الآخر حتى تحصلت على هذا المنصب والحمد لله على كل حال، ويجيب المبحوث على سؤالي الخاص بالاشتراك في المكتب يقول نعم يشاركني شخص واحد وكل واحد منا يؤدي واجبه المهني في حدود الاحترام والواجب المهني فقط، أما فيما يخص الاتصالات خارج النسق التنظيمي، تقول نعم نلتقي مع زميلاتنا خارج البلدية بما أننا من نفس المنطقة والمنطقة صغيرة فإننا نلتقي في "الأعراس والأعياد و...راكي عارفة حنا النسا". أما اتصالاتنا داخل البلدية فتكون عن طريق الهاتف الخاص بالبلدية أو عبر الفاكس أو عن طريق البريد الإلكتروني أحيانا وتصاحب كلامها بضحكة خفيفة، التكنولوجيا خففت عبئ الاتصالات علينا وأحيان يكون اتصالنا خارج أوقات العمل لكن داخل البلدية وأنت مجبر على ذلك لضرورة الأمر، وأنه بالنسبة لي أرى أنه ضغط مهني ونفسي لاشيء آخر مجبر من قبل الرئيس عمل ساعات خارج أوقات العمل بدون تحفيز لا مادي ولا معنوي ولا شيء آخر، الضغوط هي التي تفرض علينا ذلك والخوف من جهة أخرى الخوف من خلق المشاكل ويقول" يديرك الرئيس بين عينيه..."يكرهك عملك، إذن فما عليا سوى الصمت والرضوخ لتجبر الرئيس وعناده وكلامه فوق كل شيء وفوق كل اعتبار هو الآمر والناهي وما عليك إلا الانصياع والطاعة العمياء التي تذهب العزم والإرادة وتجعلك مجرد تابع للقرارات القمعية. وهذا كله خوف من تجويع أطفالي وعرائهم، ولا ذلك لما بقيت تحت وطأة المسؤول ويردف كلامه بتنهدات طويلة وفي ملامحه علامات الضجر والسأم ويضيف قائلا آه لو تدرين المشاكل التي تعاني منها بلديتنا اليوم ما تكفيكش" Rame de papier ".

وفي سؤالي عن الاتصالات غير الرسمية تسهم في تكوين العلاقات غير الرسمية جماعات العمل يقول إيه لها دور كبير في بناء وتكوين وتأسيس العلاقات غير الرسمية وخير مثال على ذلك كان لي مشاكل في أحد المؤسسات خارج مشكل شخصي لا دخل لي مكان عملي به، لكن وجدت أنه تسبب لي في مشاكل داخل البلدية التي أعمل بها، قولي لماذا ويردف كلامه بالضحك...تخيلي أن رئيس تلك المؤسسة كذلك ولا يريد ذكر اسمها ولا مهامها تحفظ على ذلك وقال لا أستطيع ذكر اسمها، المهم له علاقة برئيس البلدية التي أعمل بها ولكون هذه العلاقة القائمة على المصالح الشخصية مع بعضهم البعض أجبرت على التخلي عن قضيتي التي كنت أدافع عنها، وذلك بالتهديد والوعيد بتنحيتي من منصبي، فما عليا سوى الصمت والتزام الحياد، والتنازل عن كل شيء يستطيع إجباري البقاء تحت رحمة الظلم.

وفيما يخص سؤالي عن وجود الجماعات الضاغطة تؤثر في عملية القرار، يحدق بعينيه ويصفق ويعلو بصوته هناك جماعات داخل البلدية تنتمي إلى نفس منطقة الرئيس وتجمعها صداقة مع الرئيس وكذلك الانتماء إلى نفس الحزب ووو...إلخ وهي ضرورية وموجودة في كل تنظيم لأن الرئيس يعتبرها أكثر ثقة من أشخاص أخرى، لأنها توافقه في الرأي ولهم نفس التوجهات ونفس المبادئ والعقيدة، وهي جماعات لا تراقب في العمل وكان البلدية ملكية خاصة لا تعاقب على التأخر ولا عن تعطيل العمل ولا عن أي شيء آخر وهي محتكة بطريقة كبيرة بالرئيس وتمده بالأخبار التي تحدث داخل البلدية، كل ما يجري، وأنت تعرفين طبيعة البشر" من الحبة نصنع قبة"، وهي جماعات تبحث عن رضا المسؤول من أجل قضاء مصالحها الشخصية، يقول المبحوث متأثرا آه آه لو كان الأمر بيدي لما وجدت كل هذه العلاقات داخل المنظمات مهما كان نوعها حتى تمشي الأمور على طبيعتها ولا وجود أبدا لهذا النوع من الضغوطات، لأن في بعض الأحيان وإن حدث مشكل لأي شخص مثل ما حدث لي لا يستطيع تقديم شكوى لأي جهة من الجهات التي يمكن أن تتدخل من أجل تبادل المصالح، فهي تلجأ الى الطرق الملتوية من أجل قضاء المصالح الشخصية، مثل الإشاعة كأن تقول سمعنا كذا وكذا... فالرئيس عند سماعه الخبر الذي هو عبارة عن إشاعة يحاول احتواء هذا الخبر والعمل به.

ويجيب المبحوث عن السؤال الخاص بأسلوب رئيسك في العمل يقول أحيانا يظهر أنه غير مبالي ويتحرك لرؤساء المصالح الحرية في اتخاذ القرار ويعمل على مشاركتهم، في بعض المواضيع التي تهم البلدية وأحيانا ديكتاتوري ومتسلط خاصة إذا تعلق الأمر بالأمور الشخصية وفيه تحقيق الجماعات الضاغطة، لكن حقيقة الأمر لا يوجد احد ومناسب للعمل داخل البلدية، والقرارات كلها تعسفية، وفي الآخر هذه القرارات تفرض على العمل ولا داعي للتراجع عنها أو تغييرها أو شيء آخر. وهناك تشكل لجماعات العمل غير الرسمية وأنا أجد راحتي النفسية في وسطها إلى قضاء المصالح الشخصية وهي من تتخذ القرار وكذلك الأعضاء المقربة للرئيس والمسؤولين وأعضاء المجلس الشعبي البلدي المنتخبين هم من يشاركون في اتخاذ القرار.

أما فيما يخص سؤالي عن تأثير العلاقات الشخصية على صناعة القرار يقول نعم وبالتأكيد وهي واقع معاش. واحيان تكون القرارات تلك إيجابية وأحيان أخرى سلبية حسب طبيعة المصلحة والقرار المتخذ واكتفي بالقول.

تحليل المقابلة رقم -1-

يتضح من خلال هذه المقابلة هناك طرق رسمية في توظيف العامل باعتباره تحصل على هذا المنصب عن طريق المسابقة التي اهلته لشغل منصب وظيفي داخل البلدية ،كما نجد ان المبحوث يرى ان هناك اتصال بين جماعات العمل ويظهر ذلك في الاشتراك في المكتب الواحد في اطاره الرسمي من اجل التنسيق بين المهام الرسمية الموكلة اليه داخل النسق التنظيمي ،كما يرى ان هناك تشكل نوع اخر من الاتصال بين جماعات العمل الذي فرضته العلاقات الجهوية بحكم صغر البيئة الجغرافية التي ينتمون اليها بالإضافة الى تمكنهم من الاتصال مع بعضهم البعض خارج البيئة العمل والتقائهم في المناسبات والأعياد الدينية وهو الاتصال غير الرسمي الذي ينتج عن ذلك الالتقاء العفوي والتلقائي والتي عن طريقها تسمح بتكوين تنظيم غير رسمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي موازي للتنظيم الرسمي .

كما صرح المبحوث ان هذه الاتصالات غير الرسمية تساهم في تكوين وبناء وتأسيس العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل خاصة عند صناع القرار حيث تهدف هذه العلاقات الى تحقيق المصالح الشخصية المشتركة على حساب المصلحة العامة وهذا ما تم تأكيده في دراسة الباحثة محمد اعمر فتيحة في موضوع لها التنظيم غير الرسمي واثره في اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية ،هذا ما يحتم على ذوي الحقوق القانونية التخلي عن حقوقهم والالتزام بالقرارات الاجبارية التعسفية والرضوخ الى كل أنواع الضغوطات من اجل الحفاظ على منصب العمل والحفاظ على لقمة العيش حسب تصريح المبحوث وهذا ما يعيق أداء العمال ويساهم في خفض روحهم المعنوية .

كما لوحظ من خلال المقابلة كذلك ان النمط القيادي السائد داخل لنسق التنظيمي الخدماتي الذي ينتمي اليه المبحوث هو النمط المتسلط في احد المواقف والملتزم بحرفية القوانين من اجل الحفاظ على سلطته حتى يستطيع تحقيق التوافق والانسجام في العمل من خلال التوفيق بين الوحدات الإدارية والتنسيق بينها وفرض أوقات العمل خارج الأوقات الرسمية من اجل تحقيق العمل التعاوني الاجباري دون الحفاظ على العلاقات الإنسانية وذلك من خلال اغفال جانب التحفيز سواء المادي او المعنوي وهذا ما نادت به النظريات الكلاسيكية التي اعتبرت الانسان مجرد الة لا تكف عن الدوران وهذا ما يساهم في انقاص من عزيمة وأداء جماعات العمل وتجعلها تستجيب لقرارات القائد بطريقة اجبارية خوفا من صدور أي قرار يمس منصبه سواء التنحية او التحويل.

اما بالنسبة للجماعات الضاغطة فيرى المبحوث انها تؤثر وبدرجة كبيرة على صناعة القرار خاصة الجماعات التي تربطها علاقات غير رسمية مع القائد الرسمي للمنظمة ومتخذ القرارات ويحدد المبحوث الجماعات الضاغطة على انها تلك الجماعات التي تنتمي الى نفس منطقة القائد او لرئيس المجلس الشعبي البلدي وكذلك جماعة أصداء القائد والجماعة التي تنتمي الى نفس حزبه وهذه الجماعة الخيرة سواء كانت من داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" الذي او من خارج النسق التنظيمي ومن جهات اعلى التابعة الجماعات المحلية ومن اجل الحفاظ على هذه العلاقات غير الرسمية وجعلها علاقات مستقرة تعمل القيادة على الانصياع الى مطالبها وقراراتها والبحث عن العديد من الطرق من اجل ووسائل من اجل ان تحقق لها مصالحها

ومطالبها غير الرسمية وتحقي مصلحته هو الاخر "القائد" مصلحته الشخصية باعتبارها علاقات تبادلية،وتجمه بين هذه الجماعات نفس الأهداف ونفس المصالح، فهي تقوم بتزويد القائد بالمعلومات وهو الاخر ينصاع لها ولأهدافها وكذلك لمصالحها المشتركة بالاحتماء وراء القانون والتستر وراء اللوائح والقوانين الرسمية وكذلك السلطة الرسمية التي منحها له الشعب ومن اجل خدمة هذه الجماعات الضاغطة وبلوغ أهدافها يلجا القائد الى فرض قرارات تعسفية واجبارية على بعض جماعات العمل وتستعمل بذلك كل ما هو متاح لها من وسائل الاتصال والأساليب التي ترى انها مناسبة لتحقيق اغراضها كأفراد اعلى ضمن السلم التنظيمي الرسمي وأصحاب القرار والجماعات التابعة له في اطارها غير الرسمي.

عرض المقابلة رقم -02-

مدة المقابلة ساعة و30 د

الجنس: أنثى.

السن: 54 سنة.

المستوى التعلمي: الثالثة ثانوي.

المنصب: رئيس مصلحة المستخدمين

الأقدمية: 21 سنة.

نص المقابلة:

تبدأ المبحوثة بتنهيدة عالية وتقول" يا الله نبداو ليوم نكسرلك راسك"، عندي ما نحكي وتجيب على أول سؤال لها عن كيفية الالتحاق بالمنصب فتجيب لقد تحصلت على هذا المنصب عن طريق المسابقة وانأ اعمل في مكتب جماعي تشترك فيه مختلف المستويات وإخلاف في الجنس ذكور وإناث تقول" بالحق أنا اعمل الباقيات يضلوا في التلفون" واتصالي برئيس البلدية ومع باقي العمال وكذا باقي رؤساء المصالح اتصال مباشر أتفتل بين أقسام البلدية ومكاتبها " كشغل دار وحدة، ولا ألجأ غل طرق أخرى من اجل إيصال المعلومات للعمال "تعاملي مباشرا" وطريقة اتصال بالرئيس "تستحق حاجة تطلع عندو" وجماعة العمل تتميز بروح التعاون، لا يوجد صراعات ولا حتى مشاكل ولا أي شيء، وفيما يخص سؤالي عن اتصالها بباقي العمال خارج أوقات العمل تقول لا أتصل مع أي شخص أخر خارج أوقات العمل، كل واحد يذهب إلى منزله لا أتصل بهم عن طريق الهاتف وليس لدي هاتف ذكي من أجل الفايس بوك " ما عندي حتى حاجة " "عندي برك قرقابة كحلة قديمة "علاقتي تنتهي مع العمال في مكان العمل وأحيانا نلتقي في المناسبات.

والمعلومات التي تصلني دائما خاطئة وغير صحيحة خاصة معي"لأني خاطيني وخاطيهم "تهز في رأسها وتتأسف" المعلومات فيها نوع من النشوية يزيد وينقصوا لأني منيش منهم والانتماء الحزب كان سابقا إجباري لكن الآن كان باختياري مثل باقي العمال، " أنا جماعة العمل جابدين أصلا ويحبو كلشي ليهم يلزو ليك لأن

أنت صاحب مسؤولية وقرار كي يقضوا حوايجهم يتخلو عليك ". هذا هو "غاشينا" لكن هناك مجال كبير داخل البلدية للاتصالات غير الرسمية وخير مثال على ذلك نهار الثلج لم آتي إلى العمل وكل العمال لم يأتو ليس أنا فقط، فعندما جئت في اليوم التالي إلى العمل فوجئت بقرار الخصم من الأجر، صعدت مباشرة إلى رئيس البلدية مسؤولي المباشر وتساءلت عن سبب الخصم فأجاب أنني تغيبت يوم أمس فقلت " يخي قع تغيبوا مش غير أنا " قال اتخذت قرار وانتهى فعلمت بعدها ان هناك من اتصل بالرئيس هاتفيا وأخبره عن عدم مجيء وتساءلت في نفسي عن السبب لكن لم أجد جواب لذلك." أنا جيت نخدم على شري مانيش مستحقة مزية حتى من واحد" ومسؤولي المباشر علاقتي به علاقة جيرة. وبعد أيام احتفل الرئيس بعيد المرأة وأمرني أن أذهب إلى مكان الاحتفال اخذ هديتي فقلت له " رجعلي دراهمي ولا أحتاج إلى هديتكم " بدراهمي نشري تقول المبحوثة أنا حقي مهضوم نسمع بعض القرارات من "برا" فالحق مازال لم يحدث أن شاركونا في صناعة القرارات وخير دليل أنا " حولوني من مكتب إلى مكتب آخر واتخذ القرار في هذا الأمر ولم يكن عندي حتى أدنى فكرة حول الموضوع حتى جاء القرار الخاص بالتحويل وتم تحويلي إلى مكتب آخر وتنحيتي من منصبي الذي كنت فيه وهناك مشكلة واجهتني عند دخولي إلى المكتب أنني قوبلت بالرفض من قبل الشخص الذي كنت شاركته المكتب، تقول لكوني كبيرة في السن وتحتاج إلى فئات شابة من أجل القيام بأعمال خارج المكتب وخارج البلدية، إمضاء الأوراق في الدائرة والطلوع والهبوط الدائم إلى رئيس البلدية. وبما أن الشخص الذي رفض وجودي في المكتب معه عنده شخص يقربه " رئيس المجلس الشعبي البلدي" في أحد البلديات وهناك تبادل للمصالح بين هؤلاء الأشخاص وبفضل المعرفة ينقص عليها الخدمة. " أنا نحشم منها لأن عندها فلان رئيس البلدية وبالتالي كل طلباتها تلبى والرئيس عندو حبابو وصحابو والحاشية التي يحتاج إليها وتحتاج إليه لو لم يكن هذا لكنا كلنا لاباس علينا"، كاين جارو وإلى عندو ماديا، كاين لافامي، كاين لحباب حتى "لطرف". وحنا جرينا معاك فالإنتخابات على الأقل عاونا".

وفيما يخص سؤالي عن تأثير العلاقات غير الرسمية على القرارات تقول نعم تؤثر العلاقات غير الرسمية في صناعة القرار، كما قلت من قبل أن العلاقات الشخصية والعائلية والحزبية لها دور في صناعة القرار،

فالمسؤول أحيانا يخضع لضغوطات كبيرة من طرف أقاربه وأصدقائه أو أعضاء حزبه أثناء اتخاذ القرار مهما كان نوع القرار وخاصة قرارات التوظيف والسكن والإعانات المالية، وحتى الترقية أحيانا وهذا ما حدث لي حرمت من الترقية لأن هناك ما هو كما قيل " أحق صاحب رئيس البلدية هو أولى مني"وحرمت منها فعلا، بالرغم من أنني كنت أنا لي الأولوية من حيث الأقدمية والخبرة لكن هناك معيار آخر وهو الصداقة و"أنا لست صديقة رئيس البلدية" وكل هذا من أجل رد الجميل وبعض الاعتبارات العائلية وغير ذلك.

وتضيف المبحوثة وتقول " غاضتني عمري" تأثرت نفسيا وبكيت لأجل ذلك لأن المسؤولين يميلون إلى جهة على حساب جهة أخرى، لكن في الأخير هناك الله العلي القدير" عنده آخذ حقي".

تحليل المقابلة رقم -2-

يتضح من خلال هذه المقابلة ان المبحوثة تحصلت على المنصب الذي تشغله حاليا بطريقة رسمية قانونية عن طريق اجتياز امتحان او مسابقة ومؤهلاتها العلمية اهلتها لهذا المنصب وشغل الوظيفة،وعن نمط الاتصال السائد داخل النسق التنظيمي الخدماتي فترة المبحوثة ان هناك نمطين من الاتصال أولها الاتصال الرسمي الموضح حسب خطوط السلطة والمسؤولية المبينة في الهيكل التنظيمي الرسمي واخر اتصال غير رسمي،فعن الاتصال الرسمي ترى المبحوثة انه اتباع للتسلسل الهرمي الموضح ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالبلدية التابعة لها ويأخذ شكل الاتصال الصاعد يعني من المستويات الدنيا الى المستويات الأعلى يعني من اسفل الهرم في الهيكل التنظيمي الى أعلاه ويمكن ان تكون هذه المعلومات خاصة بناقل سواء كان مضمون الرسالة حول طريقة الأداء او حول المشاكل التي يعاني منها او يمكن ان يكون مفوض من قبل جماعات معينة فيعمل على نقل مشاكلها الى الرئيس الأعلى في النسق التنظيمي الخدماتي " رئيس المجلس الشعبي البلدي" وهذا يتوقف على هدف كل فرد فاعل في التنظيم والاستراتيجيات التي يصبو الوصول اليها وفي هذا النوع من الاتصال حسب تصريحات المبحوثة يكون بطريقة مباشرة بين العامل المرسل او ناقل الرسالة والمستقبل القائد ومتخذ القرار باعتباره أسلوب سهل ويسير واكثر اقناعا وتأثيرا على المستقبل الا اننا نجد ان هذا الطريقة الخاصة بنقل المعلومات قد تجعل المعلومات عرضة للتشويه والتحريف وأحيانا الى سوء الفهم بين الطرفين

ونجاح هذه الطريقة يتوقف على طبيعة ناقل الرسالة ونوع المعلومات التي حصل عليها وعمل على نقلها هذا ما يفتح مجال لبروز جانب ثاني من الاتصالات وهو الاتصال غير الرسمي الذي ينتج بفضل اللقاءات المباشرة والمتكررة بين القائد والاتباع ويسمح بنسج علاقات غير رسمية بين الطرفين بفضل وجود عنصر الثقة وكذلك بفضل خصائص جماعة العمل داخل النسق التنظيمي الخدماتي الذي يضم اغلب جماعات العمل التي تنتمي الى نفس المنطقة الجغرافية وحسب المبحوثة فان هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية يمكنها ان تؤثر في قرارات رئيس المجلس الشعبي البلدي "القائد" ومن بين القرارات التي يمكن التأثير فيها هي قرارات الخصم من الاجر.

كما ترى المبحوثة ان النمط القيادي الكائن داخل المنظمة انه نمط ديمقراطي المهتم بجانب العلاقات الإنسانية لجماعات العمل التي يراسها وذلك من خلال العمل على تحقيق حاجات العمال والسماح لهم بالاتصال به مباشرة دون قيود رسمية وعراقيل وهذا حسب النظرية السلوكية مدرسة العلاقات الإنسانية التي اكدت على ضرورة فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع الى انشغالاتهم وشكاويهم واقتراحاتهم بطريقة مباشرة هذا ما يدعم العلاقات الإنسانية والعمليات التفاعلية بين جماعات العمل من اجل تحقيق الرضا في العمل وارتفاع معدل الأداء من خلال اشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وكذا التنظيمية وتحقيق تكيف واستقرار العمال والزيادة في دافعية الإنجاز هذا من جهة ،اما ما يمكنه من خلال سياق كلام المبحوثة ان هذا القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية يلتزم بحرفية القوانين في تطبيق الإجراءات القانونية على بعض العمال دون جماعات أخرى وذلك كم خلال استماعه الى الاخبار التي تأتيه بطريقة غير رسمية من طرف الجماعات القريبة له والتي تربطه بها علاقات غير رسمية والعمل على تطبيق الإجراءات القانونية في حقها دون ثوابت وادلة رسمية ،هذا ما يحتم بروز نوع من العلاقات الصراعية بين جماعات العمل وتبعث في نفوسها رغبة التغلب على هذه القرارات التعسفية والخروج عن الضغوطات التي تعاني بالبحث عن افراد فاعلين داخل التنظيم لهم نفس الشاكل لتعمل معها علاقات غير رسمية في اطار الاشتراك في نفس الضغوطات هذا ما يعمل على تشكيل جماعات غير رسمية داخل البناء التنظيمي الرسمي يقودها قائد غير رسمي الذي يوجه سلوكها وافعالها في ظل

قانون متعارف لدى جماعاته وتبني معايير وقواعد خاصة بها تعمل من خلال كيد واحدة من اجل مقاومة القرارات والصعوبات التي يعاني منها اطراف التنظيم غير الرسمي وبلوغ استراتيجياتها ضمن قانون اللعبة دون الخروج عن القيم والقواعد التنظيمية التي حددها القائد الرسمي .ومن بين القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها القيادة غير الرسمية قرارات الخصم من الاجر وكذا قرارات التحويل من المنصب حسب تصريح المبحوثة التي اتخذ قرار التحويل بشأنها دون علمها ومن خلال العلاقات غير الرسمية استطاعت العودة الى مكانها التي كانت فيه سابقا.

ام عن الجماعات الضاغطة فترى المبحوثة ان هناك تشكل للجماعات غير الرسمية والضاغطة خاصة على قرارات القائد متخذ القرار والجماعات الضاغطة تكون خاصة من جهات خارجة خارج البيئة التنظيمية أي خارج اسوار "البلدية" وذلك بفعل مجموعة من العلاقات غير الرسمية كالصداقة وكذا رؤساء البلديات فمن جهات أخرى او الانتماء الى نفس الحزب من افراد لهم مناصب في الدائرة وكذا الولاية حيث تجمعهم مصالح شخصية مشتركة بيهم يعني "بين القائد وجهات خارجية" وهذا في اطار علاقة تبادلية في تحقيق المصالح حتى يستطيع كلا الطرفين الوصول الى الاستراتيجية المتبناة من خلال تكوين هذه العلاقة واكتمال عملية التفاعل وتحقيق الأهداف المشتركة سواء للقيادات او لاحد أطرافها التي ترتبط معها في علاقات غير رسمية والتابعة لها، وتستعمل هذه الجماعات الضاغطة كل ما هو متاح لها من إمكانيات ووسائل اتصالية ومعلومات وكذا التي ترى انها تحقق لها أهدافها في اطارها غير الرسمي محتمية بالسلطة الرسمية التي منحت لها .

كما ترى المبحوثة ان هذه العلاقات غير الرسمية ان لها الدور في المشاركة في صناعة القرار واتخاذه مهما كان نوع القرار ومن اهم القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها الجماعات الضاغطة هي قرارات التوظيف والتحويل من المنصب والخصم من الاجر وكذا الإعانات المالية والسكنية وذلك من خلال ممارسة مختلف الضغوطات على أعضائها من اجل الالتزام بمعايير الجماعة والقواعد التي وضعتها حتى تستطيع الحفاظ على عضويتها ومكانتها في اطار العلاقات غير الرسمية حتى تستطيع بلوغ استراتيجياتها .

عرض المقابلة رقم -03-

مدة المقابلة: 01 ساعة و15 د

الجنس: ذكر.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي: ثانوي.

المنصب: رئيس مصلحة البناء والتعمير

الأقدمية في العمل: 18 سنة.

نص المقابلة:

لقد تم إجراء المقابلة داخل مكتب الأمين العام في إحدى بلديات مجال الدراسة وأخذ منا وقتا طويلا من اجل كسب ثقة الشخص المبحوث، حيث أن المبحوث تحرى أن الموضوع وحاول فهمه كل ما أقصد من بعض المصطلحات الغامضة التي لم يستطع فهمها كالتنظيم غير الرسمي والمنظمة، الاتصالات غير الرسمية وغيرها من المصطلحات، كذلك حاول فهم الهدف من الدراسة وعلاقتها بالبلدية، كما فهم الموضوع قال الآن" سأجيب على أسئلتك تفضلي".

فكان أول سؤال هو عن طريقة التوظيف قال أنه وظف عن طريق المسابقة وتم التحاقه بالمنصب الذي يشغله حاليا، ويعمل في مكتب منفرد يعني لا يوجد من يشاركه المكتب ولا الآلة، إلا انه يقول لكني أتصل بهم بحكم طبيعة عملي التي تفرض عليا الاتصال بباقي العمال من أجل التشاور وتقديم لهم الأعمال داخل البلدية في أوقات العمل وخارج أوقات العمل، فإن اتصالي بالعمال يكون مباشر مع العمال ولا أجد صعوبة في الاتصال بهم والمعلومات تصلني في معظم الأحيان صحيحة لأني أتعامل مع بالوثائق الرسمية المختومة والممضية من الجهات المعنية، لكنه يتأفف ويضيف لكن هناك في بعض الأحيان تصلنا بعض الإشاعات ويقول " لا معنى لها بتاتا جياحة وخلاص"، الهدف هو إحداث الفوضى وإثارة البلبلة والمشاكل داخل البلدية، لكن البعض يستغل هذه الإشاعات حتى يتوصل إلى القائد عن طريق إعطاء اسم من أثار الإشاعة في أوساط العمال خاصة إذا كانت تمس شخص مهم في البلدية أو قرار مهم داخل البلدية يقول "ما أكثرهم ما أكثرهم" ويهز

برأسه عدة مرات ويرفع يده إلى الأعلى " كرهنا الخدمة"، "كرهنا الخدمة خلينا منهم" ويقول واصلي الأسئلة واصلي وهذه الاتصالات إذا تم العمل بها وتأييدها تحدث مشاكل في البلدية والمسؤول إذا أخذها بعين الاعتبار وعدم التريث والاستفسار عن الأمر فإنها تمكنه أن يتخذ إجراءات وقرارات بناء على ذلك خاصة الخصم من الأجور والحرمان من الترقية.

ما يرى المبحوث عن طريقة الرئيس في إيصال المعلومات هي طريقة سهلة وواضحة وبطريقة قانونية، وعلاقتي بالرئيس في العمل هي علاقة عمل وتعاون على العمل لأن المنظمة "البليدة" هي كيان اجتماعي لمجتمع العمل والقائد هو الذي يصنع جو التعامل في مكان العمل، والبلدية لها قواعدها وقوانينها الرسمية تحكمها وتنظمها والرئيس هنا هو متعاون يعتمد على مبدأ الحوار والمساعدة، والتعاون مع العمال أمر ضروري من أجل الحفاظ عليها ككيان اجتماعي منظم ومستقر، ولكن العمل يكون في إطار قانوني مرن غير صارم منسق ومتعاون مع العمال بعيد عن التكبر والافتخار يكونه إطار داخل البلدية، ويضيف المبحوث في قوله علاقتي مع العمال ومع الرئيس علاقة حب وواجب وعمل، مبنية على التعاون من خلال مساعدة والعمال في حل مشاكلهم وعدم الالتزام بحرفية القوانين حتى لا تتشكل تلك الضغوط على العمال القائمة على التطبيق الحرفي للقوانين ولا يهمه العمال.

والنوع القيادي المتواجد داخل هذه البلدية، يعني كامل العمال دون تمييز. وجماعة هو القائد المتعاون مع العمال كلهم مهما كانت فئتهم المهنية ولا الجنسية ولا أي شيء آخر يعني كامل العمال دون تمييز ولجماعة العمل الحق في إبداء آرائهم واقتراحاتهم حول العمل، لكن ليس كل الفئات المهنية كالنقابة مثلا أو لجنة متساوية الأعضاء وكذا رؤساء الأقسام هذا إذا تكلمنا عن العمل القانوني، لكن إذا تعدينا القانون في بعض الأحيان يكون القرار حكرا على الرئيس ولا أي شيء آخر يشاركه في ذلك وإذا كان هناك" جنود خفاء هـ هـ هـ" فأنا لا أعرفهم خاصة إذا كان القرار فيه مصلحة شخصية للرئيس وجماعاته الخاصة فيكون القرار سري تماما لا أحد يعلمه خاصة قرارات التعيين والتوظيف والتحويل والترقية.

ويضيف المبحوث أن هناك قرارات تكون بطريقة قانونية وما على العمال سوى التنفيذ فقط، وهو قرار ملزم للجميع، لكن في حالة أنه يمس بنظام البلدية، فهنا تدخل النقابات أو كما قلت سابقا لجنة متساوية الأعضاء، لكن إذا كان فيه مساس بالعامل هنا للوساطة دور في حل المشاكل ومن خلال اللجوء إلى بعض الجماعات المقربة إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي من أجل تسوية وضعية العامل، وهذا ما تعودنا عليه في مجتمعنا الوساطة والمصالح الشخصية قبل كل شيء. وهي تؤثر على الرئيس وتجعله يتراجع عن قراراته.

وباعتباري رئيس مصلحة فأحيانا أتلقى بعض المشاكل فيما يخص تداخل الصلاحيات في القانون الأساسي للبلدية، لأن في حالة المشاركة أو الاجتماع من اجل اتخاذ قرار معين فنجد أن الرئيس يتخذ قرار وأنا أتخذ قرار آخر مخالف له وتؤثر هذا النوع من المشاكل على المسؤول وعلى العمل وكذا العمال وتتوتر العلاقة بين العمال والإدارة وأحيانا حتى بين المواطن، ويضيف المبحوث وفي عينه نوع من الحسرة والألم ويفقد الثقة بين الإدارة والعامل.

وهناك جماعات عديدة تضغط على الرئيس في بعض القرارات كالسكن والترقية والتوظيف تفرضها جهات خارجية، وكل رؤساء البلديات مع بعضهم البعض نظرا لتبادل المصالح الشخصية وكذا تأثير الأقارب خاصة إذا كانت البلدية في منطقة ريفية صغيرة كما هو الحال في بلديتنا، وكذلك أصدقاء الرئيس كلها علاقات تؤثر بطريقة مباشرة في صناعة القرار وأحيانا حتى تغيير القرار وهو وضع محتم على الرؤساء في البلديات من أجل تبادل المصالح وقضاءها وأحيانا تكون على حساب المصلحة العامة ويقول "يا أسفاه".

تحليل المقابلة رقم-3-

نلاحظ من خلال تصريحات المبحوث ان هناك اعتماد على الطرق الرسمية في توزيع المناصب وان هناك نظام للاتصال داخل النسق التنظيمي واضح متتبع لنظام خطوط السلطة والمسؤولية الذي لا تفرضه طبيعة العمل المشترك في نفس المكتب ولا نفس الالة وانما يفرضه طبيعة العمل الجماعي الذي يتطلب عملية التنسيق بين الوحدات والأقسام والمهام الموكلة اليهم كجماعة عمل وتعتمد جماعة العمل في اتصالها مع بعضها البعض على العديد من الأساليب منها الاتصال الكتابي الذي يعتمد على الوثائق الرسمية الممضية من الجهات

المعنية بالرسالة التي تحتل اعلى المراتب في السلم التنظيمي وهذه الطريقة الاتصالية تعمل على حفظ المعلومات من التحريف والتشويه ويمكن العودة اليها عند الحاجة اليها، وكذا الاتصال الشفهي الذي يعتمد على الاتصال وجه لوجه بين المرسل والمستقبل وكذا الاتصال عن طريق الوساطة وكذا الاشاعة في حالة تعذر الاساليب الأولى المذكورة "الكتابي وكذا الشفهي" وهذا ما يعنى ان هناك اتصال اخر موازي للاتصال الرسمي الذي تتبناه مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها كاستراتيجية تنظيمية من اجل تحقيق أهدافها وهو الاتصال غير الرسمي الذي حدده المبحوث في الوساطة الذي يمكننه ان يحرف في مضمون الرسالة وهذا حسب طبيعة القائم بالعملية الاتصالية وكذا الاشاعة والتي تعتبر من اهم مميزات الاتصال غير الرسمي الذي يعكس الظروف التنظيمية السائدة داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" وتكون نتاجا أحيانا عن سوء الاتصال الرسمي وجموده وكذلك الغموض في بعض القرارات التي تصدرها الفئات العليا ضمن الهيكل التنظيمي او كذلك نتيجة لبعض الصراعات القائمة بين بعض جماعات العمل وبالتالي الى الاضاعة من اجل الحط من معنويات الطرف الاخر وبينما الاشاعة تنتقل بين الافراد بطريقة شفوية فإنها تتعرض للتحريف والتشويه كلما انتقلت من شخص الى اخر ،وهذا حسب طبيعة الشخص وثقافته الاجتماعية وكذلك الأهداف الشخصية التي يصبو اليها ،لذا لابد من النظر في هذا النوع من الاتصالات والتعامل معها بكل جدية من اجل تجنب حدوث المشاكل داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" ومن بين القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية وهي الخصم من الجر وكذلك الحرمان من الترقية هاته الخيرة التي أصبحت تخضع لمقاييس غير موضوعية وغير قانونية هذا ما يؤثر على أداء جماعات العمل وانخفاض في الفعالية التنظيمية وبروز عصب داخل البناء التنظيمي "البلدية" افرادها يشعرون تعرضوا نفس المشكل حتى تجد متنفس للضغوطات التي تعاني منها وتستطيع الاستقرار داخل النسق التنظيمي الخدماتي .

أما فيما يخص تصريح المبحوث عن النمط القيادي السائد بالبناء التنظيمي الخدماتي "البلدية" انه نمط ديمقراطي المحافظ على العلاقات الإنسانية من خلال حث العمال على التعاون في العمل والاعتماد على مبدا المشاورة والحوار من اجل الحفاظ على استقرار المنظمة وقدرة أعضائها على التكيف، وكذا العمل على مشاركة

العمال في صناعة بعض القرارات دون سواها خاصة اذا تعلقت القرارات ببعض القرارات التي تعلق التي فيها مصلحة القائد متخذ القرار او تتعلق بمصلحة بعض الجهات معنية تربطه معها علاقات غير رسمية وتشترك مع بعضها في بعض الأهداف خاصة قرارات العيين والتوظيف والتحويل من المنصب وكذا الترقية فمثل هذه القرارات ينفرد القائد مع الافراد الذين تربطهم علاقات غير رسمية من اجل صناعة القرارات والاتخاذ من اجل تحقيق الاستراتيجيات التي يطمحون لها في ضوء قانون اللعبة المتعارف والمتفق عليه في ظل هامش حرية منحته له السلطة الرسمية، والواجب على جماعة العمل تنفيذ القرارات وهنا تبنى القائد نمط اخر للتسيير وهو النمط الديكتاتوري الملتزم بحرفية القوانين وحسب تصريح المبحوث تؤكد ذلك تعصب القائد لآرائه في حالة تواجدهم على طاولة الاجتماع من اجل اتخاذ القرار في موضوع معين نظرا لاختلاف في اهداف الطرفين وبحث كل طرف في تحقيق مصلحة معينة اما مصلحة شخصية او مصلحة عامة وهذا حسب طبيعة الافراد الفاعلين داخل التنظيم والأهداف التي يصبوا اليها .

اما بالنسبة لتصريح المبحوث حول الجماعات الضاغطة فيرى انها ضرورة حتمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية "وهذا ما يفرضه منطق الجيرة والقرابة والصداقة وكذا نفس التصنيف المهني مع بيئات تنظيمية متشابهة مع القائد متخذ القرارات واشتراك القائد مع بعض هذه الأعضاء في نفص الخصائص تصبح تشكل ضغط بالنسبة لاحد الأعضاء من اجل الالتزام بالمعايير المقبولة لها والقواعد التي صنعتها من اجل الوصول الى الاستراتيجيات التي يريدون بلوغها وتحقيق الأهداف المشتركة او اكمال العمل التبادلي للمصالح بينهم وهذا ما توصل اليه الباحثة "لويس كامل مليكة في دراسة لها تحت عنوان عوامل انجذاب الأعضاء الى الجماعة وحسب تصريح المبحوث ان هذه الجماعات استطاعت التأثير على القائد متخذ القرار وذلك من خلال تغيير بعض القرارات الصادرة وتعويضها بقرارات أخرى تخدم الجماعات الضاغطة وان دل ذلك على شيء فإنما يدل على قوة تأثير هذه الجماعات وهناك تبادل للمصالح ومن يريد مقاومة هذه الضغوطات الوقوف في وجه من يريد اشباع رغابته الشخصية يتلقى ضغوطات مختلفة ومضاعفة ينمنها ان تعرقل مساره المهني وهذا ما توصلت اليه بعض النظريات السلوكية بقيادة **التون مايو** وزملاؤه في تجربة **هاوثورن** ان الجماعة تعمل على

الضغط على أعضائها حتى تقوم بالالتزام بالمعايير التي تضعها والا يمكن الخروج عنها، وهذا ما تم ملاحظته من خلال بعض الملاحظات ان هناك ضغط على من طرف الجماعات غير الرسمية التي ينتمي اليها القائد متخذ القرار وتلزمه ببعض القرارات التي تخدم مصالحها وهو الاخر يفرض ضغوطات على جماعات العمل حتى تستجيب للقرات المتخذة ويحقق بذلك النظرة الايجابية لنفسه من قبل اعضاءه وضمان العضوية الدائمة ضمن الجماعة غير الرسمية التي ينتمي اليها بالتستر والاحتماء وراء القانون واللوائح التنظيمية.

عرض المقابلة رقم -04-

مدة المقابلة: 45 دقيقة

الجنس : أنثى.

السن: 38 سنة.

الرتبة: رئيس مصلحة الشؤون الثقافية والاجتماعية

المستوى التعليمي: ثانوي.

الأقدمية في العمل 10 سنوات.

نص المقابلة:

لقد تم توظيف هاته المبحوثة في هذا المنصب عن طريق إجراء مسابقة ونجاحها أهلها إلى هذا المنصب داخل البلدية، عند دخول البلدية لمرات متعددة باب المكتب مقفل في كل مرة، وبدخولي إليه من أجل إجراء المقابلة مع المبحوثة أنها تشترك مع شخص في نفس السن ونفس المستوى الدراسي، ونفس المنطقة وبينهما تفاهم كبير، ويظهر ذلك من خلال تبادل بعض الكلمات غير المفهومة بينهما ويردفان ذلك ببعض الضحكات بصوت عالي مصاحبة للتصفيقات. وتأكد ذلك من خلال ما صرحت به احد العاملات .

وعند بداية المقابلة تصرح المبحوثة أنها تشترك في المكتب مع عمال في صنف عقود ما قبل التشغيل، أما الشخص المتواجد معها في المكتب هو في نفس مستواها سنها، وما هو ملاحظ أن العمال من صنف عقود ما قبل التشغيل غير متواجدين هناك، وتجيب المبحوثة على السؤال الخاص باتصالها بزملائها خارج أوقات العمل تقول "بزاف خارج أوقات العمل" وذلك عن طريق الهاتف، ولامنا هو حول العمل في اغلب الأوقات، تضيف "أنا نخدم بزاف بالتليفون" أما اتصالها بزملائها في أوقات العمل فتجيب أنها تتصل بهم عن طريق الهاتف كذلك وأحيانا عن طريق الاجتماع عندما يستدعي الأمر ذلك، ويكون ذلك مع رئيس المجلس الشعبي البلدي والمعلومات التي تصلني الخاصة بالعمل معلومات رسمية صحيحة سواء كانت بالتليفون أو التليغرام أما جماعة العمل هنا لا تهمني واتصالي بهم قليل جدا إلا في حدود العمل الرسمي" التزم حدي وعملي وما يهموني

ش إلى فارغين شغل كثر"ولا تعني لي أي شيء ولا أسمح لها بتكوين أي علاقة غير رسمية لان اتصالي بالرئيس بطريقة مباشرة وأتحصل على المعلومات الصحيحة وإن شابها أي غموض أعيد الاتصال بالرئيس وأتأكد من الأمر، ومن المعلومات وعلاقتي برئيسي في العمل علاقة عمل وعلاقة جيرة، وتقول "لوكا نجيتي فالمير لي فات عندي ما نحكيك وعندك ما تسمعي، أما في الوقت الحالي بزاف بزاف حاجات تقصوا وتبدلوا"، حقيقتا الرئيس الأول متعاون مع جماعة العمل.

أما فيما يخص سؤالي الخاص بالمشاركة في تقديم أرائك داخل المنظمة تقول ان الرئيس يسمح لنا بإبداء آرائنا واقتراحاتنا لكوننا في نفس المنطقة ونعرف المجتمع وأفراده جيدا، نعرف من يستحق العمل ومن يستحق المنح المالية والإعانات وغير ذلك ومن لا يستحق، ويأخذ بآرائنا تلك ويتخذ قراراته وتعيد القول " ضرك رانا الحمد لله لوكا نجيتي في محمود نحكيلك"، وهذه الإجابة كانت لما أطرح عليها سؤال هل ترين أن هناك شخص يلجأ إليه بعض العمال أو الرئيس عندما تواجه بعض المشاكل، وتقول عندي علاقة مباشرة مع الرئيس أتوسط أحد ولا غير ذلك اتصالي به مباشرة.

أما فيما يخص الجماعات التي يشركها في اتخاذ القرار فتقول نعم فهو يشرك الجماعات التي تكون معنية بالمشكل أو الموضوع محل الدراسة مثلا أن كوني لوحدي في المصلحة والمسؤولة عنها فهو يناديني وأجتمع معه ويأخذ بأدائي واقتراحاتي حول الموضوع وهو يتخذ القرار، أما بالنسبة للقرارات الخاصة بالبلدية فإن كان هناك مسؤول أعلى وله السلطة في القرارات يأخذ أحيانا بقراراتها لكن في نهاية الأمر هو الآمر والناهي ولا وجود لشخص آخر يمنحه سلطته.

وتجيب المبحوثة على السؤال الأخير وتقول نعم وتتبع ذلك بابتسامة تتدخل العلاقات غير الرسمية على صناعة القرار، فالقرارات أحيانا تبنى حسابا للمصالح الشخصية وبطريقة غير رسمية وكذلك الترقيات والإعانات المالية والسكنية. وتقول حسب رأيي الخاص أرى أن العلاقات غير الرسمية قد يكون لها تأثير كبير في عملية صناعة القرار، وهذا حسب شخصية الرئيس، فإن كان الرئيس ذو شخصية قوية فهنا قد لا يكون لها تأثير، أما إذا شخصية الرئيس ضعيفة فإن ذلك يمكن يحدث للعلاقات الشخصية كالعلاقات القرابية ونفس

الانتماء الحزبي والتوجه السياسي، أو وجود علاقة محاباة فهنا يمكن أن تؤثر على الرئيس في كل النواحي وخاصة عملية صنع القرار، فتصبح قرارات مبنية على مصالح شخصية وهذا ما تعانيه معظم المؤسسات وخاصة البلدية "طامة كبرى"، وهذا بسبب عدم قدرة الجزائر وعدم مواكبتها للحضارة في شتى المجالات، والمصالح الشخصية أصبحت الرقم الأول في صناعة القرار وخصوصا علاقات العمل وتأثيره يكون كبير جدا.

تحليل المقابلة رقم -4-

نلاحظ من خلال المقابلة أن هناك تنظيم غير رسمي قائم على أساس نفس السن وكذلك نفس المستوى الدراسي ونفس المنطقة الجغرافية، هذه الخصائص التي سمحت بتكوين هذه العلاقة غير الرسمية في المكتب الواحد داخل النسق التنظيمي الخدماتي وتم تأكيد ذلك من خلال ما تم تدوينه في الجدول الخاص بشبكة الملاحظة.

كما يمكننا أن نستنتج أن هذه العاملة تحصلت على هذا المنصب بإتباع الطرق الرسمية والمعايير الموضوعية التي سمحت لها الحصول عليه، كما يبدوا أن العاملة أن علاقتها مع زملائها في باقي المصالح والأقسام هي علاقة عمل فقط ويظهر ذلك من طريقة أو أسلوب اتصالها بهم الذي يكون عن طريق الهاتف الخاص بالمكتب وعن طريق الاجتماع أن تطلب الأمر ذلك ويكون مع الرئيس الأعلى للمنظمة هذا ما يحتم وجود اتصال رسمي بين مختلف المستويات التنظيمية ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمنظمة (البلدية) ويتميز هذا النوع من الاتصال حسب ما نصت عليه النظريات الكلاسيكية بالجمود في العلاقات الإنسانية نتيجة لانخفاض فاعلية التغذية العكسية بين ناقل الرسالة والمستقبل ما ينتج عنه انخفاض في الروح المعنوية لدى العمال وشعورهم أنهم مجرد أرقام في المجموعة كما تنظر إليهم النظريات الكلاسيكية كذلك، في حين نجد أن هناك نوع أخر من الاتصالات حسب تصريح المبحوثة وهو الاتصال غير الرسمي لكن خارج المنظمة خارج بيئة العمل وتعتمد على الهاتف كوسيلة للاتصال بين المبحوث وباقي الجماعات التي تفضل الاتصال بها هذا ما يسمح بظهور بعض العلاقات غير الرسمية خارج النسق التنظيمي والتي نرى فيه المبحوث لا يؤثر في القرارات المتخذة وترجع ذلك إلى خصائص جماعة العمل كالانتماء الجغرافي إلى نفس المنطقة الذي سهل

عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يتعلق بالمنح المالية والإعانات السكنية وخاصة أن المبحوثة تربطها علاقة غير رسمية مع القائد الرسمي للمنظمة (الرئيس العام) وهي علاقة الانتماء الجهوي أو الجيرة، هذا ما يسمح بتكوين علاقات غير رسمية ويعمل الكل عضو من أعضاء الجماعة الحفاظ على هذا النوع من الارتباط غير الرسمي بالعمل وجعل الرئيس يقبل بالأداء والمعلومات التي تقدمها جماعة العمل يعمل القائد على ترجمتها إلى قرارات فعلية.

أما بالنسبة للنمط القيادي فتصرح المبحوثة من خلال قولها انه يعتمد على الأسلوب المتعاون المتفهم المحافظ على العلاقات الإنسانية باعتبار أن القيادة لا تقصر على فرد واحد وإنما هي عملية مشتركة بين جماعات العمل من اجل التنسيق في المهام من اجل تحقيق الاستراتيجية المرغوبة وهذا حسب النظرية الوظيفية، ويتوقف ذلك على طبيعة الشخص الذي يعتلي السلم التنظيمي وكذلك على ثقافته ومطامعه وأهدافه الشخصية، هذا النمط القيادي الديمقراطي سمح لجماعة العمل للاتصال به مباشرة في حالة وجود مشاكل أو من اجل الاستفسار حول بعض الأمور، كما ترى المبحوثة أن القائد الرسمي يسمح لجماعة العمل بالمشاركة في صناعة القرار، والأفراد المشاركة في ذلك هم الأفراد المعنيون بالمشكل سواء كانوا رؤساء مصالح أو أفراد أخرى، يأخذ بآراء جماعته لكن هو من يتخذ القرار الصائب ويصدره، ومشاركة الجماعة في صناعة القرار من خلال السعي إلى تحقيق أهداف الجماعة يزيد من تفاعل الجماعة ورفع روحها المعنوية وكذلك يريد من قوة ترابطها وتماسكها وحتى إلى استقرارها وتكيفها في بيئة العمل، ويمكننا أن نستنتج كذلك أن هناك تدخل للعلاقات غير الرسمية في صناعة القرارات، لأنها حسب رأي المبحوثة أن بعض القرارات تبني على أسس شخصية ومصالح جهوية وقرابية وكذلك حزبية، هذا ما يجعل القرارات الإدارية تبنى على أسس ومعايير غير رسمية وذلك من اجل الحفاظ على عضوية القائد الرسمي ضمن الجماعة غير الرسمية التي ينتمي إليها ويعمل على تحقيق مصالحها على حساب المصلحة العامة ويعمل على حفظ قواعد وقوانين والمعايير التي كونتها الجماعة غير الرسمية التي تعتبر بمثابة ضوابط اجتماعية تتحكم في سلوك الأفراد داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" لكن نجد أن المعايير والأسس غير رسمية حسب تصريح المبحوثة نجد انها تستخدم في عملية الترقية والتي كان من المفروض

القيادات الرسمية والمسؤولة عن هذه العملية الاعتماد على قواعد رسمية ومبدأ الاستحقاق لا مبدأ المصالح والعلاقات غير رسمية وكذلك تستعمل في قرارات المنح المالية والسكنية.

عرض المقابلة رقم -05-

مدة المقابلة: 45 دقيقة

الجنس: ذكر.

السن: 52 سنة.

المستوى التعليمي: الثالثة ثانوي.

المنصب: رئيسي مصلحة البناء والتعمير.

الأقدمية في العمل: 27 سنة.

نص المقابلة:

يجيب المبحوث عن أسئلة المقابلة الأولى بكل تحفظ واختصار بالرغم من محاولة الباحثة إخراج أو سحب الكلام من فمه إلا أنه أظهر علامات عدم الرغبة في الإجابات المفتوحة واكتفى بالإجابة بنعم ولا فقط، والإجابة عن السؤال الأول عن السؤال الخاص بطريقة التوظيف عن طريق المسابقة وأنا أشارك زملائي في نفس المكتب، وعن سؤالنا الخاص بالاتصال بزملائه خارج أوقات العمل فيجيب أنا لا اتصل بزملائي خارج أوقات العمل، لكن وقت العمل اتصل بهم عن طريق الهاتف الخاص بالمكتب، والمعلومات التي تصلني من رئيسي المباشر تكون كذلك صحيحة كاملة عن طريق المراسلات الكتابية أو حتى إذا كانت بطريقة مباشرة تكون كذلك صحيحة، أما كوني مسؤول ورئيس مصلحة فأنا كذلك أعطي معلومات صحيحة لجماعة العمل كما تصلني في التقارير الكتابية وكذلك المراسلات أقوم بتصويرها وتعليقها في لوحة الإعلانات حتى يتسنى لكل العمال قراءتها، وفيما يخص السؤال عن الاتصالات غير الرسمية تسهم في تكوين العلاقات غير الرسمية، يقول بطبيعة الحال تساهم وبطريقة عميقة وكبيرة، لكن لا بد من المسؤول التحري عن مصدر المعلومات والقائم بعملية الاتصال حتى نستفيد من هذه المعلومات أحيانا، أو حتى نتجنبها لأنها تعيق العمل وتحدث صراعات بين العمال وتحط من قيمتي كرئيس مصلحة. والقرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية هي قرارات

الإعانات المالية والسكنية لأننا نستعين بكبار الحي و"المعارف" يعني من يعرف صاحب الملف الخاص بأي نوع من الخدمة أو خروج لجنة خاصة بالسكن للتطلع ميدانيا والتأكد من حاجة الشخص فعلا للطلب المراد.

أما طريقة الرئيس في إيصال المعلومات فيجيب المبحوث عن طريق الهاتف أو عن طريقة المراسلات ومباشرة في أغلب الأوقات وعلاقتي برئيسي في العمل هي علاقة عمل فقط لا غير ذلك وأسلوبه في العمل متعاون ويعمل على خدمة المصلحة العامة التي يهدف لها كمسؤول، ويكون بين كل العمال وخاصة بين رؤساء الأقسام (المصالح)من أجل خدمة البلدية والخدمات العمومية والقائد هنا دائما متعاون معنا ومع العمال بصفة عامة، لكن في جميع الأمور بل هناك أمور خاصة بالمصلحة بحد ذاتها وهناك أمور عامة خاصة بالبلدية والمجتمع المحلي، لأن كل مصلحة لها مهامها التي تؤديها حتى تمشي الأمور على أحسن وجه، لكن في بعض الأحيان تكون القرارات ارتجالية من بعض أعضاء أو رؤساء المصالح او حتى رئيس البلدية خاصة عند الضغوطات والتعب والتوتر لذا لابد من الأخذ بعين الاعتبار فكرة التسامح. القائد أو الرئيس ما نسميه نحن يسمح لنا بطرح أفكارنا حول العمل ويأخذ بها الرئيس كل القرارات، وتشارك جماعة العمل في القرارات الخاصة بالمشاريع التنموية، والجماعة المشاركة في ذلك هي المصالح التقنية وكبار الحي ولجان الحي وبعض أعضاء اللجان التابعة للبلدية.

أما فيما يخص السؤال عن الشخص الذي تلجأ إليه في حالة وجود مشاكل فيقول الحمد لله ليس لدي مشاكل لحد الآن ولا الجأ إلى أي شخص آخر وان حدث إن حصل مشكل أذهب إلى الرئيس مباشرة وأخبره بالأمر وهو يتخذ القرار ويوجهني إن استطاع أو يترك لي حرية القرار. لأن لو كان هذا الموجود فهذا يعني إننا نسمح بوجود عصابات داخل البلدية تستغل مشاكل الأفراد وتنتج علاقات وتعمل على إيصال المعلومات بطريقة خاطئة للمسؤول وبدل المشكل الواحد تتسبب في مجموعة من المشاكل وهذا ما أحاول الابتعاد عنه كل البعد، وهذا لمدة تواجدي بهذه البلدية وما أكثرهم ويهز برأسه ويصمت وطأطأ رأسه ويبقى هذا لمدة 05 دقائق أو أكثر، ثم يقول "ما نلعبش بالخبرة عندي مسؤولية".

يقول المبحوث إن الجماعات التي يفضل القائد أو الرئيس التعامل هي كما قلت من قبل أعضاء اللجان ورؤساء المصالح، والقرارات هنا أكيد تكون عن طريق التعاون بين هذه الجماعة والعلاقات الشخصية للرئيس لا تؤثر في عملية صناعة القرار، ولو حدث ذلك لحدث الصدام بين مصالح الجماعات المشاركة في القرار لكل عضو يبحث عن مصالحه الشخصية ولحساب العلاقات غير الرسمية، لكن الرئيس الحمد لله لا يسمح بذلك والجماعات التي تفرض على الرئيس قراراتها هي الجماعات الرسمية الأعلى والخارج عن البلدية كالدائرة والولاية فقط لكن لا وجود لجماعات أخرى.

لم يحدث في بلديتنا أن أثرت العلاقات كالمحسوبية والجهوية أو الصداقة على قرارات الرئيس، فهو يلتزم بالقانون وكل ما هو قانوني.

تحليل المقابلة رقم 5:

إن الملاحظ من خلال هذه المقابلة إن المبحوث يجيب على الأسئلة الأولى للمقابلة لكن تحفظ واختصار بالرغم من محاولة الباحثة سحب الكلام من فمه من خلال طرح أسئلة متشابهة ومتكررة، إلا أنه أظهر علامات عدم الرغبة في الإجابة المفتوحة واكتفى بإجابة مختصرة وما يمكن استنتاجه من خلال تصريحات المبحوث أنه يعتمد على الاتصال الرسمي في تعامله مع باقي جماعة العمل التي تنتمي إلى المصلحة التي يعمل بها من خلال إرسال التقارير الكتابية واستعمال لوحة الإعلانات والهاتف الخاص بالمكتب هذا ما يعني هذا المسؤول يعمل على إرسال الرسائل في شكل أوامر ولا ينتظر ردود أفعالهم وإنما الواجب على جماعة العمل تنفيذ القرارات والأوامر الصادرة من الجهات العليا ما يعني عدم الاستماع إلى العمال وإلى شكاويهم وهذا حسب النظرية الكلاسيكية التي دعت إلى الاتصال الرسمي إلا انه وجد إن هذا النوع من الاتصال يضعف العلاقة بين القائد والأتباع لما فيه من إهمال لجانب العلاقة الإنسانية وزيادة شعور جماعة العمل بضغوط العمل ما يدفعها إلى التشكل في شكل جماعات غير رسمية تبحث عن راحتها النفسية واستقرارها في بيئة العمل تقوم بالاتصالات غير الرسمية التي يرى المبحوث أنها تعيق عليه التسيير وتحدث عمليات وتفاعلات سلبية كالصراعات بين جماعات العمل وبين الأفراد داخل الجماعات، إلا أنه يرى أنها يعتمد على الاتصالات غير الرسمية من أجل

اتخاذ القرارات الخاصة بالإعانات المالية وكذا السكنية، وهذه الاتصالات تكون مع أفراد من خارج البيئة التنظيمية .

كما يمكننا أن نستنتج أن النمط القيادي السائد داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" هو النمط الديمقراطي المتعاون مع جماعة العمل والمحافظ على العلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات وراغبات التابعين وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال في كل الاتجاهات وهذا ما يزيد من أداء جماعة العمل من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية إلا أن هناك مواقف تستدعي من القائد متخذ القرار اللجوء إلى استعمال أسلوب أخر في التعامل مع جماعة العمل في ظل مجموعة من الضغوطات والمشاكل وهو الأسلوب المتسلط، لكن بمجرد التخلص من الضغوط والمشاكل يتغير الأسلوب إلى الأسلوب الديمقراطي، كما يمكننا أن نستنتج أن هذا المسؤول لا يترك مجال لأي شخص التدخل في أموره الخاصة وحتى في مشاكله وإنما يشرك القائد الرسمي ومسؤوله الأول في كل أمر لأن يرى أن إتاحة الفرصة لأي عضو التدخل في الأمور الشخصية ينتج علاقات غير رسمية ويفتح التنظيمية، بالمنظمة الخدماتية "البلدية" وبالتالي يمكننا أن نفهم أن قائده غير الرسمي هو القائد الرسمي للمنظمة الذي يشركه مشاكله وكذلك اجتماعاته الرسمية ما يسمح بتكوين علاقة غير رسمية بين رئيس المصلحة والرئيس العام للمنظمة .

ومن خلال تصريحات المبحوث حول الجماعات الضاغطة فقد حددها المبحوث في تلك الجماعات الأعلى منه والخارج عن البيئة التنظيمية وهي الدائرة والولاية التي تشكل ضغط على القائد الرسمي للمنظمة الخدماتية البلدية ويعمل على تنفيذ قراراتها بدون رفض أو مقاومة، وهذا حتى يضمن الحفاظ على منصبه وعلى جودة أدائه بالنسبة لهاته الجماعات الضاغطة، حتى وإن وجد أن القرارات الصادرة لا تخدم المنظمة التي ينتمي إليها بينما يصرح المبحوث أنه لا وجود لجماعات ضاغطة داخل البيئة التنظيمية الخدماتية "البلدية" لأن القائد الرسمي للمنظمة ملتزم بالرسمية في صناعة القرارات يفتح مجال لتأثير العلاقات الشخصية في القرارات التي يتخذها وهذه النتيجة تتنافى إطلاقا مع تم التوصل إليه في المقابلات السابقة وكذلك في تحليل نتائج الخاصة بالجداول الخاصة بالاستمارة .

عرض المقابلة رقم -06-

مدة المقابلة : 1 ساعة.

الجنس: انثى.

السن: 48 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب: رئيس مصلحة البيو مترية.

الأقدمية : 20 سنة.

نص المقابلة:

من خلال طرح السؤال الخاص بطريقة التوظيف على المبحوثة تجيب لقد تحصلت على هذا المنصب من خلال اجتيازي لامتحان شفهي، ولا يشاركني أي شخص في المكتب تجيب المبحوثة " أنا في مكتب انفرادي وهي مبتسمة" ولا أتصل مع باقي العمال غلا عندما أضطر سواء داخل أو خارج العمل وذلك عن طريق الهاتف، " عندي فايس بوك لكن لا أحد يعرفه" أصدقائي هم خمسة فقط زوجي وفلانة وفلانة ذكرت كل أسماهم والهدف منه هو مراقبة ابني والتحكم في تقنيات التكنولوجيا الحديثة ومواكبة الأجيال، تقول لا أتصل بأحد ولا أحد يتصل بي " نخاف المشاكل".

وفيما يخص نوع المعلومات التي تصلها تقول وهي تحرك رأسها يمينا وشمالا بعض المعلومات تصل صحيحة والبعض منها فيها نوع من الإشاعة، مثلا " راهم يقولو سمعنا"، أنهم سوف يأتون بعمال من صنف تشغيل الشباب معي في المصلحة وكذا في المكتب وكذلك عقود ما قبل التشغيل وتداول الخبر وشاع في وسط البلدية، أقلقني الأمر فعلا ومن أجل التأكد من ذلك ذهبت إلى رئيس البلدية مباشرة وسألته عن الأمر فقال بأنه مجرد كلام فقط لا شيء رسمي، ونحن نجري المقابلة تدخل امرأتين المكتب واحدة منهم جاءت من اجل استصدار بطاقة التعريف الوطنية وهي في حاجة ماسة لها على حساب قولها، فقالت لها المبحوثة الأسبوع القادم إن شاء الله تنطق في ذلك الحين المرأة الأخرى " احنا في كذا..." نضع الملف مثلا اليوم غدا نستطيع

الحصول عليها. فتضحك المبحوثة ضحكات بصوت عالي وتقول هذي إشاعة التي تصلنا من المجتمع بحكم أننا في تعامل مباشر مع المجتمع الخارجي، وتوضح الأمر بكل إنسانية واحترام وتذهب معهما إلى مكتب آخر.

تقول المبحوثة بحكم هذا المسؤول كان معنا عامل عادي قبل أن يكون رئيس البلدية، علاقتنا جد حسنة ومتفهم فهمت بتوضيح له الأمر عن سبب رفضي لأشخاص أخرى تشاركني المكتب بسبب حساسية المصلحة لأنها خاصة ببطاقة التعريف الوطنية وجوازات السفر، وعندنا رقم سري نعمل به لا استطيع تقديمه لأي أحد لأن في ذلك مسؤولية كبيرة وتضحك وتقول "فيها حبس"، في الأخير تفهم الأمر وتأكد لي أن عدم مجيء أي شخص إلى ذلك المكتب.

فيما يخص السؤال الخاص بالاتصالات غير الرسمية تساهم في تكوين العلاقات غير الرسمية تقول نعم تساهم في الاتصالات في تكوين العلاقات بين جماعة العمل ومثالي في ذلك قالوا بان هناك تليغرام خاص بإعادة بطاقة التعريف الوطنية الخضراء، بقي الخبر يتداول بين العمال وأصبح حديث ذلك الأسبوع ما مكن كافة العمال الاتصال مع بعضهم من أجل التأكد من صحة الخبر وبعد أسبوع جاء تليغرام رسمي من عند الرئيس يبين أن بطاقة التعريف الوطنية الضراء سوف تسحب من عند الشعب، يعني هناك فهم خاطئ للرسالة ويشيع الخبر لا يمكنها ان تؤثر في قرارات رئيس البلدية لكن في العهدة السابقة اثرت وبطريقة كبيرة.

وفيما يخص أسلوب الرئيس فهو شخص متعاون يهتم بالعلاقات الإنسانية في هذا الوقت الحمد لله لم تعترينا أي مشكلة من قبل الرئيس، وباعتبار أن المكتب الذي اعمل به هناك تعامل مباشر مع الشعب وقانونيا عند امتيازات مادية مقابل ذلك في السنوات الماضية لم نتمكن من الحصول عليها وبحكم الرئيس كان زميل معنا ذهبنا عنده نحن جماعة وطرحنا له الإشكال، تقول المبحوثة فقال الرئيس أعطوني الوقت الكافي فقط عن التساؤل عن ذلك وأتأكد منه من الولاية وبالفعل تمكن من الإجابة وتأكد من الأمر وطلب منا تحضي الملفات، وفي هذا الشهر غن شاء الله نتحصل على امتيازاتنا المادية، والرئيس في العمل يترك لنا مجال وحرية تطبيق القرارات وهناك اجتماعات دورية نقوم بها مع الرئيس نطرح انشغالاتنا ونناقش بعض المواضيع المطروحة،

ونخرج في الأخير بقرار، ومصلحتنا لا مجال للوساطة والمحسوبية والجهوية، ملف يوضع هناك مدة قانونية ويأتي الشخص لأخذ وثيقته.

وفيما يخص السؤال الخاص بالعلاقات الشخصية تؤثر في عملية صناعة القرار عندي مثال الرئيس " حب يجيبنا شخص داخل المكتب" ومن خلال اجتماعنا به وبحكم الزمالة في العمل قلنا له أن ذلك الشخص لا نحتاجه وهو شخص لا يعمل فأخذ بكلامنا وبالفعل غير له المكتب "سمع لنا". تقول المبحوثة أن في حالة وجود مشاكل أذهب مباشرة للرئيس إذا قلت للعمال أي خبر يقولون لع عكس ما قلت لأنهم يحبون تشويه سمعة الآخرين يسمع الخبر مني أحسن مهما كان نوعه، وتجيب المبحوثة على السؤال الخاص بالجماعة التي تؤثر في قرارات الرئيس تقول نعم وهم النواب والأمين العام.

تحليل المقابلة رقم -6-

يبدوا تهرب المبحوثة من بعض الأسئلة كما يبدوا أنها متذمرة بنمط الاتصال السائد بين جماعات العمل التي ترى أنه تسوده الإشاعة التي تؤثر على بعض العمال وتنقص من أدائهم داخل النسق التنظيمي لأن المعلومات التي تصلها متعلقة بمكان عملها وبالعامل شخصيا هذا ما يؤدي إلى زرع الشك في نفوس بعض العمال وكذلك توجيه التفكير والاهتمام إلى مجال أخر ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم فهم نص أو مضمون الرسالة التي تلقاها أحد الفاعلين داخل النسق التنظيمي بطريقة شفوية ما يعرض مضمونها إلى التحريف والتشويه حسب هدف كل شخص ورغابته الشخصية وكذلك يمكن أن يرجع ذلك إلى الخصائص الفردية للأشخاص ومرجعياتهم الثقافية والاجتماعية إلا جانب الاتصالات غير الرسمية تؤكد المبحوثة أن هناك اتصالات رسمية والتي تعتبر عملية مهمة وضرورية لكل العمليات التنظيمية في مختلف المنظمات وعلى اختلاف نشاطها من أجل التنسيق في المهام الموكلة لكل فرد بالبناء التنظيمي حتى تتمكن من أداء المهام المنوطة بالمنظمة. وتؤكد المبحوثة أن الاتصالات يمكنها من تكوين العلاقات غير الرسمية وذلك من خلال الفهم الخاطئ لمضمون الرسالة والعمل على نشرها في وسط جماعة العمل فتعمل هي الأخرى في محاولة التأكد من صحة المعلومة الصادرة بالبحث

عن الفاعل والعامل على نقل هذا النوع من المعلومات حتى تنتج علاقة غير رسمية بالبناء التنظيمي الخدماتي "البلدية "إلا أن الباحثة تؤكد عدم تأثير هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية في عملية صناعة القرار كما يمكننا أن نستنتج من خلال تصريحات المبحوثة أن علاقة القائد مع مرؤوسيه هي علاقة زمالة والعمل في نفس المنظمة قبل أن يكون رئيس بلدية ما يسمح بتكوين علاقة غير رسمية بين رئيس ومرؤوسه تمكنه من تسهيل عملية الاتصال وإعطاء نظرة إيجابية عن أسلوبه في العمل وأنه مهتم بالعلاقات الإنسانية والعمل على الدفاع على مصالح جماعة العمل هذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالمسؤولية اتجاه العمل والالتزام بأداء المهام الموكلة إليهم في ضوء علاقة تعاونية بين القائد والأتباع ومن أجل الحفاظ على تلك العلاقة غير الرسمية القائمة بينهم يعمل متخذ القرار القائد الرسمي على العمل الأخذ بآراء جماعته غير رسمية والتي جمعته بهم علاقة الزمالة قبل تقلده منصب رئيس البلدية، وهذا من أجل الحفاظ على قيم ومعايير الجماعة غير الرسمية وتفعيل مطالبها إلى قرارات الواجب جماعة العمل تنفيذها دون أي مقاومة حتى وإن كان على حساب المصلحة العامة، هذا ما يؤثر على أداء بعض جماعات العمل، وتنخفض روحهم المعنوية ما يسمح بتشكيل عصيبات داخل المنظمة تبحث عن راحتها والتخلص من القرارات التعسفية التي أصدرها القائد الرسمي للمنظمة الخدماتية "البلدية

عرض المقابلة رقم-07- مدة المقابلة: 1 ساعة.

الجنس: ذكر.

السن: 41 سنة.

المستوى التعليمي جامعي.

المنصب : رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة.

الأقدمية: 10 سنوات.

نص المقابلة:

لقد تحصلت على هذا المنصب من خلال إجراء مسابقة وعندي مكتب وحدي يعني لا يشاركني في المكتب، لكن هناك مكاتب تابعة لمصلحتنا أتعامل معها واتصل بهم اتصال مباشر وأحيانا عن طريق الهاتف يردف كلامه بالضحك ويقول " كي نكون عيان "، حتى أسهل الأمر على نفسي وزملائي خارج العمل بطبيعة الحال، اتصل بهم بحكم أننا معظمنا من نفس المنطقة ونلتقي في المقاهي والمساجد وأحيانا في الحي نتبادل الحديث في مختلف المواضيع سواء عن العمل أو عن لأمور خاصة، أما اتصالي مع العمال داخل البلدية فيصرح المبحوث في قوله إذا كانت الجماعات التابعة للمصلحة التي أترأسها تكون عن طريق التقارير الكتابية، غن كانت تقارير رسمية مصدرها الرئيس وتهم كل عمال المصلحة وإن كان من أجل الاستفسار عن أمر أو شيء آخر أذهب بنفسي غلى المكاتب واستفسر عن الأمر، فانا اعمل طبقا لما ينص عليه القانون واعمل على توطيد العلاقات الإنسانية وتقويتها من خلال جعل كل العمال يتعاونون من أجل تأدية المهام الموكلة إليهم، والمعلومات التي تصلني من الرئيس المباشر مباشرة، لأنه رئيس هو الآخر يتميز بروح المسؤولية ويقوم على السهر من أجل تقريب الإدارة من المواطن، لكن بين الحين والآخر هناك جماعات تعمل على نشر الإشاعة في وسط العمال ثم يقول " كاين مخابرات داخلية ومخابرات تعمل على نشر الإشاعة في وسط العمال" ثم يقول" كاين مخابرات داخلية ومخابرات خارجية وبياعة وشياتين"، يبحثون عن المشاكل وينشرون الإشاعة وسط العمال من أجل حدوث الفوضى أحيانا، ولا يمكن أن تساهم هذه الأفعال في تكوين علاقات بين العمال لأن حسب رأي

هم "مخربين يحوسو على المشاكل "، وتدمير البلدية والإطاحة بقدرات الرئيس، لكن أحيانا يحتاج الرئيس ونحن كذلك إلى هؤلاء الأشخاص من أجل التأكد من بعض الأمور وكذا ما تحتاجه مصلحة التنظيم والشؤون العامة، لكن في مصلحتنا لا يهمنا أي أمر لأننا هناك تعامل بالوثائق.

ويجيب المبحوث عن علاقته برئيسه فيقول إنها علاقة جيرة وصداقة وزمالة، أما أسلوبه في العمل متعاون يحرص أن يكون دائما متفهم للعمال وظروفهم الخاصة، وهو يطبق القانون بحذافيره لخدمة الصالح العام، ويكون أحيانا متسامح مع بعض العمال خاصة عند اتخاذه قرارات ارتجالية كالخصم من الأجر والإنذارات الشفوية، لأنه أحيانا يتخذ قرارات بدون علم سبب الغياب مثلا أ تعطيل العمل أو بعض الأمور الأخرى، لكن بمجرد سماع ذلك الشخص يتراجع عن قراراته، المسؤول عندما يأمر بأداء الخدمة مستحيل عدم الانصياع له، وأثناء التمرد تكون عقوبة سواء الخصم من الأجر أو الإحالة إلى إنذار تأديبي الذي يجعله يمارس عمله على أحسن ما يرام.

ورئيس المجلس الشعبي البلدي يسمح للعمال بالإبداء بأدائهم في اتخاذ القرار خاصة في تفسير المصالح وتكون الاستشارة خاصة من رؤساء الأقسام والمصالح. والقرارات هي قرارا تمشي من الموضوع الذي يحدده الرئيس المكلف بإدارة مصلحة معينة، لكن هناك "لكلوفية " لكن "قلال فالبلدية "، وتؤخذ بقرارات العمال ذوي الكفاءة والأفكار الجيدة وتخدم الصالح العام، ووجود أشخاص داخل البلدية من الأهل والأقارب وجماعة المصالح أمر ضروري لأننا من نفس المنطقة وكل الأفراد لهم صلة مع بعضهم البعض، وهي تعرقل سير العمل وتعمل أو تلعب دور مؤثر في التسيير لأنها " تحب نعمل بقانون الصحبة وحدة بوحدة " " خدمة بخدمة ".لكنها لا تؤثر في اتخاذ القرار نحن نعمل مع الجميع بدون استثناء.

ويجيب المبحوث نحن كغيرنا من المنظمات هناك أشخاص كالنقابة تقوم بالتأثير على المسؤول حيث تقوم بنقل الأخبار بين المصالح ومراقبة العمال، وهذا يكون لما يطلب الرئيس أحد العمال بنقل الأخبار له وكل ما يحدث في ميدان العمل وهذا يكرس أحيانا الحقد والغل بين العمال.

والجماعة التي يفضل الرئيس إشراكها في القرار هم نحن رؤساء المصالح وكذلك لجنة متساوية الأعضاء المنتخبين، والعلاقات الشخصية تؤثر أحيانا في عملية صناعة القرار لان هناك رؤساء بلديات أحيانا "يحشموه ". وبينهم مصالح مشتركة فيعمل الرئيس على توجيه القرار لصالحهم هذا مثال " بلا ما نحكي على صاحبي وبن عمي وجاري وخويا و..." لكن لحد الآن موجودة بصفة قليلة وإن كان موجود بصفة كبيرة لا علم لي بذلك، يعني " القرارات تكون سماوية بيناتهم".

ويجيب المبحوث إن العلاقات غير الرسمية التي تحدث في البلدية يمكن لها التأثير في عملية اتخاذ القرار وهذا بداية صناعة القرار إلى غاية تفعيله على الواقعة، وفي هذه المراحل الرئيس الكفؤ يلجأ إلى دراسة ظروف بعض الفئات عن سواها، وهذا ما تفتقر إليه بعض البلديات نظرا لعدم كفاءة المسؤولين ما يسمح بوجود الزعامة غير الرسمية وتعود هذه الزعامة إلى قوة شخصية الفرد أو إلى درجة انتمائه إلى جماعة ذات قوة ويكتسب الشخص المذكور من هذه الصفة، التردد في اتخاذ القرارات لأنه يسعى دائما إلى إرضاء جماعة معينة وبالتالي يفقد شخصيته كصانع للقرار، حيث يكون مترددا في ذلك، مما يؤثر على تصويب الرأي وأداء الواجبات على أكمل وجه.

تحليل المقابلة رقم -7-

يمكننا أن نستنتج من خلال تصريحات المبحوث أنه حصل على المنصب الذي يشغله حاليا عن طريق الأساليب الرسمية المعتمد عليها في عملية التوظيف، وأن هناك سهولة في عملية نقل الرسالة بين جماعة العمل التابعة للمصلحة التي يعمل ووسيلة الاتصال المعتمدة هي الهاتف وكذلك المراسلات والتقارير الكتابية في نقل المعلومات هذا يعني أنه يعتمد على حفظ المعلومات ويلجأ إلى الطرق الرسمية في ذلك لكن في حالة الاستفسار يلجأ إلى الاتصال الشخصي بجماعة العمل حتى يعمل على الحفاظ على العلاقات الإنسانية القائمة بين القائد

والأتباع والعمل على تفعيل العمليات الاجتماعية الإيجابية كالتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية وهذا حسب نظرية العلاقات الإنسانية التي ترى أن اهتمام الرؤساء لمرؤوسيهم والاستماع إليهم هي من أهم الخطوات التي تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة رضا الوظيفي لدى جماعة العمل معهم في تكوين علاقات غير رسمية بين القائد والأتباع نظرا لوجود عنصر الثقة بينهم، كما تم ملاحظة كذلك أنه يمكن للقائد اللقاء بهم خارج أسوار المنظمة بحكم الانتماء إلى نفس المنطقة الجغرافية وارتباط أعضاء الجيرة هذا ما يدعم نشوء العلاقات غير الرسمية بين هاته الجماعات، كما يرى المبحوث أن هناك عصيبات داخل التنظيم تعمل على نشر الإشاعات داخل أوساط جماعة العمل والتي تعمل على تفعيل العمليات الاجتماعية السلبية . وهي حسب رأيه لابد من استغلال هذا النوع من التفاعلات التي تظهر داخل النسق الخدماتي البلدية للتأكد من صحة المعلومات ويقول خاصة المصلحة التي يعمل بها كبديل يفعله إلى قرارات أثناء الحاجة إليه .

أما بالنسبة للقيادة فيرى المبحوث أن الرئيس العام للمنظمة هو ذلك القائد الملتزم بحرفية القوانين في تسيير المنظمة والحفاظ الالتزام بقوانين العمل حتى يستطيع تحقيق الفعالية في الأداء عند جماعات العمل، كما أنه يعتبر القائد المتسامح المحافظ على تنمية العلاقات الإنسانية بين القائد والأتباع والذي يتبناها كاستراتيجية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يصبو إليها وذلك من خلال كسب ثقة ومحبة جماعته العمل بالمنظمة الخدماتية البلدية حتى يجعلها تلتزم بالمعايير الاجتماعية التي تعتبر كأداة ضبط لسلوكيات الجماعة ما يجعلها تدخل في علاقات غير رسمية وهذا ما تم تأكيده من خلال تحليل جداول الاستمارة . والجماعة التي يشركها في صناعة القرارات هي رؤساء المصالح باعتبارها الممثل الرسمي لجماعة العمل الخاصة بالمصلحة التي ينتمي إليها وأدرى بشؤونهم ويعمل القائد على العمل بالأفكار والآراء والمعلومات التي تمدها هاته الجماعة، إلا أنه يرى أن بعض العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تعمل على التأثير في السير الحسن لبعض العمليات التنظيمية وهي الجماعة الأقارب والمصالح وكذلك النقابة التي تعتبر من أحد أعضاء الجماعة غير الرسمية للقائد الرسمي للمنظمة الخدماتية البلدية التي تعمل كمنشط للرقابة غير الرسمية لجماعة العمل وعنصر مهم في إمداد القائد

بالاتصالات غير الرسمية حتى يستطيع تحقيق الاستراتيجية التي تهدف إليها ويستفيد من هامش حرية داخل المنظمة وبالتالي تحقيق لمصالحه الخاصة بناءا على علاقات غير رسمية مع القيادة الرسمية .

أما بالنسبة للجماعة الضاغطة فيمكن حصرها في تلك الجماعات التي لها علاقات شخصية مع الرئيس العام للمنظمة من أصدقاء وأقارب داخل البيئة التنظيمية وكذا الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي والمهني من مختلف المنظمات الخدماتية "البلدية" الأخرى والتي تربطهم مصالح مشتركة فيعمل القائد على توجيه القرارات لصالحهم كرد جميل على خدمة أسديت لهم من طرفهم، وتكون قرارات غير معلن ويمكن إرجاع ذلك حسب المبحوث إلى عدم كفاءة هذه القيادات وإنما قوته وتأثيره استمده من قوة شخصيته وانتسابه إلى جماعات غير رسمية لها تأثير ونفوذ في المجتمع المحلي،هذا ما يدفعه إلى التحكم في القرارات وفي صناعتها لصالح جماعته غير الرسمية حتى يستطيع الحفاظ على عضويته داخل الجماعة والالتزام بمعاييرها والقواعد التي سطرتها من أجل تحقيق استراتيجياته

عرض المقابلة رقم -08-

مدة المقابلة: 1 ساعة.

الجنس: ذكر.

السن: 49 سنة.

المستوى التعليمي: جامعي.

المنصب: رئيس مصلحة الحالة المدنية.

الأقدمية: 10 سنوات

نص المقابلة:

التحقت بالبلدية وبهذا المنصب عن طريق المسابقة والحمد لله، تحررنا من قيود التبعية في العهدة السابقة، وأنا في المكتب منفرد وطريقة اتصالي بجماعة العمل هي طريقة سهلة وبسيطة، لأن المسؤول مهما كان منصبه لا بد ان يكون يتبع أسلوبين في العمل، القانون حتى يحافظ على سمعته ومنصبه ولا يكون متجبر في تطبيق

القانون ومتسلط ويشكل ضغط على العمال حتى لا يشعر العمال بالملل و" يبداو يكرهوه ويكرهوا حتى الخدمة معاك " هذا يؤثر بالسلب على البلدية ولا تستطيع مواصلة العمل خاصة أحيانا نتعامل مع الشعب بالتالي تصبح هناك تصرفات غير مقبولة بين العمال والشعب، " ما يقدموش الخدمة المطلوبة " "يعطلوا العمل "، وكذلك أسلوب التفاهم والتساهل في بعض الأمور، لكن أنا في حقيقة أطبق القانون لان أحيانا أنت تتعامل مع العمال بطريقة طيبة وبنية صافية نجد منهم من يستغل تلك الطيبة ويعمل ضدك، وتصبح محل استهزاء وسخرية من خلال استغلال العلاقات لمصالحهم الشخصية" وأنا عييت من هاذو العباد ".

أما فيما يخص سؤالنا عن الاتصال خارج أوقات العمل فيقول ليس كثيرا، بين الفترة والأخرى، أنا اخرج من المكتب ومن باب البلدية حتى ارتاح وليس مهم الاتصال بهم ويردف كلامه " قليل قليل باه نتصل بيهم" قتلك " عييت " " لو كان نلقى وين نروح نروه ه ه ه ".

ويصرح المبحوث قائلا أن المعلومات التي تصلني أحيانا صحيحة وأحيانا أخرى فيها نوع من الزيادة والحذف والتشويه، كل واحد يوصل المعلومات حسب مصلحته الشخصية لكن المعلومات عن طريق المراسلات أو الإعلان في لوحة الإعلانات تكون صحيحة، لان فيها إمضاء وختم المعني بالمراسلة، " يخاف على روحوا "، في حالة تجاوز القانون ويجيب المبحوث إن الاتصالات غير الرسمية لا تساهم في تكوين العلاقات الرسمية وإنما تنمي العلاقات غير الرسمية بطبيعة الحال، والقرارات التي تؤثر فيها الاتصالات غير الرسمية هي قرارات الخصم من الأجر.

أما فيما يخص الطريقة التي يستعملها الرئيس من اجل إيصال المعلومات كوننا رؤساء المصالح عن طريق الاجتماع وأحيانا عن طريق المراسلات وأحيانا عن طريق الهاتف "نحن نستعمل الهاتف بكثرة، " لأنه ينقص التعب ".

-وانا أرى ان العلاقات غير الرسمية لها تأثير كبير في عملية صناعة القرار من خلال الآثار الواضحة والواقعية لصنع القرار، وهي إما إيجابية أو سلبية، فالإيجابية تتمثل في:

-التعاون في إيجاد حلول لمشكلات ما وطرح البدائل في عملية التنفيذ.

-التماسك وذلك بتحقيقه بين أعضاء التنظيم والذي يعتبر أكبر مكسب للمنظمة.

-الاتصال التنظيمي عن طريق الدعم، هذا الاتصال بقنوات الاتصال الخفية أو أكثر يرونه من شأنها الرفع من فعالية أنظمة اتخاذ القرار.

-المنافسة البناءة والايجابية التي تساعد على الأداء على مستويات عالية.

-دعم العلاقات غير الرسمية بالرفع من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والالتزام به، حيث أثبتت الدراسات أهمية هذه العناصر في المنظمة واستقرارها وبقائها.

أما السلبية فتتمثل في:

-إحداث الصراع أو الصراعات بين العاملين والتنظيمات العمالية التي تفقد قيمة وجود القرار المتخذ وأهميته حتى وأن كان البديل ذو جودة عالية.

-تضخيم وافتعال المشكلات العمالية في العمل ومقاومة التغيير لأن مقاومة التغيير لكل القرارات المتخذة من شأنها رفع مستوى أداء وقيمة المنظمة تكون عائق سلبي للعامل والمنظمة.

وفي الأخير نلاحظ من الضروري استغلال المنظمة للعلاقات الايجابية فتي تفيد المنظمة وتجنب السلبية التي تؤثر على بقاء واستمرار المنظمة.

تحليل المقابلة رقم -8-

يبدو أن الباحث متحفظ عن بعض الأسئلة ويتلاعب في الإجابة حتى لا يجيب على بعض الأسئلة التي تخدم الموضوع يظهر من خلال تصريحات المبحوث أنه تحصل على منصب عمل بإتباع الطرق الرسمية والقانونية وإلى المعايير المنظمة التي تعتمد عليها المنظمة في عملية التوظيف، كما يظهر جليا من خلال حديث المبحوث أنه متذمر من النظام الذي كان موجود في عهد رئيس بلدية سابق، وطريقة إتصاله مع العمال داخل النسق التنظيمي هي طريقة سهلة وبسيطة، لأنه يرى أن الشخص المسؤول والمتقلد لمنصب قيادي لابد أن يعتمد على أسلوبين في تعامله مع جماعة العمل فالأسلوب الأول هو تطبيق القانون وحسب رأيه حتى يستطيع الحفاظ على سمعته والإبتعاد على الأساليب غير الرسمية التي تؤثر فيه وعلى المنصب الذي يتقلد، أما

الأسلوب الثاني هو الحفاظ على العلاقات الإنسانية بين جماعة العمل داخل النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" وفي تعامله مع الشعب يعني مع البيئة الخارجية، والتي تفرض على المسؤولين داخل المنظمة تبني العديد من طرق الإتصال وهذا حسب طبيعة القائد والفرد الذي يتعامل معه، كما أنه يرى أن المعلومات التي تصله تكون حسب طبيعة أهداف الفرد الفاعل الناقل للرسالة يعني يعهد إلى صياغة مضمون الرسالة بالطريقة والمعنى الذي يهدف للوصول إليه هذا ما يعني أن هناك إتصال غير رسمي وإلى جانب هذا هناك نوع أخر من الإتصالات وهو الإتصال الرسمي الذي يكون عن طريق المراسلات وكذلك الإعلانات حتى يمكن إيصال المعلومات إلى كافة الفئات التنظيمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي، حتى يضمن الحفاظ على المعلومات من التحريف والتشويه، كما أنه يرى أن الإتصالات غير الرسمية تعمل على تنمية العلاقات غير الرسمية بين جماعات العمل وتعمل على تأثير في بعض القرارات خاصة الخصم من الأجر .

كما يمكننا أن نستنتج من خلال تصريحات المبحوث أن القيادة تعتمد على أسلوب الديمقراطي من أجل الحفاظ على النظام وعلى السير الحسن للمنظمة وكذلك على الأسلوب الديكتاتوري حتى لا يفتح المجال أمام الجماعات التي تبحث في إستغلال المواقف لصالحها الشخصية ويتأسف لوجود ذلك بصفة كبيرة داخل البلدية، وهذا ما توصلت إليه النظرية النسقية للباحث تالكوت بارسونز أن الفرد يحاول السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقا مع رغباته ومصالحه الشخصية .

كما يمكننا أن نلاحظ من خلال تصريحات المبحوث أن للعلاقات غير الرسمية أثر في عملية صناعة القرارات التنظيمية بالبناء التنظيمي الخدماتي "البلدية" والتي حصرها في تلك الأثار المترتبة عن هذه العملية غير الرسمية.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المقابلات

من خلال تحليلنا للمقابلات التي أجريت مع بعض رؤساء المصالح في كل البلديات التي أجريت بها الدراسة نلاحظ أن هناك تنظيم غير رسمي الذي فرضه طبيعة نمط الاتصال والنمط القيادي وكذلك الجماعات الضاغطة التي تنتمي إلى هذا النوع من المنظمات الخدماتية "البلدية" وهذا حسب ما تم تأكيده من خلال من

خلال تصريحات المبحوثين أن هناك نمطين من الاتصال يعتمد على إتباعها من قبل رؤساء المصالح وهما الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي فيمكننا أن نلتمس الاتصال الرسمي في تصريحات المبحوثين من خلال التزامهم مع باقي أفراد جماعة بعلاقة عمل فقط والاعتماد على النمط الرسمي في إيصال المعلومات إلى باقي جماعة العمل من خلال الاكتفاء بتقديم المراسلات الكتابية وكذلك تعليق الإعلانات على لوحة الإعلانات وكذلك الهاتف الخاص بالمكتب هذا ما يعطيها الطابع الرسمي وذلك لإتباعها للنصوص التنظيمية المعمول بها وإتباع السلمية في الاتصال ويكتفي رؤساء المصالح بنقل رسائلهم في شكل أوامر وتعليمات وتلزم الفئات الأدنى التنفيذ فقط ولا يهتم بالجانب الإنساني ورجع الصدى الذي يمكن أن يحدثه مضمون الرسالة وهذا حسب ما نصت عليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، لكن الواضح أن هذه الرسمية في الاتصال تضعف عملية التفاعل والتأثير بين القائد والإتباع وتجعل منها علاقة جامدة مقيدة بقيود رسمية تؤثر في سير العملية التنظيمية وتخفض من الروح المعنوية لجماعة العمل وزيادة الشعور بضغوط العمل ما يؤدي إلى ضعف في الأداء وبالتالي ضعف في الفعالية التنظيمية للمنظمة الخدماتية "البلدية" وهذا حسب ما توصلت إليه النظرية الحديثة نظرية العلاقات الإنسانية ويسمح كذلك بنشوء بعض التوترات والتفاعلات غير رسمية والعصيبات غير الرسمية بالنسق التنظيمي الخدماتي يبحث عن هامش حرية يتحرك فيه حتى يستطيع الوصول الى بعض الحاجات النفسية والاجتماعية التي يصبوا إليها وذلك من خلال تبني العديد من الاستراتيجيات البناءة تمكنه من الوصول إلى أهدافه الشخصية في ظل التزام قياداتها الرسمية في إيصال المعلومات وإصدار الأوامر والانضباط والالتزام بالقواعد التنظيمية، فيجعلها من جماعة العمل تبحث عن راحتها واستقرارها والتحرر من الضغوط التي تنتجها الإجراءات الرسمية وتنتج شبكة من الاتصالات غير الرسمية الموازية الاتصالات الرسمية، هذه الاتصالات التي تحدث بصفة عفوية وتلقائية داخل النسق التنظيمي الخدماتي نتيجة اللقاءات المتكررة والتفاعل اليومي ما يسمح لهذه الجماعات من التخفيف من لم يمكن تحقيقه في ظل الاتصالات الرسمية.

إن هذه الجماعات غير رسمية التي تكونت داخل النسق التنظيمي الخدماتي حسب تصريح رؤساء المصالح يتحركون داخل المنظمة ضمن العاب منسقة ومدروسة بين أعضائها في شكل مجموعة من السلوكات

ومثل الإشاعة والتي تعتبر كميزة يستعملها الفاعل داخل التنظيم من اجل الوصول إلى أهدافه والبحث عن مجال تحقيق فيه حاجاتها الإنسانية والتخلص من ضغوط العمل، وهي عبارة عن نقل الأخبار بطريقة شفوية بين جماعات العمل هذا ما يجعلها يعرض مضمون الرسالة للتحريف والتشويه كل حسب مصالحه وحاجاته الشخصية، كما يمكن للإشاعة أن تكون تغير عن معلومات صحيحة أو غير صحيحة أو عن بعض القرارات الصادرة من الجهات العليا ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة.

وهذا حسب ما تم التوصل إليه من قبل الباحث قاسيمي ناصر في دراسة له تحت عنوان الاتصال في المؤسسة، ومن خلال انتشار الإشاعة في وسط البناء التنظيمي يرى المبحوثين أنهم تعيق عملية التسيير وتنتج تفاعلات اجتماعية سلبية لذا لابد من الابتعاد عن الأشخاص التي تعمل على نسج هذه العلاقات غير رسمية وبلورتها في شكل إشاعة، إلا أنه من ناحية أخرى يعملون من خلالها على توفير العديد من المعلومات واستغلالها من اجل اتخاذ بعض القرارات والتي تم حصرها في الخصم من الأجر، وكذاك الإعانات المالية والسكنية، وفي قرارات الترقية كذلك.

كما يمكننا أن نستنتج كذلك أن النمط القيادي السائد داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" هو النمط القيادي الديمقراطي من جهة ونمط ديكتاتوري من جهة أخرى، فحسب تصريح المبحوثين أن الرئيس العام للمنظمة يتبنى النمط القيادي الديمقراطي والمحافظ على العلاقات الإنسانية والمتعاون وهو المحرك الأساسي لإنتاج بعض التفاعلات الاجتماعية داخل النسق التنظيمي باعتبارها أنها لا تقصر على فرد واحد وإنما هي عملية مشتركة بين جماعات العمل ومن مختلف الفئات المهنية هي الهيكل الرسمي للمنظمة وذلك من خلال فتح قنوات الاتصال وتسيير سبله وفي كل الاتجاهات فالقادة ضمن المنظمة الخدماتية يتبنون نمط معين في التعامل مع رؤساء المصالح لأنه يريد أن يحافظ على السلطة الرسمية الممنوحة له لذا يعمل على توفير الجو المناسب لهاته الجماعة ويعمل على تنمية العمل الجماعي وتعليم جماعاته غير الرسمية مجموعة القوانين والمعايير التي يجب إتباعها حتى يضع قانون اللعبة بشكل واضح ومفهومة لأعضاء الجماعة من اجل تحقيق الاستراتيجيات التي وجدت وتكونت من اجلها ويتوقف ذلك بطبيعة الحال على الفاعل "القائد + الأتباع" المتقلد للمناصب الأعلى

ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي للمنظمة وهم حسب نتائج البحث وتصريح اكبر عدد من المبحوثين هم الرئيس العام للمنظمة العام للمنظمة يعني الرئيس المجلس الشعبي البلدي" ورؤساء المصالح الذين دخلوا في علاقة تفاعلية أنتجت العديد من العمليات الاجتماعية والعلاقات غير رسمية محتمية في ظل السلطة الرسمية والقوة الشرعية التي أنتجتها سلطة الشعب عن طريق الانتخاب ويصبح قائدها غير الرسمي الذي يعمل على الحفاظ على جماعته وعلى عضويته في الجماعة من اجل تحقيق أهدافه وأهداف أعضاء جماعته ويمكن لهذا الجماعات التي ترتبط مع القائد الرسمي بعلاقات غير رسمية ان تؤثر في صناعة بعض القرارات التي يصدر متخذ القرار (الرئيس العام للمنظمة)، وهي قرارات التوظيف والتحويل من المنصب وكذلك قرارات الترقية، وكل هذه القرارات الواجب اتباع الطرق الرسمية والمعايير القانونية من اجل تحقيقها، أصبحت تخضع لأسس ومعايير غير رسمية وشخصية وهذا ما توصلت اليه الباحثة وخام كريمة في دراسة لها تحت عنوان الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالمؤسسة الاستشفائية.

في حين يمكننا أن نستنتج أن القائد داخل المنظمة الخدماتية تبني أسلوب التسلط والتجبر، وهذا حسب تصريح عدد قليل من المبحوثين وهو ما يعرف بالنمط الديكتاتوري الملزم بحرفية القوانين والمهمل لجاني آخر الواجب الحفاظ عليه وهو جانب العلاقات الإنسانية وهذا حسب ما أكدته النظرية الكلاسيكية التي كانت ترى في الإنسان والآلة شيء واحد وأن الفرد الفاعل داخل المنظمة ما هو إلا رقما في المجموعة وهي تبتعد بذلك عن كل إراداته ومشيئته، ما يساهم في حفظ روحه المعنوية، خاصة أن هذه الفئة تشغل مراكز هامة داخل النسق التنظيمي الخدماتي ما يساهم في خفض أداءها في العمل والإنقاص من عزيمتها وإرادتها ويجعل منها قوة غير فاعلة تستجيب للقرارات الرسمية التي يصدرها القائد الرسمي للمنظمة بطريقة آلية وإجبارية وهذا الالتزام نتيجة للخوف من قواعد العقاب حسب ما تنص عليه المراسيم واللوائح الرسمية للبناء التنظيمي، هذا ما يدفع بهذه الفئة (بعض رؤساء المصالح) البحث في متنفس لهذه الضغوطات التي فرضها النمط القيادي الديكتاتوري ودخوله في علاقات غير رسمية مع بعض الفئات التنظيمية الأدنى ضمن السلم التنظيمي الرسمي للمنظمة الخدماتية "البلدية" ويصبح عضو ضمن جماعتها وهو القائد غير الرسمي نظرا لامتلاكه وسائل التأثير التي استمدها من

مركزه الوظيفي والسلطة الرسمية الممنوحة له وهو المتحدث الرسمي لتلك الجماعة في الاجتماعات الرسمية مع الرئيس العام للمنظمة، ويحاول الدفاع عن حقوقها بكل الطرق والأساليب من اجل تحقيق أهدافها ومصالحها الشخصية، لكن ظهر من خلال نتائج البحث وتصريحات المبحوثين أن القائد الرسمي للمنظمة لا يأخذ بآرائها ومعلوماتها بعين الاعتبار ولا تستطيع التأثير في صناعة القرارات التي سوف تترجم إلى قرارات أخيرة وتفرض على جماعة العمل تنفيذها.

ويمكننا أن نستنتج كذلك من تصريح رؤساء المصالح أن هناك العديد من العلاقات الشخصية داخل وخارج النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية" وهذا حتما يرجع إلى طبيعة هذا النوع من المنظمات وإلى طبيعة وخصائص جماعات العمل وطبيعة النمط القيادي الرسمي الذي يترأسها هذه العلاقات الشخصية التي كانت نتيجة الاشتراك في نفس المنطقة الجغرافية، وكذلك الانتماء الحزبي مع جهات من داخل المنظمة وكذلك من خارج المنظمة (رؤساء البلديات في مناطق أخرى) يعني من نفس التصنيف المهني من بيئات تنظيمية متشابهة وكذلك الأقارب هذه العلاقات غير رسمية التي تكونت بين هذه الجماعات والصلات الشخصية أصبحت تشكل مصدر ضغط على القائد الرسمي للمنظمة من اجل الالتزام بالمعايير والقواعد التي تضعها والتي تعمل كأداة ضبط اجتماعي بين أعضاء الجماعة غير رسمية، وهذا حسب ما توصلت إليه نظريات العلاقات الإنسانية وخاصة تجربة التون مايو وزملائه في تجربة **هاوثورن** هذا ما يجعل بعض القرارات تبنى على أسس ومصالح شخصية ومعايير غير رسمية، وهذا من اجل الحفاظ على علاقته وعلى عضويته ضمن الجماعات غير رسمية التي ينتمي إليها ويعمل على تحقيق أهدافها ومصالحها وأحيانا تكون على حساب المصلحة العامة والعمل على حفظ قواعد وقوانين تلك الجماعات الضاغطة التي أصبحت هي الأساس في تنبي القيادات الرسمية أسلوب معين واتخاذ قرار معين، وما يمكن أن نفهمه أن السلطة الرسمية لمثل هذه الفئات التنظيمية منحتها ذلك الهامش من الحرية التي يمكن أن تتحرك فيه وتعمل على التوسع ضمن إطارها التنظيم الخدماتي "البلدية" من اجل تحقيق استراتيجياتها ومن بين القرارات التي يمكن أن تؤثر فيها الجماعات الضاغطة وهي بدرجة كبيرة قرارات المنح المالية والسكنية وكذلك قرارات التوظيف والترقية التي أصبحت في الوقت الحالي وفي مختلف المنظمات

الجزائرية بكل أنواعها والاعتماد على أسس غير رسمية ومعايير شخصية وإغفال المعايير الرسمية ومبدأ الاستحقاق، وهذا ما توصلت إليه العديد من الدراسات في هذا المجال وعلى سبيل المثال دراسة الباحث ناصر قاسمي في دراسة له تحت عنوان الاتصال في المؤسسة، ودراسة للباحث علي زكار وكذلك نصر الدين بوشيشة في دراسة لهما تحت عنوان الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وكذلك دراسة الباحث حسان الجيلاني الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في التنظيم، إلى غيرها من الدراسات في هذا المجال.

الاستنتاج العام

تعد المنظمات على اختلاف أنوعها وأشكالها ونوع الخدمة التي تقدمها المجال الذي تنصهر فيه العديد من التفاعلات والعمليات الاجتماعية التي تنتجها جماعات العمل نتيجة وجود عملية التأثر والتأثير بيها، هذه الجماعات التي بدأت تنتج علاقتها منذ دخول الفرد كعضو في التنظيم، وبفضل عملية التفاعل بينها وبين بيئة العمل يدفع إلى نشوء بعض أنماط التفاعل وبعض العلاقات بين أعضائها في مختلف الفئات التنظيمية ضمن السلم التنظيمي.

والمنظمة الخدماتية البلدية كغيرها من المنظمات تكونت بفعل تفاعل العديد من العناصر المادية، وخاصة البشرية والتي تعتبر أهم عنصر في تسيير المنظمة والسعي من اجل بلوغ الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل حملة من التفاعلات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية، هذه المنظمة "البلدية" التي عند دخولها والنظر في زواياها ودخول مكاتبها يعتريك الشك انك لن تستطيع مواصلة البحث في هذا النوع من المواضيع، وهذا راجع إلى هدوئها المستمر التي تظهر عليه، لكن بمجرد معايشة أفرادها والاندماج وسطهم، نجد أنها تخفي بداخل جدرانها حركية وتفاعلات كبيرة من التعاون إلى صراع ومن الشعور بالضغط إلى الشعور بالولاء للمنظمة ولأعضائها كذلك، كما يمكنك كذلك التمييز بين نوعين من الجماعات أو التنظيمات بداخلها من تنظيمات رسمية الى تنظيمات غير رسمية، فالتنظيمات الرسمية تمثل ذلك الإطار التفاعلي المحدد ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي الخاص بالمنظمة والذي يحدد من خلاله الادوار والسلطة والمسؤولية لمختلف الفئات التنظيمية داخل

النسق التنظيمي الخدماتي "البلدية"، في حين نجد ان هناك تنظيم موازي له لكنه ليس محدد ضمن الهيكل التنظيمي وانما يحدث بطريقة تلقائية وعفوية بين جماعات العمل، وله العديد من الخصائص التي يشتركها فيها والتي سمحت بحدوث ذلك التفاعل في شكل علاقات غير رسمية والتي تم تحديدها من خلال شبكة الملاحظة، ومن خلال المقابلات الاستطلاعية وهي الصداقة الأقدمية، نفس الانتماء الجهوي، وكذا نفس المستوى التعليمي، ونفس الانتماء الحزبي، وأطرافه مختلفة من جميع المستويات التنظيمية والفئات المهنية الموجودة بالبناء التنظيم الخدماتية "البلدية"، وهذا ما تم التوصل إليه في العديد من الأبحاث النظرية والميدانية في هذا المجال الخاص بالتنظيمات غير رسمية كدراسة الباحث عاهد عبد القادر عبد الفتاح أبو العطا، في دراسة له تحت عنوان التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار الإدارية، ودراسة الباحث بوالفلفل ابراهيم في دراسة له تحت عنوان الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، ودراسة الباحث بونال وآل في دراسة تحت عنوان محاذاة الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية الداعمة للإصلاح والعديد من الدراسات الأخرى التي تناولت في محتواها العلاقات والجماعات غير الرسمية والأسس التي تقوم عليها وأهم الخصائص التي تشترك فيها حتى تسمح في تشكل مثل هذا النوع من العلاقات داخل البناء التنظيمي.

وفي دراستنا هذه والمتعلقة بالتنظيم غير الرسمي وأثره في صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية تم تأكيد أن هناك تنظيم غير رسمي داخل هذا النوع من المنظمات.

ذلك من خلال الاعتماد على عدة أدوات للبحث، من أجل تدعيم الفرضيات المتبناة في الدراسة،وهي تقنية الملاحظة، وكذلك الاستمارة والمقابلة والتي أكدت أن هناك أسس أخرى يمكنها أن تحدث تنظيم غير رسمي داخل المنظمة وهو نمط الاتصال من الأعلى إلى الأسفل وكذلك النمط القيادي المتغير من جماعة إلى جماعة أخرى وكذلك مصالح بعض الجماعات الضاغطة.

وبناء على تم التوصل إليه من خلال تحليل الجداول الخاصة بالاستمارة وتحليل المقابلات الخاصة برؤساء المصالح يمكننا أن نستنتج أن عملية الاتصال هي عملية أساسية وعنصر هام من عناصر الإدارة من اجل التمكن من تحقيق عملية النسق بين مختلف المستويات التنظيمية والفئات حتى يتمكن التنظيم من تحقيق

الأداء الحسن لعجلة التسيير من اجل تحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة، لكن الواضح من خلال تحليلنا للفرضية المتبناة حول نمط الاتصال يؤدي إلى بروز تنظيم غير رسمي ويؤثر في صناعة القرار وجد أن هناك بالفعل نمطين للاتصال داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" احدهما رسمي كما موضح ضمن الهيكل التنظيمي الرسمي المعتمد على إتباع خطوط السلطة في إيصال المعلومات وإصدار القرارات بالطرق الرسمية المتعارف عارف عليها كالمراسلات الكتابية والتقارير والإعلانات، والملاحظ أن هذا النوع من الاتصالات فيه نوع من الجهود والقيود التي تؤثر في سير العملية التنظيمية ما يؤدي إلى انخفاض في الروح المعنوية لجماعة العمل نظرا لعدم الاهتمام بالجانب الإنساني ونقص الرغبة في الأداء،ما يسمح هذا النوع من الاتصالات إلى بروز بعض التفاعلات غير رسمية وبروز عصيبات داخل البناء التنظيمي الخدماتي "البلدية" يبحث عن طرق وأساليب من أجل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية الضائعة، وهذا النمط التمسناه بشدة من خلال تحليلنا للمقابلات التي أجريت مع بعض المسؤولين داخل المنظمة على التسيير والتمسناه كذلك في تحليلنا للجداول الاستمارة عند المسؤول العام للمنظمة "رئيس المجلس الشعبي البلدي" وعند بعض الإطارات، هذا النمط من الاتصال الرسمي حتم وجود نمط آخر موازي له وهو الاتصال غير الرسمي والذي انتشر بين مختلف المستويات والفئات المهنية.

وهذا حسب ما دلت نتائج الدراسة والذي أصبح منطلق كل العمليات التنظيمية والإدارية إلا أننا نجد أن هناك العديد من العوامل ساعدت على تكوينه بالإضافة إلى الاتصال الرسمي وهي الاستعمال لأساليب الاتصال الشخصية بين القائد والإتباع، الانتماء إلى نفس المنطقة بين مختلف الفئات المهنية وخاصة الفئة المسؤولة على اتخاذ القرار، كذلك صعوبة الاتصال الصاعد بين الفئة الأدنى في السلم التنظيمي والفئة العليا، والإجحاف في نقل المعلومات للمستويات الدنيا واحتكارها لصالح فئة معينة والسماح لبعض الأفراد الفاعلين ضمن النسق التنظيمي التي تشترك في بعض العناصر والعلاقات الشخصية المشاركة في صناعة القرار دون الجماعات الرسمية التي أحيانا تكون الأمر تستدعي تواجدها، وقد تلجأ هذه الجماعات التي تشعر انها تعاني من بعض الضغوطات تتبنى الإشاعة كإستراتيجية هادفة من اجل البحث عن بعض حاجاتها الضائعة في محيط عملها

ويمثل أطرافها أدنى فئة في السلم التنظيمي، وقائدهم الرسمي هم بعض رؤساء المصالح التي في علاقات رسمية وغير رسمية مع القائد الرسمي للمنظمة، هذا الأخير الذي يفسح لها المجال للتعبير عن أراءها وأفكارها وأهم الضغوطات والمشاكل التي يعاني منها، وفي ظل العلاقة القائمة بين الرئيس العام للمنظمة حتى من اجل البحث عن هامش حرية تتحرك فيه من خلال اغتنام الفرصة في المشاركة بعض الاجتماعات الرسمية من اجل البحث والدفاع عن مصالح جماعاته غير الرسمية في ادني فئة في السلم التنظيمي وإيصال معلومات غير رسمية عن بعض الجماعات التي هي في علاقة رسمية معها من اجل تطبيق فيها بعض الإجراءات الرسمية، والقرارات التعسفية كالخصم من الأجر والتحويل من المنصب، ويؤكد القائد بآرائها من اجل الحفاظ على المعايير القائمة بينهم وقواعد بناء الجماعة غير رسمية في ظل اتصالات غير رسمية، بينما جماعتها (رؤساء المصالح) غير الرسمية يمكنها أن تؤثر في قرارات المنح المالية والسكنية بالدرجة الأولى وكذلك الترقية.

وحتى يستطيع تحقيق التجانس بين النمطين السابقين من الاتصال لابد من احتواء الاتصال غير الرسمي والاستفادة منه من خلال التأكد من المعلومات من طرف متخذي القرار حتى لا يصدر قرارات تعسفية ولا تخدم المنظمة، وهذا حسب ما توصلت إليه النظرية المعاونة وحسب ارجيرس (Arggris) الذي يقترح الجمع بين الاتصالين الرسمي وغير الرسمي في المنظمة.

كما يمكننا أن نستنتج كذلك فيما يخص الفرضية الثانية والمتضمنة النمط القيادي يؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي ويؤثر في عملية صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" ثم التوصل إلى استنتاج مفاده أن هناك العديد من العلاقات المترابطة بالمنظمة بين مختلف الفئات المهنية ضمن مختلف المستويات التنظيمية يعني بين القائد والأتباع وذلك نتيجة لاشتراكها في العديد من الخصائص والعلاقات الشخصية، ما سمح لها بنسج علاقات غير رسمية مع بعضها البعض تحكمها العديد من المعايير والقيم الاجتماعية التي تفرض على القائد تبني أساليب متباينة ومختلفة بين جماعات العمل، وتصبح بمثابة أداة ضبط بعيدة عن القوانين واللوائح الرسمية وبذلك فهو يبني أسلوب أو نمط معين وذلك حسب المصلحة وكذلك حسب العلاقة الوظيفية بين القائد والأتباع، هذا النسق العلائقي الموجود يسمح بتكوين عصب تنظيمية (جماعات غير رسمية) تبحث في

استراتيجيات وعن مجال تتحرك فيه حتى تضمن تحقيق أهدافها،وذلك من خلال دخولها في علاقات غير رسمية مع بعض المسؤولين عن اتخاذ القرار وهم حسب نتائج الدراسة "رؤساء المصالح" مع بعض الفئات الأدنى في السلم التنظيمي وهم عمال التنفيذ وعلاقات غير رسمية أخرى مع بعض رؤساء المصالح والرئيس العام للمنظمة ما يعني أن هناك بعض الفاعلين داخل النسق التنظيمي يعملون على التأثير في بعضهم البعض في ظل العلاقة القائمة على السلطة في إصدار القرارات من قبل متخذي القرار وعلى الإكراه في التنفيذ من طرف الجماعات المكلفة بعملية التنفيذ وذلك كله خوفا من تطبيق قانون العقاب لمخالفي القرارات الصادرة.

وقد اتضح من خلال نتائج الدراسة أن القائد الرسمي (الرئيس العام للمنظمة) هو قائد غير رسمي لبعض جماعات العمل وبعض رؤساء المصالح هم أعضاء ضمن جماعته غير رسمية إضافة إلى باقي الأفراد من مختلف الفئات المهنية وذلك الانتماء تفرضه الاشتراك في المصالح الشخصية والعلاقات الاجتماعية،وكذلك رؤساء المصالح هم قادة غير رسميين لبعض أعضاء المنظمة الخدماتية، وكذلك لهم مجموعة من الخصائص التي تسمح بتشكل هذه الجماعة غير رسمية والتي يمكن تحديدها ضغوط العمل والتمييز بين أعضاء التنظيم والرسمية الزائدة مع طرف الرئيس العام للمنظمة، وكذلك التميز بين العمال في بعض الامتيازات المادية والمعنوية، وبفضل العلاقة الرسمية الحتمية بين هذا النوع من القيادات غير رسمية من اجل التنسيق في المهام المشتركة بينهم نحاول فرض قراراتها وأرائها على القائد متخذ القرار وبالفعل تعمل على التأثير في صناعة القرارات، ومن بين القرارات التي يمكن التأثير فيها قرارات المنح المالية والسكنية وكذلك قرارات التكوين والترقية، هاته الأخيرة التي أصبحت تخضع لبعض الأسس والمعايير غير رسمية واستبعاد مبدأ الاستحقاق، وهذا تم التوصل إليه في دراسة الباحث علي زكار ونصر الدين بوشيشة في دراسة لهما تحت عنوان الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

كما يمكننا أن نستنتج من خلال استعمال مختلف التقنيات لجميع المعلومات فيما يخص الفرضية التي تبحث في الجماعات الضاغطة تؤثر في صناعة القرارات داخل المنظمة الخدماتية "البلدية" حيث انه اتضح بالفعل وجود جماعات ضاغطة بالبناء التنظيمي وخارج البناء التنظيمي والتي فرضها العلاقات الشخصية،

وخصائص جماعات العمل وكذلك طبيعة هذا النوع من المنظمات. الذي يعتبر معظم أطرافها الفاعلين (جماعات العمل)من نفس البيئة الاجتماعية والتي فرضت مجموعة من العمليات التنظيمية داخل النسق التنظيمي الخدماتي (البلدية)منها الرسمية والايجابية التي نصت عنها قوانين المنظمة وفرضتها طبيعة العمل من اجل القيام بعملية التنسيق في جميع المهام وكذلك التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية والاقسام كالتعاون والتماسك خاصة بين اعلى فئة في السلم التنظيمي لتصل في ظل هذه العلاقات الى الى بناء استراتيجية خاصة بها من اجل بلوغ اهداف المنظمة وكذلك أهدافها الخاصة ومصالحها الشخصية على حساب المصلحة العامة وفي اطار علاقات غير رسمية محتمية بالسلطة الرسمية والشرعية التي استمدتها من القواعد واللوائح الرسمية وهذا ما تم التمساه عند ادنى فئة ضمن السلم التنظيمي واعلى فئة فيه(الإطارات واعولن التنفيذ).

وحسب نتائج الدراسة كذلك وجد ان هناك جماعات تفضل تكوين علاقات غير رسمية مع القائد الرسمي للمنظمة (رئيس المجلس الشعبي البلدي)وهي فئة الإطارات من اجل اشباع حاجاتها النفسية والاجتماعية وكذلك مصالحا الشخصية وهذا حتى تتمكن من وضع هامش حرية لها تتحرك ضمنها دون وجود قواعد وقوانين تتحكم فيها وتمون لها مجموعة من القواعد والقيم والمعايير الخاصة بهم التي تصبح بمثابة أداة ضغط على القائد الرسمي للمنظمة بطريقة غير مباشرة وغير ظاهرة للعلن، بل يشعر بها القائد وجماعاته غير الرسمية، فيعمل على حمايتها وتوفير حاجياتها في ظل السلطة الرسمية وبالتالي تصبح بمثابة جماعة ضاغطة داخل المنظمة يحاول تحقيق الاستراتيجيات المتعارف عليها ضمن العلاقات غير الرسمية .

كما توصلنا كذلك الى ان هناك ضعف في مستوى التعليمي لرؤساء البلديات حيث وجد انه لا توجد معايير موضوعية ومعلن عنها لتسمح لبعض الفاعلين في التنظيم او من حتى من خارجه تقلد هذا النوع من المناصب القيادية وانما هناك معايير اجتماعية وشخصية تسمح لهم ببلوغ مراكز السلطة، وهذا ما سمح ببروز بعض الجماعات تستغل فرصة كسب ثقة الرئيس من خلال تنشيط الاتصالات غير الرسمية والتي نت اهم مظاهرها الاضاعة كما تم تأكيده في الفرضية الأولى وكذلك الرقابة غير الرسمية لبعض الفاعلين ضمن النسق التنظيمي ما سمح له بنسج علاقات قوية بين الطرفين بالتالي تشكيل ضغوط بطريقة غير مباشرة على القائد

مقابل اسداء خدمة وبالتالي يصبح ذلك سلوك تعاوني واداة ضغط على متخذ القرارات ليلتزم بقواعد الجماعات غير الرسمية وان اضطر الى تغيير بضع القرارات الصادرة لخدمتها حيث لوحظ ان هذه الجماعات تنتمي الى داخل البيئة التنظيمية ويمكنها ان تؤثر في قرارات القائد ومن بين القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها قرارات المنح المالية والسكنية والخصم من الاجر وكذلك قرارات التحويل من المنصب، بينما وجد ان هناك جماعات من خارج البناء التنظيمي تنتمي الى إدارات محلية اخرة (سواء كانت بلدية او دائرة او ولاية) تشترك مع القائد الرسمي للمنظمة في نفس الحزب وكذلك في نفس المصالح الشخصية تشكل ضغط بالنسبة للقائد متخذ القرار وذلك من اجل بلوغ استراتيجياتها للبحث في هامش حرية تتحرك فيه وضمن قانون اللعبة المتعارف عليه من اجل الوصول الى تحقيق مصالحها الشخصية وفي ظل العلاقات التبادلية(واحدة بواحدة)وبطريقة غير رسمية، ومن اهم القرارات التي يمكن ان تؤثر فيها هذه الجماعات الضاغطة هي قرارات النتح المالية والسكنية والمشاريع التنموية وكذلك قرارات التوظيف حيث تعمل هذه الجماعات القرارات الى غاية صدورها ونعمل كعضو مستشار في ذلك حتى يصدر القرار ويكون لصلحها وخدمة لرغباتها ومتطلباتها.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة المتعلقة بالتنظيم غير رسمي وأثره حفي صناعة القرار داخل المنظمة الخدماتية "البلدية"، تم تأكيد العلاقة بين المتغيرين محل البحث وهما التنظيم غير الرسمي وصناعة القرار ،وذلك باستعمال مختلف الوسائل أو الأدوات من اجل جمع المعلومات بدأ من المرحلة الاستكشافية والملاحظات الأولية التي دونت في شبكة الملاحظة وكذلك الاستمارة والمقابلة، وعلى المنهج الوصفي التحليلي والمقارن والاعتماد على بعض المقاربات السوسيولوجية التي تخدم الموضوع وتتطابق في تحليلها معه وهي مقاربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي وكذلك نظرية الأنساق أو النسقية لتالكوت باسونز ،وبعد استرجاع الاستمارات والقيام بالمقابلات وتدوين الملاحظات تم تحليل جداول الاستمارة والمقابلة بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة التي تبنت هذا النوع من الدراسات في مختلف زواياه الايجابية والسلبية وكذلك بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة، ثم تأكيد هذا النوع من العلاقة القائمة بين هاذين المتغيرين، وتأكيد حتمية التنظيم غير الرسمي حفي مختلف المنظمات على اختلاف أنواعها ومصالحها والذي يظهر بصفة عشوائية تلقائية في وسط التنظيم الرسمي ضمن البناء التنظيمي الخدماتي "البلدية" وذلك نتيجة لمجموعة من السلوكيات المتبناة في محيط النسق التنظيمي حيث وجد أن هناك تشكل لتنظيمات غير رسمية داخل البلدية تهدف إلى قضاء مصلحتها إلى أهدافها على حساب المصلحة للمنظمة، وهذا ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة النمط الاتصالي الكائن داخل المنظمة الذي يتسم بالرسمية الزائدة وكذلك إلى النمط الديمقراطي المحافظ على العلاقات الإنسانية من جهة ومع بعض جماعات العمل دون سواها والنمط الديكتاتوري الملتزم بحرفية القوانين، ومرد كل ذلك إلى غياب المعايير القانونية والموضوعية الواضحة والسليمة من ناحية الكفاءات القيادية "يعني الرئيس المجلس الشعبي" والذي يعتبر محور كل العمليات التنظيمية والمسؤول الأول عن نجاح المنظمة أو فشلها، والمحرك والمنشط لكل أنواع التفاعلات والعمليات الاجتماعية الايجابية منها والسلبية، حيث وجد أن معظم المتطلعين لهذا النوع من المراكز القيادية، وهذا حسب العديد من الدراسات التي تناولت هذا النوع من الدراسات، يركزون عن كيفية تحقيق أعلى ربح من الجانب المادي وتكوين علاقات شخصية مع جهات عليا من اجل تحقيق مكاسبهم وأهداف جماعتهم غير الرسمية،

وليس تطبيق قانون الإدارة المحلية كما هو كائن ضمن اللوائح والمراسيم الخاصة، أما بذل الجهد والتطوير وتشجيع الإبداع وتحقيق التنمية المحلية فلا يكون التفكير فيه إلا القلة القليلة.

وبروز هذا النوع من التنظيمات داخل البلدية أو أي نوع آخر من المنظمات وذلك بفعل بعض الاعتبارات الشخصية والخصائص الاجتماعية والثقافية، ومن اجل احترام هذه الاعتبارات والخصائص التي تكونت من خلالها الجماعات غير رسمية وعملت القيادات على توجيه قراراتها منهم من أجل الحفاظ على عضويته ضمن تلك العصب والحفاظ على المعايير والقوانين التي تضبط سلوكاتهم، لأن الإخلال بمعيار أو قانون منها يعتبر خروج عن الجماعة ويصبح شخص مرفوض وتظهر ضمنها سلوكات وتفاعلات سلبية تعرقل مسارهم المهني.

هذا ما زاد من تأكيد خصوصية التنظيم غير الرسمي في المنظمات الجزائرية، وأصبح من الضروري التعامل مع هذا النوع المنظمات لصالح التنظيم الرسمي والاستفادة منه ومن كل السلوكات التي تصدرها داخل المنظمة من اجل الحفاظ على استقرار جماعة العمل وقدرتهم على التكيف ضمن بيئة تنظيمية مستقرة وتحسين أداء جماعات العمل، والقيام على تحقيق الفعالية المرجوة وبالتالي تحقيق التنمية الاجتماعية المطلوبة من هذا النوع المنظمات الخدماتية "البلدية" والتي تعتبر من أهم المسؤوليات الواجب تحقيقها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: مراجع باللغة العربية

1- أبو أحمد رضا صاحب، الموسوي سنان كاظم، **وظائف الادارة المعاصرة**، مؤسسة الوراق، عمان، دون طبعة 2001.

2- أبو النبيل محمد السيد،**علم النفس الصناعي. بحوث عربية وعالمية**، دار النهضة العربية، بيروت، دون طبعة، 1985.

3- أبو زيد فهمي مصطفى، عثمان حسين،**الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم والإدارة في السياسة والإسلام العملية الإدارية**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، دون طبعة، 2003.

4- أبو سمرة محمد، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.

5- أحمد توفيق جميل، **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعية للنشر، مصر، دون طبعة، 2000.

6- أحمد توفيق جميل، **إدارة الأعمال**، المكتب العزبي، القاهرة، دون طبعة، 1975.

7- الأزهري محي الدين،**الادارة ودور المديرين أساسيات وسلوكيات**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 1993.

8- أسعد حرز الله، **أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية**، دراسة حالة على شركة الاتصالات الخلوية- جوال-، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2014-2015.

9- إسماعيل بوعمامة، **تحديد حاجات تكوين إطار المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، علم اجتماع، علم نفس عمل وتنظيم، الجزائر، 2001-2002.

10- إطاطاحين غانية، **القرار وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة**، رسالة دكتوراه، في علم اجتماع تنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2014-2015.

11- **أطروحة دكتوراه**

12- أوداوي تيد، **فن القيادة و التوجيه في ادارة الأعمال العامة**، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية، مصر، 1995.

13- ايوب نادرة، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة،1997.

14- بربر كامل، **إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط3، 2000.

15- بربر كمال، **إدارة الموارد البشرية و كفاية الأداء التنظيمي**، المؤسسة الجامعية للنشر التوزيع، لبنان، ط 1، 1997.

16- بلحمدو خولة، **مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي**، رسالة ماجستير، جامعة اكلي محند اولحاج البويرة، قسم علوم التسيير، 2013-2014.

17- بن حمودة محمد، **علم الإدارة المدرسية، نظرياته وتطبيقاته في النظام التربوي الجزائري**، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة، 2006.

18- بن زوق جمال، **الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، قسم علوم الاتصال، 2001،2000

19- بو الفلفل إبراهيم، **الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، الجزائر، 2000-2001.

20- بوحوش عمار، الذنيبات محمد محمود،**مناهج البحث العلمي و طرق اعداد البحوث**،ديوان المطبوعات الجامعية،ط2،1999.

21- بوحوش عمار،**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، 1978.

22- بوعمامة إسماعيل، **تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسة الاقتصادية في ظل استراتيجيات اتخاذ القرار**، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، 1999.

23- بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، دون طبعة،2004.

24- بوفلجة غياث، **مبادئ التسيير البشري**، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، دون طبعة،1998.

25- جعلولي يوسف, **القيادة الادارية وعلاقاتها بتطوير الثقافة داخل المنظمة الصناعية**, مذكرة لنيل درجة ماجستير, تخصص تنظيم وعمل, جامعة البليدة, 2006-2007.

26- الجميل خيري خليل،**التنمية الادارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة، 1998.

27- جندلي عبد الناصر، **تقنيات و مناهج البحث في العلوم السياسية و الاجتماعية**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2، 2007.

28- الجيلاني حسان، **الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، دون طبعة،2015.

29- حافظ بدوي هناء، **إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون طبعة، 2002.

30- حجازي محمد رضا، **المنظمات العامة**، دون دار نشر، دون طبعة،2002.

31- حريم حسن، حداد شفيق وأخرون، **أساسيات الإدارة**، دار حامد للنشر، عمان، دون طبعة، 1998.

32- حريم حسين، **مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات، وظائف المنظمة**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2017.

33- حسان الجيلاني، **التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية**، رسالة دراسة معمقة، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1985.

34- حسن الشماع خليل محمد، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط5، 2014.

35- حسن الشماع خليل محمد، خفيير كاظم، **مبادئ ادارة الأعمال**، وزارة التعليم العالي، بغداد، دون طبعة، 1980.

36- حسن عادل، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون طبعة، 1994.

37- حسن ماهر محمد، **القيادة أساسيات ونظريات**، دار كندي، عمان، ط1، 2004.

38- حسين عبد الحميد رشوان، **القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، دون طبعة، 2010.

39- الحشروم محمد مصطفى وآخرون، **إدارة الأعمال، مبادئ ومهارات الوظائف**، المكتب الشعري، مصر، ط3، 1999.

40- حمدي ياسين وآخرون, **علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق**, دار الكتاب الحديث ط1،دون سنة.

41- حمزة أحمد إبراهيم، **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015.

42- الحميدي الحربي خالد حمدي، **أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية**، رسالة ماجستير، بقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003-2004.

43- الحميضي عبد العزيز محمد، **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دراسة تطبيقية على العاملين بمجلس الشورى، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، سنة 2008-2009.

44- حنفي عبد الغفار،**السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 1990.

45- خاطر أحمد مصطفى، كشك محمد بهجت، **ادارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات**، مكتب الجامعة الحديث، مصر، 1995.

46- خظير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2002

47- خليل عمر معن، **نظريات في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان،ط1، 1998.

48- الدسوقي كمال **ديناميكية الجماعة في علم الاجتماع و علم النفس الصناعي**، المطبعة الفنية الجديدة،ط1، 1996.

49- الراشد خلف سليمان، **صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي**، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.

50- **رسائل باللغة العربية**

51- **رسائل ماجستير**

52- رشيد أحمد،يسري قسوة محمد، **التنظيم الإداري وتحليل النظم**، دار النهضة العربية، مصر، دون طبعة، 1972.

53- رونالدي ريجيرو، **مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي**، ترجمة حلمي فارس، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 1999.

54- رويم فائزة، **معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 07، ورقلة، جانفي 2012.

55- زعتر جازية، **اتجاهات معاصرة في الادارة**، مكتبة عين الشمس، مصر، ط 3، 1999

56- زعتر جازيه،**اتجاهات معاصرة في الإدارة**، مكتبة عين الشمس، مصر، ط3، 1999.

57- زمزير الموسوي منعم، **اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي**، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط 1، 1998

58- زهران الخولي صلاح، **مراكز المعلومات ودورها في صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية**، دار العلم والإيمان للنشر و التوزيع، مصر، دون طبعة، 2009.

59- زويلف مهدي حسن، **الإدارة، نظريات ومبادئ**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.

60- زيات عبد الحليم، **في سوسيولوجية بناء السلطة**، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون طبعة، 1990،

61- سرير عبد الله رابح، **القرار الإداري**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.

62- سعيد العتيبي محمد بن سالم، **أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية**، رسالة ماجستير بقسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية/ 2003-2004.

63- السعيد مبروك إبراهيم، **الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2013.

64- سعيد محمد المصري، **التنظيم والادارة**، الدار الجامعية، الاسكندرية، دون طبعة، 2002.

65- سلاطنية بلقاسم، الجيلاني حسان،**محاضرات في المنهج و البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،ط2، 2009.

66- السلمى علي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2004.

67- السلمي علي،**تطور الفكر التنظيمي**، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، دون طبعة، 1975

68- سلمي علي، **السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، مصر، دون طبعة، دون سنة.

69- السيد اسماعيل خميس،**القيادة الادارية دراسة مقارنة**، علام الكتاب، مصر، دون طبعة، 1971.

70- سيد الفهمي محمد، **طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية و التطبيق،الممارسة و الاشراف**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة، دون سنة.

71- السيد عبد الحميد عطية، سلمى محمود جمعة، **العمل مع الجماعات: "الدراسة والعمليات"**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر 2001.

72- السيد فؤاد البهي، **ديناميات الجماعة**، جهاز مراكب التدريب، مصر، دون طبعة، 1970.

73- سيد مصطفى أحمد، **ادارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة**، جامعة، دون طبعة، 2000.

74- سيف الإسلام شوية، **التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، عوامله، آثاره**، دراسة لنيل دبلوم الدراسة المعمقة في علم اجتماع الصناعي، الجزائر، 1982.

75- شاكر محمود جودت، **الاتصال في علم النفس**، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.

76- شرقي جواد، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،ط1، 2010.

77- شريف علي وآخرون، **التنظيم والإدارة**، الدار الجامعية، بيروت، دون طبعة،1987.

78- شفيق محمد،**الانسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الانساني ومهارات القيادة والتعامل**، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، دون طبعة، 1997،

79- شفيق محمد، **العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة،.1999.

80- الشماع خليل محمد حسن، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،ط5، 2015.

81- شمس الدين أحمد محمد، **العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، طبعة يوم المستشفيات**، القاهرة، دون طبعة، 1986.

82- شهيب محمد علي، **التنظيم الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي للطبع و النشر، مصر، دون طبعة دون سنة.

83- شهيب محمد علي،**السلوك الإنساني في التنظيم**، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، دون طبعة، دون سنة.

84- شيحا إبراهيم عبد العزيز، **أصول الإدارة العامة: ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها العملية الإدارية، التخطيط، القيادة، والسلطة وإصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال، الرقابة**، دار المعرفة للنشر، مصر، دون طبعة، 2004.

85- صاحب سلطان محمد، **مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.

86- الصباح عبد الرحمن، **نظم المعلومات الإدارية**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، دون طبعة، 1998

87- صقر عاشور احمد،**إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ط2،1997.

88- الصيرفي محمد عبد الفتاح، **مفاهيم إدارية حديثة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2003.

89- طاهر بن تونس، **أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات**، رسالة ماجستير، علم اجتماع، فرع علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر، 1997-1998.

90- الطائي حميد،العلاق بشير، **أساسيات الاتصال نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة،2009.

91- طريف شوقي، **السلوك القيادي وفعالية الادارة**، مكتب غريب، دون طبعة، دون سنة.

92- طلعت إبراهيم لطفي، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، دون طبعة، دون سنة.

93- الطماوي سليمان محمد، **الوجيز في القانون الإداري**، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي للنشر، مصر، 1995

94- طه طارق، **مقدمة في ادارة الأعمال**، دار الكتب، دون طبعة، 1999.

95- طه عبد الرحيم عاطف جابر،**السلوك التنظيمي: مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات**، الدار الجامعية، مصر، دون طبعة، 2009.

96- عامر، عبد الوهاب علي محمد، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، كلية التجارة جامعة عين الشمس، ط2، 1998.

97- عبد العظيم حسين سلامة، **ديناميات واخلاقيات صنع القرار**، دار النهضة العربية، مصر، دون طبعة، 2005.

98- عبد الفتاح أبو عطا عاهد عبد القادر، **التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر العاملين في الجامعات غير الحكومية بقطاع غزة**، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، كلية الاقتصاد والعلوم القانونية، 2005.

99- عبد الكريم الشربتجي نبيلة،**علم النفس الاجتماعي**، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة،2013.

100- عبد اللطيف رشاد أحمد، **طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة، 1999.

101- عبد الله طه فرج، **علم النفس الصناعي والتنظيمي**، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1987.

102- عبد المهدي مساعده ماجد، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2018.

103- العبودي محسن، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الادارية**، دار النهضة الحديثة، مصر، دون طبعة، 1984.

104- عبيد عاطف محمد، شريف علي، **مذكرات في نظريات التنظيم والإدارة**، المكتبة الإدارية، دون بلد، دون طبعة،1988.

105- عبيدات محمد و اخرون، **منهجية البحث العلمي، القواعد و المراحل و التطبيقات**،دار وائل للنشر،الأردن،دون طبعة،1999.

106- العدلوني محمد أكرم، **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2002.

107- العسكري احمد شاكر، **التسويق مدخل استراتيجي**، دار الشروق للنشر و التوزيع،عمان، دون طبعة 2000.

108- عشوي مصطفى، **أسس علم النفس التنظيمي الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،دون طبعة، 1992.

109- عصار خير الله، **محاضرات في منهجية البحث العلمي**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،دون طبعة،دون سنة.

110- عصفور محمد شاكر، **أصول التنظيم والأساليب**، دار الشروق للنشر والتوزيع، السعودية، دون طبعة، 1988.

111- عطية ماجدة، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، دار الشرق للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، دون سنة.

112- عطية ماجدة، **سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة**، درت الشروق للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 2003.

113- عكوشي عبد القادر، **التنظيم في مؤسسات الادارة المحلية**، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، الجزائر.2005-2006.

114- العلاق بشير، **الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، دون طبعة، 2009.

115- العلاق بشير، الطائي حميد، **تسويق الخدمات مدخل استراتيجي،وظيفي، تطبيقي**، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، دون طبعة،2007.

116- علك حافظ عبد الناصر، حسين عباس حسن وليد، **الأنماط القيادية الطريق لبناء الميزة التنافسية المستدامة**، دار غيداء للنشر و التوزيع،ط1، 2016.

117- علي محمد علي،**الأسس الاجتماعية للتنظيم و الإدارة، دراسة نظرية و تطبيقية**،دار الجامعية الحديثة، مصر، دون طبعة،1996.

118- عنصر يوسف، **الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر**، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، دون طبعة، 2007.

119- عياصرة معن محمود، محمد بني احمد مروان، **القياد و الرقابة و الاتصال الإداري**، دار حامد للنشر و التوزيع،عمان،ط2،2015.

120- غانية ايطاطاحين، **عقلانية اتخاذ القرار وعلاقته برضا العاملين داخل المؤسسة الخاصة**، رسالة ماجستير، في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة،2008-2009

121- قاسم جعفر محمد أنس، **ديمقراطية الإدارة المحلية الليبرالية والاشتراكية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون طبعة، دون سنة.

122- قاسيمي ناصر، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية**، ديوان المطبوعات،الجزائر،دون طبعة،2016.

123- قاسيمي ناصر، **الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر**، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع،الجزائر،2004.2005

124- قاسيمي ناصر، **سوسيولوجية المنظمات، دراسة نظرية و تطبيقية**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، دون طبعة،2014

125- القبلان يوسف محمد، **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري**، بدون بلد، ط 2، دون سنة.

126- القذافي رمضان محمد، **العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 1997.

127- القريوتي محمد قاسم، **مبادئ الإدارة**،دار وائل للنشر و التوزيع،عمان،ط3، 2006.

128- القريوتي محمد قاسم،**نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، ط4، 2012.

129- القريوتي محمد قاسم، **السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، عمان، ط3، 1997.

130- كامل أحمد سهير، **علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق**، الإسكندرية للكتابة، مصر، دون طبعة، دون سنة.

131- كعباش رابح، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتري، الجزائر، دون طبعة، 2006.

132- كنعان نواف، **القيادة الادارة**، مكتب دار الثقافة، عمان، دون طبعة، 2002.

133- لاندزبيرغ ماكس،**أدوات القيادة، الرؤية، المبادرة، الزخم**، تر: غادة الشهابي، مكتبة العبيكة، ط1،2003.

134- لعبودي محسن، **الادارة العامة، العملية الادارة**، دار النهضة العربية، مصر، دون طبعة، 1995.

135- ماهر أحمد، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، الدار الجامعية، مصر،دون طبعة، 2000.

136- ماهر احمد واخرون، **الإدارة، المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة،2000.

137- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، **الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم اجتماع الصناعي**، دار الجامعة للطبع والنشر والتوزيع، مصر، دون طبعة، 2001.

138- محمد العيسوي عبد الرحمن، **علم النفس والانتاج**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، دون طبعة 2000.

139- محمد حسن عبد الباسط، **علم اجتماع الصناعي**، مكتب عزيب، مصر، ط 3، 1972.

140- محمد سعيد سلطان، **السلوك الانساني في المنظمات**، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

141- مرسي جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمن، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق على إدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية، دون طبعة، 2002.

142- مرسي محمد منير، **الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها**، عالم الكتب، مصر، دون طبعة، 1984.

143- مساعدة ماجد عبد المهدي، **السلوك التنظيمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2018.

144- مشرفي حسن علي، **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،ط1،1998.

145- معزي كامل محمد، **مفاهيم وأسس سلوك، الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 1994.

146- معموري صورية، **الاتصال الادري و دوره في التمكين من احداث التغيير التنظيمي**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بوعلي شلف،2016- 2017.

147- المغربي كامل محمد، **السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، ط 3، 1994.

148- منصور علي أمينة، عثمان الصديقي سلوى، **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون طبعة، 2005.

149- منصور يوسف علي أميرة، **الاتصال والخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، دون طبعة، 1999.

150- منيف إبراهيم، **تطور الفكر الإداري المعاصر**، أفاق الإبداع للنشر والإعلام، لبنان، ط1، 1999

151- نادرة أيوب، **نظرية القرارات الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، دون طبعة، 1997.

152- نايف البرنوطي سعاد، **إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد**، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2001.

153- نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، مكتب دار الثقافة، عمان، ط1992،3.

154- هاشم زكي محمود، **الاتجاهات الحديثة في ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية**، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 2، 1979.

155- هاشم زكي، **أساليب تبسيط الإجراءات**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، مصر، دون طبعة، 1972.

156- الوافي الطيب، **دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف، 2011-2012.

157- وخام كريمة، **الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية** بالمستشفى العمومي، رسالة ماجستير، البليدة، 2007-2008.

158- وصفي عقيلي عمر، علي عبد المؤمن قيس، **المنظمة ونظريات التنظيم**، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1993.

159- يونس انتصار، **السوك الإنساني**، المكتبة الجامعية، مصر، دون طبعة،2000

160- يونس عبد الغفور، **نظريات التنظيم و الإدارة**، المكتب العربي الحديث، مصر، دون طبعة، 1997.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

161- a study of the coca cola breweries limited.department of sociolog and social work,university of science and technology , gana, 2011

162- Acravanel (A), **individu, groupe et organisation, goeton moriu** , éditeur, canada , 1985.

163- Bapadakis (Y) , **Strategic decidion-making process:the role of management and coutext** , strategic management, journal , n=19.1998.

164- Brigitte (G), **Quelques problématique pour éclairer l'étude de l'information dans les organisation, in la science de la société**, n=50/51 mai /octobre, 2000

165- Chruden(H) ,Sheman(A) , **Reading in personnel management**, Chicago, South westempublishing company ,1993

166- **Dorseler**(J) **Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'etude**, ,Ed,C.R.I.D, Bruxelles,1998

167- Garwits(M) **, Lexique des science sociales** ,Dalloz paris,Ed4,1998,

168- L'ahcen (S)**,L'organisation et le fonctionnement de la commun**,ENAG ,Edition Algérie,1998,

169- Maury (M),**Economis et organisation de l'entreprise**, edfouche ;1979

170- Megrevin,(C), **teacheress participation in the decition making precess and it relation to organisational comiment and moral**, dissertion abstract international ,1984.

- Micheal (C), **Piblic administration, clashing values in the administration, of publicpliy** ,canada,wadsworth ,2002

171- Mottez (B), **La Sociologie Industrielle**, PUF. Paris. 2eme Edition. 1975

172- Rabah (K),**Organisation modern et société** ,thèse de doctorat d'tat en sciences social et humaines ,université D'Alger Département de socoilogie,2001

173- Rivard (S) et Talbot (J), **Le Development des systems d'information, method et outil**, les presses de l'université du Quebec, montereal, 1992.

174- Sarkwa, (J**), Informal relation and its effects on industril organizations**

175- Simon (A), **Le nouveau mangement**, ed economica , paris, 1980

176- Simon(H)**, The new science of management décision** , harper and row company new York-1960

177- Terry (G) ET Franklir (S), **Les pricipes management Economical**, 8éme edition, paris,1985.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة لونيسي علي البليدة 2

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الاستمـــــارة رقـــم:

تــاريخ الاستمارة:

الموضوع

التنظيــم غير الرسمي و اثـــره في صناعـــــة القرار داخل المنظمـــة الخدماتيـــة

دراسـة ميدانيــة ببلديات بولايـــة عــين الدفلـــى

ملاحظة: في اطار تحضيرنا لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل في الموضوع المسبق ذكره نرجو من سيادتكم المحترمة الإجابة على كل هذه الأسئلة بكل موضوعية من مساعدتنا في إتمام هذا العمل،و نحيط سيادتكم علما ان معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستخدم الا لأغراض علمية بحتة.

اعداد الطالبة: محمد اعمر فتيحة اشراف البروفيسور: رتيمي الفضيل

السنة الجامعية:2017-2018

ملاحظة:ضع علامة (×) في الإجابة المناسبة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن: من 22 إلى 32 ☐ 33-42 ☐ 43-52 ☐ من 53 فما فوق ☐

3- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4- الموطن الجغرافي: ريفي ☐ شبه حضري ☐

5- الاقدمية في العمل: من 7 إلى 14 سنة ☐ من 15 إلى 22 سنة ☐

من 23 إلى 30 سنة ☐ أكثر من 30 سنة ☐

6- الفئة المهنية: إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

المحور الثاني: الفرضية الأولى:

لنوع الاتصال علاقة في ظهور تنظيم غير رسمي والذي يؤثر في عملية صناعة القرار داخل المنظمة.

7- هل هناك مصلحة اتصال داخل مؤسستكم؟ نعم ☐ لا ☐

8- ما نوع وسائل الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة؟ إعلانات ☐ اجتماعات ☐

هاتف ☐ البريد الكتروني ☐ الفاكس ☐

9- هل تشرك وزملائك في العمل في ؟ المكتب الواحد ☐ نفس الآلة ☐

أخرى حددها؟.....

في حالة الإجابة بنعم من هي الجماعة التي تشترك معها؟

نفس الجنس ☐ نفس المستوى التعليمي ☐ نفس الرتبة ☐

نفس الحزب ☐ أقارب ☐ نفس الجهة ☐ فئات مختلفة ☐

10- هل تتبادل أطراف الحديث مع زملائك في أوقات العمل؟

أمور خاصة ☐ أمور حول العمل ☐ الاثنين معا ☐

11-من هي الجماعة التي تفضل الاتصال بها في المصالح الأخرى؟

نفس السن ☐ نفس الجنس ☐ نفس المستوى التعليمي ☐ نفس الرتبة المهنية ☐

نفس الحزب ☐ جماعة المصالح ☐ كل العمال دون استثناء ☐

أخرى حددها.....

12-هل تستشير زملائك في الأمور الخاصة بالعمل؟ نعم ☐ لا ☐

13-كيف تكون ردود فعل بعض الزملاء لما تطلب منهم الاستشارة؟

تعاون ☐ رفض ☐ صراع ☐ نقاش حاد ☐

أخرى حددها.....

14-هل هناك تواصل بين جماعة العمل؟

خارج أوقات العمل ☐ أثناء العمل وخارجه ☐ أثناء العمل فقط ☐

15-هل يتيح لك رئيسك الاتصال به للاستماع إلى انشغالات؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

16-في حالة تعرضك لمشكل أو لديك اقتراح ولا يعطيك رئيسك الفرصة للاتصال به تلجأ إلى التوسط؟

بزملاء الرئيس ☐ تترك له رسالة ☐ تتوسط الجماعة المقربة له في السلم التنظيمي ☐

17-ما هي طريقة اتصالك برئيسك المباشر في العمل؟

ترك رسالة ☐ الهاتف ☐ اللجوء إلى الوساطة ☐ مباشرة ☐

أخرى حددها.....

18-ما نوع المعلومات التي تتلقاها من رئيسك المباشر؟

واضحة ☐ غامضة ☐ صحيحة ☐ خاطئة ☐

أخرى حددها.....

19-إذا كانت المعلومات التي تصلك يشوبها الغموض والتشويش حتى تبحث عن استفسار في جهات معينة؟

جماعة قريبة من الرئيس ☐ نواب الرئيس ☐ الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي ☐

أخرى حددها.....

20-هل تعمل الإدارة إلى إيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات عن طريق؟

التقارير والمنشورات الكتابية ☐ شفويا ☐ عن طريق جماعة قريبة من الرئيس ☐

أخرى حددها.....

21-هل يعمل رئيسك على عقد اجتماعات دورية تخص القرارات التي سوف تتخذ؟ نعم ☐ لا ☐

22-من هي الجماعة التي تشاركه في هذه الاجتماعات؟

المقربين للرئيس العام في السلم التنظيمي ☐ رؤساء المصالح ☐

نفس الانتماء الحزبي مع الرئيس ☐ نفس الانتماء الجهوي ☐ جماعة المصالح ☐

أخرى حددها.....

23-هل يسمح لك رئيسك بطرح أفكارك حول العمل ويعمل على؟

الأخذ بأفكارك كبديل عند اتخاذ القرار ☐ لا يعطي أي أهمية ☐

24-هل يمكن أن يكون للإشاعة دور في تكوين العلاقات الشخصية بين العمال ورئيسهم في العمل؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

25-هل ترى أن إتباع مسار الإشاعة يساعد على وصول المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

26-ما هي القرارات التي يمكن أن تؤثر فيها المعلومات غير الرسمية؟

التوظيف ☐ الترقية ☐ قرارات المنح المالية والسكنية ☐

قرارات التكوين☐ التحويل من المنصب ☐ الخصم من الأجر ☐

المحور الثالث: الفرضية الثانية

للنمط القيادي دور في ظهور التنظيم غير الرسمي والذي يؤثر في صناعة القرار داخل المنظمة.

27-ما هي علاقتك برئيسك؟

علاقة عمل ☐ صداقة ☐ قرابة ☐ جيرة ☐ انتماء حزبي ☐

أخرى حددها.....

28-كيف ترى أسلوب رئيسك في العمل؟

يركز السلطة في يده ☐ يشجع المبادرة ☐ ملتزم بحرفية القوانين ☐

مهتم بالعلاقات الإنسانية ☐ يترك الحرية التامة لأعضاء العمل ☐

أخرى حددها.....

29-ما هي طريقة اتصال الرئيس بالعمال؟

عن طريق الزملاء ☐ طريقة مباشرة ☐ رؤساء المصالح ☐

أخرى حددها.....

30-ما هي المشاكل التي تواجه جماعة العمل داخل المنظمة؟

خلافات شخصية بين العمال ☐ كثرة الغيابات ☐ التمييز بين العمال في تقديم الحوافز المادية والمعنوية ☐ إشراك بعض العمال في صناعة القرار دون الآخرين ☐ لا يوجد ☐

أخرى حددها.....

31-إلى ماذا يمكن أن ترجع أسباب هذه المشاكل؟

التباين الفكري والتربوي ☐ الاختلاف البيئي ☐

الاختلاف الحزبي ☐ الاختلاف في المصالح والأهداف ☐

أخرى حددها.....

32-طريقة الرئيس في حل المشاكل في العمل؟

استخدام القوة والسلطة ☐ توفير الجو المناسب للأفراد للتعبير عن وجهات نظرهم ☐

المساواة في توزيع المصادر والامتيازات ☐

33-هل هناك جماعة معينة يفضل الرئيس اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل؟ نعم ☐ لا ☐

34-الجماعة التي يفضل الرئيس اللجوء إليها في حالة وجود مشاكل؟

أصدقاء ☐ أقارب ☐ نفس الحزب ☐ نفس المستوى الدراسي ☐

الانتماء الجهوي ☐ الجماعة التي لها أقدمية في لعمل ☐

أخرى حددها.....

35-هل يعمل الرئيس على مشاركة العمال في صناعة واتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐

36-من هي الجماعة التي يفضل مشاركتها في اتخاذ القرار؟

رؤساء المصالح ☐ نفس المنطقة ☐ نفس السن ☐ كل العمال ☐

الجماعة التي لها نفس الانتماء الحزبي ☐ نفس الرتبة المهنية ☐

الجماعة التي لها أقدمية في العمل ☐ الانفراد باتخاذ القرار ☐

37-ما هي طريقة الرئيس في طلب تنفيذ القرار المعلن عنها؟

بقوة القانون ☐ المتابعة ☐ الإقناع ☐ التهديد ☐ حسب نوع القرار ☐

38-هل هناك شخص له نفس سلطة الرئيس العام داخل المنظمة في؟

إصدار الأوامر ر ☐ قل أفكار وانشغالات بعض العمال إلى المسؤولين ☐

إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم ☐ حل النزاعات والخلافات بين العمال ☐

أخرى حددها.....

39-ما هو سبب وجود الشخص غير الرسمي بين العمال؟

التزام القائد بحرفية القوانين ☐ ضغط القائد على المرؤوسين وتهديدهم بالعقاب ☐

قائد متسامح وغير مبالي ☐ قائد لا يتدخل في أوقات يتطلب اتخاذ القرارات الفورية ☐

أخرى حددها.....

40-ما هو الشخص الذي استطاع فرض سلطته على جماعة العمل؟

أحد نواب الرئيس ☐ رئيس في أحد المصالح ☐ أحد قدماء العمال ☐

أكثر الناس شهرة داخل التنظيم ☐ شخص عرف عن شهامته ومروءته في أوقات الأزمات ☐

أخرى حددها.....

41-هل هذا الشخص يستند إليه الرئيس في اتخاذ بعض القرارات؟ دائما ☐ أحيانا ☐

42-ما هي طريقة الرئيس في طلب تنفيذ القرارات التي يتدخل فيها القائد غير الرسمي؟

الإجبار ☐ تنفيذ القرار دون نقاش ☐ ترك الحرية للعمال ☐ حسب المصلحة ☐

43-ما نوع القرارات التي يتدخل فيها الشخص غير الرسمي؟

قرارات خاصة بالأداء والإنتاج ☐ قرارات التعيين والتوظيف ☐ قرارات الترقية ☐

قرارات التحويل من المنصب ☐ تصميم المشاريع ☐ توزيع الإعانات المالية والسكنية ☐

المحور الثالث: الفرضية الثالثة

للجماعات الضاغطة أثر في صناعة القرار داخل المنظمات الخدماتية.

44-كيف ترى جماعات العمل داخل بيئة العمل؟

متعاونة ومتماسكة ☐ متنافسة ☐ متصارعة ☐

تبحث عن المصلحة الشخصية على حساب المصلحة العامة

أخرى حددها.....

45- هل لك جماعة معينة تفضل الجلوس إليها من أجل؟

تحقيق الراحة النفسية والشعور بالأمان ☐ تكوين علاقات مع أصحاب القرار ☐

من أجل قضاء مصالح شخصية ☐ من أجل العمل الجماعي وتحقيق هدف المنظمة ☐

46-من هم الأشخاص الذين تفضل تكوين علاقات شخصية معهم؟

نفس الفئة المهنية ☐ نفس المستوى التعليمي ☐ نفس الانتماء الجغرافي ☐

الجماعة التي تحقق لك مصالح شخصية ☐ الجماعة التي تأخذ أرائك وأفكارك بعين الاعتبار ☐

47-من هو الرئيس في التنظيم الذي تفضل تكوين علاقات شخصية معه؟

رئيسك في نفس المصلحة ☐ رئيس في مصلحة ثانية ☐ الرئيس العام للمنظمة ☐

الشخص الذي استطاع فرض نفوذه وسلطته داخل التنظيم ☐

أخرى حددها.....

48-ما هو سبب تكوينك للعلاقات الشخصية مع زملائك؟

التعاون من أجل إنهاء المهام الخاصة بالمنظمة ☐ قضاء مصالح شخصية ☐

الاثنين معا ☐

49- هل ترى أنك تتوافق وأعضاء الجماعة التي تنتمي إليها في بعض الأمور؟

الهدف التنظيمي المشترك ☐ طريقة العمل في القيم الاجتماعية والمعايير ☐

المصالح المشتركة ☐

50- هل حدث وأن أعلن عن قرار معين وقمت برفضه لأنه؟

لا يتناسب والقواعد الرسمية المتعارف عليها ☐ لا يخدم المنظمة ☐

لا يحقق المصلحة الشخصية ☐

أخرى حددها.....

51- هل لديك مشاكل مع بعض زملائك في العمل؟

مشاكل شخصية ☐ مشاكل حول العمل ☐ مشاكل في طريقة اتخاذ القرار ☐

طريقة الإعلان عن القرارات ☐ حول نوع القرارات المتخذة ☐ ليس لديك مشاكل ☐

52-من هي الجماعة التي تدخل معها كثيرا في المشاكل؟

جماعة الأصدقاء ☐ الجماعة التي تشترك معها في نفس المكتب ☐

رؤساء المصالح ☐ جماعة تنتمي إلى أحزاب أخرى ☐

53- هل حدث وأن قمت ببعض الأفعال السلبية اتجاه بعض القرارات أعلن عنها؟

التغيب عن العمل ☐ التأخر في الدخول والخروج ☐ تعطيل العمل ☐

مخالفة قرارات رئيسك في العمل ☐ الاحتجاج ☐

أخرى حددها.....

54-ما هي ردود فعل رئيسك اتجاه ردود أفعالك السلبية؟

التحويل من المنصب ☐ الخصم من الأجر ☐

حرمانك من الترقية والامتيازات المادية ☐ الضغط والتهديد ☐

55- هل هناك جماعات تقوم بمراقبة العمل من أجل؟

تشويه سمعة جماعات تكون في صراعات ☐ التوصل إلى كسب ثقة ومودة الرئيس ☐

قضاء مصالح شخصية ☐ الثأر لجماعة قامت بنفس الفعل ☐

أخرى حددها.....

56- هل هناك جماعات تفرض على الرئيس الأخذ ببدائلها فيما يخص القرارات التي سوف تتخذ؟

رؤساء المصالح ☐ نواب ☐ جماعة لها نفس الانتماء الحزبي مع الرئيس ☐

نفس المنطقة السكنية ☐ لها أقدمية في العمل ☐ نفس المستوى التعليمي ☐

57- هل حدث وأن صدر قرار ثم تم إلغائه وإصدار قرار أخر؟ نعم ☐ لا ☐

58- حسب رأيك هل القرار الصادر كان من أجل؟

رد جميل الجماعة أسدت للرئيس خدمة ☐ لأن القرار لا يخدم المنظمة ☐

لتحقيق المصلحة الخاصة تحقيق مصالح جماعته الحزبية ☐

لتحقيق مصلحة بعض الأشخاص ☐ إلى نفس المنطقة السكنية ☐

59- هل ترى أن هناك جماعات تشكل مصدر ضغط على الرئيس؟

من داخل المنظمة ☐ من خارج المنظمة ☐ من داخل المنظمة وخارجها ☐

لا توجد ☐

60- هل تعمل هذه الجماعات في التدخل في المهام الرسمية للرئيس؟

التدخل في شؤون العمل ☐ تشارك بأدائها وأفكارها حول بعض القرارات ☐

اتخاذ القرار ☐ لا تتدخل ☐

61- ما هي القرارات التي يمكن أن تتدخل في الجماعات الضاغطة؟

قرارات التوظيف ☐ قرارات المنح المالية والسكنية ☐

المشاريع التنموية الخاصة بالمنطقة ☐ قرارات الترقية ☐ التنحية من المنصب ☐

أخرى حددها.....

62- في رأيك هل العلاقات غير الرسمية لها تأثير في عملية صناعة القرار؟

دليل المقابلة

السن:

الجنس:

الاقدمية:

الوظيفة: تاريخ المقابلة:

1-هل تشترك و زملائك في نفس المكتب؟

2-هل تتصل و زملائك بالعمل خارج أوقات العمل؟

3-هل تتصل و زملائك و رئيسك في العمل اثناء أوقات العمل؟ كيف ذلك ؟

4- كيف ترى أسلوب رئيسك في العمل؟

5- ما هي الطريقة التي يعتمد عليها رئيسك في إيصال المعلومات الى العمال؟

6- ما نوع لمعلومات التي تصلك ؟

7-ما هي علاقتك برئيسك في العمل؟

8- هل يسمح لك بتقديم ارائك داخل المنظمة فيما يخص باتخاذ القرار؟

9- هل هناك جماعات يفضل القائد اشراكها في عملية صناعة القرار؟

10- هل هناك شخص يمثل القائد الرسمي و ينوب عليه في اتخاذ القرارات؟

11- هل ترى ان العلاقات الشخصية للرئيس تؤثر في عملية صناعة القرار؟

12- هل هناك مشاكل داخل المنظمة ؟و كيف يتصرف الرئيس اتجاه ذلك؟

13- هل هناك من يقوم بمراقبة العمال داخل المنظمة؟ لماذا؟ ما علاقته برئيسك في العمل؟

14- هل هناك جماعات معينة تفرض على الرئيس الاخذ ببدائلها فيما يخص القرار الذي سوف يتخذ ؟ لماذا ؟ و من هي الجماعة الضاغطة ؟

15- هل حدث و ان صدر قرار ثم تم تغييره او الغائه؟

16كيف ترى تأثير العلاقات غير الرسمية في على صناعة القرار داخل البلدية ؟

Abstract:

The "municipal" service organization, like other organizations, is considered to require primarily a human element in order to achieve the desired performance and objectives of its existence through coordination of its various interests by directing efforts to cooperative collective action between individuals in a service organizational manner, whether in the context of formal relations imposed by the nature of its official organization or informal as a result of spontaneous interactions between the actors (i.e. between the leader, followers and workers)This can bring about many social interactions in their organizational format and the emergence of some informal relationships between different organizational groups by virtue of the participation of the labour group in many social characteristics as well as the organization that has become norms and rules that govern their behaviour and act as a social control tool, which has led to their automatic meeting in an informal organization alongside formal organization, and the existence of this type of regulation that can affect many of the organizational processes on which the service system operates. "Municipality," in particular the decision-making process, which is one of the most difficult processes to influence the performance and effectiveness of the Organization because its results and impacts extend into the future.

This led us to look into the subject of informal organization and its impact on decision-making within the "municipal" service organization:

How does informal regulation affect the decision-making process within the service organization?

The following sub-questions emerged:

- Does the pattern of communication have an impact on the emergence of informal organization that affects the decision-making process of the service organization?

- Does the leadership pattern have the effect of an informal organization affecting the decision-making of the service organization?

- Have lobbyists influenced the decision-making of the service organization?

The following hypotheses could be formulated:

- The pattern of communication has an impact on the emergence of informal organization, which affects the decision-making process of the service organization.

- The leadership pattern has the effect of an informal organization that affects the decision-making of the service organization.

- Lobbyists have had an impact on the decision-making orientation of the service organization.

In order to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach has been adopted, as it helps us to obtain accurate information on the reality of the phenomenon to be studied and facilitates the process of linking the research variables together in order to reach the relationship that they have with each other and with various other phenomena in order to obtain causal explanations of the phenomenon. Depending on the randomized stratification of four municipalities in the field of study and on the total sample of thirty hundred and thirty (130) from various occupational groups of four (04) selected municipalities.

Many search techniques, namely observation, were relied upon and recorded in the observational network table as well as in the form containing sixty-two (62) questions distributed to the total sample size in a randomly. SPSS was relied upon for discharge and table construction. The technique of the interview with some of the heads of service was also relied upon. Two (02) were selected from each municipality to reach a total of eight (08) researchers.

Through the collection, compilation, interpretation and analysis of information, the objectives of the study have been achieved and results have been produced that support the hypotheses that have been relied upon and can be summarized as follows:

- There is a parallel organization of formal organization, but it is not defined within the organizational structure. It occurs automatically between labour groups. It

is informal organization. It has many characteristics in which it is involved, which have allowed such interaction to take place in the form of informal relations.

- Other grounds for informal organization within the organization are the top-down pattern of communication as well as the changing leadership pattern from one group to another, as well as the interests of some lobbyist groups from different occupational groups and from within and outside the organization from different occupational groups.

- The emergence of the pattern of informal communication within the organizational framework, which is the result of the inertia of official communications and the restrictions imposed by lines of authority and responsibility, among other forms of which are rumours and which have adopted informal groups as a purposeful strategy in order to seek out some of their lost needs in the context of their work and whose parties represent the lowest category of the organizational ladder.(President of the Municipal People's Assembly), and among the decisions in which informal contacts can influence can affect primarily financial and housing grant decisions as well as promotion.

- The official leader (the General President of the organization) is an informal leader of some of the action groups and some of the heads of interests are members of his informal group.

- There are parties that put pressure on the decision-making leader as a result of their participation in the same interests or as a result of providing a service to the leader and waiting for a service in exchange of interests in order to maintain the values and standards that bring them together and to maintain informal personal relationships and pressure groups from different professional groups within the organizational system