

جامعة سعد دحلب بالبليدة
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا

التخصص: جريمة و انحراف

التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار
داخل الإدارة المحلية

من طرف
محمد اعمر فتيحة

أمام اللجنة المشكلة من:

- | | | |
|---------------|------------------------------|----------------|
| رئيسا | أستاذ محاضر، جامعة البليدة | - رايح كشاد |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر، جامعة البليدة | - قاسيمي ناصر |
| عضوا مناقشا | أستاذة محاضرة، جامعة البليدة | - عجابي خديجة |
| عضوا مناقشا | أستاذ محاضر، جامعة البليدة | - العيادي سعيد |

البليدة، جوان 2009

شكر

أشكر الله عز وجل أن منّ علي بنعمته ، و بعث في نفسي الصبر من أجل إتمام هذه الدراسة. ثم أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "الدكتور قاسيمي" الذي اعتبر سنداً لي بنصائحه ، و توجيهاته.

و الشكر موصول إلى كل أساتذة علم الاجتماع كما أشكر الأخت "هجيرة عراب" رئيس مصلحة المستخدمين على دعمها و مساعدتها في إنجاز الجانب الميداني من للدراسة.

من علمني حرفاً كنت له عبدا فكيف من علمني ترتيب الحروف؟

ملخص

تطابقت الأهداف التنظيمية مع المصالح الشخصية و تعددت السبل من أجل تحقيق الهدفين مع إعطاء الأولوية للمصالح الشخصية هذه الأخيرة التي تكونت بفعل التفاعلات و العلاقات الرسمية و غير الرسمية الموجودة داخل النسق التنظيمي و العنصر البشري المكون الرئيسي لها مهما كان مركزه في التنظيم ، مما يمكن أن يحدث عملية التأثير و التأثير. هذا التأثير الذي يحدث بدوه تفاعلات متنوعة و متاخلة مع بعضها البعض و التي تظهر خاصة في سلوكات الفاعلين داخل التنظيم .

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

أن العلاقات التي يمكن أن تحدث بالطرق الرسمية و غير الرسمية كما تم ذكره من قبل يمكن أن تحدث تأثيرا في عملية إتخاذ القرار ، هذا التأثير الذي يمكن أن يحدث في أول مرحلة من صناعة القرار إلى غاية إتخاذ و ترجمته على أرض الواقع ، هنا و في هذه المرحلة يمكن أن يظهر فيما إذا كان هذا القرار يخدم المنظمة ككل و فئة معينة دون سواها ، و يتوقف ذلك على درجة مقاومة القرار المتعارض مع أعضاء التنظيم مما ينعكس سلبا أو إيجابا على أداء العمال و على فعالية إتخاذ القرار بصفة خاصة .

و من هنا برزت فكرة الدراسة التي تتناول التنظيم غير الرسمي و أثره على إتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية ، هذه الإدارة التي بالرغم من قلة عدد أفرادها خاصة إذا وجدت في بيئة ذات كثافة سكانية قليلة إلا أنها توجد بداخلها تفاعلات كثيرة و متنوعة تتعدى في ذلك العلاقات الرسمية المستمدة من القوانين و المراسيم، لذا صاغ تم صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي :كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية إتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية؟

و قد سعت الدراسة إلى تحقيق هدفها الرئيسي في تحديد أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية داخل الإدارة المحلية و ذلك من خلال الكشف عن المؤثرات المؤدية إلى نجاح أو فشل القرار إنطلاقاً من القائد متخذ القرار إلى ضعف التنظيم الرسمي و كذلك تحقيق مصالح شخصية لجماعة العمل إذ إتضح أن كل من هذه العناصر تعمل على التأثير في عملية إتخاذ القرار من غاية صياغته إلى ترجمته و يصبح قابل في التنظيم .

كما يعمل التنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي إلى تحقيق مصلحته و مصلحة الجماعة المتوافقة معه في الآراء و المقترحات و تتشترك معه في نفس الأهداف بالتستر وراء القانون و الإحتماء به مما يوفر راحة الفرد الفاعل المكون لتلك العلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي و السلطة الممنوحة لمتذ القرار هي المكون الرئيسي لذلك ، على حساب بقاء جامعة أخرى تعيش الضغط من طرفاً لقائد بدون وجود أي مفاومة من طرف هذه الفئة خوفاً من فقدان المنصب و يبقى بذلك التنظيم غير الرسمي يبسط نفوذه و يتحكم في القرارات على حسابه الشخصي .

قائمة الجداول

- 109.....01. جدول شبكة الملاحظة
- 124.....02. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الفئة المهنية
- 126.....03. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئة المهنية
- 128.....04. توزيع أفراد العينة حسب السن و الفئة المهنية
- 130.....05. طريقة اتصال العمال بالقائد
- 131.....06. العلاقة بين القائد و الأتباع
- 132.....07. أسلوب القائد في العمل
- 133.....08. العلاقة بين القائد و الاتباع و أساليب العمل
- 134.....09. المشاكل التي يواجهها المرؤوسين
- 136.....10. الطريقة التي يستعملها القائد لحل المشاكل
- 137.....11. الجماعة التي يفضل القائد التعامل معها
- 138.....12. أساليب اتخاذ القرار من طرف القائد
- 139.....13. القرارات التي ينفرد بها القائد
- 140.....14. الطرق التي يستخدمها الرئيس في تنفيذ القرارات
- 141.....15. القرارات التي ينفرد بتا القائد و الأساليب المستعملة من أجل تنفيذها
- 142.....16. وجود شخص له نفس قوة القائد الرسمي في البلدية و الأدوار التي يقوم بها
- 143.....17. القائد و تشجيع التعاون بين العمال
- 146.....18. أوقات اتخاذ القائد للقرار
- 147.....19. العمل الجماعي أو الفردي بين أعضاء التنظيم
- 148.....20. الجماعة المفضلة للتعامل معها و علاقتها بالفئة المهنية
- 149.....21. طبيعة العمل داخل النسق التنظيمي
- 150.....22. علاقة طبيعة العمل في المصلحة مع طريقة العمل المفضل لدى أعضاء التنفيذ
- 151.....23. العمل الفردي أو الجماعي و الأعضاء المفضلين في التعامل

152 خصائص جماعة العمل.	24
153	تفضيل العمل مع جماعة المصالح الإدارية مباشرة دون اللجوء إلى القائد الرسمي و أسباب ذلك.....	25
154 دور جماعة المصالح.	26
155 وجود علاقات شخصية مع بعض الرؤساء في التنظيم.	27
156 الاستناد إلى العلاقات الشخصية من أجل حل مشاكل العامل أو مشاكل أحد أقاربه.....	28
157 العلاقات الشخصية بين القائد الرسمي و مرؤوسيه و نوع المساعدة التي يقدمها.....	29
159 رفض القرارات الصادرة من القائد من قبل جماعة معينة.....	30
162 رد فعل القائد في حالة رفضه القرار من قبل بعض الفاعلين في التنظيم.....	31
163 الاهتمام بمشاكل العمال من طرف التنظيم الرسمي.....	32
164 وجود نظام للرقابة داخل البلدية.....	33
165 الأمور التي يهتم القائد بمراقبتها.....	34
166 الشخص القائم بعملية الرقابة.....	35
168 أثر رضا أو عدم رضا العمال عن الدوار المقدمة لهم.....	36
169 تراجع الإدارة عن قراراتها.....	37
170 القرارات التي تراجع عنها الإدارة.....	38
171 الجماعة التي ضغطت على متخذي القرار من أجل التغيير.....	39
172 أثر تراجع الإدارة على بعض القرارات.....	40
173 الوقت الذي يستغرقه الرئيس لإصدار القرار.....	41
174 انعكاسات تغيير القرار على نفسية العمال.....	42
175 القرارات التي تراجع عنها الإدارة و أثرها على نفسية العمال.....	43

قائمة الأشكال

الصفحة

الرقم

31

1. نمط تفويض السلطة

66

2. أنواع الجماعة

85

3. مراحل صنع القرار

الفهرس

ملخص

شكر

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

11مقدمة
131. الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة
132.أسباب اختيار الموضوع
133. أهداف الدراسة
134.الإشكالية و الفرضيات
165. تحديد المفاهيم
216.المقاربة السوسيولوجية
227.الدراسات السابقة
318. صعوبات الدراسة
321. التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي
321.1. طبيعة التنظيم غير الرسمي
321.1.1. الأسس البنائية للتنظيم غير الرسمي
332.1.1. وظائف التنظيم غير الرسمي
353.1.1. النظرية السلوكية و النيوكلاسيكية والتنظيم غير الرسمي
374.1.1. العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي
392.1. طبيعة التنظيم الرسمي
391.2.1. الأسس البنائية للتنظيم الرسمي

41وظائف التنظيم الرسمي. 2.2.1
42النظرية الكلاسيكية و السلوكية و التنظيم الرسمي. 3.2.1
46علاقة التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الرسمي و إتخاذ القرار. 3.1
46بروز تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي. 1.3.1
47وظائف التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي و العلاقة بينهما. 2.3.1
47العلاقة بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي. 3.3.1
48الضغوط و قرارات المدراء في إطار رسمي و غير رسمي. 4.3.1
48إتخاذ القرار بين التنظيم الرسمي و غير الرسمي. 5.3.1
502:أنماط القيادة و إتخاذ القرار.....
501.2. طبيعة القيادة.....
501.1.2. أهمية القيادة.....
512.1.2. خصائص القيادة.....
523.1.2. نظريات القيادة.....
564.1.2. صفات القائد الإداري.....
572.2. أنماط القيادة.....
581.2.2. القيادة الرسمية و التنظيم الرسمي.....
612.2.2. القيادة الرسمية،السلطة،الرئاسة و مهام القائد الرسمي.....
613.2.2. القيادة غير الرسمية و أسباب بروزها.....
624.2.2. القيادة غير الرسمية و التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي.....
633.2. إتخاذ القرار بين القيادة الرسمية و غير الرسمية.....
631.3.2. القوة المؤثرة في إتخاذ القرار.....
642.3.2. أنماط القيادة الرسمية و إتخاذ القرار.....
663.3.2. التعاون بين القيادة الرسمية و غير الرسمية في إتخاذ القرار.....
693. الجماعة و المشاركة في اتخاذ القرار.....
691.3. طبيعة الجماعة داخل التنظيم.....
691.1.3. أهمية و خصائص الجماعة.....

71 نظريات الجماعة	2.1.3
72 أنواع الجماعة	3.1.3
73 مراحل تطور الجماعة	4.1.3
74 التفاعل الجماعي داخل المنظمة	2.3
74 أسباب الانضمام إلى الجماعة	1.2.3
75 أشكال التفاعل داخل الجماعة	2.2.3
77 تماسك الجماعة	3.2.3
77 العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة	4.2.3
79 مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار	3.3
79 أهمية و شروط تطوير المشاركة الفعالة .	1.3.3
80 اساليب المشاركة في اتخاذ القرار	2.3.3
84 فعالية الجماعة و مزايا و مساوئ القرار الجماعي	3.3.4
86 اتخاذ القرار و الإدارة المحلية	4
86 طبيعة القرار	1.4
86 أهمية و خصائص اتخاذ القرار	1.1.4
87 نظرية و أنواع القرارات	2.1.4
90 خطوات و أساليب اتخاذ القرار	3.1.4
94 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	4.1.4
98 نماذج و فعالية رشادة القرار	2.4
99 نماذج اتخاذ القرار	1.2.4
99 معايير تقييم فعالية اتخاذ القرار	2.2.4
100 رشادة اتخاذ القرار	3.2.4
101 الإدارة المحلية و اتخاذ القرار	3.4
101 أهمية الإدارة المحلية	1.3.4
102 وظائف الإدارة المحلية	2.3.4
102 اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية	3.3.4
103 اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية و تأثير التنظيم غير الرسمي فيه	4.3.4

5. التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية (الإطار الميداني

105 للدراسة
105 1.5. مدخل منهجي للدراسة
107 2.5. مجالات الدراسة
109 3.5. شبكة الملاحظة
124 5.5. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية عن طريق الاستمارة
177 6.5. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية عن طرق المقابلة
211 7.5. نتائج المقابلات
213 الاستنتاج العام
218 خاتمة
219 المراجع
	الملاحق

مقدمة

لم يعد الفرد داخل التنظيم 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 للعمل يعمل على التأثير فيه خلال الأداء و الفعالية كما يمكن أن يتأثر هو الآخر بطبيعة العلاقات الاجتماعية و التنظيمية المستمدة من داخل و خارج النسق التنظيمي، باعتبار التنظيمات أنساق مفتوحة و مغلقة، و له 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 و القيم و المعايير تساعده على التكيف داخل بيئة العمل، حيث يعمل على تحقيق حاجته على الأمان و كذا حاجته إلى إثبات الذات داخل جماعته، إن التفاعل بين الأفراد و الجماعات داخل العمل يكون انطلاقاً من الأوضاع و الأدوار المختلفة، ما يبرز تنظيم غير رسمي محاذي للتنظيم الرسمي و تكون لهما أهداف و مصالح مشتركة سوء تعلق الأمر بالطرق الرسمية أو غير الرسمية هذه الأهداف قد تكون متوافقة مع أهداف التنظيم من حيث تحقيق الإشباع و الرضا الوظيفي و الاجتماعي، و رفع الروح المعنوية أو أنها تكون مناقضة لها ما يؤدي إلى نقض الرغبة في الأداء و بالتالي إنخفاض فعالية التنظيم و وجود الصراع بين الأطراف الفاعلة خاصة إذا تعلق الأمر بإتخاذ القرار ما يؤثر على إتخاذ القرار. إذ يعتبر تكوين غير رسمي في غالب الأحيان نتاج القرارات التي يتخذها و يفرضها التنظيم الرسمي في ظل تنظيم غير رسمي من طرف متخذ القرار و الجماعة المشاركة له في صنع القرار ما يؤدي إلى حدوث الاستقرار و الاستقرار لجماعة العمل.

و من خلال هذه الدراسة حاولنا البحث عن اثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية، هذه الإدارة التي وجدت من أجل تنفيذ القوانين و المراسيم و تحقيق التنمية الاجتماعية، إذ يعتبر الهدف الأساسي لوجودها إلا أن هذا الهدف وجد أنه لا يتحقق في غالب الأحيان نتيجة لتداخل المصالح و الأهداف التنظيمية مع الأهداف الشخصية خاصة لذوي مراكز إتخاذ القرار، و تبقى بذلك القرارات مرتبطة بهذه العوامل في ظل علاقات غير رسمية محتمية بالسلطة و النفوذ و القوانين الرسمية كما تفسح المجال للأطراف البعيدة عن مراكز إتخاذ القرار التصرف في مسار فعالية المنظمة، لكن

شريطة تحقيق المصالح الشخصية، و التي أصبحت كمطلب أساسي لجماعات العمل في النسق التنظيمي الخدماتي، وواقع هذه الإدارة يثبت ذلك، أصبحت مثل هذه إدارات تعاني قصورا في التنظيم، نتيجة لما تتلقاه من ضغوطات من داخل و خارج النسق التنظيمي، خاصة تأثير التنظيم غير الرسمي على قراراتها، و هادا موضوع الدراسة التي نحن بصدد إنجازها.

و بالتالي تم التطرق إلى بعض المحاور الأساسية إذ قسمت الدراسة إلى قسمين، قسم النظري، و يضم أربعة فصول، بالإضافة إلى الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة و يحتوي على الإشكالية و الفرضيات و كذا الدراسات السابقة و تحديد المفاهيم الأساسية الخاصة بمتغيرات الدراسة فالفصل الأول يتحدث عن التنظيم الرسمي و غير الرسمي، و الثاني خصص لأنماط القيادة و اتخاذ القرار الفصل ، الثالث يدور حول الجماعة و المشاركة في اتخاذ القرار، أما الفصل الرابع و الأخير خصص للإدارة المحلية و اتخاذ القرار، و تم ربط كل فصل في الأخير بكل متغيرات الدراسة. أما القسم الثاني من الدراسة خصص للجانب الميداني ، التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار و فيه تم التعرف على أهم المناهج و التقنيات المستخدمة و مجالات الدراسة و العينة المراد دراستها ثم تحليل الفرضيات و وضع لكل فرضية استنتاجا لها ثم تحليل المقابلات و عرض كذلك نتائجها و في الأخير تم وضع الاستنتاج العام بالاستناد الفرضيات معتمدة في ذلك على مختلف التقنيات التي تم تطبيقها و في الأخير تم وضع خاتمة للدراسة.

1. الإطار النظري و المفاهيمي للدراسة

1.1 أسباب اختيار الموضوعي

- أصبح موضوع دراستنا من المواضيع التي تفرض نفسها على الملاحظين، و ذلك من خلال تعاملنا مع الإدارة المحلية، التي تحولت من إدارة خدمة الشعب و ذلك طبقا لاسمها "دار البلدية من الشعب إلى الشعب" إلى إدارة تطغى عليها عقلية قضاء المصالح الشخصية دون النظر في مصالح الآخرين بالتستر وراء طرق رسمية و قضاء المصالح على حساب الآخرين. و بناءا على هذا تلخص ببعض الأسباب تتمثل فيما يلي:

- باعتباري كمواطنة و باحثة و جدت في نفسي رغبة شخصية من أجل تبني هذا الموضوع و البحث في أسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية داخل الإدارة الخدمائية و من المسؤول في ذلك وكيف تؤثر على عملية إتخاذ القرار

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

- محاولة إعطاء الطابع السوسيولوجي لهذا النوع من الدراسات و تطبيق تقنيات البحث العلمي الإجتماعي بطريقة منهجية بمجالها النظري و الميداني.

1.2. أهداف الدراسة

محاولة عرض أهم العوامل التي تؤدي إلى بروز الجماعات غير الرسمية داخل الإدارة المحلية و كيف تؤثر على عملية إتخاذ القرار

- محاولة معرفة العلاقة بين جماعة العمل و إتخاذ القرار

- البحث في أهم الأسباب التي تؤدي إلى تدهور الخدمة داخل الإدارة المحلية

- التحقق من صحة الفرضية المتبناة كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة

3.1. الإشكالية

للإدارة في مختلف المنظمات أدوار كثيرة و متنوعة، تتعلق في جانب منها بالتنظيم المتعارف عليه في تحديد الأهداف و رسم الخطط التي تحقق هذه الأهداف ، و الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، وتحقيق الفعالية المرجوة، و لا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد فقط، و الذي يمثل الشكل التقليدي لها، بل يتعدى ذلك ليشمل النواحي الإنسانية و كذا العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و المرؤوسين داخل و

خارج النسق التنظيمي، حتى تتمكن من إدارة التنظيمات الرسمية التي وجدت من خلال قواعد و مراسيم و كذا التنظيم غير الرسمي الذي لم تتدخل الإدارة في تحديده.

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن تحقيق الفعالية في إدارة في إدارة التنظيمات فمن اعتبار الإنسان و الآلة شيئاً واحداً، و إعطاء الأهمية الكبرى للتنظيم الرسمي الذي يعتمد على الاتصال العمودي الرسمي و التخصص و تقسيم العمل، و السلطة كوسيلة لتنفيذ القرارات، و أي سلوك مخالف للتنظيم الرسمي ينبغي القضاء عليه و محاربته، إلى اعتبار الإنسان كائن يجب استشارته و إشراكه في عملية التسيير و اتخاذ القرار، و هذا ما يحفزه في أداء أعماله بأعلى كفاءة ، فالشخص أو الفرد ليس رقماً داخل الجماعة و إنما هو عنصر غني متميز و مبدع داخل الجماعة، و كما يمكنه أن يؤثر في أداء التنظيم و فعاليته، يمكنه كذلك أن يتأثر بطبيعة العلاقات الاجتماعية و التنظيمية داخله، و من هنا بدأ الاهتمام بجانب آخر من التنظيمات و هو التنظيم غير الرسمي و الذي يعتبر كنتيجة لنشأة تلقائية عن طريق تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في مكان العمل، هذا التفاعل الذي يكون نتيجة لاشتراك هؤلاء الأفراد في الأدوار أو في القيم و المعايير و تربطهم علاقات اجتماعية، أو تظهر كرد فعل لحاجات إنسانية ، و تعدد الأسس و المعايير التي يقوم عليها التنظيم غير الرسمي يعني لا محالة من تعدد الجماعات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي، و بذلك تكون بعيدة عن قرارات التنظيم الرسمي في نشأتها، و من أهم المعايير التي تسببت في وجود هذا النوع من التنظيمات غير المكتوبة هي تحقيق المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد الفاعلين بتا. و ذلك بتبني العديد من الإستراتيجيات و تكون مرتبطة بذلك بمجموعة القواعد التنظيمية التي تحدد هوامش اللعب لتحديد و توضيح الواجبات مقابل الحريات. و في هذه الدراسة التي تم تطبيقها على الإدارة المحلية، و هي منظمة خدماتية مثلها مثل باقي المنظمات الأخرى الاجتماعية أو الاقتصادية أو غيرها، مما لا شك فيه أنها تتطلب عنصر بشري بالدرجة الأولى من أجل تحقيق و أداء المهام المنوطة و تحقيق التنسيق بين مختلف مصالحها، و من أجل أداء المهام و تحقيق التنسيق لا بد من نشاط جماعي و ليس عمل فردي و الذي يظهر في أشكال التعاون بين الأفراد داخل التنظيم و تجنب الصراع من أجل تحقيق إستراتيجية و فعالية التنظيم سواء كان ذلك في إطار علاقات رسمية أو غير رسمية بين الجماعات الفاعلة، أي بين القائد و الأتباع و بين العمال فيما بينهم، و كل ذلك يعد مؤثر في عملية الأداء. و كذلك في اتخاذ القرارات السليمة و الناجحة التي تحقق مصالح و متطلبات النسق الداخلي و الخارجي باعتبارها إدارة وجدت من أجل تلبية مطالب المواطنين و تحقيق التنمية الاجتماعية.

إن عملية اتخاذ القرار داخل البلدية يرتبط نجاحها أو فشلها بالدرجة الأولى بالقائد متخذ القرار الذي استمد سلطته الرسمية من وظيفته، و بالتالي فهو يستعمل سلطته في اتخاذ القرارات و ينتهج مجموعة

من الأساليب و يتبنى نمط معين من أجل تحقيق الأهداف و الحفاظ على قوته داخل النسق التنظيمي و خارجه حتى يضمن تكيفه و استقراره في منصبه سواء استدعى ذلك الطرق الرسمية اللوائح و القوانين أو الطرق غير الرسمية كالعلاقات الشخصية و التستر وراء القواعد ، القوانين من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة سواء كانت شخصية أو تنظيمية، و هذا ما يظهر في القرارات التي يتخذها ، و درجة مساهمة بعض أعضاء الجماعة في تلك القرارات، بالنظر إلى مكانة تلك الجماعة بالنسبة للقائد و درجة 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 تتكفل بدافع تحقيق مصالح و تعمل على مقاومة أو تنفيذ القرار و تساند متخذ القرار بدافع تحقيق المصالح أي تحقيق مصلحة عامة أو العكس تقاوم و يحدث الصراع بين جماعة المصالح و متخذ القرار.

لكن لا يتوقف نجاح أو فشل اتخاذ القرار عند هذا الحد فحسب و إنما شمل كل أبعاد التنظيم الرسمي من تسلسل السلطة ووحدة الأمر، و كذا نظام الرقابة ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب و الإخلال و عدم احترام بعض هذه القوانين يؤدي إلى إضعاف التنظيم الرسمي و بالتالي يصعب تحديد الأدوار و الواجبات، و يتأثر القرار، ما يسمح بظهور تنظيم غير رسمي يفرض قوته و يبسط معالمه و بالتالي يترك أثره على اتخاذ القرار و بالتالي داخل النسق التنظيمي.

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

كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار. ؟

و انبثقت عنه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل للنمط القيادي أثر في ظهور و توجيه تنظيم غير رسمي و الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار؟
 - هل مصالح جماعات العمل أثر في ظهور تنظيم غير رسمي و بالتالي تؤثر في عملية اتخاذ القرار؟
 - هل لضعف التنظيم الرسمي أثر في ظهور تنظيم غير رسمي مما يؤثر في عملية اتخاذ القرار؟
- ومنه يمكن صياغة الفرضيات التالية:
- للنمط القيادي أثر في ظهور تنظيمي غير رسمي و الذي يؤثر بدوره في اتخاذ القرار.
 - إن تحقيق بعض مصالح جماعات العمل تؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي و بالتالي يؤثر في اتخاذ القرار.

- لضعف التنظيم الرسمي دور في ظهور تنظيم غير رسمي، و الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

1.4. تحديد المفاهيم

- التنظيم

يعرف التنظيم على أنه عملية بناء هيكل و يقوم على أساس فصل أوجه النشاط المختلفة وترتيبها في إطار يسمح بإيجاد الترابط و التوجيه و المراقبة الممكنة و جعلها أكثر إيجابية و فعالية وإنتاجية (26)78ص

و يعرفه أ. شوندار A.CHANDER بأنه يشمل أولاً الممرات السامية و الإتصالية بين مختلف المستويات والإطارات الإدارية، و ثانياً المعلومات و المعطيات المتنقلة بواسطة قناة هذه الممرات وهما الوجهان القائديان لصمام تنسيق القاعدية و لتركيب مجموعة موارد المؤسسة (143)42ص و يرى ميشال كروزيه : أن التنظيم عبارة عن نتائج الفعل الاجتماعي، و هو ليس معطى طبيعي و لكن بناء قابل للتكيف ، غير دائم عموماً، مرتبطاً و مستقبلاً في نفس الوقت عن الأفراد الذين يشكلونه و كأى نسق نشيط يتأثر تطوره بالعوامل الداخلية و الخارجية (137)36ص أما ق. بيدار أقليوا G. PEDARAGLIO فيعرف التنظيم على أنه رسم و توزيع المهام و المسؤوليات داخل المؤسسة. في حين يعرفه مارشال ديموك M. Dimouke على أنه التجميع المنطقي للإجراءات المترابطة لتكوين كل فرد ، تمارس من خلاله السلطة و التنسيق و الرقابة لتحقيق غاية محددة (141)98ص و يعرف في قاموس علم إجتماع إلى أن التنظيم هو الإطار الواضح لتنسيق نشاط جماعة معينة بهدف تحقيق أهداف معينة (142)148ص و حسب علي محمد عبد الوهاب و في شرحه لكلمة التنظيم وجد أنها تعني شيئين، وظيفة و شكلاً، فالأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة ، و تقسيم العمل بينهم و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم و رغباتهم و التنسيق بين جهودهم ، و إنشاء شبكة متناسقة من الإتصالات بينهم، حتى يستطيعوا الوصول إلى أهداف محددة لهم معروفة للجميع ، أما الشكل أو هيكل التنظيم فيقصد الجماعات و الأدوار و الأقسام التي بها الناس ، والعلاقات التي نظم أعمالها بطريقة متعاونة و منسقة ليصلوا بها إلى هدف محدد (12)ص575

-المفهوم الإجرائي للتنظيم

هو تنسيق مخطط للأنشطة التي تقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة و الواضحة و المحددة و يحدد عدد البدائل و الخيارات المتاحة أمام الفرد في التنظيم و أنه يعزز إمكانية التنبؤ بالفعل الإنساني و يزيد من الاتزان في العلاقات الإنسانية و يقلل من خطورة سلوك الفرد المنحرف عن قيم التنظيم و يكون اتخاذ القرار فيه واضح و فعال .

التوجيه و الإدارة عموماً كما ينظر للتنظيم الرسمي على أنه كيان إجماعي منسق بوعي له حدود واضحة المعالم، و يعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف (134)ص19 أما قاموس علم الإجماع فيعرفه بأنه جماعة منظمة على مستوى عال تتمتع بأهداف واضحة و قواعد و لوائح مقدرة رسمياً، و نسق أدوار محدد. (122)ص312

في حين يعرفه الدكتور عبد الباسط محمد حسن على أنه تنظيم يتكون من مجموعة المستويات التنظيمية، و تتمثل في المديرين و الفنيين و المشرفين و الذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات و اللوائح و تشمل على السياسات و القواعد التي تحدد العلاقة بين الفرد و غيره من الأفراد، و العلاقة بين التنظيم البشري و التكتيكي (86)ص101

- التعريف الإجرائي للتنظيم الرسمي

هو الخطة العامة و العريضة المحكمة بمجموعة القوانين و اللوائح الرسمية من أجل تنظيم فعال بناء على قرار مشترك بين الفاعلين

2.4. التنظيم غير الرسمي

يعرف التنظيم غير الرسمي في قاموس علم الإجماع على أنه نسق من العلاقات الشخصية التي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي. (122)ص6 و هناك تعريف آخر غير بعيد عن التعريف الأول الذي يشير إلى ذلك التجمع الطبيعي للأفراد داخل العمل و الذي ينشأ عنه نوع من العلاقات الشخصية لا يتحدد في إطار التنظيم الرسمي (48)ص54 . و يعرف كذلك على أنه تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي يتبناها العمال و يستمرون في إقامتها، و هي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، و لكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة (24)ص226 و قد ذهب الكثير من الباحثين من أعتبر جماعات العمل و الجماعات غير الرسمية، و هي في حد ذاتها تنظيم غير رسمي، و هذا نظراً لأن العلاقات تتم صمنها و من خلالها يشبع الأفراد حاجاتهم فنجد الدكتور حنفي محمود سليمان الذي يذهب إلى أن " الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي . إلا أن هناك بعض الاختلاف بين العلماء حول التسمية العلمية لهذا المفهوم، تعكسها منطلقاً تهم الفكرية و نظرتهم إلى موضوعهم، فمنهم من يطلق عليه تسمية ديناميات التنظيم ليصف تلك التحولات و التغيرات المستمرة في العلاقات داخل التنظيم ، وهناك من يفضل مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعة العمل" و هناك من يستخدم عبارة " التنظيم غير الرسمي" هذه الأخيرة أصبحت أكثر قبولا و انتشاراً كمفهوم يعبر عن وضع إجماعي تنظيمي معين، و علاقات معينة توصف بأنها غير مقصودة و غير مخطط لها من لدن المنظمين و بأنها عفوية أحياناً .

- التعريف الإجرائي للتنظيم غير رسمي

هو شبكة من العلاقات التي تحدث بين الأفراد أو العاملين بالتنظيم تحكمها مجموعة من القيم و المعايير الإجتماعية في منظمات رسمية و تكون بطريقة تلقائية نتيجة للتفاعل الإجتماعي. أو تكون أحيانا نتيجة القرارات التي يصدرها القائد متحد القرار.

3.4. اتخاذ القرار

يعرف اتخاذ القرار على أنه توافر مسؤوليات رسمية لشخص معين لكي يقوم بصياغة سياسة التنظيم، و يشير إتخاذ القرار أيضا إلى عملية تفاعل ديناميكي بين كافة المشاركين الذين تقع عليهم المسؤولية السياسية الملائمة لإنجاز الأهداف، و يتحدد إتخاذ القرار إمبيريقيا في ضوء عدد المشاركين الذين لديهم القدرة على التأثير في تشكيل القرار، و تركز دراسات اتخاذ القرارات على كافة العوامل الملائمة لوضع السياسة و العلاقات الرسمية القانونية للذين عليهم صنع القرار ، هذا فضلا عن العلاقات غير الرسمية لهم و التأثيرات الخارجية عليهم (132)ص¹⁴، ويعرف اتخاذ القرار على أنه إختيار واستعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها، أو استخدامها لتحقيق هدف ما (28)ص²³ و يعتبر سيمون أن محور العمل الإداري في أي تنظيم كان هو عملية إتخاذ القرار، فعمل أي مدير كان موضعه و مجال عملية إنما هو متخذ القرارات ، ذلك لأن تنفيذ أي عمل إداري كان دائما يسبقه قرار يتخذ يوضح ما يجب القيام به و يعرف كذلك على أنه عملية إختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية والموارد المتاحة للمنظمة (4)ص¹¹⁰.

و هناك فرق بين اتخاذ القرار و صنع القرار بحيث أن هناك الكثير من يخلط بين هذين المفهومين و يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال مايلي :

صنع القرار يعتبر أشمل و أعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل بينما إتخاذ القرار يتمثل في مرحلة واحدة فقط و هي إختيار البديل الأمثل لحل المشكل و التي من مسؤولية القائد الإداري فقط بينما صناعة القرار تشترك فيه جميع المستويات الإدارية. و يمكن القول بأن صناعة القرار تشمل على عملية إتخاذ القرار، وإتخاذ القرار هو جزء من عملية صناعة القرار (31)ص¹⁰⁴.

المفهوم الإجرائي لاتخاذ القرار

هي المرحلة الخيرة من صناعة القرار و التي تتحقق و توجه العاملين و هي تشمل مختلف العمليات التنظيمية في النسق التنظيمي ، يكون الهدف من وراءه تحقيق مصلحة و أهداف مسطرة.

5.4. الجماعة

تطلق أحيانا 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(100)ص210،211 و تشير الجماعة عادة إلى وجود فردين أو أكثر بحيث يشتركون فيما بينهم في قيم معينة اتجاه أشياء محددة، فضلا عن تشابه الأدوار الإجتماعية التي يقومون بها و يمكن أن تتحدد أحجام الجماعات بطريقة تحكيمية على أنها تشمل فردين أو أكثر و الجماعة في أي تنظيم هي عبارة عن جمع من العاملين الذين يشتركون في قيم محددة و الذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال أهداف الجماعة و تعرف الجماعة كذلك أنها مجموعة من العلاقات الناجمة عن التفاعل الإيجابي لشخصين أو أكثر لهذا ير البعض أن هناك ثلاثة خصائص تميز الجماعة و هي :الحجم و الطبيعة السيكولوجية للتفاعل و عدم رسمية الجماعة (53)ص170،171 .

التعريف الإجرائي للجماعة

هي مجموعة من الأفراد اجتمعوا بشكل طبيعي و هم يشتركون في قيم و معايير و أدوار من اجل إشباع حاجاتهم و تحقيق أهداف التنظيم تبعاً لطرق و سياسة رسمية و غير رسمية.و هناك تنوع لجماعات العمل إذ جماعة المصالح و التي تلجأ إلى النشاط الجماعي بهدف التأثير على عملية صنع القرار أو البحث عن الراحة النفسية.متبنية في ذلك مختلف الإستراتيجيات .

6.4. القيادة

تعرف القيادة على أنها مجموعة العمليات المطلوبة لإرشاد و توجيه العاملين نحو إنجاز الأهداف و من ثم من المتوقع منه أن يلعب دور القدوة للأعضاء الذين يعملون تحت قيادته ينسق أعمالهم و بحل خلافاتهم و يشجعهم على تطوير أنفسهم و أرائهم و يحفزهم لتحقيق أداء متفوق (1)ص145 ، و قد اختلف المفكرون و الإداريون في وضع تعريف موحد لها و يرجع هذا الإختلاف إلى تباين وجهة النظر و نواحي القيادة التي ينظرون من خلالها، و الوقت التي صيغت فيه، يقول بورنس BORNIS "القيادة هي من أكثر الظواهر وضوحاً و أقلها إدراكاً (40)ص41 ، و تعرف القيادة على أنها عملية تحريك الناس نحو الهدف و هي مكونة من ثلاث عناصر و هي كالتالي.

- وجود هدف يحرك الناس إليه

- وجود مجموعة من الأفراد (الأتباع)

- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس .

ووضع كارتر خمسة تعاريف للقيادة، و تتمثل عناصرها الأساسية في كون القائد هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة ، و القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها و يتم تحديده من طرف الجماعة، و يكون له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة، و يهتم بسلوك الجماعة (111)ص17 ، في حين يرى كل من عبد الكريم درويش و ليلي تلك على: القيادة على القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، و توجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم و احترامهم وولائهم وشدح همهم و خلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته (27)ص386. و الفرق بين القيادة و الرئاسة هي أن الرئاسة تركز على السلطة الرسمية و على امتثال المرؤوسين لهذه السلطة أما القيادة تركز على النفوذ والتأثير الإيجابي وعلى قبول الأتباع لهذا النفوذ فالتفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة و الوصف التنظيمي للعلاقات هو جوهر تصرف الرئاسة (84)ص38.

المفهوم الإجرائي للقيادة

المحرك الأساسي للتنظيم الذي يستطيع تسيير النسق التنظيمي و ذلك عن طريق إصدار الأوامر و التوجيهات و المحافظة على العلاقات الإنسانية الجيدة، من أجل تحقيق إستراتيجية التنظيم. و ينطوي على ذلك ظهور قيادات غير الرسمية التي تحتمي وراء السلطة الممنوحة في إطار رسمي من أجل تحقيق مصالحها و و مصالح الجماعة التابعة لها .

7.4. الإدارة المحلية

يعبر مصطلح الإدارة المحلية عن ذلك التنظيم الإداري التنفيذي البحث الذي لا صلة له بسيادة الدولة وإنما يحقق في الواقع ما يسمى باللامركزية الإدارية ويقصد كذلك بالإدارة المحلية ذلك الإستقلال المقصور على الجانب الإداري، و التنفيذي دون أن تعطي أية سلطات تشريعية أو وظائف قضائية أو تخطيطية، فهي تخضع للنظام الإداري للدولة و للقانون الإداري الذي تفرضه، كما يقوم نظام الإدارة المحلية على مبدأ الانتخاب للجان المحليات الشعبية مباشرة، و تدار من قبل مجالس إدارة شعبية مفوضة انتخابيا (74)ص422 ، كما تعني كذلك أنها تنظيم إجماعي ذو علاقة اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، و يمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها: تجمع سكاني و فضاء جغرافي محدد إقليميا وبأنها وحدة إدارية (146)ص5 تمثل الإدارة المحلية في الواقع ذلك النسق التنظيمي الفرعي أو الوحدة التنظيمية الإدارية الفرعي للنظام العام للدولة تعمل مباشرة مع المواطن ومن خلاله.

ولفائده وفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها
(115)ص،65،66

ولفائده وفائدة الدولة والنظام الاجتماعي ككل مراعية في ذلك الخطة العامة للمجتمع في كل نواحيها
(115)ص،65،66

- مفهوم إجرائي للإدارة المحلية -

نعني بالإدارة المحلية أنها شبكة من العلاقات الاجتماعية معتمدة في ذلك على مجموعة من الأفراد المتواجدين في مختلف المصالح والقيام وتعمل من خلال آليات تنظيمية داخلية، و من خلال ارتباطها بالنسق الاجتماعي الأكبر الذي يمدّها بالمساعدة والبلدية هي القاعدة الأساسية لها.

5. المقاربة السوسولوجية

المقاربة النظرية هي الطريقة العلمية التي يتبنى من خلالها الباحث موضوعه في إطار فكري يفسر مجموعة من الظروف العلمية و يصنفها في نسق علمي مترابط (123)ص70. و هي القاعدة الأساسية التي تكسب البحث طابعا علميا، و تساعد على الباحث الاقتراب من الموضوع. و حسب موضوع الدراسة ارتأينا تبني نظريتين وهما النظرية النسقية ونظرية التحليلي الإستراتيجي لمشال كروزي.

- النظرية النسقية -

و هي النظرية التي تنظر إلى الفرد على أنه غير مستقل عن محيطه الاجتماعي لأنه يتحرك و ينفعل وينحرف حسب المؤثرات المحيطة، وتستند النسقية إلى مبدئين أساسيين 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 بارسوتر 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 (124)ص107، وقد لاقت النظرية النسقية مجموعة من الانتقادات كإهمالها الكلي للعلاقات الاجتماعية ومفهوم المكانة والدور وعدم اهتمامها لمفهوم الضبط الذاتي الذي يحكم العلاقة بين الأنساق الداخلية والنسق الكلي من جهة وبين النسق الكلي والمحيط من جهة أخرى. وهذا ما دفعها إلى الانطلاق بتصوير جديد للمنظمة، وهذا ما قام به مارفن أولسن أحد المتخصصين في دراسة التنظيمات الرسمية والذي صور المنظمة على شكل نسق منتظم ولم يقتصر على دراسة سلوك

الأفراد فيها، بل تنظيمها ككل وكيفية التعامل فيما بينهم وسبل تفاعلهم مع هيكلية تنظيمهم، فضلا عن دراسة التنظيم ذاته وتفاعله مع المحيط الذي يعيش فيه . وسبب إدراجنا للنظرية النسقية يكمن في المبادئ التي تركز عليها وهي مبدأ الحركية والجاذبية والاستمرارية، باعتبار أن البلدية منظمة خدماتية ونسق اجتماعي مفتوح التي تستقبل المستجبات التي تظهر في محيطها الاجتماعي والتنظيمي خاصة تلك المستجبات التي تظهر بصفة تلقائية والتي تؤثر على سلوك العاملين وتنعكس على الهيكل التنظيمي القائم، وعلى قراراتها وهنا يبدأ تلك المستجبات 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.

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

إن التحليل الإستراتيجي لميشال كروزى يهتم ببناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية في العمل مما يجعل التحليل الإستراتيجي فحصا داخليا مهم ومتمما للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و متقلباتها. واعتبر كروزى 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 كروزى قدرة المسير الفاعل على ربط علاقته مع باقي الفاعلين في التنظيم بواسطة القدرة الثقافية له (144)ص182 . ومن خلال المفاهيم الخاصة بالتحليل الإستراتيجي و التي منها الإستراتيجية والأدوار والفاعل والفاعل، الثقافة و النسق، تحاول أن تقدم قراءة النشاطات و علاقته لمختلف الظواهر خاصة إتخاذ القرار بحيث أن إتخاذ أي قرار يجعل الجماعات غير الرسمية تتبنى إستراتيجيات مختلفة وأحيانا متعارضة من أجل التحكم في القنوات الرسمية التي يتخذ فيها القرار وذلك من أجل تحقيق مصالحها ومن أجل ذلك يتحرك ويتمحور الفعل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي.

6. الدراسة السابقة

1.6. دراسات خاصة بالتنظيم غير الرسمي

- دراسات جزائرية

الدراسة الأولى

وهي للباحث بوالفلل إبراهيم جاءت تحت عنوان "الجماعات غير رسمية في المؤسسة الاقتصادية" محورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

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

- هل تعتبر الجماعات غير الرسمية واقع لابد من التعامل معه ودفعه، لأنه يخدم أهداف التنظيم أم خطر يجب القضاء عليه؟

-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:

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

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

3. يتوفر لدى العمال المنتمين إلى جماعات غير رسمية فرصا أكبر للحصول على الترقية بمساعدة بعض الأعضاء المنتمين إلى نفس الجماعة 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 أعلى الهيكل التنظيمي والتدرج السلمي للمناصب، كلما قل تشكيل الجماعات غير الرسمية. نجاح المؤسسة أو فشلها لا يتعلق فقط بوسائل تكنولوجية ولا بعقلانياتها التنظيمية، كما كان سائد الاعتقاد زمن التaylorية ولكن أيضا ومن دون شك مرتبط بقيمة مواردها البشرية ، سواء كان الأمر يتعلق بقدرات ومؤهلات الفرد الشخصية أو الفاعلين الجماعيين وقدرتهم على التعاون والعمل الجماعي.

- الشهادة والتأهيل ليستا كافيتين بل لابد بالإضافة إلى ذلك من 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 ازدادت أهميتها عبر الزمن نظرا للظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي ميزت عملية انتقال الدولة من الاقتصاد المخطط إلى الاقتصاد الحر، وبالتالي انتقال المؤسسة الاقتصادية من إتباع السياسات الإجتماعية إلى إتباع منطق الربح والعقلانية الاقتصادية (128).

- لقد كان تركيز الباحث في هذه الدراسة على طبيعة الجماعات غير الرسمية وأسس قيامها، ودراسته الميدانية أقيمت بمؤسسة اقتصادية، والبحث الذي نحن بصدد إنجازه يبحث كذلك في طبيعة جماعة العمل غير رسمية وأسس قيامها وأهدافها بالإضافة إلى ربطها بمتغير آخر والذي يتمثل في إتخاذ القرار والبحث في الأثر الذي تشكله الجماعات غير رسمية في التأثير في إتخاذ القرارات أي سلبية أم

إيجابية، وأي نوع من الجماعات أكثر تأثيراً في اتخاذ القرار والدراسة الميدانية تكون داخل إدارة محلية (البلدية)

-الدراسة الثانية-

وهي دراسة للباحثة وخام كريمة، تحت عنوان: "الصراع بين التنظيم الرسمي وأثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي" وتمحورت إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية - ما هي مصادر الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الاستشفائي الجزائري؟ - ما هي آثار 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 الاستشفائية إلى ظهور صراع بين التنظيم الرسمي و التنظيمات غير الرسمية وهذا يؤثر على مستوى الخدمة الصحية - ندرة الامتيازات وخاصة الترقيّة في المستشفى تؤدي إلى الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي مما يؤثر على أداء الخدمة الصحية وقامت الباحثة بدراستها الميدانية بالمركز الاستشفائي الجامعي فرانتز فانون بالبلدية وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج من أهمها ما يلي:

- معظم العلاقات تدور بصفة خاصة داخل المصالح ومنه عملية الصراع تكون محصورة في كل مصلحة على حدا وبالتالي ينحصر الصراع بين اثنين أو ثلاثة أشخاص يعملون ما أجل تحقيق مصالحهم المشتركة
- السبب القاندي لتكوين الجماعات غير الرسمية هي وجود العلاقات الودية بين الأفراد والتي هدفها الأول الأخير 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 إختيار الشخص مظاهر الحسد والغيرة والذي يؤثر على الروح المعنوية للفرد وبالتالي على مردودية المؤسسة
- تعتمد العلاقات على مبدأ الولاء والحماية كقيمتين أساسيتين تسود الجماعات غير الرسمية والذي ليس له جماعة أو عصبية فإنه بعيد عن الحماية وتضيع أدنى حقوقه الأساسية والتي منها الترقيّة أين يتم تعويض المقاييس الرسمية للترقيّة بمقاييس غير رسمية والمتمثلة في المحسوبية (135).

تركز الباحثة في الدراسة على الصراع القائم بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي حتى إن لم يكن ظاهراً أحياناً فهو موجود إلا أنه خفي، في حين دراستنا تركز هي 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.

دراسات عربية الدراسة الأولى

كانت للباحث محمد بن سليم سعيد العتيبي، والتي جاءت تحت عنوان أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية وقد تمحورت إشكالية الدراسة في :

- التساؤل العام

ما أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟

- التساؤلات الفرعية

ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية.

- ما مستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن بمدينة الرياض؟

- ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية باختلاف خصائصهم الشخصية؟

- ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟

ويبنى على أساس ذلك 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 علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم غير الرسمي فعالية إتخاذ القرار الإداري.

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

ودراسته الميدانية كانت بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض وقد توصل إلى عدة نتائج نذكر منها ما يلي:

- 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 إحصائياً للتنظيم غير الرسمي في إتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الأمنية
 - يوجد اختلاف دال إحصائياً بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي
 تعود إلى عوامل لصالح العاملين على البكالوريوس من الكليات الأمنية وتعزى على الحالة الاجتماعية
 لصالح غير المتزوجين.

- إن تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار الإداري بالمنظمة الأمنية مستواه
 مرتفع بينما تأثير أساليب إتخاذ القرار و المهارات القيادية على عملية اتخاذ القرار الإداري بالأجهزة
 الأمنية مستواه متوسط (156)

إن الدراسة التي قام بها الباحث محمد بن سليم سعيد العتيبي تقترب من دراستنا بحيث أنه تناول التنظيم
 غير الرسمي وأثره على إتخاذ القرار والذي كان نفس البحث الذي نحن بصدد إنجازه، إلا أن الاختلاف
 يرجع إلى أن الباحث قام بالدراسة داخل الأجهزة الأمنية كذلك كان الإختلاف في النقاط التي ركز عليها
 في بناء الفرضيات، بحيث أنه بحث في اختلاف وجهات نظر لكل من الضباط في أبعاد إتخاذ القرار و
 التنظيم غير الرسمي في نحن كان تركيزنا على أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرار من
 حيث تحقيق الفعالية.

الدراسة الثانية

للباحث خالد بن حمدي الحميدي الحربي وتناول في دراسته العنوان التالي: "أثر العلاقات الإنسانية
 على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية".

وقد بنى دراسته على التساؤلات التالية:

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

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بين العاملين في
 الأجهزة الأمنية؟.

- إلى أي مدى تختلف العلاقات الإنسانية بين المدنيين والعسكريين داخل المنظمة الواحدة؟

- إلى أي مدى يختلف تأثير العلاقات الإنسانية على الأداء باختلاف السمات الديمغرافية لأفراد
 الدراسة؟

والدراسة 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
- التقاف مجموعة من الموظفين حول القائد يعتبر تنظيماً غير رسمياً يؤثر على إتخاذ القرار
- النشاط الإجتماعي يرفع من مستوى العلاقة بين العاملين (156).
- هناك اشتراك بين الدراستين ويكمن الاشتراك في ذلك التنظيم غير الرسمي والذي تكون أطرافه مجموعة من الموظفين والقائد الذي تلتف مع بعضها البعض وتؤثر في إتخاذ القرار، وهي نتيجة توصل إليها الباحث، و التي صاغها كتساؤل فرعي في بداية دراسته، في حين دراستنا تناولت النتيجة كموضوع للبحث وتبحث في ذلك التأثير كيف هو هل هو سلبي أم إيجابي؟ ومن تكون تلك الجماعة التي تتعاون و القائد وتؤثر على قدراته؟.

2.7. دراسات خاصة باتخاذ القرار

الدراسة الأولى

- جاءت تحت عنوان تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إستراتيجيات اتخاذ القرار: من إعداد الطالب بوعمامة إسماعيل انطلق من التساؤلات التالية:
- هل توجد علاقة بين اتخاذ القرارات والأبعاد التنظيمية الأخرى من حيث الأهمية والقدرة؟
 - هل يوجد فرق بين الأهمية المدركة للأبعاد التنظيمية وقدرات الإطارات فيها؟.
 - ما مدى كفاءة الإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية؟
 - ما مدى قدرة الإطارات على اتخاذ القرارات مقارنة بقدرتهم في الأبعاد التنظيمية الأخرى؟
 - ما مدى الحاجة إلى تكوين الإطارات في اتخاذ القرارات مقارنة بحاجة التكوين في الأبعاد التنظيمية الأخرى؟

وكانت فرضيات الدراسة كالاتي:

- "إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حاجة إلى تكوين في جميع أبعاد السلوك التنظيمي
- نتوقع كفاءة محدودة للإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية ونتوقع وجود فرق في قدرة الإطار 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.
- وأجرى بحثه الميداني بفرع بيوتيك(مجمع صيدال) وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى تكوين في الأبعاد التي تم قياسها وهي البعد الإداري، بعد التفاعل بين الأشخاص، بعد اتخاذ القرارات، بعد الإتصالات، بعد المعرفة الفنية، بعد الشخصية(الدفاعية).

- ضرورة تكوين الإطارات على الحاجات المعبرة عنها لا على أساس الحاجات المرغوب فيها.
- برامج التكوين تكون وفق ترتيب سهل وهو ترتيب سهل وهو تطوير المصدر البشري من خلال منطوق تكامل أي تغطية كل الجوانب التقنية منها والإداري (127)ص9
- الباحث يركز على اتخاذ القرار عند فئة الإطارات، وكفاءة قدرة الإطارات على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وإن كان هناك اشتراك بين الدراسيين فيتمثل في اتخاذ القرار الذي أخذناه كمتغير مستقل ويمكن أن يتأثر ببعض العوامل وكان تركيزنا على عامل التنظيم غير الرسمي
- كما أن الباحث كانت دراسته الميدانية بمجمع الصيدال، أما الباحثة في موضوعها التنظيم غير الرسمي واتخاذ القرار قامت بدراستها الميدانية داخل الإدارة المحلية.

الدراسة الثانية

- بعنوان أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرار: رسالة ماجستير مقدمة من طرف الطالب" بن تونس الطاهر" والذي انطلق من التساؤل العام التالي:
- هل يتخذ مسؤول المؤسسة القرار المناسب لحل المشكل المطروح عليه؟ وهل أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرارات تتوافق مع أبعاد الموقف عند عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية وفق ما تتصوره النظرية المعيارية لفروم وسن؟.
- وكانت التسؤولات كالتالي:
- من بين المواقف الخمسة المقترحة على كل مسؤول هل ينجح هذا المسؤول في إختيار النمط المعياري المناسب لكل موقف؟.
- إلى أي مدى تقبل المسؤول الجزائري مشاركته في عملية اتخاذ القرار؟.
- هل يبين المسؤول الجزائري نمط القيادي حسب الموقف الذي يكون فيه، أم له نمط قيادي واحد لا يغيره مهما تغيرت المواقف؟.
- ودراسته الميدانية كانت بمركب "SNVI" بالروبية"الجزائر"ن ومن خلال هذا توصل إلى النتائج التالية.
- حصر عملية اتخاذ في يد المدير وتهميش الإطارات الأخرى أدى إلى عدم تمكن إطاراتها من عملية إعداد واتخاذ القرار.

- عدم تمكن إطاراتها من التفريق بين أنماط القيادة جعله يستعملون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية.
- عدم مشاركة العمال في عملية إعداد واتخاذ القرارات يؤدي لا محالة إلى حدوث صراعات داخل المؤسسة الخاصة إذا كان الأمر يهمهم بالدرجة الأولى.
- عدم وجود معايير موضوعية ومعلنة للتعين في المناصب القيادية بحيث يظهر تأثير الشخصية والاعتبارات الاجتماعية والعائلية.
- عدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الجيدة باستمرار مما يقتضي تبني أنظمة في التسيير كنظام الإدارة بالأهداف.
- ضعف قادة المؤسسات فيما يخص تسيير الموارد البشرية (126).

لقد تناول الباحث جانبا من دراستنا والذي يتمثل في اتخاذ القرار وكان تركيزه على أنماط القيادة واتخاذ القرار وكذلك على مشاركة العمال في إعداد القرار وهي عناصر مشتركة بين الدراستين، إلا أننا في دراستنا حاولنا الوصول إلى أنماط القيادة وظهور تنظيم غير رسميين وكذلك المشاركة العمالية في اتخاذ القرار وظهور تنظيم غير رسميين وإذا كان السبب في ظهور التنظيم غير الرسمي إذن كيف تؤثر على اتخاذ القرار. بالإضافة إلى أننا نبحت عن ضعف التنظيم الرسمي والتي تم التركيز فيها على متغيرين هاميين و هما الاتصال و الرقابة و كيف تؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي يعمل على التأثير في عملية اتخاذ القرار و هذه هي نقاط الخلاف بين الدراستين.

الدراسة الثالثة

- جاءت تحت عنوان "عقلانية القرار وعلاقته برضا العاملين داخل المؤسسة الخاصة"، قامت بها الطالبة إبطاجين غانية.
- انطلقت من التساؤلات التالية:
- هل اشتراك القيادة في اتخاذ القرار يؤدي إلى الرضا الوظيفي؟
 - هل لاحترام مستويات ونماذج اتخاذ القرار (تخطيط، رقابة، تنسيق، عقلانية) علاقة برضا العاملين داخل المؤسسة؟
 - هل تحقيق مصالح الجماعات يؤدي إلى استقرار العاملين؟
 - والتي صاغت منها الفرضيات التالية.
 - كلما سمحت القيادة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار زاد رضا العاملين.
 - احترام مستويات ونماذج اتخاذ القرار (تخطيط، رقابة، تنسيق، عقلانية) تسهم في رضا العاملين
 - تحقيق مصالح الجماعات يؤدي إلى استقرار العاملين.

وقد قامت الباحثة بدراستها الميدانية بمؤسسة فيطاجو "VITAJUS" بأولاد يعيش البليدة وقد توصلت إلى النتائج التالية.

- أن عملية اتخاذ القرار ضرورية في أي تنظيم فهي تساعد على حل المشاكل والتوصل إلى حلول تخدم مصالح المؤسسة وتساعد في الوصول لتحقيق أهداف المؤسسة.

- القرار يمس مختلف الوحدات والوظائف الإدارية لما له من أهمية بالغة في نمو وازدهار المؤسسة إلى جانب إسهامه في تحقيق الرضا العملي داخل المؤسسة، فإن كانت القرارات تصدر داخل المؤسسة رشيدة وعقلانية تخدم مصالح الفرد والمؤسسة فإن هذا سيحقق رضا العامل عن عمله ويزيد من مجهوداته لتحسين الأداء.

- القائد الملك للمؤسسة هو المسؤول عن اتخاذ القرار ولا توجد مشاركة لعمال التنفيذ في إصدار ووضع القرارات. أما الإطارات فلهم الحق في ذلك بحكم منصبهم إلى جانب الخبرة والكفاءة.

- وجود رقابة داخل المؤسسة وتتمثل في مراقبة الوسائل، أداء العمال من أجل المحافظة على الانضباط والسير الحسن للعمل.

- وجود توازن في توزيع المهام والوظائف بين العمال داخل المؤسسة، ووجود اتصال فعال بين مختلف وحداتها يساعد على تحسين أداء العاملين.

هناك تتشكل لجماعات العمل داخل المؤسسة مبنية على علاقة التعاون والمودة والاحترام والتقدير وبالتالي يكون رضا من طرف العمال على طبيعة علاقة العمل.

تركز الباحثة على جانب من دراستنا والمتمثل في اتخاذ القرار وهدفها هو البحث في رشادة عملية اتخاذ القرار داخل القطاع الخاص. بينما تناولنا في دراستنا نفس الموضوع 'اتخاذ القرار' إلا أنه كان تركيزنا على أحد العناصر المؤثرة على اتخاذ القرار والذي حصرناه في التنظيم غير الرسمي داخل مؤسسة خدمتية. وكيف يعمل على التأثير فيه، كما يوجد تشابه بين الدراستين في أحد الفرضيات التي تناولتها الباحثة إيطاجين وهي تحقيق مصالح جماعات العمل في حين كان هدفنا نحن هو البحث في أن مصالح جماعات العمل هي المنشط لظهور تنظيم غير رسمي وبالتالي يؤثر في إتخاذ القرار.

صعوبات الدراسة

- صعوبات ميدانية

- اعتبرت الطالبة كمحرك و كمنشط للتنظيم غير الرسمي و كمصدر للاتصالات غير رسمية، في الفترة التي أجريت بتا الدراسة مما أدى إلى تخوف بعض العمال من الطالبة و من الأسئلة الخاصة بالمقابلة مع التحفظ على بعض الأجوبة و تقديم معلومات سطحية و التي اعتبرت مهمة أحيانا في موضوع بحثنا.

- صعوبة فهم الموضوع من طرف بعض المبحوثين مما أدى إلى تعطيل توزيع الاستمارة و أخذ نظرة سلبية حول الموضوع و لا يمكن التحدث فيه.
- صعوبة إيجاد عمال التنفيذ من أجل توزيع الاستمارة مما تسبب في تعطيل الجانب الميداني للدراسة .

الفصل 1

التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي

لكل إدارة قوانين وضوابط ومعايير تستند إليها من أجل تنظيم العلاقات والواجبات والصلاحيات محددة بذلك في إطار تنظيم رسمي. وبالرغم من وضوح قواعده نجد فئة من العمال يتصرفون بطرق خاصة تحددها الجماعة وبأساليب لا تخضع لمراقبة الإدارة ولا تستند إلى المعايير التي تقوم عليها الإدارة في تنظيمها وتصبح بذلك محترمة لتنظيم آخر موازيا وهو التنظيم غير الرسمي ونظرا لأهمية هذا التنظيم ودوره اهتم به الباحثون الاجتماعيون والمسирرون من أجل التعرف على خصائصه والعمل على استغلالها لصالح التنظيم الرسمي ومن هنا تم التطرق إلى هذه الظاهرة "التنظيم غير الرسمي"

1.1. طبيعة التنظيم غير الرسمي

1.1.1. الأسس البنائية للتنظيم غير الرسمي

يبنى التنظيم غير الرسمي على عدة جماعات تختلف من حيث الحجم وكذلك من حيث الأهداف الفرعية الخاصة بكل جماعة والعوامل التي أدت إلى نشوء هذه الجماعة أو تلك⁽¹³⁴⁾، نشأت نتيجة لالتقاء بعض الأفراد في تنظيم رسمي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية ودخلت مع بعضها في علاقات اجتماعية تلقائية وتختلف أسباب نشوئها حسب الظروف وطبيعة العمل في كل منطقة ومن ضمن هذه العوامل نذكر ما يلي:

-عدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل وانخفاض مستوى كفاءة العاملين يؤدي في بعض الأحيان التنظيم غير الرسمي وقف ما يروه مناسبا أو منسجما مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية، وهنا يلجئون إلى إتباع أساليب غير رسمية في التنفيذ تتأسس بموجبها علاقات جيدة تتعارض مع العلاقات الرسمية

-إن عدم تلبية أو إشباع حاجات الأفراد الأساسية والاجتماعية يساهم بشكل كبير في ظهور العلاقات غير الرسمية خاصة فيما يتعلق الأمر بحل المشاكل التي يعاني منها الأفراد تدفع بهم إلى تكوين تجمعات غير رسمية من أجل البحث في المشاكل التي تمس مصالحهم الشخصية .

وتختلف الجماعات غير الرسمية من حيث القوة والاستمرار والأفراد الذين يكونونها 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 جماعة أولية أو ثانوية 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 علاقات أعضائها وثيقة حسب براون.

- **جماعة الأصدقاء صغيرة الحجم:** وتقوم على روابط الصداقة وقيمها وعلاقاتها المتين.

- **مجموعة أفراد منعزلين:** وهؤلاء نادرا ما يسهمون في أوجه النشاط الاجتماعي وبعضهم لا ينظم إلى أي جماعة، كما أنهم يتوزعون على أقسام التنظيم ويؤدون عملهم الرسمي وليس بمقدورهم الاندماج داخل جماعات العمل أو نشاطاتها⁽¹³⁴⁾، ومن هنا يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي يعبر عن الأفراد والجماعات من العمال يتوزعون داخل التنظيم يختلفون من حيث الأهداف والعدد ودرجة الاندماج الداخلي لكل جماعة، ولما كان ليس من الممكن لأي فرد أن يقوم بحماية نفسه ولا يستطيع العيش منعزلا بحيث يقوم بعمله الرسمي فقط، اضطر هؤلاء إلى تشكيل جماعات تتشابه مع بعضها في بعض الخصائص والظروف، وجدت من أجل تحقيق وإشباع رغباتها، هذا متا يطلق عليه التنظيم غير الرسمي.

2.1.1. وظائف التنظيم غير الرسمي

للتنظيم عدة وظائف منها النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وهذا نظرا للتعدد وتوسع مجالاته. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الوظائف النفسية

إن انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإحسان يؤدي بها إلى الأمان والاطمئنان. وتخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي، ويهدف كذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام ويحدث نتيجة الكفاءة الفنية والأنشطة الخارجية لأعضائها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات⁽⁵³⁾ ويرى "شندير" أن الجماعات غير الرسمية تؤدي خمس وظائف

أساسية وهي: تحقيق الشعور بالرتابة و الملل والتعب , إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة، تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية, توفير فرص للاستغلال الفردي، زيادة الشعور بالأمان(86) .

2. الوظائف الإجتماعية:

وتنقسم إلى أربعة وظائف

- تهيئة الفرص لتعرف الفرد على دوره الإجتماعي

حيث أن مركز الفرد في المنظمة أو الجماعة يتطلب منه القيام بدور معين، وهذا الدور يحدد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز ويساعد على تنظيم توقعات الأفراد الآخرين من شاغل المركز، كما يمكن الفرد نفسه تحديد توقعاته من الأفراد الذين يتعاملون معه، والتنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد حتى يتعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به

- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين في المنظمة

وهذا ما يتبين في بعض الدراسات التي أقيمت في هذا المجال "دراسة خصائص جماعة العمل" بحيث توصلوا إلى أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترضيه، 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 لا تقييد بمستوى مرتفع الذي وصلوا إليه

- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الإجتماعي

إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الإجتماعي، فعلى الفرد أن يسير وفقا لمعايير وأفكار وفلسفات وقيم وأساليب السلوك التي تفرضها الجماعة والتي تتبع من مداخلها ، إذ يمكن أن تفرض الحماية بعض المؤثرات الإجتماعية على أعضائها وتعتبر تلك المؤثرات بمثابة محددات على اتجاهات وأداء أعضاء الجماعة، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى جماعة غير رسمية أن يتأقلم مع القيم الجماعية التي ينتمي إليها(53) .

- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم:

تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر

والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد، بالإضافة إلى أن المشاركة الجماعية بين العمال تشعر كل فرد بأن الجماعة في حاجة إليه، والاتصال المستمر يعمل على صنع جو من الألفة والمودة في محيط العمل ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد (86).

3. الوظائف التنظيمية

يعمل التنظيم غير الرسمي إلى مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بالفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتناسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية (130)، ومن خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقه الخاص، إلا أن إدارة التنظيم لا تستطيع عمل شيء إلا إذا استجابت لضغوطه وجعله كشريك للتنظيم الرسمي، وذلك باحترام بعض آراءه وتلبية احتياجاته وبعض رغباته.

1.1.3. النظرية السلوكية والنيوكلاسيكية والتنظيم غير الرسمي

1.1.1.3. النظرة السلوكية للتنظيم غير الرسمي

والنظرية السلوكية تعتبر امتدادا للنظرية الكلاسيكية، ومن أهم رواد هذه النظرية إلتون مايو الذي استطاع أن يفهم السلوك الإنساني وقام بدراسة الإدارة من حيث تأثيرها على إنتاجية العاملين وعارض تايلور (31) وذلك من خلال تجاربه في مصنع هاوثرن. وتمكن من التوصل إلى أن الفرد هو أهم عنصر في العملية الإنتاجية ولا بد من رعايته من طرف أصحاب المنظمة، وأن إنتاجية المنظمة تتأثر بمدى التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة العمل وليس الأساس هو ظروف ومناخ العمل المادي. ومن أجل إلى الوصول روح معنوية إيجابية لدى الفرد لا بد من توفر قيادة ديمقراطية وعدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل التعاون معه بالإضافة إلى تنمية شبكة وقنوات الإتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم، كما يجب دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها (1)ص222-225

(2) عمر وصفي عقلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظريات التنظيم، مؤسسة زهران للطباعة والنشر، الأردن، ط،1993 صص 222-225

- روسماري ساري

والذي يرى أن حركة العلاقات الإنسانية شكلت المؤثر الثاني الهام في الإدارة حيث أنها تعتمد على أربعة مسلمات وهي. النظر إلى العاملين على أنهم مدفوعين للعمل بالعوامل الاجتماعية و النفسية أكثر من العامل الإقتصادي و كذا الإنتاجية الفردية تتحدد بشكل أساسي بالمعايير الجماعية و إن الأنماط القيادية والاتصالية تؤثر بشكل حاسم في سلوك العاملين و التخصص الزائد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي (2)

- وايت باك نظرية التنظيم الاجتماعي

يعرف "وايت" التنظيم على شكل مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتفاعلة المتميزة والمتناسقة ذات صفة مستمرة هذه الأنشطة من خلال نظام تقوم باستخدام مجموعة من الموارد الإنسانية المادية والمالية والفكرية التي تعمل بشكل متفاعل من أجل تحقيق أهداف النظام الذي يجمعهم . وإشباع الرغبات والجماعات الإنسانية لدى أعضائه وهذا النظام لا يعمل في منأى عن تأثير البيئة المحيطة بل يتفاعل معها ويتأثر بها وبالأنظمة الموجودة فيها

- وقد عمل كل من وايت باك وأرجيرس على التعامل من الجانب غير الرسمي في التنظيم بحيث عمل على توضيح أو كشف احتياجات الأفراد ورغباتهم ومطالب المنظمة وحاولوا التوفيق بينهما بشكل متوازن

النظرية المعاونة تشستير بارنارد

يعد التنظيم غير الرسمي في نظر "بارنارد" من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق أهدافه من خلال حقيقتين هما:

- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلال أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة المعنية⁽³⁾

- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلال التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي سعى إليها⁽⁴⁾

(3) محمد بهجت كشك، مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمات الاجتماعية، الاسكندرية، بدون طبعة، 1998، ص 99

(1) أحمد رشيد، محمد يسري قسوة، التنظيم الإداري وتحليل النظم، دار النهضة العربية، القاهرة، 1972، ص ص 185-184

(2) زكي هاشم، أساليب تبسيط الإجراءات، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1972 ص ص 193-194

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

2.1.1.3 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⁽⁵⁾ بالإضافة إلى المعدات السابقة ترى النظرية النيوكلاسيكية على أن التنظيم غير الرسمي يتميز بمجموعة من الصفات أو الخصائص وهي كالآتي:

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

- تتطلب أشكال العلاقات البشرية البنية 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 مشقة بالضرورة من الأنظمة الرسمية

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

- التنظيمات غير الرسمية تقاوم التغيير و دراسة القائد غير الرسمي

كما أوضحت النيوكلاسيكية الطريقة التي يمكن أن يتفاعل أو تتعامل بها التنظيمات الرسمية وغير الرسمية مع بعضها البعض⁽⁶⁾، ومن هنا يمكن القول أن النظرية النيوكلاسيكية قد أعطت أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي وأكدت على وجوده داخل التنظيم الرسمي وأوضحت أهم المحددات وأهم الصفات المميزة له ولم تنتهي عند هذا الحد فحسب وإنما بينت كيفية التفاعل بين التنظيمين داخل الإدارة، أي كيفية التفاعل بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

(3) عاطف محمد عبيد وعلي شريف، مرجع سابق، ص 54 55.

(4) ماتيسون إيفانيسيفيش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، مراجعة سمير عزت نصار، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص 196-197.

4.1.1. العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي

1. نظام الإتصال و الحوافز

نظام الإتصال

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الإجتماعي لفترة زمنية معينة، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الإتصالات والمقابلات اليومية لذلك فإن الإتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الإجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية⁽⁷⁾، وتظهر الإتصالات بأشكال متعددة لتنتقل المعلومات والتعليمات في اتجاهات شتى ويمكن التمييز بينهما حسب مسار تدفقها وتتمثل في الإتصالات الهابطة⁽⁸⁾.

بالإضافة إلى الإتصالات الصاعدة. والإتصالات الأفقية⁽⁹⁾، أما عن مضمون الإتصالات فقد قسمها علم الاجتماع إلى قسمين هما.

الإتصالات الرسمية: يستند الإتصال 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. ولا يمكن تجاوز هذه النصوص حتى لا يحدث أي خلل في وظائف التنظيم⁽¹⁰⁾.

الإتصالات غير الرسمية: وهي الإتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة وتلعب الجماعات غير الرسمية دوراً هاماً في هذا النوع من الإتصالات⁽¹¹⁾ و يرى 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 بناء على المكانة التي يحتلها الأفراد داخل البناء التنظيمي. وهذا ما يقلل الإتصال بين فئات العمال وقلة تفاعلهم إلا في حالة الضرورة وأحياناً يشوه المقصود منها⁽¹²⁾.

نظام الحوافز: وهي تلك العوامل التي تهدف إلى إثارة القوة الكامنة في الفرد وتحدد نمط سلوكه وتصرفه المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية⁽¹³⁾، وتختلف الحوافز باختلاف الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كما اختلفت من عصر إلى آخر. فتأثير الحوافز يتغير بتغيير دوافع

-
- (1) حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 79
 - (2) محمد علي محمد، الأسس الاجتماعية للتنظيم والإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، الدار الجامعية الحديثة مصر، بدون طبعة، 1996، ص 445
 - (3) محمد بهجت كشك، مرجع سابق، ص 79
 - (4) ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 146
 - (5) طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بدون طبعة، ص 70
 - (6) أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت ط 2-1979-ص 233
 - (7) كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت ط 1-1997-ص 102

الأفراد والمجتمع بصورة عامة، والدراسات التي أجريت على الحوافز اختلفت أيضا منت منطلقاتها الفكرية وخلفياتها العلمية، فنجد أن فريدريك 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 كالاتي:

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

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⁽¹⁴⁾ ، 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⁽¹⁵⁾

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⁽¹⁶⁾، ويحدد "كيث ديفز" خمسة آراء حول دور المشرف في المنظمة وتتمثل فيما يلي:

الرجل الرئيس أو مفتاح الحل في الإدارة: يتمثل في دور المشرف في إتخاذ القرار ومراقبة العمل وتفسير سياسة المنظمة ويمتثل أمام العمال لذلك تعطيه قيمة وكذا الإدارة.

الرجل الوسط: المشرف في هذا الإطار يواجه ضغوطات اجتماعية قوية متعارضة من الإدارة والعمال.

الرجل الهامشي: وفيه يترك المشرف هامش أوجه النشاط، وهو مجرد وسيط تبليغ القرارات والأوامر الرسمية للعمال ولا يعرف محتواها في غالب الأحيان.

مجرد عامل آخر: لا يملك السلطة لاتخاذ القرارات من ناحية ومن ناحية فهو يشعر أنه ليس مجرد من جماعة الإدارة، وتفكيره اقرب إلى تفكير العمال.

(1)- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1- 2001- ص 345-350

(2) عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1994- ص 47

(3) محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الممارسة والإشراف، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص114

خبير العلاقات الإنسانية: فهو مختص بمواجهة العمل والعمال⁽¹⁷⁾، إن المشرف الذي يهتم بالعمل ويجعل إشرافه مرتكزا حوله تصبح جماعته مرتفعة الإنتاج فاهتمام المشرف بالعلاقات الإجتماعية والتنظيمات غير الرسمية في ميدان العمل وتدعيم أوامر الأخوة بين العمال ويؤدي ذلك إلى رفع الروح المعنوية للعمال وزيادة الإنتاج، أما المشرف الذي يركز اهتمامه حول الإنتاج فإن جماعته تخفض الإنتاج وتتنقص روحها المعنوية⁽¹⁸⁾

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

2.1. طبيعة التنظيم الرسمي

1.2.1. 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 وارتباطا وظيفيا⁽¹⁹⁾ ويمكن تحديد الأسس البنائية للتنظيم الرسمي فيما يلي:

1. **التسلسل الرئاسي:** تعتبر هذه البنية الأساسية في البناء في التنظيم، أحد الميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، ويرى أبراون أنه إلى جانب بناء التسلسل الرئاسي أو كما عبر عنه بتنظيم التسلسل، هناك بناء 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⁽²⁰⁾ وضرورة تقسيم العمل عدد من الأفراد لتحقيق درجة عالية من الكفاية وبذلك يمكن تخصيص عمل لكل فرد يؤديه على حسب تخصصه⁽²¹⁾

(4) حسان جيلاني، مرجع سابق، ص ص 85-86

(1) عبد الرحمن عيسوي، علم النفس و الإنتاج، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة، ص 214

(2) (4) عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص ص 21-22

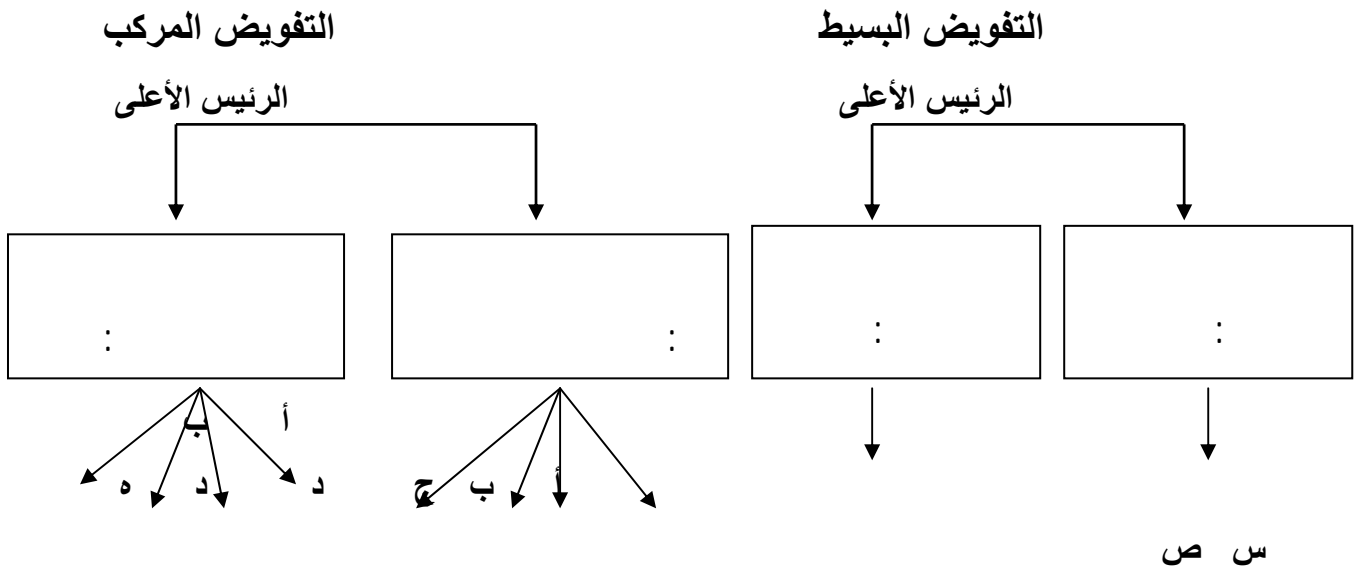
(3) جازيه زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط3، 1999، ص 157

(5) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، 1997، ص 36

3. **الضبط والاتصال:** يرتبط هذان البناءان الهامان في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطاً وثيقاً، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والالتزام والتنبؤ كما يذهب إلى ذلك فيير، بالسلوكيات والتصرفات والنتائج وتتطلب عملية ممارسة الضبط الاستعانة بقنوات الاتصال تضمن مرور المعلومات والتوجيهات(22)

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 محددًا وبالقدرة اللازمة لإنجاز المهام(23)



شكل رقم 01 :

نمط تفويض السلطة

المصدر: حسان الجليلي، التنظيم غير رسمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص 21

الرشد: ويقصد بهذا المبدأ أن كل عمل سلوك لا يمكن أن يكون إلا في خدمة التنظيم وتطوره من خلال ما هو مسطر سلفاً، بعيد عن العواطف والمشاعر والاعتبارات الشخصية.

فكل سلوك ينبغي أن يكون متسقاً مع معايير السلوك الرشيد التي يحددها التنظيم، فانظام واتساقها وتماسكها لا يعود إلى اعتبارات أخلاقية، بل إلى الواقع التنظيمي والمصلحة الذاتية الرشيدة لكل فرد تقتضي ألا ينحرف عن النموذج العام للتنظيم⁽²⁴⁾، وبكل هذه الأسس البنائية التنظيمية يمكن تصور التنظيم الرسمي وتصور تلك العلاقات التي تجري داخله، فهو يهدف أولاً وأخيراً من الناحية النظرية إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية التي متطلبات تسهم في خلق الجو المناسب لتحقيق أهداف التنظيم وأهداف المجتمع ككل من خلال ذلك.

2.2.1. وظائف التنظيم 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⁽²⁵⁾

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

- 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 ونفسي يدفع كل فرد إلى القيام بدوره المنوط به .

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

ونجد أن بارسوتر يحد أربعة وظائف للتنظيم الرسمي وهي أساسية تتمثل فيما يلي: تحقيق الأهداف والسعي إلى بلوغها من خلال التنسيق بين الأنشطة و التكيف مع المتغيرات البيئية وأهدافها استيعاب هذه الأخيرة بشكل عقلائي وفعال. إضافة إلى التكامل والتوحد بين أجزاء النسق الواحد.و المحافظة على استمرار النسق والمداومة على صيانتته⁽²⁶⁾

3.2.1 النظرية الكلاسيكية والسلوكية والتنظيم الرسمي

(2) عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص ص 23، 24

(2) عبد الغفور يونس، مرجع ن ص 36

(1) عبد القادر عكوشي، مرجع سابق، ص 21.

1.3.2.1 نظرة النظرية الكلاسيكية للتنظيم الرسمي

لقد أولت النظرية الكلاسيكية اهتماما كبيرا إلى جانب واحد من التنظيم والمتمثل في التنظيم الرسمي باعتباره الأداة والوسيلة الوحيدة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة، ولا تعترف المدرسة الكلاسيكية إلا بالعلاقات التي تتم في إطار التنظيم الرسمي ومن أهم رواد هذه النظرية لا نجد ماكس فيبر وفايلو وفريدريك تايلور.

ماكس فيبر: النموذج البيروقراطي

والذي يعتبر النموذج التصوير المبسط للواقع يسهل فهم ظاهرة معينة بالتركيز على خصائصها الأساسية⁽²⁷⁾ ويرى ماكس فيبر أن التنظيم يقوم خصائص والتي تتمثل فيما يلي:

- الحكم بمجموعة من القواعد الرسمية الصارمة
- تستند إدارة التنظيم إلى وثائق
- تسلسل السلطة الهرمية في التنظيمات البيروقراطية .
- تؤكد القواعد والإجراءات المكتوبة من عرف البيروقراطية على ألا يكون للاعتبارات شخصية أهمية عند التعامل مع عملاء التنظيم.
- تشكيل الطبيعة غير الشخصية لأشكال التفاعلات داخل التنظيمات وسيلة للتأكد على أن الناس يرقون داخل التنظيمات على أساس إجازاتهم والمناقشة والمعرفة والمقدرة، وعلى أساسها يتحد الأفراد باعتبارها متغيرات عامة⁽²⁸⁾

حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور

لقد ركز تايلور على مجموعة من المبادئ والتي تتمثل فيما يلي :

- استخدام الطريقة العلمية في الدراسة والتحليل بدلا من الاعتماد على أسلوب يقوم على الخبرة والتخمين
- الفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ بحيث يتفرغ القائم بكل وظيفة بأداء العمل الذي يتقنه ويتخصص فيه⁽²⁹⁾
- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين والعمل على زيادة الإنتاج وتفادي الفردية والنزاع⁽³⁰⁾

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم ، الشركة العربية للنشر والتوزيع، عمان، ط3، 1992، ص

56

(2) علي شتا، المنظور الظاهري والتنظيم الإجتماعي للمجتمع، منشأة المعارف، المكتبة المصرية، الإسكندرية ط1،

2000 ص 202

(3) جازيه زعتر. مرجع سابق، ص 35

(4) CARALI(K), toutes les théories du management , Maxima, paris, 2003, P105

- وضع تايلور قاعدة الأساس الوظيفي للعمل، فبدلاً من قيام المشرف بإشراف على جميع العمال يقوم بالإشراف على الأقسام النوعية كل على حدة و القيام بتدريب رؤساء العمل طبقاً للتخصص الوظيفي" كما يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند تايلور بإرتكازه على ثلاثة محاور هي:

-**الاستمرارية:** ذلك أن كفاءة المهام يجب أن تؤدي خلال فترة زمنية محددة بانتظام.

- **الإنتاج:** و هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية

- **الأجر:** إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل، يواجهون به حاجياتهم الاجتماعية والشخصية.

بين النسق التايلوري في مبادئه المذكورة الثورة ضد الإنتاجية الضعيفة لنشاط العامل والتي هي ناتجة خاصة عن الاستعمال السيئ لعمل وضعف التنظيم داخل المنظمة وكثرة الأوقات الضائعة⁽³¹⁾.

نظرية التكوين الإداري لهنري فايول

اهتم فايول بوضع الأسس التنظيم والإدارة واهتم بوظائف بالمنظمة ككل وكانت قناعاته بالتنبؤ العلمي والطرق المناسبة للإدارة تكون النتائج مرضية، وكان إصراره أن الإدارة ليست موهبة شخصية وإنما هي مهارة مثل أي مهارة أخرى⁽³²⁾

لقد أكدت النظرية الكلاسيكية على الأهمية الرسمية والانضباط بالقوانين والأبعاد التنظيمية ككل لتحقيق الأهداف المنوطة بكل تنظيم وذلك من خلال ما تطرق إليه كل من الباحثين في هذا المجال الرسمي للتنظيم، كماكس فيير لنموذجه البيروقراطي، والذي تميز بالعديد من السمات كالعقلانية والاستمرار والبقاء رغم التحولات ... وغيرها، كذلك نجد تايلور في حركة الإدارة العلمية وهنري فايول في نظرية التكوين الإداري من خلال المبادئ الأربعة عشر هي :

1. السلطة
2. الانضباط
3. وحدة الامر
4. وحدة التوجيه
5. إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة
6. عدالة الاجر

(4) محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 65

(1) KRIER (J.A), Gestion de l'entreprise, PUF, Paris, 1996, p 121

7. المركزية
 8. تدرج السلطة من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المنظمة
 9. الترتيب و النظام
 10. العدالة و المساوات
 11. إستقرار العاملين
 12. المبادرة
 13. روح الفريق الواحد.
 14. تقسيم العمل
- التي جاء بها. كلها تؤكد على أهمية و على تنظيم الرسمي وقوته داخل التنظيم

2.3.2.1. النظرية السلوكية والتنظيم الرسمي

كما كان للنظرية السلوكية إسهام واهتمام كبير بالجانب غير الرسمي في التنظيم، أعطت اهتمام إلى الجانب الثاني والمتمثل في التنظيم الرسمي ويظهر ذلك جليا فيما جاء به شستر برنارد **شستر برنارد**: تركز فكرة برنارد حول التنظيم الرسمي على عدم قبول المبادئ الرسمية التي جاءت بها النظرية الكلاسيكية بل لابد من تعديلها واستخدامها كمرشد ودليل. إن برنارد يرى أن التنظيم الرسمي لابد أن يتميز أو تتوفر فيه مجموعة من العناصر وهي: (33)

- **الهدف الكلي**: أي هدف المنظمة المشترك الذي يسعى جميع أعضاء التنظيم إلى تحقيقه، و ذلك من خلال نظام تعاوني .

- **الاتصال**: المنظمة كنظام تعونى تحتاج إلى شبكة الاتصالات فعالة تربط جميع أعضائه و لابد من وضوح خطوط الاتصال للجميع، .

- **السلطة**: يقول برنارد لكي تكون السلطة مقبولة من قبل المرؤوسين يجب أن تكون مرتبطة بأهداف الجماعة من جهة وأن الأوامر والتعليمات الصادرة تقع ضمن إمكانياتهم وممكنة التنفيذ من قبلهم من جهة أخرى.

- **اتخاذ القرار**: يرى برنارد أن عملية اتخاذ القرار تتم في كافة المستويات الإدارية حيث كل قرار يتخذ في أي مستوى كان، فهو ملزم للمستوى الأدنى منه، و على متخذ القرار الجمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لكي يكون القرار ناجح.

(33) محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 65-67

وكنقطة بداية لصياغة علم الإدارة قسم فايول عمليات المشروع إلى ستة أنشطة يعتمد كل منها على الآخر تتمثل فيما يلي:

1. النشاط الفني: الإنتاج
 2. النشاط التجاري، الشراء، البيع، المبادلة
 3. النشاط التمويلي، توفير رأس المال واستخدامه بأقصى كفاءة
 4. نشاط الأمن، حماية الأملاك والأفراد
 5. النشاط المحاسبي، بما في ذلك الإحصاء
 6. النشاط الإداري، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة⁽³⁴⁾
- ويرى فايول أن وظيفة الإدارة من أهم الوظائف في أي منظمة حيث تقوم الإدارة على:
- انسجام الأعمال، التنسيق بين المجهودات، وضع البرنامج العام للعمل في المنظمة، إنشاء المجموعة الاجتماعية (أو البشرية)⁽³⁵⁾ وقد وضع فايول مبادئ في الإدارة استخلصها في واقع خبرته، وأشار أنها تتصف بالمرونة وقابلة للتطبيق بصرف النظر عن الظروف المتغيرة أو الخاصة وتتلخص المبادئ التي أوردها فايول فيما يلي:
- تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط، وحدة الرئاسة، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة، المركزية، التسلسل التدريجي للسلطة، المساواة، المكافأة (التعويض)، استقرار العمالة، المبادرة الابتكار، روح التعاون، الترتيب.⁽³⁶⁾

- التخصص: حيث يرى أن درجة تطبيقه تختلف من تنظيم إلى آخر وفق ظروفه وإمكانياته وبما يخدم تحقيق أهدافها. وهنا لابد من مراعاة التنسيق والتوافق بين مكونات وأجزاء التنظيم

⁽³⁴⁾ محمد محمد عبد الوهاب. البيروقراطية في الإدارة المحلية. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية 2004 بدون طبعة، ص 96

(2) LECLERE (R), les méthodes d'organisation et d'engineering, puff, paris, 1968. p 91

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1999، ص 72

- **التوجيه والإشراف:** وحيث يرى برنارد أن الإشراف والتوجيه السليم يجب أن يقوم على أساس المعاملة الإنسانية الطيبة وتقديم يد العون والمساعدة للعاملين من طرف المسؤولين لاكتشاف نقاط الضعف في أدائهم وسلوكهم، يرى برنارد وجوب وجود قيادات إدارية ديمقراطية جيدة وهذا باختيار الرؤساء بصفة سليمة وموضوعية وكذلك تدريبهم على تبني هذا النمط من القيادات الناجحة⁽³⁷⁾

وقد تخضع سلوك وتصرفات الأفراد لنظام من العلاقات الاجتماعية ويشكل التنظيم الرسمي جزءا من هذا النظام وقد ركز برنارد "Barnard" أن التنظيم يعتبر رسميا إذا خضع شخصين أو أكثر لنظام معين وموجه لتحقيق هدف محدد وبذلك يكون التنظيم رسميا عندما يكون الأفراد على استعداد للاتصال فيما بينهم مع وجود هدف مشترك⁽³⁸⁾،

3. 1. علاقة التنظيم الرسمي بالتنظيم غير الرسمي و اتخاذ القرار

1.3.1. بروز تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي

ينشأ التنظيم غير الرسمي ليسد فراغا في التنظيم الرسمي ذلك أن القواعد القانونية التي ترسم صورة هذا الأخير لا يمكن لها أن تحيط بسلوك العاملين بالمنظمة⁽³⁹⁾ بل أنه في بعض المنظمات يبدوا التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي، أما حقيقة التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله فقد يختلف كثيرا عند المظهر الخارجي المحدد بالقوانين واللوائح. وإذا كان هذا لا ينفي أن الكثير من العلاقات غير الرسمية تنطلق بصفة أساسية من التنظيم الرسمي للمنظمة⁽⁴⁰⁾، 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 للتحديد أو متعذر التوصيف، لكن الشيء المهم أن بعض كبار التنظيمات يكونوا في جهل تام للتأثيرات والاتجاهات الموجودة داخل التنظيم، ولكي يحدث ذلك لابد على رجال التنظيم

(3)- عمر وصفي عقلي، قيس عبد العلي المؤمن، مرجع سابق، الأردن ، ص ص 251. 255

(4) علي شريف وآخرون، مرجع سابق، ص ص 155-156

⁽¹⁾ (3) أبو زيد فهمي، حسين عثمان ، الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام، العملية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص ص 374، 375

(2) عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 116

معرفة مراكز الشخص وطبيعة ما يؤديه وسبب تأديته للمجتمع غير الرسمي، 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 واثت الفرصة، أما إذا سعى التنظيم غير الرسمي للوقوف في وجه أهداف المنظمة فإن على إدارة هذه الأخيرة أن تأخذ كل الخطوات القانونية الكفيلة بواجهتها حتى لا ينطبق على أعضاء التنظيم غير الرسمي مراكز قوة ولهذا يمكن القول أن ظهور تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي يرجع إلى ذلك التكوين البنيوي الذي ينشأ تلقائياً بمحاذاة التنظيم الرسمي داخل كل تنظيم واستحالة استبعاد العوامل والعلاقات الشخصية من السياق العام لديناميت الحياة، وبالتالي يعتبر التنظيم الرسمي المساعد والمؤازر في بروز تنظيم غير رسمي.

2.3.1. وظائف التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي والعلاقة بينهما

باعتبار أن التنظيم غير الرسمي هو حقيقة لا مفر منها فإن من الضروري أن يكون له وظيفة داخل التنظيم الرسمي، والتي تظهر في عملية الاتصال والذي يعتبر المسلك الرئيسي والجيد الذي يبعد التشويش والإشاعات وينقل المعلومات بسهولة وحرية⁽⁴¹⁾، بالإضافة إلى وظيفة المحافظة على التماسك في التنظيمات الرسمية عن طريق استعداده للخدمة، كما يؤدي التنظيم غير الرسمي وظيفة الاحتفاظ والتكامل الشخصي والاحترام والاختيار المستقل في التنظيم الرسمي⁽⁴²⁾، كما يؤدي التنظيم غير الرسمي في ظل التنظيم الرسمي ممارسة نفوذ وضغوط كبيرين على العامل من موقع آخر هو رغبة الفرد 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 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، 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

3.3.1. العلاقة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

تنبثق العلاقات الاجتماعية في التنظيم الرسمي على أساس مهابة المكانة، وطبقا للمعايير الجماعية المحددة، أما في التنظيم غير الرسمي فتنبثق على أساس الاحترام الشخصي ووفقا لمعايير مجتمعية وحيث

(1) مهدي حسن زويلف، الإدارة، نظريات و مبادئ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط 1، 2001، ص

(2) فرج الله طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط 5، 1987، ص 273

أن المهابة تتعلق أساسا بالمكانة فإنها تعد بالضرورة مكونا محوريا للتنظيم الرسمي ، أما الاحترام فنظرا لتعلقه بالأشخاص فإنه يعتبر لهذا السبب مكونا أساسيا للتنظيم الرسمي والتنظيمي الرسمي ومن المحتمل كذلك أن يستمر هذا التطابق إلى مدة أطول نسبيا، وفي ظله وضع على 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 شاغلي المكانة ولا يعدوا أن يكون كل منهم أكثر من رئيس صوري. إن التنظيم الرسمي مهما كانت جدية محدثاته التنظيمية وصرامة معاييرها وضوابطه النظامية لا يكفي وحده لإرساء قواعد منظمة ناجحة ما لم يخصص بمساندة وتأييد التنظيم غير الرسمي، وسبب ذلك أن البناء أكثر تنظيما وفعالية لا يقتضي بالضرورة وبشكل هيكل إداري كفؤ وناجح ما لم تشد أعضائه أواصر حميمة من الود المتبادل. ولا يعني ذلك أن مشاعر الود المتبادل تكفي وحدها لأن تواصل 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 العداة ولذلك فإن كفاءة المنظمة وفعاليتها لا تتوقف على الجدية محدثاتها التنظيمية أو صرامة معاييرها، ولا تقتصر أيضا على سيادة المشاعر الطيبة أواصر الود المتبادل بين أعضائها فحسب ولكنها تعتمد إلى حد بعيد على ما يتلقاه تنظيمها الرسمي من دعم وتأييد ومؤازرة من جانب تنظيمها غير الرسمي فإذا ما دب الشقاق بينهما وأتسع مداه أصبح وجود المنظمة واستمرارها على شفى منحدر خطير يهددها سويا بالانهيار⁽⁴³⁾

4.3.1. الضغوط وقرارات المديرين في إطار رسمي وغير رسمي

قد تتأثر قرارات المديرين باعتبارات واتجاهات رسمية وأخرى غير رسمية ويكون ذلك بطريقة مباشرة، وبالتالي تكون سلطة المدير مقيدة وسلوكياتهم محكومة بتلك الاعتبارات التي يمتد أثرها إلى سلوكيات المرؤوسين مما يوكل إليهم الأعمال بمعرفة المدير بالإضافة إلى أن من الظواهر السلوكية والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة ومن ثم على سلوكيات المديرين وتصرفات مرؤوسيههم ومن تلك الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استعمال النفوذ. يتأثر المدراء في تصرفاتهم الإدارية بطريقة غير مباشرة بنفوذ أفراد وجماعات آخرين حيث يقدم هؤلاء الأفراد، وتلك الجماعات معلومات معينة من شأنها التأثير في سلوكيات المديرين أثناء ممارستهم لعملية اتخاذ القرارات، ويمتد هذا الأثر إلى سلوكيات وتصرفات التابعين ممن يوكل إليهم تنفيذ مهام معينة بمعرفة

(1) عبد الحليم الزيات، في سوسيولوجية بناء السلطة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990 ص ص 152-153

المديرين. ويقوم أصحاب الضغوط من الأفراد والجماعات بتقديم النصائح والاقتراحات، وربما من خلال المناقشات وصور التأثير المختلفة بقصد توجيه سلوكيات المديرين 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 إحداها من خلال قنوات التنظيم حيث يعمل أصحاب النفوذ بالمنظمة التي يمارس المديرين 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 المديرين ومن يتبعهم من المرؤوسين 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 حسب ما يتفق مع ما يهدفون إليه⁽⁴⁴⁾ وبالتالي يمكن القول أن العمل في بيئة تنظيمية يغلب عليها طابع رسمي بالدرجة الأولى صعب إلا إذا كان المدير يلتزم بقوة بحرفية القوانين وأحياناً يضعف أمام جهات معينة حتى وإن كان بطريقة غير مباشرة يرضخ لها ولمصالحه الشخصية من جهة أخرى خاصة وأنها في مجتمع تغلب علينا الآن. وبالتالي يصبح المسئول 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 المسئول.

5.3.1. اتخاذ القرار بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي

كما ذكرنا في المبحث السابق أن بروز التنظيم غير الرسمي من أجل سد الفراغ الموجود داخل التنظيم الرسمي وهو ضرورة حتمية لا مفر منها. لذا لا بد 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 اتخاذ القرار ومراقبة الهمس في إصدار المعلومات الصحيحة. ويجب الاعتراف بأن المستويات والأنماط للجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي⁽⁴⁵⁾. ويظهر تعاون التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي في السماح له بأخذ بعض القرارات داخل المنظمة. ويعرف سيمون التنظيم بأنه نموذج معقد من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الناس ويمد هذا النموذج كل فرد في المجموعة بالمعلومات والاقتراحات، الأهداف

(2) سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، كلية التجارة جامعة عين الشمس،

ط2، 1998، ص ص 413- 414

(1) عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص ص 18

والاتجاهات التي تدخل في عملية اتخاذ القرار، وبالإضافة إلى ذلك فإن هذا النموذج يزودنا بمجموعة من التوقعات الرشيدة لما سيقوم بعمله أفراد التنظيم وردود فعل فعلهم لما نقوله أو نفعله⁽⁴⁶⁾. وبالتالي يمكن القول أن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة يكون سببه القرارات الصادرة من الإدارة ولم تكن تلك القرارات تخدم بعض أعضاء التنظيم، ولم تمنحه حق المشاركة في القرارات، وبالتالي يؤثر التنظيم غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال الدور الذي يمكن أن يقوم به هذه العقبات أمام تنفيذ القرارات التي تتخذها القيادات الرسمية في التنظيم الرسمي⁽⁴⁷⁾، وهكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرارات والتنظيم وتأثير كل من العنصرين وتأثره بالآخر ولعل أهمية هذا الارتباط هو الذي جعل بعض كتاب الإدارة المحدثين يتخذ في تطوير عملية القرارات مدخل التطوير التنظيمي وذلك من خلال الربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشكلات على اختلاف أنواعها، والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية وإن هذا التنظيم وإن هذا التنظيم يمكن من تحقيق أهدافه وأهداف العاملين فيه أيضا.

خلاصة الفصل

لقد تم التطرق في هذا الفصل 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 حدة لنختم الفصل بتوضيح العلاقة الكائنة بين التنظيم الرسمي وربطها باتخاذ القرار، المحور الثاني من الدراسة وذلك من خلال إظهار وظيفة التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي وكيفية اتخاذ القرار لوجوده والضغوط التي يمكن أن يتعرض لها متخذ القرار. وبالتالي يمكن استنتاج أن التنظيم غير الرسمي هو تنظيم ضرورة حتمية في أي تنظيم أي كان نوعه وهو مصاحب للتنظيم غير الرسمي، وهذا ما تم التوصل إليه من خلال الأبحاث الاجتماعية السابقة خاصة شستر برنارد.

والتنظيم غير الرسمي ضروري إلى جانب التنظيم غير الرسمي من أجل سد فجوات التي يتركها التنظيم الرسمي ويقضي على الملل والرتابة. وتم استنتاج كذلك أن هذا النوع من التنظيمات إن لم تعترف به الإدارة وتهتم به خاصة فيما يخص اتخاذ القرار يصبح التنظيم مهدد بالفشل لذا لا بد على الإدارة ترك الفرصة أمام الجماعات الغير الرسمية في المشاركة في اتخاذ القرار حتى يضمن السير الحسن للعمليات التنظيمية.

(2) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع الإسكندرية، بدون طبعة، 1997، ص 87.

(3) طلعت إبراهيم لطف، مرجع سابق، ص 70

الفصل 2

أنماط القيادة و اتخاذ القرار

إن القيادة عملية ضرورية في كل المنظمات سواء كانت اقتصادية، كالشركات أو خدماتية، كالإدارات المحلية و غيرها. و كذلك ضرورية في كل المجالات الإدارية بحيث تقوم بعملية التخطيط، التوجيه، التنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات الفعالة من أجل تحقيق فعالية التنظيم و من أجل أن تصل إلى تسيير جيد لا بد أن تراعي مسائل ضرورية كالعلاقات الإنسانية للجماعات داخل التنظيم و التي تعمل أحيانا على عرقلة القرارات إذا لم تحظى بالاهتمام من طرف السلطات الرسمية.

1.2. طبيعة القيادة

1.1.2. أهمية القيادة

أهمية القيادة بالنسبة للتنظيم

يقول أوداوي تيد (Tead-O) أن القيادة تعمل على تعاون أفراد التنظيم من أجل تحقيق أهداف يرغبون فيها و يجدونها في صالحهم جميعا و يرتبطون في مجموعة واحدة متعاونة (118)ص16 و بالتالي فإن القيادة توجد في التنظيم كحلقة وصل بين العاملين و بين خطط المنظمة و تصوراتها المستقبلية، و البوتقة التي تنصهر داخلها كافة المفاهيم الإستراتيجيات الفردية و لها أهمية في تنظيم ووضع الاختصاصات و السلطات التي يتم التفاعل معها و الاستجابة لها و اتخاذ القرارات التصحيحية البناءة عمليا و سلوكيا و إنسانيا و ذلك من خلال توجيهه و إصدار التعليمات و التوجيهات و الإرشادات (6)ص248.

و عليه فإنه لما للقيادة من أهمية كبيرة في التنظيم فإنه دائما بحاجة إليها و قد تظهر الحاجة للقيادة عند عدم شمول و اكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح و الهيكل التنظيمي، الأمر الذي يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات وفق ما يتطلبه الواقع بتنوعه و تعقيداته، كذلك ديناميكية المنظمة و ميلها نحو التوسع، الأمر الذي يتطلب تغييرا في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة (107)ص160.

أهمية القيادة بالنسبة للجماعة

يرى أوركارتر (Carter.O) أن القيادة تمثل مركز سلوك الجماعة و تقودها نحو أهدافها كما لها أهمية التأثير على تركيب الجماعة، و تهتم بسلوك الجماعة (111)ص17.

كما تعمل القيادة على بث روح التعاون لديهم و بينهم ثم بينهم و بين المنشأة و إيجاد درجة كبيرة من الحمس و العطاء لديهم، و بناء علاقات طيبة و جو عمل تسوده الاستجابة و الثقة و الاحترام المتبادل أي تعمل القيادة على التأثير في معلومات و اتجاهات و سلوك المجموعة بما يحقق رضاهم و أهدافهم و بالتالي تحقيق أهداف المنشأة (6)ص249-250.

إن القيادة تلعب دور هام بالنسبة للمنظمة و الجماعة المكونة للتنظيم و ذلك بالتأثير على جماعة العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة و تعزيز القوة الذاتية التي يستغلها القائد في التأثير على الآخرين إلى مصادر النفوذ التي يمتلكها من تولى القيادة في الجماعة.

2.1.2. خصائص القيادة

للقيادة عدة خصائص و التي تتمثل فيما يلي:

- الخصائص الفنية

القدرة على استخدام المعرفة و القدرات الخاصة بكل مهنة و يكتسبها القائد من التعليم و الخبرة

- الخصائص الإنسانية

تشمل القدرة على العمل مع الآخرين و استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية

- الخصائص الإدراكية

القدرة على إدراك العلاقة بين الوحدات المختلفة للمؤسسة و على تحقيق التكامل بينهما لضمان فعالية الجهود المبذولة (107)ص161

- الخصائص الشخصية أو الذاتية

و هي القدرة أو الصفات التي تدخل في بناء شخصية القائد - **الخصائص السياسية:** و هي قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده، و مهاراته في تسطير الأهداف العامة و ما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده و سياسته من ناحية، و أهداف و سياسة التنظيم القائم.

- الخصائص الإدارية: قدرة القيادة على فهم عملها و تحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم و رغبات التابعين.

-خصائص القائد داخل الإدارة المحلية-

أن يكون محل ثقة، و أن يفتنح الشعب بشخصيته، و عدم استسلامه لمن يحيطون به، مع سعة أفقه، بالإضافة إلى الحكمة و البصيرة، و كذا القدرة على الفهم السريع و قوة الحجة و مواجهة عملية التنمية و التطوير الاجتماعي

و القائد الناجح هو القائد الذي تتوفر فيه تلك الصفات أو الخصائص باعتبارها العامل المؤثر الذي يدفع بأتباعه نحو إنجاز عمل معين، و القائد الناجح هو الذي يخلق في دائرته و بين أتباعه العادات و التقاليد التي تتفق و أهداف المشروع(96)ص201 . و تظهر القيادة الفعالة شعورا بالإلحاحية بشأن المبادرات الجديدة و هذا عن طريق المناقشة الجوهرية و قرارات واضحة من قبل مجموعة القيادة، و كذلك العمل الشخصي الآتي من قبل القائد، حتى و لو استدعى ذلك المصدر السري غير الرسمي للمعلومات لدى المنظمة، و لا يكتفي فقط بالمصادر الرسمية (120)ص124 .

و خصائص القيادة تختلف باختلاف الجماعة، ذلك أن القائد من صنع الجامعة، و هو صورة لها و الصفات التي ترضى أو تصلح للجماعة قد لا تروق أو لا تصلح لجماعة أخرى، ذلك لاختلاف الأهداف و تباين الظروف، و الجامعة تختار أنسب الأشخاص للتعامل معها و مع مشاكلها و في فترة معينة.(114)ص270

3.1.2.نظريات القيادة

1. نظرية السمات

تعد أول النظريات التي تناولت القيادة،و تعود جذورها لعهود الإغريق و الرومان.(14)ص180 و يتخذ أصحاب هذه النظرية، الموقف القائل إن القيادة الناجحة تعتمد على وجود خصائص و سمات معينة لدى القائد تميزه عن غيره، و الافتراض الرئيسي لدى هؤلاء هو أن القائد يولد و لا يصنع، فالفرد إما يملك أو لا يملك هذه الصفات و من الضمينات الرئيسية بهذا الخصوص هو الانعدام شبه التام فيما يتعلق بجدوى التدريب في إعداد القادة(107)ص163، و قد أجريت عدة دراسات ميدانية للتعرف على طبيعة السمات القيادية، منها ما قدمه "تيد" "Tead" في كتابة فن القيادة وبين أنه هناك عشرة سمات لا بد

من توافرها لنجاح القيادة و تتمثل في: " الطاقة البدنية و العصبية و الشعور بالفرض و الاتجاه و الحماس، و الشفق بالعلم و الصداقة و المودة و الكمال و الأمانة و الحكم و المهارة الفنية و البث في الأمور، و الحسم و الذكاء و المهارة في التعليم و الإيمان، و قد أفرد للصفة الأخيرة أكثر من فصل في كتابة (41)ص46، و يذهب "تردجولد" "Terdgold" في كتاب " العلاقات الإنسانية في الصناعة الحديثة إلى أن بعض الخصائص لا توجد في أكثر القادة نجاحا أو الذين كان نجاحهم مؤقتا، فمن غير المجدي أن نقول إن القائد لابد أن يكون متزنا لأن معظم القادة الناجحين في التاريخ كانوا مرضى نفسيين و ضيقي الأفق و الإدراك (108)ص228،229 و عليه فإن أنصار هذه النظرية يؤكدون على أن للقائد مجموعة من السمات و الخصائص الشخصية التي تجعله يختلف عن باقي أفراد جماعته و تؤهله إلى أن يكون قائدا لها و التي تتمثل في:

- السمات الجسدية

تشمل مجموعة الصفات كالعمر، الطول، الوزن، الصحة والقوة للباقة، التبصر و اللياقة(22)ص228

- القدرات العقلية

أن يكون له القدرة على الحكم الصحيح و التفكير الموضوعي و اتخاذ القرار السليم مع اتصافه بالطلاقة اللفظية و القدرة على التفكير (49)ص237 .

- سمات الخلفية الاجتماعية

مثل التعليم و الطبقة الاجتماعية أو المركز الاجتماعي و الحركية و الوظيفة و الخبرة (42)ص273 و القدرة على تحقيق التعاون و تكوين العلاقات و كسب الحب و الاحترام و الشعور بأحاسيس الجماعة و مشكلاتها و رفع معنوياتها مع قدرته على السيطرة و إمكانية التأثير في الآخرين.

- السمات العامة

التمسك بالقيم الإنسانية و كذا المعايير الاجتماعية تحمل المسؤولية، و أن يتصف القائد كذلك بالثبات و النضج الانفعالي و قوة الإدارة و الثقة في النفس و القدرة على ضبطها يرى "كوتريل فيري" أن السمات التي يجب توفرها في القيادة الناجحة هي مراعاة الجانب الإنساني في التعامل مع المرؤوسين مع الاهتمام بالحزم و الثقة بالآخرين، و القدرة على تنمية الأفراد، و العمل بروح الفريق (65)ص273

2. النظريات السلوكية

- دراسات أوهايو

و هي من الدراسات التي كان لها الفضل في تحديد الأبعاد المستقلة لسلوك القائد و توصلت إلى تصنيف السلوك إلى بعدين هما:

- مبدأ التوجيهات

حيث يتميز هذا البعد بتحديد القائد لدوره و دور العاملين معه، تنظيم العمل و العلاقات و الأهداف و المعايير الأدائية و التركيز على برمجة العمل^{(107)ص163} و لا يهتم بالنواحي الإنسانية للعاملين، مناخ يسوده حالة من التوتر و انخفاض الروح المعنوية^{(54)ص128}،

- إعطاء الاهتمام و الاعتبار للعاملين

و يتميز هذا البعد بالثقة المتبادلة و الاحترام و المساواة في بيئة العمل و من خلال ما قام به فريق جامعة أوهايو وجدوا بأن النماذج القيادية تختلف بشكل معتبر من قائد إلى قائد، و أنه ليس هناك نموذج مهمين و بعد واحد كسلسلة تبدأ من الدكتاتوري إلى الديمقراطي و إنما هناك محورين هما المهمة و العلاقة

- دراسات جامعة ميتشجان

و التي أشرف عليها ليكرت (likert): و استهدفت الدراسة محاولة التعرف على الأسلوب الذي يقوم به المشرف في مجموعات العمل ذات الإنتاجية العالية، و الظواهر المرتبطة بها و مجموعة العمل ذات إنتاجية المنخفضة و الظواهر المرتبطة بها^{(113)ص207}، هكذا افترض ليكرت وجود أربع أنساق للقيادة و تتمثل فيما يلي:

النسق الأول

و فيه لا تتفق الإدارة مع العاملين و تتخذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل دون مشاركتهم و تجبر العاملين على العمل تحت الضغط و التهديد، و يغلب على التفاعلات الموجودة بين القائد و الأتباع طابع الخوف و عدم الثقة، وثمة قدر مرتفع من المركزية، و غالباً ما تنمو لدى التنظيمات غير الرسمية في المنظمة اتجاهات تعارض أهداف التنظيمات الرسمية.

النسق الثاني

تتخذ القرارات في القمة مع السماح لبعض من في المستويات الأقل بالمشاركة في اتخاذ بعض منها، و تمنح القيادات الوسطى تفويض لممارسة بعض من تلك الصلاحيات (84) ص 322

النسق الثالث

و فيه يسمح للمستويات الإدارية الدنيا باتخاذ القرارات البسيطة، و يوجد قدر مناسب من التفاعل و الاتصالات المتبادلة بين القيادة و العاملين.

النسق الرابع

و تسمح الإدارة في هذا النسق للعاملين باتخاذ القرارات على نطاق واسع و تشجيع الاتصالات المتبادلة و في ظله تتطابق أهداف التنظيم الرسمي مع التنظيم غير الرسمي مما يدفع بكل القوى للتضافر لتحقيق أهداف المنظمة

3. النظرية الموقفية

تقوم على افتراض مؤداه أن العلاقة بين الأسلوب القيادي و الفعالية تعتمد على الموقف الذي تتعامل معه القيادة و التي قام بها كل من فيدلر و هيرسي و بلا تشارد (67) ص 221

- نظرية فيدلر الموقفية

إذ تعد أول النظريات التي أدخلت تغييرات الموقف في دراسة القيادة و أبرزت وجود علاقات تفاعلية بين خصائص الفرد و خصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة و قد توصل إلى أن القائد في المواقف الصعبة تكون العلاقة سيئة بين القائد و الأتباع و يكون العمل غير واضح، و لا يكون القائد متمتعاً بأية سلطة و يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج و التسلط الفعال في المواقف السهلة و المواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد و الأتباع و يكون العمل واضحاً و يكون القائد متمتعاً بسلطات واسعة، يكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج و التسلط فعالاً أيضاً في المواقف العادية و المتوسطة الصعوبة، حيث تكون العلاقة عادية بين القائد و الأتباع و يكون العمل متوسط الصعوبة و يكون القائد متمتعاً بقدر متوسط من السلطات، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع و العلاقات الإنسانية فعال.

نظرية دورة الحياة القيادية لهرسي و بلاتشارد (Paul Hersy et Kenneth

Blanchard)

تقوم على افتراض مؤداه أن فعالية القيادة أو النمط القيادي الناجح يتوقف على مدى استعداد المرؤوسين للأداء في ظل موقف وضع معين و يقاس استعداد المرؤوسين بمدى قابليتهم و رغبتهم و ثقتهم في تحمل مسؤولية أداء المهام المطلوبة منهم، و تعتمد هذه النظرية على درجة نضج المرؤوسين بمعنى مقدرتهم على تحمل مسؤولية أفعالهم و يتضمن هذا معرفتهم بالعمل و مهاراتهم و يعتبر القائد الناجح هو من يستطيع أن يوفق بين أسلوبه و أسلوبهم و احتياجاتهم للتوجيه و الإشراف و أيضا احتياجاتهم المعنوية⁽³⁵⁾، إذ يؤكد كل من هرسي و بلاتشارد على وجود أربعة أنماط قيادية يمكن أن يتبعها المدير أو القائد تبعاً لمستوى نضوج تابعيه و تتمثل في الأنماط التالية: القيادة التفويضية، المشاركة، البيعية، الإخبارية^{(59)ص553}،

4. النظرية التفاعلية

تفترض هذه النظرية أن فاعلية أداء الجماعة يعتمد على تحقيق التوفيق المناسب بين الأسلوب القيادي و درجة السيطرة التي يوفرها الموقف للقائد^{(30)ص216} قد تتخذ نواحي بناء الجماعة جزئياً بناء على حاجات الجماعة و الدور الذي يرتبط بالمركز و علاقاتهم بالآخرين في الجماعة و حاجات الجماعة و أهدافها^{(108)ص216-180} الأسلوب القيادي وفقاً لهذه النظرية ثابت، و بذلك هناك طريقتان يمكن من خلالهما زيادة فاعلية القيادة و هما تغيير القائد ليناسب الموقف و تغيير الموقف ليلاءم القائد^{(110)ص145} و تتضمن وجهة نظر هذه النظرية عن القيادة ثلاثة عناصر، القائد و الأتباع و الموقف و المكان الذي تتداخل فيه العناصر الثلاثة، يمثل موقع القيادة و الذي وصفه **هولا ندر** بأنه "المكان الذي يكون فيه القائد و الأتباع مرتبطين في علاقة داخل الموقف" و تفترض كذلك أن كل أعضاء الجماعة قادة إلى حد ما، و لا يوجد حد فاصل بين القائد و الأتباع

5. النظرية الوظيفية

إن القيادة في ضوء هذه النظرية هي القيام بالوظائف الاجتماعية التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها و تنظر إليها على أنها وظيفة تنظيمية^{(98)ص180} هذه الوظائف و التي تتمثل في تحديد أهداف الجماعة و التخطيط لتحقيقها، و توزيع الأدوار، الحفاظ على القيم السائدة و الإتجاهات و المعايير و المعقدات، الحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب و العقاب و التأكيد على التفاعل الاجتماعي للجماعة و تنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف^{(49)ص237-238}، كما ترى أن القيادة الرسمية تختلف عن القيادة الوظيفية، إذ أنه ليس من الضروري أن يشترك كل القادة المعنيين رسمياً في وظائف قيادة

الجماعة، و أن الذي يحدد ما إذا كان، لفرد قائدا للجماعة أو غير قائد لها ليست خصائصه و صفاته، و إنما ما يؤديه من وظائف في الجماعة.

4.1.2. صفات القائد الإداري

قام كل من داني كوكس (Danny Cox) و جون هوفر (John Hoover) بدراسة على مجموعة من القادة ولخصوا صفات القائد إلى عشرة صفات:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية

بحيث لا يستطيع القائد الفعال أن يعيش أخلاقيات مزدوجة إحداهما في حياته العامة و أخرى في العمل، فالأخلاقيات الشخصية لا بد أن تتطابق مع الأخلاقيات المهنية.

-النشاط العالي

بحيث يترفع القائد عن توافه الأمور و ينغمس في القضايا الجليلة

- الإنجاز

فالقائد الفعال تكون لديه القدرة على إنجاز الأولويات، غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات و إنجازها.

- امتلاك الشجاعة

يعمل على إنجاز الأهداف و يتحمل لكافة النتائج المترتبة على ذلك و المسؤولية الكاملة.

- العمل بدافع الإبداع

يتميز القادة الفعالون بدوافعهم الذاتية للإبداع و الشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا.

- العمل الجاد بتفان

و التزام اتجاه الأعمال التي يقومون بها.

- تحديد الأهداف

و هي ضرورية من أجل اتخاذ القرارات الصعبة

- استمرار الحماس

و هذا من أجل نمو القائد و تطوره

- امتلاك الحنكة

فالقائد الفعال هو الذي يمتلك مستوى رفيع من الحنكة و يستجيب للمشاكل

- مساعدة الآخرين على النمو

فالقادة الفعالون لا يسعون للتطوير و النمو الذاتي فقط و إنما يتعاونون مع الجماعات العاملة و بالتالي تصبح المنظمة جزءاً لا يتجزأ فريقيا يتصدى لأقوى الفرق و المهام (154)ص9195

2.2. أنماط القيادة داخل التنظيم

وبما أن هناك تنظيم رسمي وآخر غير رسمي يمكن أن يظهر نوعين من القيادة، قيادة رسمية وقيادة غير رسمية

1.2.2. القيادة الرسمية و التنظيم الرسمي

إن القيادة الرسمية أو القادة الرسميين هم الذين يعينون في مراكز يحددها التكوين الرسمي للمنشأة، ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب، تيسر لهؤلاء القادة بتوجيه و إرشاد المرؤوسين و إصدار الأوامر لهم و اتخاذ الإجراءات و السياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل، و يعرف وليام سكوت (**William Scott**) القائد الرسمي بأنه ذلك الشخص الذي يعين من أجل الخدمة في مركز رسمي كأداة للمنشأة (96)ص214 . يتكون التنظيم الإداري من وجهة نظر النظريات الحديثة للتنظيم من ثلاث وحدات إدارية و هي وحدات تنفيذية ووحدات استشارية ووحدات معاونة، و يقسم علماء الإدارة القيادات في كل وحدة من الوحدات الثلاث إلى ثلاث مستويات تتمثل في القيادات العليا و الوسطى و القيادات التنفيذية. و ينقسم كل من المستويات الثلاث بدوره إلى عدة مستويات فرعية لتسهيل إنجاز الأعمال و مساعدة القيادات في المستويات العليا. و توجد القيادة الرسمية في جميع المستويات إلا أن سلطتها تكون تدريجية تنازلية على طول السلم الإداري (82)ص263 .

-المشاكل التي تواجهها القيادة الرسمية في التنظيم الرسمي

إن من أبرز المشاكل هي مشكلة بناء العلاقات السليمة بين الوحدات التنفيذية و الوحدات الاستشارية داخل التنظيم و التحديد الفاصل بين المهام التي يؤديها القادة التنفيذيون و تلك التي يؤديها خبراء و مستشارو الوحدات الاستشارية و الموائمة بين هذه المهام بالشكل الذي يساعد القيادات الرسمية على جميع مستويات التنظيم من إنجاز مهامها بنجاح. و يرى الكثير من علماء الإدارة من أمثال " تيد" و " برنارد" أن بناء علاقة سليمة بين القيادات الرسمية و خبراء الوحدات الاستشارية يتطلب تحقيق التعاون بين قادة الأجهزة التنفيذية و خبراء الأجهزة الاستشارية في التنظيم، و أن تحقيق هذا التعاون يتطلب من خبراء الأجهزة الاستشارية أن يعملوا من خلال خطوط الاتصال الرسمية و فعالة تسهل على القيادة أداء مهامها و كما يقول " تيد" يجب أن تحدد كيف و أين و تحت أي ظروف يدخل الاستشاريون في علاقات تستهدف إنجاز العمل مع قادة الوحدات التنفيذية، ليضعوا معلوماتهم الخاصة تحت تصرف القادة التنفيذيين دون استخدام للسلطة، و لكن بدافع التسهيل و بوسيلة الإقناع

2.2.2. القيادة الرسمية، السلطة، الرئاسة و مهام القائد الرسمي

1. القيادة الرسمية و السلطة

تعرف السلطة على أنها الفهم القائم بين الرؤساء و المرؤوسين بشأن المتطلبات التي تم تحديدها بواسطة التنظيم و المفروضة على شاغلي المراكز التنظيمية المختلفة و تكون الاتصالات من أعلى إلى أسفل، و من أسفل إلى أعلى و لكنها تتميز أساسا باتجاهاتها إلى أسفل (53)ص281 و تتداخل مفاهيم السلطة و القيادة مع بعضها بشكل وثيق، حيث أن القادة يستخدمون ما بحوزتهم من سلطات لتحقيق الأهداف التي يطمح إليها من يتبعونهم (121)ص467،258 و قد يميل القائد إلى استعمال عدة أساليب من أجل زيادة سلطته، كالحصول على مصادر حاسمة و البقاء في حالة انهماك شخصي في القرارات المتخذة لاستثمارها، إقامة شبكات عمل متعددة للاتصالات كذا شحذ مهارته الشخصية في البلاغة و الحساسية و الفعالية و الكفاءة و التقنية (120)ص172،173، و السلطة مهمة جدا لفعالية القيادة، فالسلطة مباشرة أو غير مباشرة، هي جزء أساسي في بعض نظريات القيادة، فنظرية القرارات الإدارية في القيادة مثلا ترى على القادة أنهم يملكون سلطة اتخاذ القرارات المهمة و الرئيسة بشأن العمل، و قد يفوضوا جزءا من سلطتهم في اتخاذ القرار للمرؤوسين، و نظرية التبادل بين القائد و الفرد تركز على طبيعة العلاقة بين القائد و الأفراد و نوعيتها، و قد تكون نظرية فيدلر الموقفية أكثر نظريات القيادة ارتباطا بمفهوم السلطة بصفة عامة، و بأنواع من السلطة بصفة خاصة، و تقوم على ثلاثة أبعاد لعملية القيادة، فهناك سلطة المركز، و العلاقة بين القائد و الأفراد و أخيرا بناء مكونات الواجبات. و قد تشير النظرية إلى ثلاثة أنواع من السلطة، السلطة التنظيمية و القانونية و القدرة على الإكراه و الإجبار و الإثابة (82)ص247

2. القيادة الرسمية و الرئاسة (الأمرية)

- مصدر السلطة

قد يستمد الرئيس سلطته و صلاحيته من وظيفته أي من التنظيم الرسمي القائم ،أما القائد فيستمد سلطاته و صلاحيته و من ثم قوته من المجموعة نفسها

- الهدف

يتحدد هدف الرئاسة أساسا بواسطة الرئيس الذي يختاره متمشيا مع صالحه و محققا أساسا لمنفعته الشخصية التي يمكن أن تتواكب مع منفعة الجماعة، بينما يتحدد الهدف في القيادة أساسا بواسطة الجماعة التي ترسم الهدف و تحددده وفقا لمصالحها الجماعية

- الانفعال الاجتماعي و تنظيم العلاقة

الرئاسة تعتمد أساسا و كليا على السلطة الرسمية التي ترخص لهم استعمال قوة الأمر و النهي و التبعية ، و بما أن هناك هوة واسعة بين الرئيس و الجماعة فإن المسافة الاجتماعية في حالة القيادة تقل و تسهل عملية الاتصال، و تتزايد مشاعر الانفعال الاجتماعي المشترك بين الجماعة

- الاختيار

إن اختيار القائد يكون من داخل الجماعة المكونة للتنظيم، و ليس مفروضا عليهم بواسطة اللوائح و القوانين التنظيمية و القرارات الإدارية كما هو الحال في الرئاسة

- أسلوب العمل

يستند الرئيس في رئاسته إلى السلطة و السيطرة بينما يستند القائد إلى حب الأتباع و تشجيعهم و التفاهم
حواله (49)ص236

3.3.2. مهام القائد الرسمي

- المهام الرسمية للقائد الرسمي

- التخطيط

و هو 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 هذه المنظمة وتحقيق نجاحها وتضمن تقدمها وازدهارها بتوفير الضروريات التي تحقق ذلك (94)ص118

- التنظيم

أي توزيع المسؤوليات وتقسيم العمل والوظائف بين الأفراد حسب الكفاءات والخبرات، وهذا بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب (153)

- التوجيه

و تتمثل في إرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم، ولا تقتصر وظيفة التوجيه في اتخاذ القرار وإصدار الأوامر فحسب بل تعني كذاك شرح طريقة تنفيذ الأعمال وإزالة أي غموض في الأهداف (111)ص102

- التنسيق

و هو تنمية علاقات متعاونة بين الأفراد والجماعات الذي تتداخل فيما بينها وتقوم عملية التنسيق بينهم من خلال التعاون الجماعي بين أفراد التنظيم وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة

- تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية

و ذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاتهم ومتطلباتهم.

- اتخاذ القرار

تتطلب المواقف التي تعترض الإدارة قرارات صائبة وسديدة تخدم أهداف المنظمة، و تتطلب عملية اتخاذ القرارات من القائد تحمل مسؤولية التصرف في جل المواقف التي تصادفه في عمله وذلك باتخاذ القرار المناسب والاختيار بين مختلف البدائل والاقتراحات (113)ص340

- المتابعة و الإشراف: و هي مقارنة النتائج المحصل عليها بالأهداف المسطرة المراد تحقيقها بغرض التأكد من تحقيقها أولاً، و مدى اتفاقها مع مطالب العمال تحقيقه (12)ص103

- المهام غير الرسمية

- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية

و هنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات و إقامة اتصالات جيدة معهم و ذلك بهدف الاقتراب منهم و التعرف على مشكلاتهم و أفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات.

- الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة

بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل و غير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة.

- المشاركة

من حيث إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد و العاملين معه و مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية و درجة الرعاية التي يبديها المدير اتجاه القيم و المثل الإنسانية و الأخلاقية في التعامل و هذا ما يجعل من القائد قدوة يحتذي بها الجميع و يسعى لتقمص شخصيته. و ك المهارة في تنظيم الوقت و إدارته، و ذلك من خلال تحديد المهام المطلوبة من أجل إنجازها و تحديد الأولويات و متابعتها الإنجازي على مراحل الزمن و تلافي الأوقات المهدورة (154)ص915

3.2.2. القيادة غير الرسمية و أسباب بروزه

- سلوك القائد الرسمي

بسبب تمسكه بحرفية القوانين، و عدم أخذه في الاعتبار ظروف العاملين و يشير هذا إلى إثارة الخوف في وسط العاملين (124)ص255 وهو يؤمن بأن قوة نفوذه و سيطرته على التابعين تستمد من السلطة المرتبطة بالمركز الذي يشغله في المنظمة و هنا يلجأ إلى الضغط على مرؤوسيه و متابعة أعمالهم و تهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، و يحاول دائماً أن يتعامل مع الخلافات و الصراعات داخل التنظيم بإخمادها، و ينفرد بقراراته و على تابعة الالتزام بها دون مناقشة، و لا يعرف معنى للتخفيف، و تعتبر التهديدات هي المحفزات التي يتخذها (91)ص214 و بالتالي القائد الرسمي، هنا لا يلبي حاجات أتباعه أو مرؤوسيه و يضطر الأفراد إلى اللجوء إلى الابتعاد عن ذلك التنظيم الذي يرأسه و هو التنظيم الرسمي و الدخول في تنظيم آخر جديد و هو التنظيم غير الرسمي. كما نجد أن هناك قادة يحتلون مراكز رسمية إلا

أنهم يعطون للأفراد في التنظيم الحرة التامة في إنجاز الأعمال و المشاركة في اتخاذ القرارات بدون أدنى تدخل من القائد الرسمي، وهذا ما يفتح المجال الواسع أمام الجماعات في تحقيق مصالحها و بروز قيادات غير رسمية.

- المكانة التي يحظى بها القائد غير الرسمي

قد يكون اختيار القادة غير الرسميين مبنيا على أساس تعقلي و أحيانا يظهر من خلال قدرته على إشباع رغبات أتباعه و التأثير على سلوكهم و بذلك فهم يتقبلون الخضوع لتوجيهاته و إرشاداته (96)ص و يؤدي ذلك مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة و علاقته بباقي الأعضاء، و يظهر بالتالي إجماع أعضاء المجموعة حول الشخص الذي يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة و السلطة المعترف بها له من طرف المجموعة (82)ص288، بالإضافة إلى أنه هناك مجموعة من العوامل تسمح وصول أحد أفراد الجماعة إلى مرتبة قائد غير رسمي و هي أكثر الأشخاص شهرة، من عرف بشهامته و مروءته في أوقات الشدة، أكثرهم مهارة و خبرة و دراية بمعطيات الإنتاج، سمعته في تقديم الحلول المناسبة لمشاكل زملائه، لحساسيته لأراء جماعته و تقديره لها .

4.2.2. القيادة غير الرسمية و التنظيم غير الرسمي و التنظيم الرسمي

1.4.2.2. القيادة غير الرسمية و التنظيم غير الرسمي

و للقائد غير الرسمي عدة أدوار و هام أساسية يقوم بنا من أجل تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم غير الرسمي لبلوغها و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مهام القائد غير الرسمية الإيجابية

تنظيم أعضاء الجماعة غير الرسمية تنظيما محكما للوصول إلى الغايات المرسومة ، يحل النزاعات التي قد تظهر في المناقشات ، يسهل الاتصالات بين الأعضاء و يحدد مواعيدها و مكانها، ينقل أفكار ووجهات نظر جماعته إلى مختلف الجماعات أو الإدارة، التنسيق بين أعمال الأعضاء و يهيئ لهم الظروف اللازمة من أجل تحقيق أهداف الجماعة المتفق عليها، إشباع حاجات جميع أعضاءه، كما أنه يؤثر في الأعضاء فقد يحرضهم على زيادة الإنتاج (133)ص107،106

- مهام القائد غير الرسمي السلبية

تسميم أغلبية الاتصالات الشخصية من العاملين، تدمير معنويات الأفراد في قسم بأكمله، نشر الشك و محو الثقة بين العاملين أنفسهم أو بينهم و بين الإدارة (128)ص30، يدفع الأعضاء إلى كبح و عدم الالتزام بقواعد و لوائح العمل.

2.4.2.2. القيادة غير الرسمية و التنظيم الرسمي

إن الإدارة تقوم بالعمل من خلال التنظيم غير الرسمي للعمل و الجماعة، و لذلك يكون من غير العملي أن تعقد الاجتماعات، فمن الصعب محاولة العمل مع الجماعة كل مرة يقابل فيها المدير أو مشرف أحد المشاكل، و لذلك فقد يفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي و بالذات عن طريق القائد غير الرسمي للجماعة، فالتعرف على القائد غير الرسمي للجماعة و التعامل معه باسم الجماعة يعطيه نوعاً من تقدير الذات أو الشعور بالفخر نتيجة للتعرف عليه كقائد غير رسمي للجماعة، و في الواقع يعتبر القائد غير الرسمي سلاحاً ذو حدين، فمعظم مشاكل الإدارة تأتي أساساً و تفكير من قائد الجماعة و بالتالي يظن معظم المديرين أن التخلص من بعض صانعي المشاكل يتيح لهم الفرصة في التعامل مع باقي أفراد الجماعة بدون أي مشاكل، و قد يكون هذا الأمر صحيحاً إلى حد ما، و لكن سرعان ما يوجد قائد آخر للجماعة، التي تكون أكثر حماساً لإثارة المشاكل مع الإدارة و السياسة الأفضل في بعض الأحيان هي العمل من خلال القادة غير الرسميين للجماعة و ذلك عن طريق التعرف عليهم و التعامل معهم، و هذا التعامل يكون عادة عن طريق إعطاء المعلومات إلى القادة غير الرسميين قبل غيرهم، و كذلك محاولة استشارتهم و أخذ آرائهم.

3.2. اتخاذ القرار بين القيادة الرسمية و غير الرسمية

1.3.2. القوة المؤثرة في ممارسة القيادة

- القوى الكامنة في القائد نفسه

- نظام القيم عنده

هي قوة شعوره نحو الأفراد و قيمتهم في أن يشاركوا في وضع الحلول و التي تؤثر عليهم، ما هو تأثير مبادئه و معتقداته الشخصية على سلوكه العام كما هو مقتنع .

- ثقته في مرؤوسيه

كلما كانت درجة الثقة كبيرة نحو الجماعة، كلما أدت إلى خلق رغبة لدى القائد في أن يسمح للآخرين بالاشتراك في وضع الحلول للمشاكل العالقة و الأخذ بآرائهم و مصارحتهم و الانفتاح عليهم بطريقة أكثر ديم- الأهواء و النزاعات القيادية عند القائد: هناك نوع من القادة الذين يقومون بوظائفهم بشكل مريح أكثر و طبيعي بعيداً عن التسلط و القلق السلوكي العام و هؤلاء هم " القادة الإداريين" و هم يقومون بحل المشاكل و إصدار الأوامر، و قادة آخرون يرتاحون للعمل بطريقة الفريق، حيث يشارك الفريق في الوظائف و اتخاذ القرار

- الشعور بالأمان

القائد الذي يتخلى كثيرا عن السيطرة في عملية اتخاذ القرار، هو في الواقع يقلل من التنبؤ في معرفة الناتج أو النتيجة. بعض القادة يحتاجون أكثر من غيرهم إلى التوازن و التنبؤ في محيطهم، و هذا يؤثر على الراحة النفسية، و الغموض يؤثر بشكل مباشر على طريقة تعامل القائد مع مرؤوسيه و مع المحيط، تم عن طريق مواجهة الصعاب و المشاكل و كيفية الاقتراب نحو الحل.

- القوى الكامنة في المرؤوسين

إن نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها لأنه إزاء ذلك يستطيع أن يقرر نوع السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدرات و إمكانيات الجماعة، و ينسجم مع تركيبهم السيكولوجي و القيمي.

- القوى الكامنة في الموقف

أصبح من المألوف أن القائد هو موقف و قرار، فلا يمكن أن يكون قرار بلا موقف، فالقرار المناسب يجب أن يتفق مع الموقف، و يجب أن يسبقه فهم تفصيلي و شامل للموقف السائد (93)ص104:105 و من الأمور التي يجب مراعاتها هنا و لها أهمية بالغة نوع التنظيم و فعالية الجماعة (148) ص5

- المشكلة نفسها

إن طبيعة المشكلة تقرر درجة الصلاحية التي يتم تحويلها من القائد للمرؤوسين.

- ضغوطات الوقت

كلما كانت الحاجة أكبر للقرار الفوري كلما كانت هناك مشكلة في مشاركة الناس في حلها نظرا لعامل الوقت لذلك فإن تخويل السلطة يصبح في أدنى مستوى و درجة السيطرة في أعلى مستوى (65)ص298 .

2.3.2. أنماط القيادة الرسمية و اتخاذ القرار

إن القائد يتخذ من سلطته الرسمية أداة التحكم لإجبار مرؤوسيه على العمل و يحاول بكل جهد توسيع نطاق سلطته و صلاحيتها، لتكون كل الأمور تحت سيطرته و لا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة

- النمط القيادي الديمقراطي وعلاقته باتخاذ القرار

ظهر هذا النمط من القيادة للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية و الاجتماعية للتابعين، و لقد ساهم علماء الإدارة و النفس و الاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي، حيث يرتكز على أسس ثلاثة و هي:

- إقامة العلاقات الإنسانية

- المشاركة في القرارات

- الولاء للجماعة بأكملها و ليس لفرد معين (49)ص119 .

و هو يعمل على توزيع المسؤولية و إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات، و يشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة، كما يحاول كسب ودهم و تعاونهم، و هذا ما يؤدي لانتشار مشاعر الرضا، و الإقبال على العمل التعاوني و الاستقرار و رفع الروح المعنوية للعمال (49)ص273،274، و لا يركز القائد الديمقراطي على وجهة واحدة، بل يسعى للارتقاء بأفراد جماعته إلى أسمى المستويات. و يعمل على تنمية قدراتهم و تدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة و المسؤولية على جميع أعضاء الجماعة، بذلك يكون القائد و الجماعة التي يعمل معها وحدة متكاملة تتمتع بروح معنوية عالية مما يساعد على روح الابتكار (113)ص347، تعمل القيادة هنا على تحقيق الاندماج بين العاملين و الجهاز الإداري، كما يسعى القائد إلى مشاركة عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها و في تحديد أهدافها و رسم خططها (9)ص37 و بالرغم مما تحققه القيادة الديمقراطية من إيجابيات تنعكس أثارها غالبا على العاملين و على الإنتاج إلا أن التمادي في اللامركزية يعاون في خلق كوادر إشرافية و قادة أصغر، إلا أنه قد يؤدي إلى نوع من التسبب و اللامبالاة بين المرؤوسين حيث يفقد القائد القدرة على الاحتفاظ بالمناخ القيادي و السيطرة على اتخاذ القرار و خاصة في حالة الغلو و المبالغة (96)ص211

- النمط القيادي الأوتوقراطي وعلاقته باتخاذ القرار

يتميز هذا النوع من القيادة بالسلوك التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، و يستغل القائد الديكتاتوري سلطته ليحمل أتباعه على القيام بأعمال وفق إدارته و أهوائه متبعا لأساليب التهديد و التخويف، و مستغلا سلطته أو مركزه للتوصل إلى أهدافه، و هو لا يكثر ل التعرف على آراء الآخرين و أفكارهم (25)ص85،86، بحيث أنه يصدر القائد هنا أوامر و قرارات و ينتظر من مرؤوسيه طاعتها دون مناقشة، و تحديد السياسات و الأهداف دون استشارة معاونيه، و طلبهم للعمل طبقا لرؤيته، و لا يقدم لهم أي معلومات عن الخطط المستقبلية، و عدم الاهتمام بالجوانب الإنسانية و التركيز على الاهتمام بالإنتاج و

التمسك بحرفية القوانين و اللوائح و الأنظمة العمل، و يتم الثواب و العقاب لمرووسيه طبقا لمبادئه. (88)ص82،83

و قد أثبتت بعض الدراسات مجموعة من المؤشرات عن سلوك، القائد الأوتوقراطي مثل تلك الدراسة التي أجراها وليام ريدن (W.Reddin) و التي يبين فيها أن القائد الأوتوقراطي يهدد كثيرا، لاعتقاده أنه من الضروري الضغط على مرووسيه و متابعة أعمالهم و تهديدهم بالعقاب لكي يعملوا، و يحاول دائما أن يتعامل مع الخلافات و الصراعات داخل التنظيم بإخماده، و هو قائد منفرد بقراراته، و لا يعرف معنى للتحفيز الفعال، و التهديدات هي المحفزات .

و أخيرا يمكن القول أن هذا النوع من القيادة يحتكر إصدار الأوامر و اتخاذ القرارات و يجبر مرووسيه على تنفيذها دون مناقشة، و هذه القوة أو النفوذ استمدته من السلطة الرسمية التي استمدتها من مركزه الوظيفي

- النمط القيادي الفوضوي وعلاقته باتخاذ القرار

فالقائد يترك لأتباعه الحرية التامة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف و أساليب التنفيذ (113)ص212 فهو يخبر الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون و له مهمة التوجيه فقط. و النقد ، هذا ما يجعل الأعضاء إلى عدم الميل إلى القائد بل يميلون حول الجماعات نفسها، وهذا الأسلوب يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على التنظيم و أعضائه، بل و على القائد ذاته (82)ص294 ، بروز قادة غير الرسميين و جماعات غير رسمية، قلة الاحترام للقائد غير الموجه و ارتفاع نسبة الغيابات لعدم وجود سلطة قوية و منظمة، عدوانية الجماعة فيما بينها (140)ص14 و يعمل هذا القائد على إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة نقص الرقابة و التعليمات و التوجيهات، باعتباره تارك الحرية التامة للمرؤوسين في اتخاذ القرارات. و لا يتدخل إلا في حدود ضيقة جدا، و عند استشارة الجماعة له. وبالتالي القائد الفوضوي يفقد هيئته داخل الجماعة و تعمل الجماعة على تحقيق مصالحها على حساب جماعة أخرى.

3.3.2. التعاون بين القيادة الرسمية و غير الرسمية في اتخاذ القرار

- احترام القائد الرسمي للمجموعات غير الرسمية

و يكون ذلك في احترامه لمعاييرها و مفاهيمها و تقاليدها و عاداتها، و في هذا الصدد يقول "تيجرو" :
«لا يتصور القائد الرسمي أنه يمكن أن يتعايش مع عادات و مفاهيم المجموعة غير الرسمية، إذا كانت هذه العادات و المفاهيم تعني العمل ضد أهداف التنظيم الذي يقوده...». لكن إذا كانت رغبات المجموعة

غير الرسمية و متطلباتها تبدو معقولة بالنسبة للقائد الرسمي، و أن لا يستعمل سلطته الرسمية لكسب احترام المجموعة غير الرسمية، بل يمكنه تحقيق ذلك بالعمل على إشراك القادة غير الرسميين لهذه المجموعة في الدور القيادي الذي يؤديه، ذلك لأن السلطة الرسمية وحدها لن تكون كافية لتوفير القدرة لديه للتأثير في سلوك أعضاء المجموعة غير الرسمية و لذلك فإنه لصالح التنظيم أن يتعرف القائد الرسمي على القائد غير الرسمي و جماعته

- التوفيق بين استخدام الاتصالات الرسمية و غير الرسمية

يساعد الاتصال الفرد على اتخاذ القرارات، و حدوث تفاعل و تأثير متبادل، و يظهر ما يسمى بالدينامية الجماعية، و هو اتصال رسمي و غير الرسمي، و حتى يحقق القائد الرسمي التعاون مع قائد غير الرسمي، كان يجب أن يعرف وضع التنظيم غير الرسمي و مسالك الاتصال فيه و الدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية و الموضوعات التي تنقلها. و القيادة الرسمية الناجحة التي تستعمل الاتصالات الرسمية لتوفير معلومات كافية للعاملين و بدلا من المحاولة على القضاء على شبكة الاتصالات غير الرسمية، فلا بد أن يدرك القائد أهميتها بالنسبة للعاملين و استعمالها كمصدر ثاني للمعلومات و التي تساعد على اتخاذ القرار (121)ص350.

إلا أن البعض يرى أن استعمال هذا النوع من الاتصال يشكل خطرا بالنسبة للتنظيم، باعتبار أن بعض الأفراد ينحرفون عن تحقيق الأهداف الرسمية، حينما يسعى هؤلاء إلى إشباع حاجاتهم الشخصية بالدرجة الأولى، و تستعمل قنوات الاتصال غير الرسمية و التي يمكن أن تكون عاملا هداما للمؤسسة إلى الحد الذي يضعن من السلطة الإدارية الرسمية (128)ص32، 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 و تحقيق أهدافه.

- توفير الفرصة للقيادات غير الرسمية للمشاركة في اتخاذ القرار

إن مناقشة المجموعة غير الرسمية و قيادتها للمشاكل يمكن أن يؤدي إلى الحصول على قبولها للقرار، و موافقتها عليه بحيث أنها لا يشمل المسائل الهامة والإستراتيجية التي تمس وضع التنظيم، بل يمكن إشراكها في اتخاذ القرارات الخاصة بمواعيد العمل و الغياب و التأخر غيرها، و كل ذلك يتم بعد معرفة القائد الرسمي، ما إذا كانت المجموعة المراد إشراكها أو قيادتها تخفي نوايا عدوانية أو غير ودية نحو التنظيم و قيادته، و إذا وجد ما يشير إلى وجود مثل هذه النوايا فمن المخاطر أن يترك المجال مفتوحا أمام مثل هذه المجموعات للمشاركة في اتخاذ القرار (82)ص297-299 و غالبا ما تكون قرارات المجموعة

غير الرسمية إيجابية بالنسبة للمنظمة، خاصة إذا اعترفت الإدارة بكيانها هاد ما يحقق فعالية المنظمة. (133)ص132، 133 .

- إبراز أهمية الدور و الوظائف التي تؤديها القيادات غير الرسمية و مجموعتها

و ذلك من خلال توضيح الدور الإيجابي الذي تقوم به هذه المجموعة و قيادتها في تحقيق أهداف التنظيم، و من المسائل الهامة التي يجب على القائد الرسمي أن يأخذها بعين الاعتبار من أجل كسب القادة غير الرسميين و دعمهم، خوفا من شعور أعضاء الجماعة غير الرسمية أن تعاون القائد غير الرسمي مع القيادة الرسمية على أنه على حساب مصالحها و أنه أصبح من أعوان القيادة الرسمية، و قد تفسر هذه المجموعة هذا التعاون على أنه انحراف عن عاداتها و تقاليدها خاصة عندما يكون العداء شديد بين القائد الرسمي و المجموعة ككل.

- تقديم الحوافز و المغريات للجماعات غير الرسمية و قاداتها

و هي كذلك من العمليات التعاونية التي بين القيادة الرسمية و غير الرسمية، و يظهر ذلك من خلال منح أعضاء المجموعات غير الرسمية و قاداتها حوافز بأشكال متعددة مثل، علاوة وظيفية لقاء قيام الموظف بعمل اضطراري غير سار بالنسبة له، و تقديم المكافآت التشجيعية أو الإكراميات للموظفين البارزين و الهامين بالإضافة إلى تعيين الموظف في مركز رئاسي أو نقله لمركزه يفيد ماديا و معنويا أو إرساله في بعثة أو دورة أو ترقية ، لكن إذا وجد القائد الرسمي أن هذه الجماعات غير الرسمية لها أضرار على التنظيم ككل فإنه يلجأ إلى المواجهة و يبدأ في إعداد خطط و اتخاذ قرارات من أجل ذلك، و عليه أن لا يشعر تلك الجماعات بذلك و إنما يوضح لهم أن التغييرات التي حدثت في التنظيم هي لصالحهم و إلا ظهرت جماعات أخرى تعمل على الإطاحة بالتنظيم و العمل على نشر الإشاعات و رفض القرارات الصادرة من الإدارة و تشويهها القرارات الإدارية قد تتأثر بهذا النوع من التصرفات و تصبح غير فعالة و تضعف فعالية التنظيم.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى 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 و غير الرسمية و كيف تكون في كلا التنظيمين، الرسمي و غيرا لرسمي و كيف تتوغل القيادة الرسمية في القيادة غير الرسمية. و في المبحث الأخير خصص لتوضيح مجال اتخاذ القرار بين كلتا القيادتين، و من خلال ذلك يمكن استنتاج أن القيادة حركة متفاعلة من الآثار الاجتماعية

تتسم بالاستقرار و الاستمرار و القائد يرتبط مع الجماعات بعلاقات تفاعلية متبادلة تتميز بالنمو و الفعالية و التأثير، و لا يقتصر الدور القيادي على الطابع الرسمي فقط، بل يتعدى الرسميات و يعمل مع تلك القيادات التي تظهر داخل التنظيم غير الرسمي بفعل قوة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بقدرتهم الشخصية و مواهبهم و غيرها، وأحيانا يكون هذا التعاون حتى في اتخاذ القرار من أجل النهوض بتنظيم فعال و جيد و أحيانا تعمل هذه الأخيرة على استغلال القرار لصالحها. مما يؤثر على فعالية المنظمة و استقرارها.

الفصل 3

الجماعة و المشاركة في اتخاذ القرار

إن التنظيم مهما اختلفت أشكاله و تغيرت أطره فإنه من الضروري أن يتكون من جماعات و لكل منها أهدافها و يتحدد سلوك التنظيم في معناه البسيط أنه مجموعة من الأنماط السلوكية المختلفة للأفراد العاملين في التنظيم، و لذلك فإن دراسة و تفهم سلوك هذه الجماعات التنظيمية يعتبر أساسيا لتحقيق التفهم الكامل للسلوك التنظيمي، حتى يكون ظهر هذه الجماعات داخل التنظيم أمر لا يمكن تجنبه مهما كانت طبيعة و درجة الرضا عن العمل.

1.3. طبيعة الجماعة داخل التنظيم

1.1.3. أهمية و خصائص الجماعة

1.1.1.3. أهمية الجماعة

- أهمية الجماعة بالنسبة للفرد

ترجع أهمية الجماعة بالنسبة للفرد في نموه الاجتماعي، ففي الجماعة يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك فيتعلم منها السلوك الاجتماعي المناسب، و يعرف الكثير عن غيره بل و عن نفسه و يتحقق له الرضا عن النفس و الإشباع الداخلي و نمو مهاراته الاجتماعية بصورة أكبر و يكتسب الكثير من أشكال الاتصال الإنساني. و يصبح قادرا على التفكير و التعبير عن الذات و القدرة على حل المشكلات لاستشارة الجماعة لمثل هذه الجوانب من النمو، فيصبح لديه اتجاهات خاصة و فلسفة في الحياة و بالتالي يشعر باعتزازه بالمشاركة في الجماعة و تتحقق له المكانة الاجتماعية كفرد صالح لديه شعور بالأمن و الاطمئنان.

- أهمية الجماعة بالنسبة للتنظيم

قد تظهر مشكلات مؤثرة من آن لآخر على مستوى المنظمة ككل أو إحدى إدارتها. قد تكون مشاكل فنية أو في مجال إدارة الموارد البشرية. و قد تظهر المشكلات في هيئة صراعات بين إدارات و تؤثر سلبا على كفاءة و فعالية المنظمة . و هنا تحتاج إلى أفكار و حلول إبداعية و التي يمكن أن تساهم فيها الجماعة في تلطيف هذه المشكلات بالإضافة إلى انتشار الجانب السلبي للبيروقراطية و مركزية السلطة و بالتالي تتلشى فاعلية أدوار الإدارات في إنجاز المهام، لذا يكون أداء الجماعة و التي تتشكل من أعضاء بإدارات متكاملة التخصصات و المهام و تعمل بروح الفريق أكثر فعالية في الأداء الإداري. (112)ص73، و تعمل الإدارة على تعزيز مشاركة العاملين في معالجة المشكلات و صنع القرارات كما أن الجماعة تساهم في إثراء الآراء و تسهم الجماعات في حالة التنافس إلى التحسين في الأداء، و تحقق أعلى درجة من التماسك و الرضا و ستنتج أفضل الأداء الابتكاري لحل هذه المشكلات و تحسين الأداء (42)ص230،231.

2.1.1.3. خصائص الجماعة

يمكن توضيح أهم الخصائص التي تتميز بها الجماعة فيما يلي:

- تركيب أو بناء مستقر

إذ يجب أن تكون علاقات مستقرة تربط بين الأعضاء و يتصرفون كوحدة مترابطة.

- التفاعل

أن الجماعة لا تقوم إلا إذا كان التفاعل بين أفرادها أكبر من التفاعل القائم بينهم و بين الجماعات الأخرى. (15)ص8

- التماسك بين أعضائها

ينظر أعضاء الجماعة إلى بعضهم البعض على أنهم يشكلون جماعة واحدة، (35)ص281 .

- الهدف المشترك

إذ يجب على الجماعة أن تعمل لهدف واضح يربط أعضائها بعضهم ببعضو أن يكون الهدف ملائما لاستعدادات الأعضاء و قدراتهم و خبراتهم، و أن يتلاءم مع أهداف التنظيم ووظيفتها (51)ص99

- المعايير و المعتقدات

منها السلوكية كالولاء و منها معايير الأداء و التي تتحدد عن طريق الإدارة (62)ص184 كما يجب أن تكون للجماعة تقاليدها، و عاداتها المميزة لها و المشتركة، تنظم و توجه أعضاء الجماعة للعمل على تحقيق أهدافها (53)ص210

- القيادة

فالقائد هو الذي يمارس بعض التأثيرات في سلوك أعضاء الجماعة.

- الأدوار

هي مجموعة توقعات الفرد و توقعات الآخرين سلوكه و غالبا يلعب الفرد أكثر من دور واحد.

2.1.3. نظريات الجماعة

1. الاتجاه الكلاسيكي تحليل القياس الاجتماعي لمورينو Morino

استخدم مورينو هذا التحليل لمساعدة الإدارة لتحليل شبكة العلاقات المتبادلة و المعقدة التي يمكن أن توجد داخل الجماعات، و قد اعتقد مورينو أن معظم الجماعات القائمة في التنظيم تبنى على مشاعر الحب و الكراهية القائمة بين الأفراد اتجاه بعضهم البعض بالشكل الذي يختلف عن التوقعات الخاصة بالتنظيم الرسمي.

و قد لاحظ بان الأفراد تسودهم علاقات نفسية تتميز بوجود عوامل الجذب و الرفض و التي تحدد البنية العامة للجماعة (124)ص225،226 و بالتالي يتم التمييز بين الجماعات و تحديد مراكز الجماعات غير الرسمية في التنظيم و قادة هذه الجماعات و ذلك عند قيام الإدارة بإدخال تغييرات في هيكل التنظيم الإداري، و ضرورة إقناع القادة بالتغييرات التي تحدثها الإدارة داخل التنظيم. و يتوقف ذلك على القدرة على معرفة طبيعة و نطاق التغييرات المطلوب إدخالها في التنظيم، و كذلك العلاقات السائدة بين الجماعات و الإدارة و كمية التأثير الذي يمتلكه قادة الجماعات (53)ص210

2. طريقة حدوث التفاعل بين أعضاء الجماعة لبيلز

و كان يهدف بيلز من هذه الطريقة إلى توضيح كيفية توزيع التفاعل بين الأعضاء من خلال البحث في أنماط الاتصالات داخل الجماعات و المناقشة التي تتم بينهم و من يقوم بالمبادرة أثناء المناقشة و الأدوار الخاصة بأعضاء الجماعة و التركيز على الأدوار الخاصة .

3. الاتجاه البنائي الوظيفي

يهتم هذا الاتجاه بدراسة بناء الجماعة الذي يتميز بالاستقرار ودراسة وظائفها المختلفة كجانب يعبر عن ديناميكية الجماعة بحيث كان الاهتمام بالبحث عن أهداف و حدود النسق و التي تعتبر مشكلة أساسية في بقاءه و تدور عملية البحث حول الأفعال و المعايير و الأفكار و الأساليب الفنية التي تحقق للنسق أهدافه و التي توجه متطلبات الفرد و بنيته الاجتماعية، بحيث تحاول الجماعة التحرك للمصادر الأفعال الإيجابية التي تقابل عمليات التغيير التي تحدث في النسق ليؤدي الوظائف، و يحدد كل من **بارسونز** و **بيلز** و **شيلز**، متطلبات هذا التغيير في أربعة مناطق و هي التوقف ، تحقيق الأهداف، التكامل و نمط الإنجاز .

4. الاتجاه النفسي و يمثله غابريال تارد (Tard)

الذي عرف الجماعة الأولية على أنها مجموعة من الكائنات لا تتفق عن محاكاة بعضها البعض و سماتهم هي نسخ قديمة لنموذج بعينه، و يفسر المحاكاة بطريقة نفسية واضحة و يرى بان العلاقة الاجتماعية الأولية هي المتكونة من شخصين يؤثر أحدهما في الآخر روحيا فكل شيء من الناحية الاجتماعية هو اختراع و تقليد، و قد اهتم كولي بدراسة الجماعة الأولية ... فيصبح الفرد هو حياة و هدف الجماعة المشترك، بحيث يتضمن روح التعاطف و التوحد المتبادل خاصة عن طريق مصطلح «نحن» الذي هو تعبير طبيعي إذ يعيش الفرد شعور الكل و يجد أهداف إرادته الأساسية ماثلة في هذا الشعور .

3.1.3. أنواع الجماعة

- جماعات رسمية

تتكون في المنظمات الرسمية لتحقيق أهداف معينة مرتبطة بمصلحة المنظمة، و يتم إنشاؤها بمقتضى قرار من سلطة رسمية أو قانون و فيها يحدد دور كل فرد وفقا لطبيعة وظيفتها. و يبدو تقسيم العمل بشكل واضح، يظهر ذلك في تماشي أهداف الجماعة مع أهداف المنظمة، و في توزيع اختصاصاتها و أفرادها (49)ص133 ، كما يحدد داخلها طبيعة الاتصال بين الأفراد سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزا أو المرؤوسين من أعضائها، أي ما يسمى بالتسلسل القيادي و الأوامر ، و نميز بين نوعين من الجماعات الرسمية حسب الديمومة و الاستمرار.

- جماعة رسمية دائمة

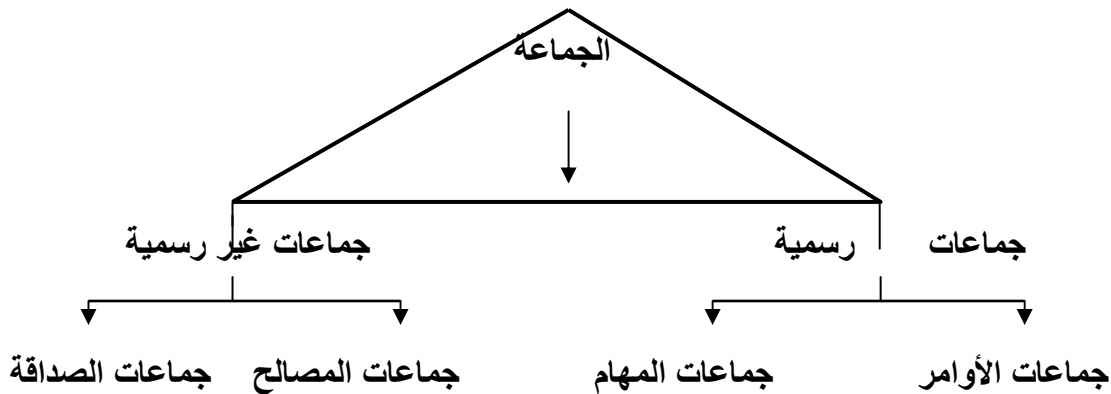
تتمثل في فريق الإدارة العليا، الجماعات الاستشارية، جماعات العمل في الإدارات المختلفة، اللجان الدائمة.

- جماعة رسمية مؤقتة

و التي تتمثل في اللجان أو الفرق التي يتم تكوينها لتنفيذ مهمة أو عمل معين ثم تحل هذه اللجان بعد تنفيذ المهمة أو العمل ما لم تكلف بعمل آخر (78)ص104،105

جماعات غير رسمية

و تتكون هذه الجماعات بصفة الاختيار، أي الفرد يسعى إلى الانضمام إلى جماعات بإرادته كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري، و غالبا تتشابه القيم الاجتماعية لأعضاء الجماعة و تكون لهم أهداف مشتركة، و الجماعات غير الرسمية وظيفتها تكمن في سد الثغرات أو الفجوات التي يرتكبها التنظيم الرسمي^{(77)ص2}، و هذا النوع من الجماعات يعتبر موضوعنا بحثنا و للتعلم أكثر ارجع إلى الفصل الأول و الذي يظم التنظيم غير الرسمي و فيه نجد خصائص هذه الجماعات و أنواعها و العوامل المؤثرة فيها و أهم النظريات التي تم التطرق إليها:



الشكل رقم 02 أنواع الجماعة [35]

4.1.3. مراحل تطور الجماعة

1. مرحلة التكوين

و هي المرحلة الأولى في تكوين الجماعة، بحيث يتألف الأعضاء مع بعضهم البعض و يضعون قواعد و أعراف تهئ أرضية مشتركة لعلاقتهم، و من خلال هذه المرحلة يميل الأعضاء لأن يكونوا

غير متأكدين بشأن كيفية السلوك ضمن الجماعة و مدى فائدة الانخراط في عضويتها و عندما يدرك الأفراد أنفسهم كأعضاء بالجماعة تكون مرحلة التكوين قد انتهت.

مرحلة الصراع

تتميز بدرجة عالية من الصراع داخل الجماعة، حيث يتجه الأعضاء لمقاومة سيطرة القائد أو قادة الجماعة و يظهرون عداة اتجاه بعضهم البعض، فإن لم تنتبه هذه الصراعات فقد تتفكك الجماعة، لكن إلى زالت الصراعات و قبل الأعضاء قائد الفريق و انسجموا معا تنتهي مرحلة التمرد^{(42)ص244}،

3. مرحلة وضع القواعد

تتصف هذه المرحلة بتكوين الأعراف و قواعد السلوك بالتعاون و التآلف حيث يتم فيها التماسك و الانسجام بين أفراد الجماعة، و يتم هنا المرحلة تتولد مستويات مرتفعة من الجاذبية و الالتزام بين الأعضاء، كما ينمو الشعور بالهوية و الصداقة و يتم بناء الأعراف و قبولها و التعرف على الأدوار القيادية و الأدوار الأخرى.

4. مرحلة الأداء

و هنا يكتمل الهيكل و تتحدد الأدوار و يتم فهم و قبول المهام، و في هذه المرحلة توجه الجماعة طاقاتها و مجوداتها و إبداعاتها نحو إنجاز المهام التي تم تحديدها و قبولها^{(62)ص457}

5- مرحلة التوقف أو التفكك

إذ أنه قد لا تستمر الجماعة لأنها تكون قد حققت هدفها و لم تعد مطلوبة، و في 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.

2.3. التفاعل الجماعي داخل المنظمة

1.2.3. أسباب الانضمام إلى الجماعة

الحاجة إلى تحقيق الذات

رغبة الفرد في استعمال مهاراته بأقصى كفاية و تطوير قدراته و نفسيته لأعلى مستوى^{(20)ص209}

-الحاجة إلى التعلم و الاتصال بالجنس الآخر-

قد ينظم البعض إلى الجماعات التي تسمح للأعضاء من الجنسين بالانضمام إليها و ذلك لكي تتاح لهم فرصة الاتصال بالجنس الآخر (51)ص95

- الحاجة إلى الأمان

إن الإحساس بعدم الأمان يحرك سلوك الفرد نحو البحث عنه، خاصة إذا شعر الفرد بأن سلوكه موضع رقابة مستمرة من قبل الإدارة، و هذا ما ينجم عنه قلق لدى الفرد يدفعه إلى تكوين جماعات العمل، و ينظم تحتها من أجل تغطية نفسه و التغلب على الحساسية الناتجة من مراقبة السلوك الفردي عن قرب.

- الحاجة إلى الارتباط

التمتع من خلال الإحساس بالانتماء إلى الجماعة و خاصة إذا كان هناك عامل مشترك، حيث يتم التفاعل، و يسود جو الصداقة و قبول الغير، و التقبل بمعرفة الآخرين في الجماعة (101)ص597

-الحاجة إلى التقدير و الاحترام

يعتبر احترام النفس أحد دوافع انضمام الفرد إلى الجماعة و خاصة جماعة العمل الصغيرة، فقد يصعب على الفرد إشباع هذه الحاجة من خلال العلاقات الرسمية و السياسات الإداري بالمنظمة مما يدفع به إلى الانضمام إلى جماعة عمل معينة بحثا عن إشباع هذه الحاجة حيث يسمح جو الجماعة بمناقشة الأفكار بحرية.

- الحاجة للارتقاء بالمكانة الاجتماعية

و يحدث ذلك خاصة إذا كان الفرد من الجماعات ذات المكانة الاجتماعية المرموقة ، فقد تصبح الجماعة مجرد وسيلة للحصول على المراكز أو العمل في وظيفة مرموقة لها مكانة اجتماعية، و كذا الرغبة في ممارسة أعمال قيادية أو تقديم خدمات للآخرين (44)ص18

-الحاجة المادية

و يعتبر أهم هدف بالنسبة للفرد في انضمامه إلى الجماعة، بحيث يهدف الفرد إلى الحصول على منافع اقتصادية أكثر، و ذلك بالانتماء العاملين في شبه نقابة أو في نقابة فعلية ليناقشوا مع الإدارة حول أمور معيشتهم و مرتباتهم بهدف الحصول مزايا (20)ص208

2.2.3. أشكال التفاعل داخل الجماعة

-التعاون

هو علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة، و ما يتم تبادله بين الأطراف المتعاونة هو الإمكانيات و الامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر و الذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من أجل تحقيق مشاريعه الجماعية أو الفردية و بما أن هذا التبادل يتميز بالدوام فهو محكوم بقواعد رسمية و غير ملزمة (128)ص45. و قد ميز العديد من الباحثين بين أنواع التعاون:

التعاون الموجه

ذلك عندما يقوم فرد معين باستعمال السلطة المخولة له بفرض قيام التعاون بين أفراد أو أطراف معينة

التعاون التعاقدى

و يكون باتفاق مسبق لتوحيد الجهود من أجل إنجاز هدف أو أهداف محددة في مدة معينة سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو التنظيمي أو الاجتماعي و التعاون العفوي و قد يحدث في الحالات التي يستدعي عملا مشتركا و ذلك كما يقع أثناء الأزمات.

و التعاون العفوي لا يحدث دائما بمجرد حدوث أزمة، بل ينبغي توفر دوافع سامية تتغلب على الأنانية و تتجاوز الروح الفردية (110)ص175 ، و بفضل التعاون يمكن تحقيق عدة مزايا نذكر منها كالأعتراف بقيمة التبادل بين الفاعلين و كذا الاندماج في المعايير باعتبار أن التعاون ليس مناسبا و لكنه دائم، لذا لا بد على الفاعل الاندماج في المعايير و احترام مبادئ المجموعة. انسجام المعايير و الغايات و خاصة إذا كانت الأطراف الفاعلة تشترك في نفس المعايير و تتفق على نفس الأهداف (128)ص45 . و قد تهدف العملية التعاونية إلى تحقيق احتياجات الأفراد و الجماعات و التي لا يمكنهم تحقيقها بمفردهم وبالتالي تحقيق فعالية التنظيم، في حين آخر نجد أن عملية التعاون تضر بأهداف التنظيم خاصة إذا كان التعاون يسمح للأفراد و الجماعات الحصول على مزايا لأنفسهم على حساب الآخرين و يكون ذلك بشكل غير رسمي.

- التكيف الاجتماعي

و يعني به نشاط الأفراد و الجماعات لتحقيق الموائمة و الانسجام و التوفيق و التفاهم بين الأفراد و الجماعات بحيث يتفهم كل طرف مشاعر و اتجاهات و أفكار الطرف الآخر ليحدث تقارب و تتحقق

المصلحة المشتركة. و من أهم خصائص التكيف الاجتماعي، التسامح، و التضحية و التخلي، و فيه يتنازل كل طرف عن جزء من آرائه و مطالبه للمصلحة العامة، و يتم التكيف إما بالعنف أو بالإقناع أو التوفيق و من مظاهره الاستسلام، تقريب وجهات النظر، الوساطة، التحكيم، التسامح، التبرير. (49)ص16

- المنافسة

و هي حالة شعورية يدخل فيها فردان أو أكثر في عملية تفاعلية القصد منها إشباع حاجات مادية و معنوية وفق قواعد مضبوطة و محددة سلفاً، و تحدث المنافسة بسبب العجز عن إشباع الحاجات و الرغبات، في حين تكون هذه الحاجيات موجودة بكمية محدودة، و قد تتعدد المواقف التي تحدث فيها عملية المنافسة، فقد يكون التنافس بين الأفراد لزيادة الإنتاج للحصول على مكاسب و عائد مادي و معنوي، كذلك يكون التنافس على الوظائف الحالية داخل المنظمة للحصول على مكانة اجتماعية.

- الصراع

يعد الصراع مظهراً من مظاهر التفاعل الاجتماعي و أشد تأثيراً على سلوك الأشخاص من التنافس، و الصراع يعد ذلك الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعر غير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات مما يؤدي إلى حدوث التعارض أو التفاعل العدواني فيما بينهم (85)ص260 مما يؤدي إلى حدوث أثار ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية الآخر و تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه و مصالحه (62)ص353.

و قد تتعدد أنواع الصراع فمنها ما يكون داخلي أي صراع داخل الفرد كما يمكن أن يكون الصراع داخل الجماعة الواحدة بسبب وجود تنافس شديد بينهما على أشياء محددة أو نادرة، و يمكن استخدام الهيكل التنظيمي كأداة لإثارة الصراع كمركزية القرارات (42)ص117، كما يمكن أن تكون القوانين الرسمية و الإجراءات و قواعد السلوك و غير الرسمية بالمنظمة مصدراً أساسياً لنشوء الصراع وحدته كما قد تكون عاملاً من عوامل التغلب و القضاء عليه و أحد طرق حله (110)ص180.

و الصراع ليس دائماً ضد المنظمة باستمرار بل يمكن أن يكون في صالح المنظمة، و هذا يتوقف على درجة حدته و الأساليب التي أدت إليه و الأطراف المعنية به.

- المحاكاة

و هي تشابه بين الفعل الاجتماعي و رد فعله و قد تكون المحاكاة في أنماط معينة من السلوك أو الأفكار أو التأثير باقتراحات معينة لأشخاص معينين دائما و يؤثر ذلك على سلوك الشخص و تصرفاته في الحياة مع الآخرين

3.2.3. تماسك الجماعة

و الذي يمثل مجمل القوى التي تؤثر في الأعضاء للبقاء في الجماعة و الحفاظ عليها، أي أنه حالة تكون فيها القوى الحادثة لأفراد الجماعة على البقاء فيها أقوى من تأثير القوى المضادة التي تدفعهم لتركها (58)ص229

ركائز التماسك

نمو شعور قوي لدى أفراد الجماعة بوجود هدف عام يجمع بينهم و يعملون على تحقيقه ولجوء الفرد لأعضاء الجماعة للحصول على عائد حول مستوى أدائه إضافة إلى تفضيل الفرد البقاء داخل الجماعة و اختيار أصدقائه من بين أعضائها و تضائل حجم و معدل الصراع داخل الجماعة والتخفيف من حدتها و العمل على إنهاؤها في أسرع وقت ممكن حال حدوثها و التماسك داخل الجماعة يكون من خلال تكوين أعضائها نفس الاتجاهات، في حين آخر يحدد التماسك بالرجوع إلى بعض التي تؤدي إلى تماسك الجماعة تتمثل في درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة ودرجة وجود أهداف مشتركة (125) ص109 و عامة، درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة و تشابه قيم الجماعة و جاذبية الجماعة للفرد و الضغوط و التهديدات الخارجية (57)ص257.

مؤشرات تماسك الجماعة

نجد أحاديث الأفراد و مقاييس الصداقة و درجة انصياع أعضاء الجماعة للمعايير التي تحددها قواعد السلوك بالإضافة إلى احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات و الانتظام في نشاط الجماعة (6)ص111.

3.3.3. العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة

-تأثير أهداف الجماعة

من خلال تزايد الهدف ووضوحا كلما دعا ذلك إلى إدراك الجماعة له و العمل على تحقيقه لاعتبار أن هناك أهداف من السهل تحقيقها دون بذل مجهود كبير ، فيكون تأثير هذه الأهداف على الجماعة محدودا.

أما الأهداف التي تكون في متناول الجماعة و لكن يستدعي تحقيقها بذل مجهود أكبر، فإن هذه الأهداف تعمل على تحريك الجماعة بدرجة أكبر و هذا ما يؤدي إلى تعاون الجماعة لتحقيق الهدف. و كلما كان اتفاق أعضاء الجماعة على هدف معين يزيد من تماسكها و العكس صحيح.

- تأثير قيم الجماعة

فإذا كانت قيم الجماعة متعارفا عليها كانت الجماعة متماسكة، أما إذا اختلفت القيم داخل الجماعة و لم تصطلح الجماعة على وضع قيم معينة فإن ذلك يؤدي إلى تفكك الجماعة.

- تأثير الهيكل المادي للجماعة و الوسط المحيط بها

- كلما كان المكان الذي تشغله الجماعة مترامي الأطراف كلما كان تماسكها أقل، و لكن إذا كان البعد المكاني للجماعة صغير كان تماسكها أقوى و كلما كان عدد الأفراد المكونين للجماعة كبيرا، كلما كان تماسكها أقلن و لكن إذا كان البعد المكاني للجماعة صغير كان تماسكها أقوى كذلك كلما كان مكان اجتماع الجماعة مناسب للأعضاء، كان معدل اتصالهم ببعضهم ببعض أكثر - إذا كانت الظروف المادية التي تعقد فيها الجماعة اجتماعاتها ملائمة، سهل ذلك على الجماعة مهمتها. (61)ص118

- تأثير العلاقة بين المجتمع الخارجي والجماعة

ليست الجماعة وحدة منفصلة كما أنها لا تعيش في فراغ، و لكن الجماعة جزء من مجتمع أكبر يتضمن جماعات مختلفة و لذلك فلا يمكن أن نتجاهل تأثير المجتمع الخارجي على الجماعة فكلما كانت الجماعة على اتصال دائم بالمجتمع الخارجي فإن ذلك يكسبها خبرات أكثر و بالتالي نضجها وفعاليتها ثم يزداد معدل نموها فيزداد تبعا لذلك تماسكها.

- تأثير القيادة داخل الجماعة

إن نجاح القيادة بوجه عام سواء كانت استبدادية أو ديمقراطية يتوقف على مدى إشباع القائد لحاجات الأعضاء الأساسية و مهما كانت كفاءة القائد فلا يمكنه إشباع كل احتياجات الأعضاء. (61)ص123

- تأثير الظروف الطارئة

تؤثر بعض الظروف الطارئة على تماسك الجماعة وفعاليتها فإذا أصيب عضو ما إصابة خطيرة أثناء نشاط الجماعة أثر ذلك على التفاعل الجماعي بصورة حادة بحيث يؤثر على معنوياتها وتفاعلها. وبالتالي تنقص تماسك الجماعة.

3.3. مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار

1.3.3. أهمية و شروط تطوير المشاركة الفعالة

- أهمية المشاركة

- إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات الصلة بعمله، وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزامه، ومن أهم النتائج المترتبة على المشاركة الجماعية داخل التنظيم.
- العمل على ترشيد عملية اتخاذ القرارات .
- تدفق 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 .
- تعمل على إزالة الأحقاد .
- وتنقية صفوف العاملين من الظواهر التي يكون في الكثير من نتائجها سبب في تمزيق المنظمة وعدم فعاليتها، ويتعزز الوضع إذا كانت المشاركة شاملة على درجة من التفاعل الاجتماعي بين الأفراد (66)ص100
- كلما 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 (3)ص320
- كما أن المشاركة في تخطيط البرامج التنموية تؤكد على فعالية الفرد في صياغة القرارات التي تحدد رفاهيته،
- وتدعم الديمقراطية وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي واللامركزية وتشعر الفرد بكيانه في المجتمع المنتمي إليه وتصبح القرارات مرغوبة وملزمة في نفس الوقت (79)ص158

- شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة

- أن تكون شخصية الفرد ذات نمط يتميز بحب الإبداع وتحمل المسؤولية، وأن يكون لديه رغبة في المشاركين.

- أن تكون المشاركة مبدأ يؤمن به جميع أقسام المنظمة بجميع مستويات الإدارة .
- كما يجب أن لا يشعر المشارك بأي تفوق من الآخرين وبأن مركزه أصبح مهددا مع ضرورة إعطاء الوقت كاف للمشاركة قبل أن يصبح استخدامها ملحا في حالة الطوارئ .
- كما يجب الاستفادة من المشاركة في الحالات الهامة، التي تتطلب تواجد كل من له علاقة بالموضوع بدلا من إضاعة الوقت في كل صغيرة و كبيرة. (20)ص216

- إستراتيجيات المشاركة

- إستراتيجية التعلم العلاجية

و تقوم على أساس أن المشاركة تؤدي إلى تدريب الأفراد للعمل سويا لحل المشكلات، و لتقييم و تدعيم التعاون كأسلوب حل المشكلة، و يترجم ليندمان "**Lindman**" هذه الإستراتيجية بمعنى التحرك المجتمعي بينما روس "**Ross**" يعتبر ذلك من الأهداف العلمية.

- إستراتيجية تغيير السلوك

من خلال المشاركة يمكن تعديل السلوك عن طريق تأثر الأفراد بالجماعات التي ينتمون إليها، و هذه الإستراتيجية تعتمد إلى توجيه التغيير بالإضافة إلى التأثير على سلوك الفرد من خلال عضويته للجماعة و الهدف هو إحداث التغيير في الأنساق الفرعية عن طريق تغيير سلوك الأعضاء أو ما يقدمه النسق من تأثير على الأفراد .

- إستراتيجية استكمال كادر العاملين

بتحمل المشاركون الإنجاز في المنظمة التي تعاني من ندرة الموظفين .

- إستراتيجية التعزيز والتعاون

تعتبر عملية يمكن عن طريقها توفير عناصر جديدة تساهم في بناء سياسة المنظمة بما يحول دون وجود ما يهدد استقرارها و استمرارها
و تهدف عملية التعزيز المشتركة إلى ضمان نجاح المجموعة في العمل الموكل إليها
و هي تقوم على أساس أن الأفراد يسعون إلى الحصول على القوة

- إستراتيجية سلطة أو قوة المجتمع

و التأثير من خلال الاقتناع أو امتلاك الثروة أو المكانة.

و لذلك فإنه يمكن أن تكون المشاركة وسيلة لتكوين تنظيمات اجتماعية تضي قوة على أعضائها للتأثير في القرارات.

2.3.3. أساليب المشاركة في اتخاذ القرار

- الأسلوب الأوتوقراطي

و يتلخص في أن يقوم رئيس الجماعة أو قائدها منفردا باتخاذ القرار، معتمدا على ما يملكه هو نفسه فقط من معلومات (121)ص390، و هنا يتخذ المديرون القرارات كي ينظموا و يوجهوا أو يسيطروا على المرؤوسين بهدف تنسيق جميع الخدمات المساهمة في تحقيق أهداف التنظيم، و حيث أن المديرين هم الذين يحققون نتائج عن طريق المرؤوسين و هذا ما يؤثر عليهم و بشكل مباشر، و هذا ما يؤدي إلى رغبة المرؤوسين الإخلال بتلك القرارات (116)ص276 .

و يتميز هذا الأسلوب بالسرعة باعتبار أن القرار يعتمد كليا على ما يمتلكه المدير وحده من معلومات و هذا ما يؤثر سلبا على جودة القرار، و ذلك يرجع إلى نقص البدائل هنا تصبح مساهمة أعضاء المجموعة مفيدة و ضرورية، و أن استعانة المدير بأراء الأعضاء و خبرتهم حتما سيؤدي إلى اتخاذ قرار أفضل.

- الأسلوب الديمقراطي

و يتميز هذا الأسلوب بترك الفرصة لجميع أعضاء الجماعة بالاشتراك في عمليتي النقاش و التصويت بشأن أي مشروع أو قرار يتعلق بالعمل، و تعتمد عملية اتخاذ القرار بالأسلوب الديمقراطي على قبول رأي الأغلبية و إقراره. و من إيجابيات هذا الأسلوب أن اتخاذ القرار يتم باستخدام كل المعرفة و الخبرة المتراكمة عند جميع أعضاء الجماعة، و يؤدي اشتراك جميع الأعضاء في اتخاذ القرار إلى جعل احتمال إتباعهم للقرار و تنفيذه أكبر بكثير مما لو لم يكونوا قد شاركوا في صناعته.

- أسلوب الإجماع

و هذا الأسلوب يتطلب موافقة جميع أعضاء الجماعة دون استثناء و هو يأخذ وقتا طويلا و لا يكون إلا في حالة القرارات بالغة الأهمية ، و القرارات الصادرة عن استخدام هذا الأسلوب تتميز بجودة عالية فهي ناجمة عن عملية نقد واسعة و يؤديها جميع الأعضاء.

كما أن لهذا الأسلوب سلبيات و تتمثل في طول الوقت اللازم لاتخاذها، و في كثير من الأحيان ليس من

السهل الوصول إلى إجماع بشأن قرار معين، و خاصة إذا كان واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة في موقف المعارضة الشديدة لموقف الأغلبية كما نجد أن هناك طريقتين للمشاركة:

1. الطرق الرسمية للمشاركة

و نذكر من أبرزها المجالس الاستشارية التي تتكون من ممثلين عن مختلف الإدارات و تكون مهمتها دراسة المسائل التي تحال إليها على أن توصى بالمقترحات اللازمة لحلها، و ترفع هذه المقترحات إلى المستويات العليا التي لها حق اتخاذ القرار و صناعته، و لها أن تأخذ بها أو تهملها، و قد تتكون لجان استشارية و يشترك فيها ممثلون عن النقابات بهدف إيجاد نوع من التعاون و التشاور و العمل معاً لحل المشكلات الخاصة في التنظيم.

2. الطرق غير الرسمية للمشاركة

ليس لها برنامج معين و محدد مقدم، و تتم في فترات غير منتظمة حيث يعقد الرئيس اجتماع مع رؤوسيه عندما يوجد موضوع هام يحتاج إلى استشارة و تنقسم المشاركة غير الرسمية على مشاركة فردية و أخرى جماعية (84)ص131

- العوامل المؤثرة على جودة القرار الجماعي

1. مرض تفكير الجماعة

و يصيب هذا المرض الجماعات شديدة التماسك التي تكون مهمتها اتخاذ القرارات، و عادة ما يتطور لدى هذه الجماعات قاعدة أو معيار بهدف الوصول إلى إجماع في أقرب فرصة ممكنة، و بهذه الطريقة تنخفض فعالية الجماعة، و قدرتها على اتخاذ القرارات المهمة و ذات المستوى العال من الجودة (121)ص396 و التفكير الجماعي يتعلق بالضغوط الجماعية التي تضع الأفراد في موقف عدم المخالفة خوفاً من فقدان مكانهم في الجماعة، و كما أن هناك وهم الاتفاق الجماعي حيث يؤخذ دائماً بأن هناك اتفاق تاماً حول القرار ما دامت الأغلبية متفقة عليه و من أهم أعراضه نذكر:

- وهم العصمة

و يؤدي ارتباطهم القوي إلى حدوث كوارث تنجم عن بعض القرارات المتخذة.

- وهم الأخلاق الحميدة

بحيث يؤمن الأعضاء بأن كل ما يتخذونه من قرارات هي قرارات صائبة

- أفكار مغلوبة مشتركة

و تحمل فيها الأعضاء معتقدات و أفكار مشتركة تقود إلى التقليل من الأخطار المحتملة في أي قرار مغلوط.

- التبرير الجمعي

و ذلك برفض كل ما من شأنه التناقض مع قرارهم أو اتجاههم.

- وهم الإجماع

و يحتفظ فيها الأعضاء خطأً أن قراراتهم ناجمة عن اقتناع كل الأعضاء بها .

- الرقابة الذاتية

و يحتفظ فيها الأعضاء بما لديهم من شكوك بشأن القرارات التي تتخذها الجماعة.

- توجيه ضغط مباشر للأذعان

و ذلك عندما يعبر أحد الأعضاء عن آراء مخالفة و شكوك معينة (121)ص396 فيوجه ضده ضغط لدفعه إلى الالتزام بما تم اتخاذه من قرارات.

- حراس العقد

أي حماية الجماعة و تجنبها الاستماع إلى آراء المعارضة أو المعلومات التي تؤثر سلبا فيما تملكه الجماعة من أفكار .

2. التطرق داخل الجماعة أو التحول نحو المخاطرة

و هو ما يتعلق بكون القرار جماعي أكثر ميلا أو تحولا نحو المخاطرة إذا ما قورن بعملية اتخاذ القرار الفردي، و من أكثر التفسيرات حول هذه الظاهرة هو توزيع المسؤولية و تحرر الفرد من المسؤولية الفردية التي تترتب على القرار المتخذ من قبل الجماعة و حتى في حالة فشل القرار فإن اللوم يوزع على الكل وفيما يخص عامل التفكير الجماعي أو مرض التفكير الجماعي وعامل التطرق في الجماعة والتي اعتبرت من أكثر العوامل المؤثرة على جودة القرارات الجماعية. اتفق المهتمون بالسلوك في مجال العمل إتباع الوسائل من أجل القضاء عليها أو التخفيف من حدتها.

- أسلوب التوليد الفكري

يستخدم بصورة عامة لإثارة عملية المناقشة الجماعية لمشكلة معينة وزيادة الابتكارية بين أفراد الجماعة في طرح الحلول والبدائل.

-أسلوب الجماعة الاسمية

وهو أسلوب يسمح للجماعة بالاجتماع والاشتراك في الآراء مع بعضهم، ولكن لا يمنع الاستقلالية في التفكير، كما يحدث عادة في التفاعلات الجماعية التقليدية.

-أسلوب دلفاي

يشبه أسلوب الجماعة الاسمية إلا أن الأفراد لا يتواجدون في مكان واحد ولا يتقابلون وجها لوجه، وهنا يكون غياب التأثير الجماعي على الفرد (107)ص142 .

4.3.3.فعالية الجماعة ومزايا ومساوئ القرار الجماعي

1.4.3.3. فاعلية الجماعة في اتخاذ القرارات

فيما إذا كانت الجماعة أكثر فعالية من الأفراد فإن ذلك يعتمد على المعيار المستخدم في تعريف الفاعلية فيما يتعلق بالدقة، فإن قرارات الجماعة تميل إلى أن تكون أكثر دقة من قرارات الأفراد، إذا تم تعريف الفاعلية على أساس السرعة في هذه الحالة يتفوق الأفراد وإذا كانت الفاعلية تعني درجة قبول القرارات النهائية التي يتم التوصل إليها تكون الجماعة أكثر فاعلية. لكن لا يمكن أن نأخذ الفاعلية بدون كفاءة وفيما يتعلق بالكفاءة فإن قرارات الجماعة تكون أكثر كفاءة إلا أنها تتطلب وقت أطول من تلك القرارات التي تكون فردية وفي حالات استثنائية قرارات الأفراد تتطلب وقت أطول، وذلك في حالة الحصول على مدخلات كمية متنوعة وفي هذه الحالة فإن الفرد متخذ القرار عليه أن يقف وقتاً أطول في مراجعة الملفات.

و بشكل عام فإن الجماعة تميل لأن تكون أقل كفاءة من الأفراد في حالة تفصيل استخدام الجماعة فإن العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار هي التخمين فيما إذا كان المطلوب هو زيادة الفاعلية (67)ص1473

2.4.3.3. مزاي و مساوي القرار الجماعي

1. مزاي القرارات التي تتخذها الجماعة

إن الميزة الإيجابية و الرئيسية لطريقة الجماعة في اتخاذ القرارات هي ما توفره الجماعة من معلومات و خبرات كثيرة لكي تعتمد عليها في اختيار القرارات،

- تنوع المهارات المعرفية و الخبرة لتعزيز الذاكرة فيما يتعلق بالحقائق و قدرة أكبر على تصحيح الأخطاء.

- زيادة قبول القرار و يساهم كل عضو بمهارته و معرفته و خبرته.

- يعزز تذكر الحقائق بحيث أن الجماعة تتميز عن الأفراد بذاكرتها للحقائق حيث أن أغلب الأفراد يسعون لاتخاذ القرار يواجهون مشكلة نسيان معلومات مهمة .

- القدرة على اكتشاف الأخطاء فعندما تتخذ الجماعة القرار فإن الخطأ الذي يرتكب من قبل أحد أعضاء الجماعة يتم اكتشافه من قبل الأعضاء الآخرين، و القرار في هذه الحالة يكون مقبول من قبل العديد من الأعضاء داخل التنظيم مما يؤدي إلى زيادة مستوى رضا الأعضاء و مدى التزامهم بما تم إقراره من خطوات عمل بالمقارنة مع عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها فرد واحد .

إذا كانت للقرارات التي تشارك فيها الجماعة العديد من المزايا فهذا لا يعني أنها تخلو من المساوي

2. مساوي القرارات الجماعية

إن عملية اتخاذ القرار لدى الجماعة يكون بطيئاً للغاية مع أسلوب اتخاذ القرار الفردي و بالتالي ربما يكون أسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات غير مناسب في حالة الطوارئ و الأوقات العصبية، و يكون من الأفضل أن يتحمل المسؤولية فرد واحد بعملية اتخاذ القرار نيابة عن الجماعة، و ذلك لاعتبار أن الوقت مهم في عملية اتخاذ القرار و طول القرار يزيد من تفاقم المشكلة و تعقدها و الوقت الإضافي الذي يصرف في النقاش بين أعضاء الجماعة و عرض أرائها و مقترحاتها للوصول إلى قرار معين يعد العائق الأكبر في اتخاذ القرار الجماعي و مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات لا تتطلب بالضرورة تحقيق المصلحة العامة للمنظمة، فقد تكون المشاركة وسيلة لضياح المصلحة العامة و اتخاذ حل وسط يوفق بين رأي أعضاء المجموعة كما أن القرارات الجماعية تؤدي إلى صعوبة تحديد المسؤولية النهائية لنتائج القرار الجماعي في المنظمة (13)ص418

كذلك من مساوي القرارات الجماعية تلك القرارات التي تتخذها الجماعة المتماسكة و التي يكافح أعضاؤها للوصول إلى اتفاق على حسب دقة تقييم المعلومات المتعلقة بالقرار، و عند اتخاذ القرار فإن القرار بالإجماع و لا يحاولون البحث عن قرارات أخرى ربما . أعضاء الجماعة المتماسكة يدعمون تتوفر لدى عضو دون الآخر (67)ص418

خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق أن الجماعة في أي تنظيم هي عبارة عن جمع من العاملين الذين يشتركون في قيم محددة و يعملون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال تحقيق أهداف الجماعة و تتكون الجماعات داخل التنظيم نتيجة لعدد من العوامل منها ما هي مادية خاصة بالمكان و منها ما هي اقتصادية و هناك كذلك أسباب اجتماعية و أخرى نفسية، و تتكون الجماعات إما بالانضمام و ذلك يرجع إلى سبب الانجذاب و التشابه، كما أن الجماعة في حالة تكونها تمر بمراحل خمسة و هي مرحلة التكوين، الصراع، و وضع القواعد و مرحلة الأداء و المرحلة الأخيرة هي مرحلة التفكك. هذه المراحل التي تعتبر أساسية في تكوينها .

هذه الجماعة التي تشكلت و وجدت طبعاً نتيجة عدة أسباب نجد أنها لا تجد راحتها و استقرارها و تكيفها في العمل إلا إذا شعرت أنها تحقق معظم حاجاتها النفسية و الاجتماعية في جو تسوده العلاقات الإنسانية في ظل قيادة تعي و تشعر أن العامل حقيقة لم يعد ذلك الكائن الجامد ، و بالتالي فلا بد من إشراكها في بعض القرارات حتى و أن كانت بسيطة تترك له مجال لكسب ثقته بنفسه و بأعضاء التنظيم الذي ينتمي إليه مما ما يزيد من درجة ولاءه للمنظمة و يسعى إلى طرح العديد من البدائل الإبداعية لتحقيق فعالية المنظمة خاصة إذا أفكاره تلك تؤخذ بعين الاعتبار.

الفصل 4

اتخاذ القرار

اتخاذ القرار مفهوم يختلف عن صنع القرار لكون اتخاذ القرار مرحلة من مراحل صنع القرار، وعملية اتخاذ القرار تعد جوهر الإدارة والعملية الإدارية ما هي إلا سلسلة من القرارات المتصلة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبالتالي فهي لا تؤدي منفصلة عن باقي الوظائف السابقة، وإذا كانت التنظيمات الإدارية هي تلك الشبكة المعقدة من عمليات اتخاذ فإنه من الضروري إيجاد مراكز اتخاذ القرار داخل البناء التنظيمي، وتزداد صعوبة اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمة، وبفضل اتخاذ القرار يمكن تطبيق أو تنفيذ الإستراتيجيات العامة للمنظمة بصورة عامة.

1.4. طبيعة القرار

1.1.4. أهمية القرار وخصائصه

1.1.1.4. أهمية القرار التنظيمي

يعتبر إتخاذ وسيلة علمية وفنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية و له دور فعال في القيام بالعمليات الإدارية كالتخطيط والتوجيه والرقابة والتنظيم إذ تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين وعن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات و هي تعتبر بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد (103)198ص، وتعتبر عملية اتخاذ القرار من العناصر المرتبطة بالتنظيم، وهنا تثار مشكلة تحديد مراكز اتخاذ القرار داخل الهيكل التنظيمي وتزداد تعقيدا مع كبر حجم المنظمات الحديثة وتعدد النظم الفرعية المكونة لها. وإذا ما اعتبرنا التنظيمات الإدارية على أنها شبكات معقدة لعملية اتخاذ القرار فإن هناك ضرورة حتمية لإيجاد مراكز محددة لاتخاذ القرارات داخل البناء التنظيمي (151)4ص.

2.1.1.4 خصائص القرارات

وجود الرغبة في التنظيم بإحداث التغيير إذا تطلبت المشاكل القائمة ذلك أو تجنباً لوقوع المشاكل في المستقبل إذا لم يتم إحداث التغيير، أما في حالة تواجد الرغبة في التغيير المقترح وهذا يتطلب أن تتوفر لدى متخذ القرار دقة التحليل والقدرة على اتخاذ موقف والدفاع عنه، لكن يشترط قبل أن يتخذ القرار بأن يقنع الأفراد الآخرين في التنظيم بأن ما وضعه هو تصور واقعي ومنطقي وأن القرار المناسب سوف يتم اتخاذه تبعاً لذلك، وهذا يتطلب الاتصال والتفاعل المستمر بين الأفراد خاصة أولئك الذين يقعون في مراكز الإدارة العليا في التنظيم-تحديد درجة التغيير المطلوب بأحداثها والتي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في التنظيم وعلى توقعاتهم وطموحاتهم المستقبلية، ولذلك فإن موضوع التغيير لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار الأوضاع الاجتماعية والبيئية المحيطة بالمؤسسة وغايات العاملين ورغباتهم.

- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، هذا التعريف غالباً ما يسمى بفن تحليل الوضع القائم بشكل دقيق أخذاً بعين الاعتبار أربعة عوامل أساسية وهي الموارد المادية والبشرية، أهداف التنظيم، وطرق ووسائل التي تتبع في استخدام الموارد المتاحة، وبيئة التي تعمل بها المنظمة وتتفاعل معها (10)18ص

2.1.4. نظريات إتخاذ القرار

- إتخاذ القرار في ظل النظريات الكلاسيكية

1. حركة الإدارة العلمية

من أهم أعلامها المهندس فريدريك تايلور "F-TAYLOR" و يؤكد على أن الإدارة وحدها الاضطلاع بالمسؤولية في إتخاذ القرارات حول كيفية إنجاز العمل تاركا للعمال واجب الطاعة العمياء للأوامر كما هي دون أدنى تدخل منه لأنه يتم التخطيط لعملية العمل مثل جدولة الإنتاج وإتخاذ القرارات الأساسية لكل ما يؤثر في الإنتاج بعيداً عن العمال ذ، وأن هذه القرارات يتم إتخاذها بواسطة مجموعة صغيرة من الأفراد الإداريين الذين يتلقون تدريباً خاصاً في فن إتخاذ 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، و البناء التنظيمي الذي يعتب نسقاً أو نمطاً معيناً، بل يتميز ذلك البناء ببنائات فرعية لها دورها الوظيفي الهام، و أخيراً الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين (80)102ص. ومن الإسهامات التي قام بها تايلور في مجال إتخاذ القرار دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلاً من الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي والانسجام بدلاً من التفرقة والتعاون بدلاً من سيادة روح الفردية

2. نظرية التقسيم الإداري

ومن أبرز أنصار هذه النظرية فايول "H-fayol" وجلبرت "Frank Gilbert" وليندول أرويك "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 لدور القيادي وتقريره لعدد من المبادئ وأجمل اقتراحاته لترشيد سلوك القائد وتطبيق حسب الظروف وفقا لمقتضياته والاقتراحات التي جاء بها قد ساهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرارات وسعة الإطلاع، ومن أهم المبادئ التي جاء بها فايول من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار هي مبدأ استقرار الموظف في مركزه و مبدأ اللامركزية الإدارية وكذلك مبدأ الاتصال الأفقي و روح التعاون بين المدير وموظفيه و كذلك مبدأ ترتيب العمل (82)47ص

- 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 مجال 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

- اتخاذ القرار في ظل النظريات السلوكية

و من أهم روادها نجد ماري فوليت (M.Follet) ونشستر بارنارد (C.Barnard) وكذلك هربرت سيمون (H.Simon) وجيمس ثمسون "J.Thompson"

- 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- تشستر بارنارد: لقد لفت الانتباه بارنارد في كتابه "وظائف المنفذ" إلى أن اتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا وجانبا هاما في العمل الإداري وذهب إلى حد القول أن العمل والأداء في التنظيم الإو من اهم روادها نجد ماري فوليت (M.Follet) ونشستر بارنارد (C.Barnard) وكذلك هربرت سيمون (H.Simon) وجيمس ثمسيون "J.Thompson"

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- تشستر بارنارد: لقد لفت الانتباه بارنارد في كتابه "وظائف المنفذ" إلى أن 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 الإستراتيجية وغير الإستراتيجية التي لا تؤثر كثيرا في اتخاذ القرار 57ص(82)

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 (80)241ص 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 اختياره بل بأسلوب تنفيذه. وعملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا والقناعة وبحدود الرشد.

-جيمس ثمسيون

لقد تعرض ثمسيون لموضوع اتخاذ القرارات في كتاب له "دراسات مقارنة في الإدارة" وركز على تحليل أساليب اتخاذ القرارات التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين 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 أفراد المدير باتخاذها و اتخاذ القرار عن طريق التقدم والحكم الشخصي للمدير متخذ القرار واتخاذ القرار عن طريق التسويات أو الحل الوسط اتخاذ القرار عن طريق التقديرات الكمية التي تجربها الإدارة (99)215ص.

ويكمن تلخيص آراء فايول فيما يلي:

إن التنظيم هو ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس أو هيكل من القرارات، كل قرار مرتبط بنوع من النشاط لتحقيق هدف معين ورسمي و كذلك عملية اتخاذ القرار هي عمل جماعي لذلك لا بد من التخصص وتقسيم العمل حتى يكمن التنسيق بين عمال الإدارة المختلفين (152)45ص. بالإضافة إلى التزام الأفراد بالقرارات المتخذة من طرف المستويات العليا ولتحقيق هذا يمارس التنظيم أساليب مختلفة من أجل التأثير منها استخدام السلطة، الإقناع، الإتصالات و تحقيق التوازن بين القرارات التي تصدرها المستويات العليا للتنظيم والاستجابة التي يقوم بها بقية الأعضاء وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة (67)82ص.

3.1.4. خطوات و أساليب اتخاذ القرار

1.3.1.4. خطوات اتخاذ القرار

- تحديد المشكلة

وهي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار، ولها أهمية كبيرة لأنها تحدد دورها مدى فعالية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارا غير سليما (7)113ص ، و يحتاج إلى توفير معلومات كافية عن الأوضاع وكذا الظروف السائدة وعن احتمالات النجاح في تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث، بالإضافة إلى الأسس والمعايير تسهم في المفاضلة والاختيار بشكل موضوعي (39)259ص.

- تحليل المشكلة

والتي يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق ومن المهم تصنيف المشكلة لغرض معرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار؟ ومن الذي يتم استشارته عند اتخاذها؟ ومن الذي يجب إبلاغه؟ وبدون هذا التصنيف لا يمكن تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال.

- إيجاد الحلول البديلة

و هنا تبدأ 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 (6)321ص

- تقييم البدائل

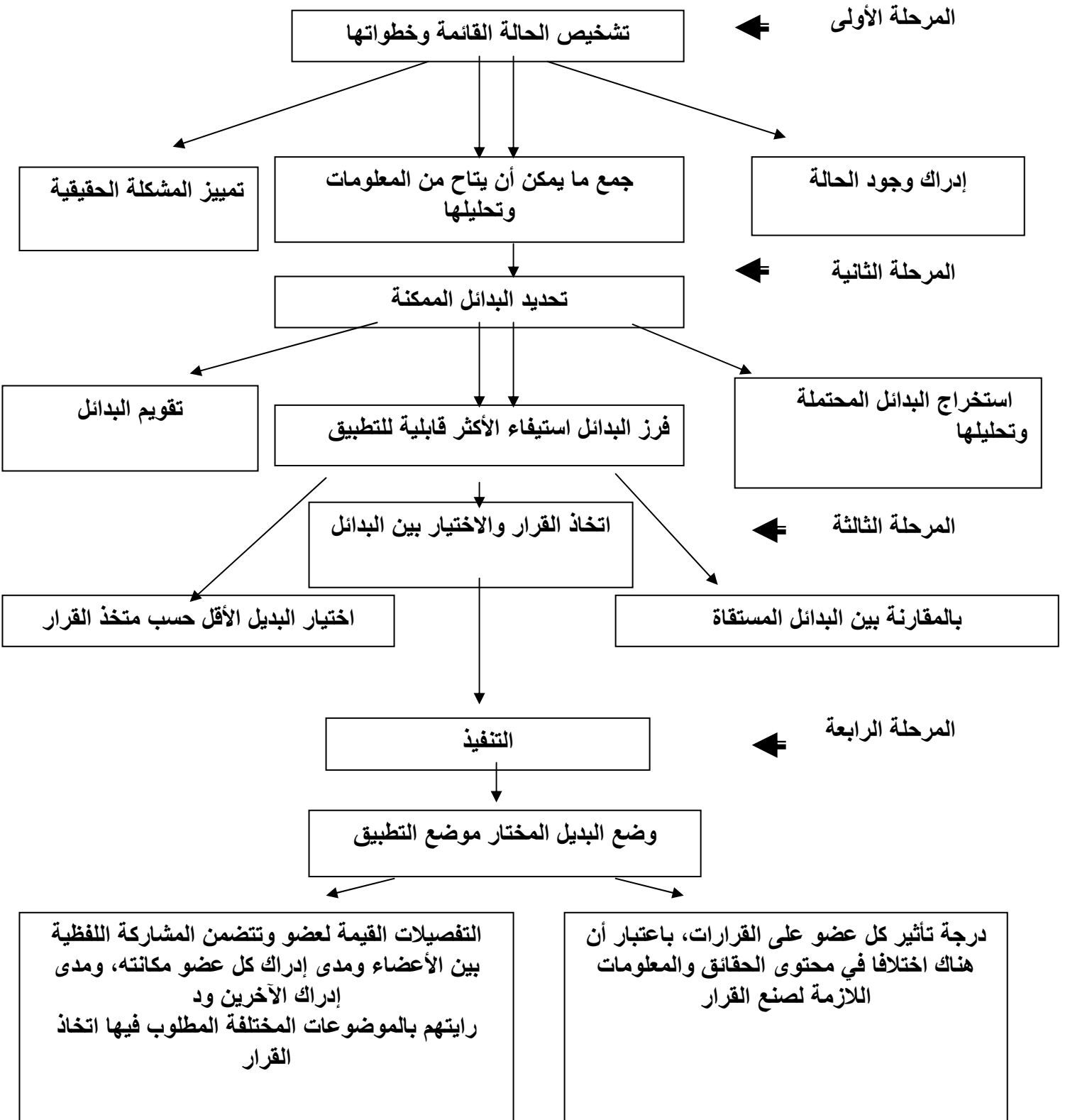
و ذلك باستعراض البيانات لكل بديل وتطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية وإبقاء الأهم،

- اختيار أفضل بديل

وهنا يتم دراسة الحلول البديلة وتقييم كل بديل لاختيار مدى صحته في ضوء تكلفته وأثره ومزاياه ومشكلاته في ظل الظروف المحيطة والداخلية ويتم ذلك بعدة وسائل منها الخبرة والمناقشات وتجميع البيانات والمعلومات.

- تنفيذ القرار ومتابعته

وهي آخر مرحلة وتتمثل في اتخاذ القرار ووضع موضع التنفيذ (65)281ص.



الشكل رقم 03 مراحل صنع القرار [18]

2.2.1.4. أساليب اتخاذ القرار

- الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار

1. الخبرة

وللخبرة دور أساسي في عملية اتخاذ القرار ذلك أن المدير يواجه مشاكل أو مواقف يستلزم اتخاذ قرار معين وهنا يستخدم خبرته السابقة في الوصول إلى القرار المطلوب وذلك على أساس المشكلات الحالية تتشابه مع المشكلات السابقة (101)418ص. فالمدير لم يصل إلى مركزه إلا بعد تجربة وممارسة اتخاذ القرار والتي تعتبر دروسا يستفيد منها في قراراته المستقبلية خاصة إذا ما تكررت تلك المواقف (47)130ص

إن هذا الأسلوب يتميز بعدد من العيوب كاحتمال اختلاف المشكلات القديمة عن المشكلات الجديدة. كذلك أن القرار الذي يصلح في ظروف معينة قد لا يكون مناسباً تحت ظروف جديدة بالإضافة إلى أن هناك مخاطرة في اعتماد المدير على خبرته السابقة لما قد يشوب هذه الخبرة من أخطاء أو ثغرات فقد لا تكون خبرته جيدة أو قد تتأثر بمستوى إدراكه وما يشوب هذا الإدراك من عواطف و تحيزات (101)418ص

- المشاهدة

ويلجأ هنا إلى تقليد الحلول التي يتبعها بعض المديرين وقد يكون هذا الأسلوب مفيداً في المشروعات الصغيرة أو الفروع التابعة لمنظمة كبيرة، كذلك عندما لا تكون هناك رغبة في تحمل المخاطر الناتجة عن المبادأة والحلول الجديدة، ولهذا الأسلوب كذلك عيوب ومخاطر وتتمثل في أن ما يناسب منظمة معينة قد لا يناسب منظمة أخرى وذلك لاختلاف الظروف البيئية المحيطة بها والعناصر المؤثرة فيها.

2. التجربة

ووفقاً لهذا فقد يتم وضع البدائل تحت الاختبار ثم ملاحظة ماذا يحدث، ويستخدم هذا الأسلوب في البحث العلمي فقد يكون الأسلوب ملائم ليتحقق المدير من نجاح خطته خاصة فيما يتعلق بالعوامل غير الملموسة باختبار هذه البدائل لمعرفة أفضلها، وهنا لا يمكن اتخاذ القرار إلا بعد التحقق من نجاح الإجراء ورغم ذلك فلا يوجد ما يضمن سلامة القرار (8)112ص، ولهذا الأسلوب عيوب ومخاطر باعتباره أنه يستنفذ الكثير من الجهد والوقت للمدير إذ ينبغي إجراء التجارب للحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة من أجل تحقيق هذه التجارب (10)141ص.

كما أنه يمكن أن يعطي القرار بعد تنفيذه عكس النتائج المرغوب في الوصول إليها

- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار

1. أسلوب شجرة القرارات

وهذا الأسلوب يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرارات وبين البيئة المحيطة به، ويفترض لهذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار، و يمكن لم اتخاذ القرار رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار في كافة المواقف (119)21ص

2. أسلوب بيرت

ويعرف أحيانا باسم أسلوب "الدرب الحرج" يساعد على صنع القرارات الرشيدة في الإدارة ويستهدف تحديد وتنظيم ما يتبقى أن يعمل من أجل تحقيق أهداف محددة في زمن معين وتعتمد في استخدامها على عدة مفاهيم أهمها: المرحلة العملية، المرحلة السابقة، المرحلة اللاحقة، الشبكة، زمن العملية (18)257ص.

3. أسلوب دراسة حالة

إن هذا الأسلوب دراسة حالة يتضمن خطوات علمية محددة تبدأ بتعريف المشكلة وتحديد الهدف، وتنتهي بالحل الأنسب الذي يعالج المشكلة ويحقق الهدف ويساعد هذا الأسلوب على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير والابتكار لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم (68)34ص.

4.1.4. أنواع القرارات و العوامل المؤثرة فيه

1.4.1.4 أنواع القرارات

1. تصنيف القرارات من الناحية القانونية

وتنقسم إلى أربعة أقسام وتتمثل فيما يلي:

- مدى القرار وعموميته

والذي يتضمن قواعد عامة موضوعية ملزمة تطبق على عدد غير محدد من الأفراد كإصدار اللوائح وتحديد السلطات، بالإضافة إلى القرارات التي تخاطب فرد أو مجموعة من الأفراد كالقرارات المتعلقة بالتعيين، التوظيف، الترقيّة.

- تكوين القرار

ويتضمن القرارات البسيطة كتعيين موظف أو قرارات مركبة كالفصل من العمل

- أثر القرار على الأفراد

إذ أن هناك قرارات ملزمة وهي تمثل الأصل في القرار وقرارات لا تحتل صفة الإلزام وتعد بمثابة النصائح.

- قابلية القرار للإلغاء والتعويض

إذ يمكن معارضة بعض القرارات والمطالبة بالإلغاء والتعويض عما تسبب من نتائج (10)24ص.

2. طبيعة القرار الإداري

وتنقسم هذه القرارات بدورها إلى ثلاثة أشكال.

القرارات الأساسية والروتينية

فالقرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات قبل اتخاذها وذلك بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا والإخلال بها يعرض المنظمة للخطر، أما القرارات الروتينية تتميز بالتكرار المستمر، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذ القرار (68)34ص.

- قرارات تنظيمية وفردية

فقد تتميز القرارات التنظيمية بأنها تتعلق مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المديرين أو من قبل مجموعة من العاملين في المنظمة ويكون مصدر قوة هذه القرارات السلطة الرسمية التي يتمتع بها المدير أو الأفراد وانتمائهم للمنظمة وليس بصفتهم الشخصية. أما القرارات الفردية فإنها ليست ذات صفة رسمية وإنما لها صفة شخصية، ترتبط بالفرد الذي يتخذها و بالتالي فإن أثارها تعود على هذا الفرد بالذات دون غيره، وعلى الرغم من أن التأثير المباشر للقرارات ينعكس على متخذي القرار، إلا أنها تؤثر من جهة أخرى على المنظمة (56)19ص.

- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

فيها معايير الحكم واضحة ويسهل تحديد البدائل ويوجد تأكيد فيها بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية، وهي أيضا قرارات روتينية، محددة لها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.

أما القرارات غير المبرمجة فقد أشار سيمون إلى أنها تشبه القرارات الإستراتيجية والإدارية وتظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة وعلى متخذ القرار هنا استعمال حكمه الشخصي، تقييمه ورؤيته للمشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها طبيعته المميزة.

3. قرارات حسب بيئة القرار الإداري

وتنقسم إلى ثلاثة أقسام وهي كالتالي:

- قرارات تبعا لدرجة التأكد

وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وأثارها تكون معروفة مسبقا.

- قرارات تبعا لعدم التأكد

وهي قرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

- قرارات تبعا لدرجة المخاطرة

وهي قرارات تتخذ في حالات محتملة الوقوع، وعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها

4. القرار الإداري حسب وظائف المنظمة

وتتمثل في القرارات التالية:

- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية

والتي تضم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات العامة وكذا القرارات المتعلقة بتصميم الهيكل التنظيمي وتحديد المعايير الرقابية.

- قرارات متعلقة بالإنتاج

كقرارات تحديد موقع المصنع، حجم الإنتاج، ورقابة الإنتاج وجودته.

-قرارات متعلقة بشؤون العاملين-

وهنا القرارات تكون تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد وطرق اختبارهم وتعيينهم، وكذلك تحديد أساليب الترقية والتقاعد.

- قرارات متعلقة بالتسويق -

وتتمثل في تحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق، التي سيتم بيعها على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته (10)46ص.

5. تصنيف القرار حسب المستوى التنظيمي

وتتمثل فيما يلي:

-القرارات التشغيلية-

وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا، وهي المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة كالقرارات في حق تعطل آلة في خط الإنتاج وما يلزم لتصليحها من إجراءات نمطية معينة.

-القرارات الإدارية (التكتيكية)

وهي التي تتخذ في مستوى إداري أعلى مما تأخذ فيه القرارات التشغيلية، وهنا يقوم المسؤولون باتخاذ القرارات بحل المشكلات في مجال التنظيم و اللارقابة على الأداء، ولا يوجد لهذا النوع ضوابط تحكمه أو إجراءات مسبقة يجب إتباعها.

- القرارات الإستراتيجية

وهي القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا أي عند قمة الهيكل التنظيمي وتختص بتحديد التنظيم للمدى الطويل، تتعلق هذه القرارات بحل المشاكل المعقدة والمتجددة باستمرار (103)180ص.

2.4.1.4. العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

- تأثير البيئة الخارجية

إن من بين العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات هي العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، التقنية، القيم، العادات والقواعد الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة، يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع إذ أن كل قرارا يتخذ في منظمة ما لابد أنه يتأثر ويعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المنظمة .

- تأثير البيئة الداخلية

تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم غير الرسمي وغير الرسمي والتي لها تأثير كبير على القرارات المتخذة في محيط العمليات الإدارية المختلفة (10)ص66.

- تأثير العوامل النفسية لمتخذ القرار

تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذ القرارات أو المساعدين تأثيرا كبيرا على القرارات التي يتخذونها (13)ص270 كالتردد في اتخاذ القرار الذي ينتج عادة عن تلك القرارات التي تتعلق بالمستقبل الذي يتميز بعدم القدرة على تحديد ما سيحدث فيه مما يؤدي إلى اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد وظروف التأكد، كذلك مستوى نكاه متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول (10)ص81. وهذا ما ذهب إليه هاربرت سيمون H.SIMON حيث اعتبر أن الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد متخذ القرار ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد متخذ القرار ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذت القرارات تحت ضغوطات نفسية، والتي تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار (13)ص270

- تأثير توقيت القرار

الفكرة الرئيسية للتوقيت هي الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار، وكذلك الشعور بأن المشاكل والأحداث متداخلة بحيث أن الوقت الذي يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما بلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى لذلك يجب توقيت القرار لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما (23)ص270.

- تأثير مدى توفر المعلومات

ويتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها، الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة، كذلك مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور وانسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات بحيث يسمح بالحصول على هذه البيانات، بالإضافة إلى مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات(13)270ص.

2.4. نماذج وفعالية رشادة القرار

1.2.4. نماذج اتخاذ القرار

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 أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة وتعظيم العائد، ويرى سيمون في ذلك أن المدير لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل ومعرفة كاملة عن نتائج كل بديل إلى جانب منظومة ثابتة للأفضلية لهذه النتائج ويؤكد في نفس الوقت أن الرشيد الكامل مناقض ومخالف للواقع واقترح الرشيد المحدود، لأن المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرار منها الشخصية والبيئية وتعمل جميعها دون تحقيق الرشيد الكامل في اتخاذ القرارات (63)70ص

ونموذج الرشيد فيرى كل من "تيدما" و "هار" أن متخذ القرار يقوم بحل المشكل واتخاذ القرارات بناء على معلومات التي تتوفر لديه (127)66ص.

2.1.2.4. 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

3.1.2.4 النموذج المرضى أو الرجل الإداري

الذي يسلك بطريقة رشيدة فقط في حدود ما يستطيع أن يستنبطه من العالم الحقيقي و يعترف بحدود معرفته ومعلوماته عن البدائل المتاحة والنتائج الخاصة بكل بديل، ويتأثر الرجل الإداري عند اتخاذه القرارات بقيمه الشخصية وطرق إدراكه للأمور واتجاهاته (53)240ص

ويتخذ الرجل الإداري قراراته من خلال بحثه عن البدائل الممكنة وكذلك المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل، ويستمر في عملية البحث إلى أن يصل إلى الإستراتيجية التي تستطيع أن تحقق متطلبات أقل حد من الرضا وتنتهي عملية البحث حينما يجد البديل المرضي، إن هذا النموذج المرضي يعتبر أكثر واقعية واتفقا مع الأوضاع الحقيقية التي تتم فيها عملية اتخاذ القرار الإداري

2.2.4. معايير تقييم فعالية اتخاذ القرار

- معيار الجودة الموضوعية للقرار

وتتخذ درجة الجودة الموضوعية للقرار بمدى حسن تنفيذ العملية الرسمية لاتخاذ القرار (64)161ص . وبدلا من البحث عن القرار المثالي أو بالغ حد الكمال غالبا ما يستقر المديرون أو متخذ القرار الذي يكفي لخدمة أهدافهم وأنهم يقبلون أول قرار مرضي يجيدونه ويستمررون في البحث حتى يجدون القرار المثالي (7)128ص .

2.3.2.4. 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 متخذو القرار الذي يبدوا ممتازا هو الذي يبني على أساس معلومات جمعت وحللت وقيمت بفعالية.

وقد يصبح غير ذلك بسبب حدث لم يكن في الإمكان التنبؤ به، وعلى النقيض من ذلك قد يؤدي حدث غير محتمل إلى تحويل قرار 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 الفاعلية أو لما أفضل منه.

4.2.4. رشادة اتخاذ القرار

- 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 معلومات وثيقة الصلة بالموضوع

- العمل بطريقة منهجية وبدقة

فالنموذج الرشيد لحل المشاكل لن يعطي نتائج جيدة إذا لم يستخدم بطريقة صحيحة وعند استعمال هذا النموذج ينبغي لمتخذ القرار أن ينتبه للأخطاء الشائعة

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 ترفيته ستعتمد على تحسين أدائه ولكنه يعلم من مصادر سرية أو إشاعات أن هذا الرئيس سيتردد من الخدمة قريبا. وهنا لن يفعل المدير شيء، أما إذا لم يعرف بالموقف فإنه سيعمل بجد لساعات طويلة.

- التراخي في التغيير

وذلك يقرر المدير اتخاذ تصرف ما عندما 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 مبنيًا 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.

- الذعر أو الهلع

إذ يشعر المدير أنه لا يواجه إلحاح المشكلة فقط ولكن أيضا إلحاح عنصر الوقت، ومن شأن ذلك أن ينتج عنه قدر هائل من الضغط الذي في شكل قلق وتوتر، وفي حالة الذعر لا يكون الشخص قادرا على تقييم الموقف تقييما أو قبول معونة مرؤوسيه ونتيجة لعدم المعالجة السليمة يصبح الموقف أكثر عرضة للتدهور (64)261ص

3.4. الإدارة المحلية (اللامركزية الإدارية) واتخاذ القرار

1.3.4. أهمية الإدارة المحلية

تمثل الارتباط الوثيق بينها وبين الديمقراطية لان كلاهما يهدف إلى مشاركة الأفراد في إدارة شؤونهم بأنفسهم.

- تقريب الإدارة من المواطنين وتخفيف العبء على كاهل الدولة
- المساهمة في نجاح خطط التنمية التي لا تنفذ إلا على يد الهيئات المحلية والمرفقية، لان 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 وتحقيق 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 كفاءته (71)44ص.

- التوسع في مجال الخدمات الاجتماعية وضمان فعاليتها فيما يخص استفادة المواطن دون استثناء الفقير منهم والغني،

- وتحقيق مطالب العدالة الاجتماعية في جانب توزيع المداخل المترتبة عن الضرائب وغيرها، التي يتحصل عليها من المواطن بصفة أساسية (134)55ص.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المحلية 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.

2.3.4. وظيفة الإدارة المحلية

لقد أسندت للإدارة المحلية عدة مهام أو وظائف ويمكن حصرها فيما يلي:

- الأمن والنظام العام، المصلحة العامة المحلية، تخليد الرموز الوطنية (شعارات وطنية، أعياد وطنية.....).

- الاتصال بالمحيط والاستماع للمواطن،
تمارس الإدارة المحلية 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 الإدارة المحلية تهتم بتسيير الشؤون المحلية وتنظيمها وتأطيرها
-كما تعمل على صيانة المؤسسات وتفعيل عملها،

-توفير كل ما يمكن أن يساهم في راحة المواطن

-وتقوم كذلك بتفعيل الأمن العام وأمن الأشخاص والممتلكات

- والحفاظ على النظام العام

-القضاء على كل العوامل التي تهدده،

- كذلك تعمل الإدارة المحلية بتنظيم الحالة المدنية وتسييرها من خلال الاعتماد على سجلات وميكانيزمات تنظيمية خاصة بكل الحالات المدنية من زيجات وولادات ووفيات وغيرها.... - كما تقوم الإدارة المحلية 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 بالإدارة المحلية باعتبارها أكثر قربا من المواطن وأكثر تمثيلا للدولة وأكثر تعاملًا مع متطلبات الحياة الاجتماعية العامة للمجتمع على المستوى المحلي (134)ص56.

وبالتالي يمكن القول بأن الإدارة المحلية وجدت من أجل الحفاظ على مصلحة المواطنين التابعين لها وتوفير مستلزمات الحياة وذلك من خلال الاتصال بالمحيط والاستماع إلى المواطن.

3.3.4. اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية

يتولى أمين المجلس صياغة المحاضر و القرارات التي يتم التوصل إليها و قراءتها في الاجتماع و إقرارها من المجلس.

- ترفع القرارات التي تتطلب مصادقة الوزير أو من يفوضه إلى الوزارة أما القرارات التي تتطلب مصادقة فترسل مباشرة للبلدية لاتخاذ القرار ما يلزم بشأنها.

- يزود أمين مجلس الإدارة العامة لشؤون المجالس البلدية بالوزارة بصورة من جميع القرارات التي يتخذها المجلس.

- تدون قرارات المجلس بأرقام متسلسلة وفق تواريخها لمدة ولاية المجلس.

- تحفظ قرارات المجلس بطريقة منظمة لدى أمانة المجلس.

- تعلن قرارات المجلس التي يتقرر إعلانها بمقر البلدية ليطلع عليها ذوا الشأن:

4.3.4. اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية وتأثير التنظيم غير الرسمي فيه

إن اتخاذ القرار داخل الغدارة المحلية كما ذكر من قبل يستند إلى القوانين الرسمية ويتم ضمن التسلسل الإداري، إلا أن هناك عوامل يمكن أن تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي عوامل داخلية وخارجية، بحيث تتمثل العوامل الداخلية إلى عامل الهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي والتي لها تأثير على القرار في مختلف العمليات الإدارية، أما العوامل الخارجية يمكن القول بأن هناك عدة عصبية في خارج التنظيم يمكنها أن تؤثر بأي شكل من الأشكال في القرارات الداخلية للإدارة المحلية 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 دون الوصاية في توجيه قرارات الإدارة المحلية 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 الإدارة المحلية وزيادة على ذلك كله تأثير الجهاز السياسي، وبالرغم 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 (124)247ص

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى فكرة عامة حول اتخاذ القرار، وهذا بالتطرق إلى أهميته ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه وفعالية و رشادة القرار لكي نختم الفصل بالربط بين اتخاذ القرار والإدارة المحلية والذي يعتبر أحد متغيرات الدراسة وتأثير التنظيم غير الرسمي فيه.

ومن خلال ما تطرقنا له يمكن استنتاج أن عملية اتخاذ القرار هي نقطة انطلاق لجميع النشاطات والوظائف داخل الإدارة ويرى البعض أن الإدارة هي عملية اتخاذ القرارات، و"صناعة القرارات هي قلب الإدارة".

وتمر عملية اتخاذ القرار بمراحل تسلسلية بداية من تحديد المشكل وتحليله وتحديد البدائل والخبرات ثم تقييمها وفي الأخير اتخاذ القرار عن طريق اختيار أنسب الحلول والبدائل. ونجاح عملية اتخاذ القرار مرتبطة وبطريقة مباشرة بمتخذ القرار.

واتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية يمر بنفس مراحل القرار في باقي المنظمات ويتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، التي تجعل منه سواء قرار فعال بالنسبة للمنظمة وأعضائها أو هام لم يستند إلى القائد إلى رغباته الشخصية.

الفصل 5

التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية (الجانب الميداني للدراسة)

1.5. مدخل منهجي للدراسة الميدانية

يعتبر الجانب الميداني مجالاً لجمع البيانات عن الواقع التنظيمي المراد دراسته، حتى يتمكن من الإجابة على تساؤلات الإشكالية، غير أنها لا تكتسي طابعها العلمي إلا باستنادها إلى قوانين و قواعد منهجية.

1.1.5. المناهج و التقنيات المستخدمة

1. المناهج

- المنهج الكيفي

لقد وقع اختيارنا على هذا المنهج "المنهج الكيفي أو الوصفي" باعتباره يتماشى مع الموضوع محل البحث والمتمثل في "التنظيم غير الرسمي وتأثيره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية"، لكونه منهج يساعد الباحث في الوصول إلى معلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتساهم في تحليل ظواهره، ويوضح ارتباط ظاهرة بمختلف الظواهر الأخرى وإخضاعها لتفسيرات سببية ومقارنات واختبار صحة الفروض... (105)ص177

وقد يساعدنا هذا المنهج في وصف ظاهرة التنظيم غير الرسمي كما هي كائنة داخل البلدية وكيف تؤثر في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تحميل البيانات المتحصل عليها عن طريق الاستمارة. وفحص الفرضيات بأسلوب علمي والتوصل إلى استنتاجات تساعدنا في تقديم الحلول.

- المنهج الكمي

وهو الأداة التي تساعد في تحليل المعطيات والبيانات عن طريق النسب المئوية، والهدف منه إخضاع الظاهرة للتحليل و القياس، و التعامل مع الظاهرة بالأرقام والذي يعمل على تجنب الجانب الذاتي ثم يتم التعليق على النسب المئوية السوسولوجية

2. التقنيات

- البحث الاستطلاعي

أو المقابلة الاستكشافية، وهي طريقة تم استعمالها عندما تم اختيارنا لموضوع البحث وعند شعورنا بالمشكلة والتمثلة في إبراز الأثر الذي يظهره التنظيم غير الرسمي كظاهرة ملموسة في كل التنظيمات مهما كان نوعها ووقع اختيارنا على منظمة خدماتية المتمثلة في البلدية، حيث قمنا بالعديد من الزيارات لأحد بلديات عين الدفلى وهي بلدية "مليانة" 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 المقابلات مع المسؤولين ورؤساء المصالح والموظفين.

- 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 (104)ص374 وقد تم الاعتماد في دراستنا على الملاحظة المباشرة، بحيث قامت الطالبة بمراقبة سلوك الفاعلين أفراد وجماعات في بعض مكاتب البلدية حيث كانت الملاحظة تتضمن المشاهدة و السمع ومتابعة المواقف التي تحدث داخل النسق التنظيمي.

ولم تكن الملاحظة منظمة بحيث كانت خلال فترات البحث الاستطلاعي ثم انقطعت لمدة شهر، ثم عاودت الملاحظة أثناء توزيع الاستمارة وسحبها وعند قيامنا بالمقابلات . و هذا ما تم تدوينه في جدول شبكة الملاحظة مع التركيز على التاريخ و المكان و الزمان و ما تمت ملاحظته و تكرار الملاحظة و في الأخير التعليق على الملاحظات.

- 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 . بحيث يعرفها خير الله عصار على أنها عبارة مجموعة من الأسئلة التي تعبر كمنبهات لفظية مدروسة بعناية فائقة نتيجة لجهود عقلية مضنية (106)ص72

وقد احتوت الاستمارة التي وزعت على 40 سؤالاً بين أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة وأخرى نصف مغلقة وهذا حسب محاور الدراسة وفرضياتها. ووزعت على كل العاملين بالبلدية على اختلاف مراكزها داخل التنظيم

-المقابلة-

تعد من أكثر الوسائل استعمالاً لجمع المعلومات وهي فعالة للحصول على البيانات الضرورية للبحث، وهي ليست بسيطة بل مسألة فنية (11)ص75 وهي أداة تتسم بالمرونة، حيث تسمح بالتعمق في فهم الموضوع وعادة تكون مع عدد قليل من الأفراد، كما تتميز بإعطاء الحرية للمبحوثين والوقت الكافي (139)ص71 وقمنا باستخدام هذه التقنية مع بعض الإطارات وهم ثلاثة، وثلاثة من أعوان التحكم و4 من أعوان التنفيذ

2.1.5. العينة

تختلف طريقة اختيار العينة من بحث إلى آخر وذلك حسب طبيعة الموضوع المدروس و مكان الدراسة و في دراستنا هذه اعتمدنا على الحصر الشامل باعتباره يتماشى مع طبيعة الموضوع المدروس المتمثل في التنظيم غير الرسمي إذ يعد ظاهرة تمس كل أفراد المجتمع المدروس بحيث لا تنفرد على طبقة دون سواها، أو فرد دون الآخر، والحصر الشامل هو العملية التي يتم فيها الاتصال بكل فرد من أفراد المجتمع الذي نرغب في دراسته و جمع المعلومات المطلوبة منه، و بما أن المكان الذي أردنا القيام فيه بالدراسة و الذي يتمثل في البلدية يحتوي على عدد قليل من العمال ارتأينا الاعتماد على هذه الطريقة لاختيار العينة و التي تتمثل في

الإطارات ← 06

تحكم ← 09

تنفيذ ← 59

و بالتالي أصبح مجموع العينة 74 فرد.

2.5. مجالات الدراسة

1.2.5. المجال الزمني

إن موضوع الدراسة أو البحث هو الذي يفرض المدة الزمنية. و قد شملت الدراسة الميدانية على الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2008، إلى غاية ديسمبر 2008 تراوحت بين الزيارات الاستطلاعية التي مكنتنا من ضبط فرضيات الدراسة ثم انقطعت لفترة محددة التي توفر فيها إنجاز الجانب النظري و كذلك لبعض الاعتبارات و الظروف الشخصية ثم استأنفت مرة ثانية حيث تم إجراء شبكة الملاحظة و توزيع

الاستثمارات في بداية جانفي 2009 إلى 2009 واسترجاعها حتى بداية شهر مارس و القيام كذلك في هذه الفترة بالمقابلات.

2.2.5. المجال المكاني

أجريت الدراسة ببلدية بن علال ولاية عين الدفلى.

- المجال الجغرافي لبلدية بن علال

بلدية بن علال هي إحدى بلديات ولاية عين الدفلى ، تقع شرق الولاية ، انبثقت عن التقسيم الإداري سنة 1984، تنتمي إداريا إلى دائرة مليانة، تضم حوالي تسعة آلاف نسمة، يحدها من الشرق مليانة و من الغرب بلدية عريب و من الجنوب بلدية سيدي لخضر، و من الشمال سلسلة جبال الظهرة التابعة إقليميا لولاية تيبازة.

- تعريف دار البلدية

إدارة بلدية بن علال هيئة عمومية ذات طابع إداري تابع لوزارة الداخلية و الجماعات المحلية، أنشئت سنة 1984 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.

و من أهدافها :

- تحسي نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة.
- إعطاء أكبر ثقة للمواطن.
- تكوين الموظفين و ذلك عن طريق التربصات.
- و من مهامها:
- توفير متطلبات المواطن
- القيام على إعداد و إنجاز كل الوثائق الإدارية الخاصة بالمواطن.
- تسوية الوضعيات (النزاعات، الصفقات، الإعانات) و تحقيق الخدمات الاجتماعية

3.5. شبكة الملاحظة

اعتمدت الطالبة على شبكة الملاحظة كنقطة بداية لدراستها الميدانية لموضوع " التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية" حيث كانت تدون الملاحظات بطريقة مستمرة، لكن كان ذلك حسب حاجة المبحوث لدخول الميدان. و قد بدأ التركيز على الملاحظة قبل توزيع الاستمارة، و تواصلت مع توزيعها و جمعها و الذي أخذ وقت طويل، و كذلك أثناء إجراء المقابلات.

1.3.5. جدول رقم 01: شبكة الملاحظة

اليوم	الساعة	المكان	ماذا تلاحظ؟	تكرار الملاحظة	التعليق
10/10 2008/	10:30	الرواق	- أحد المكاتب مفتوح، فيه عاملات يظهر عليهن نفس السن، جالسات يتجادبن أطراف الحديث. و لا يوجد على المكتب أوراق و لا أي شيء يبين أنهن في مكان عمل سوى المكتب و الكراسي و الخزانة و كان ذلك في وقت مخصص للعمل. - في حين مكتب آخر به عاملات على مكتهن أوراق كثيرة، تأخذ واحدة منهن بأوراق و تصعد إلى القائد، و تبقى الأخرى تجلس و تنهض متجهة نحو خزانة الوثائق، بالخزانة وثائق كثيرة، يسمى المكتب بمصلحة ا	عدة مرات	- تجمع العاملات كان على أساس السن، ولم يكن من أجل العمل و إنما من أجل تحقيق الراحة النفسية، ويتضح لي أن العاملات يعشن كبير بسبب العمل في الحين البقية مرتاحة وذلك يدل على عدم تعاون العمال مع بعضهم البعض) جماعة العمل غير متعاونة)

<p>- هناك رقابة داخل التنظيم، إلا أنها مراقبة بالنظر فقط كما أن هناك اختلاف في التعامل مع جماعة العمل. إذ نجد من يعمل بجدية ورسومية زائدة إلى جانب فئة أخرى تعامل بلطف و كان التمييز على أساس الجنس</p>	<p>عدة مرات</p>	<p>تجول الأمين العام من مكتب إلى آخر بإلقاء نظرة سريعة، مجرد دخول و خروج، يتحدث مع بعض العمال بطريقة هزلية، مع تجاوب العمال معه وهن فتيات، في حين يمر على جماعة أخرى يلقي التحية فقط و يمر و هي الجماعة التي تعمل في مصلحة التنظيم و كلهم رجال</p>	<p>الرواق</p>	<p>11:00</p>	
<p>- الخوف من الغياب لكون القائد يعاقبها على ذلك، لكن بالرغم من خوفها إلا أنها تخرج، دليل على تسامح القائد الزائد مع عماله، و إلا لما خرجت العاملة حتى وصول الوقت اللازم</p>	<p>01 مرة</p>	<p>- خروج إحدى العاملات من أصحاب المنطقة قبل وصول الوقت المحدد، تدخل مكتب الكاتب الإداري و تسأل " عمي موح " " ماراهش في الخارج " " لازم نخرج " أخذت حقيبتها و هي تقول " أخاف أن ألتقي به في الخارج "</p>	<p>مكتب الكاتب الإداري</p>	<p>11.30</p>	
<p>- كان التجمع على أساس جهوي و كذا على أساس المكانة التي يحتلونها في</p>	<p>03 مرات</p>	<p>- تجمع العاملات في مكتب واحد، وهن من نفس المنطقة، وهن نساء فقط، في حين نجد في</p>	<p>مكتب الكاتب الإداري</p>	<p>11:45</p>	

التنظيم، ما يدل على وجود تنظيم غير رسمي أساسه الجهوية و المكانة		مكتب آخر معاملات من نفس الفئة المهنية، وكذا من نفس المنطقة لكن بعيدة عن مقر العمل			
بالرغم من أن له منصب في التنظيم الرسمي و له مهامه الموكلة إليه إلا أنه مكلف بمهام التنظيم غير الرسمي و في صمت	عدة مرات	أحد أفراد التنظيم يتجول في الرواق يرمي بنظراته يمينا و يسارا، و ينظر إلى الأفراد هناك و كأنه يريد قول شيء و يواصل مشيه، ثم يدخل مكتبه، ثم يكرر نفس الفعل	الرواق + المكتب	من 10:30 إلى 11:45	
- هناك تنظيم غير رسمي قائم على أساس جهوي، علما و بناءا على البيانات العامة المأخوذة تبين أن لهن نفس السن، ونفس الجنس.	طول أيام ذهابي إلى البلدية	- تجمع لبعض المعاملات في مكتب سكرتيرة القائد و هن يتحدثن في أمور خاصة بالعمل و هن من نفس المنطقة لكن ليس لهن نفس المستوى و لا نفس المكانة لكن يبدو لهن نفس السن بالإضافة إلى نفس الجنس	مكتب سكرتيرة القائد	11:00	2008/10/18
- هناك تعاون بين المعاملات اللواتي هن من نفس المنطقة من أجل أداء المهام الموكلة إليهن، و في	02 مرات	- في آخر لحظة تعطي إحدى المعاملات أوراق و تأمرها بإنجازها بسرعة قبل خروجها، و هن من	مكتب الكاتبة الإدارية	11:50	

<p>آخر لحظة، دليل على وجود اتكال بين أطراف الجماعة، وخاصة من ذوي المكانات العالية و تترك عملها لفئات مهنية أقل منها، وهذا ما يدل على وجود تنظيم رسمي قائم على أساس الجهوي و تبادل المصالح و المنافع</p>		<p>نفس المنطقة، إلا أنهم من مستوى مهني مختلف، تبحث العاملة عن أواق من مكتب إلى آخر و كان ذلك بسرعة كبيرة ثم تتعاون مع عاملة أخرى من نفس مستواها و تنجز ذلك العمل المكلف لهن في ظرف 05 دقائق، ثم تقدمه للعاملة التي أمرتها بإنجازه</p> <p>- تترافق العاملات و تخرجن من المكتب من أجل الذهاب إلى البيت باعتباره وقت الإفطار</p>			
<p>- شخص مكلف بمهام التنظيم غير الرسمي في صمت</p>	<p>عدة مرات</p>	<p>- نفس الشخص المتجول في الأيام السابقة يتجول في الرواق، يرمي بنظراته إلى المكاتب و إلى أفراد الجماعة المتواجدة داخل البلدية</p>	<p>مكتب السكرتيرة و كذا الكاتبة الإدارية</p>	<p>من 11:00 إلى 12:00</p>	
<p>تخوف العاملة من القائد دليل على قوة القائد و صرامته بالإضافة إلى الخوف من مكانتها في التنظيم و كذلك على مكانتها عند القائد بالإضافة إلى انفراد القائد</p>		<p>- طلب توزيع الاستمارة لكون الباحثة لا تعرف جميع العمال، تسأل العاملة إذا كان رئيس المجلس الشعبي على علم، لأنني لا أستطيع أن أفعل شيئاً بدون علمه، لا لشيء سوى الخوف من</p>	<p>مكتب مصلحة المستخدمين</p>	<p>10:30</p>	<p>2008/12/27</p>

بالقرارات		<p>حدوث مشاكل مع بعض العمال و يرجع كل اللوم علي، لكن عند علم القائد تمشي الأمور بكل رسمية و لا يتعرض أي منا للمشاكل، و هي ذات فئة مهنية عالية، و من نفس جهة القائد، و تقول أتركي كل شيء علي، أنا أكلم القائد و متأكدة من قبوله. بالإضافة إلى اتصاله اليومي بهن بالرغم من أن الباحثة أخذت الموافقة من الأمين العام</p>			
هناك تنظيم رسمي قائم على أساس الجنس	طول أيام الذهاب إلى البلدية	تجمع العمال وهم من نفس الجنس، ذكور، في مصلحة التنظيم و من مختلف المراكز داخل التنظيم	رواق	11:00	
ضرورة حدوث مشكل ، و إلا لم يكن ذلك الحوار أو النقاش الحاد خاصة أن هناك اختلاف في المراكز و كذا في المكانة	01 مرة	إحدى العائلات في نقاش حاد مع عامل آخر و ليس من نفس مستواها المهني	رواق	10:55	2008/12/23
غياب القائد لمدة شهر، و عند عودته يكون على دراية كاملة لما	01 مرة	الباحثة في حوار مع إحدى العائلات و هن	مكتب الوقاية	14:00	

<p>يحدث داخل البلدية، دليل على أنه يوجد شخص يعمل على مراقبة العمال بطريقة غير مباشرة، وهذا ما يدفع بالعمال إلى السخط و الغضب، كذلك إلى الغياب عن مكان العمل لعدم الشعور بالراحة و عدم القدرة على التكيف و الاستمرارية ، حتى و إن كان عقاب لهذا و الذي يتمثل في الخصم من الأجر . أو ما يسمى رقابة اجتماعية يقوم بها التنظيم غير الرسمي و يستعملها كأداة للضغط و التهديد بالعقاب</p>		<p>صديقات العاملة التي كانت في نقاش حاد مع أحد العمال، تقول صديقتها إن هذه العاملة و تذكر اسمها، تأتي كل يوم إلى عملها و أثناء انتهاء الدوام تخرج، ليس لها علاقات مع العمال، العمل فقط، و عند عودة القائد من عطلة التي أخذها من أجل أداء مناسك الحج، و بعد أيام من عودته يذهب إلى العاملة و في يده ورقة تبين أنها تغيبت بالوقت و اليوم التاريخ و هو يستفسر عن الغياب، و يعقب استفساره بأنه سوف يخصم من أجرها الشهري، و تضيف العاملة بالرغم من أننا لا نمضي في ورقة الحضور بحكم قلة العدد و الكل معروف هنا. - تغييب العاملة مساء ذلك اليوم بدون أن تأخذ إجازة.</p>			
<p>هناك تعاون ما بين العمال بحكم الزمالة لا</p>	<p>01 مرة</p>	<p>عامل يجهز أوراق خاصة بعمله ثم يبحث</p>	<p>مكتب الوقاية</p>	<p>14:10</p>	<p>2008/12/30</p>

غير		عن سيارة حتى يقوم بمهامه من أجل نقل أدوية ، توضع صهاريج مياه صالحة للشرب ، لا يجد سيارة، ثم يأتي عامل آخر يطلب منه أن يترك له هذه المهمة بحكم أنه لا يوجد لديه عمل في ذلك الوقت، و ليس من مهامه الوقاية			
سهولة الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية خارج البلدية، و هذا ما يسمح بمواصلة العمل بدون ملل.	01 مرة	اتصال أحد مسؤولي الوقاية من الدائرة ، يبحث عن المسؤول عن الوقاية في البلدية و هنا العامل ينقل إليها المعلومات ، عبر الهاتف عوض التنقل	مكتب الوقاية	14:30	
-هناك تداخل في المهام و الأدوار	عدة مرات	- كل الأيام شخص يقف أمام الباب يعمل كحاجب و في أيام أخرى أجد يقوم بمهام المسؤول عن الوقاية و ذلك لمعظم الأوقات	أمام الباب	09:30	2009/01/03
- كثرة أصحاب الوشاية و الاتصالات غير الرسمية تترك العامل يعيش في انعزال عن بقية العمال ما يجعله غير مرتاح في مكان عمله	01 مرة	- رفض أحد العمال إجراء المقابلة بحكم أنه انظم إلى العمل منذ مدة قليلة، و لا يهمله أحد، همه الوحيد هو أداء عمله فقط، و هو من نفس المنطقة و يرى أنه	مكتب الوقاية	14:30	2009/01/09

<p>بالإضافة إلى انعدام الثقة بين جماعة العمل. و بالتالي عدم القدرة على التكيف</p>		<p>ليس من الضروري مخالطة هؤلاء العمال إذا كانت كل صغيرة و كبيرة تقولها إلا و أنها ستصل أذن المسؤول و الكذب كذلك. و يظهر من كلامه الملل و السأم</p>			
<p>- نقص المواد الأولية للعمل يؤدي إلى تعطيل المصالح و بالتالي نقص الرغبة في العمل، و هذا يؤثر على فعالية المنظمة و على أداء العاملين.</p>	<p>03 مرات</p>	<p>- دخول و خروج أحد العمال يبحث عن أوراق بيضاء و قطع من الكربون من أجل كتابة بعض التقارير، تقول العاملة اذهب إلى المكتب رقم و تذكر الرقم أنا لا يوجد عندي، يقول العامل هم يقولون اذهب إلى هذا المكتب و أنت تقولين اذهب عندهم لم أفهم شيئاً، تقول العاملة " نخاف مايزيدوش يعطولي" ثم قدمت له القليل من الورق الأبيض و هي تقول لا يوجد عندي قطع كربون، و بقي يتجول من مكتب لآخر و هو يتأفف.</p>	<p>مكتب مصلحة المستخدمين</p>	<p>من 10:30 إلى 11:00</p>	<p>2009/01/16</p>
<p>- نقص تركيز القائد أثناء القيام بعملية</p>	<p>01 مرة</p>	<p>- يدخل الأمين العام يسأل العاملة فيما إذا</p>	<p>مكتب الكاتب الإداري</p>	<p>14:10</p>	

الرقابة.		كانت قامت بعملها الذي كلفها به، ترد العاملة نعم لقد قدمته لكن يقول لها المسؤول هل أنت متأكدة؟ تبحث في أدراج المكتب و تقول، نعم متأكدة ثم يرفع المسؤول صوته و يقول: آه نسيت ثم يذهب			
- تعاون أعضاء الجماعة الذين يتقاسمون مكتب واحد و آلة واحدة على أداء أعمالهم	04 مرات	- هناك عمل في نفس المكتب من نفس الجهة (المنطقة)، مع زميلاته في حوار، و الكلام بطريقة هزلية، متعاونين		14:10	
- ضغط القائد على مرؤوسيه بطريقة غير مباشرة ما دفع جماعة العمل تتعاون فيما بينها و بدون علمه و تقوم بعملها، و بالتالي يمكن القول أن نمط القيادة هو الذي يعمل على بروز تنظيم غير رسمي خاصة إذا كان هؤلاء الأفراد يعلمون أن ما يفعله القائد بدافع الضغط و نقص العزيمة	01 مرة	- دخول الأمين العام يتكلم بصوت خافت مع العامل عن إحدى المسابقات بولاية سيدي بلعباس، و الظاهر أنه ذهب إلى جامعة سيدي بلعباس من أجل الإتيان بنتائج المسابقة، وهذا بدون علم القائد، فقط كان التعاون مع هذا العامل، و عند خروجه يضح الختم على مكتب العامل حيث أنه أخذه دون علم القائد. و يقول: حتى لا نحرم و يفوتنا الوقت، و بالتالي	مكتب الشؤون المالية	11:45	2009/01/18

		<p>نخسر كل شيء، خاصة إذا كنا من الناجحين في الامتحان الكتابي و بالتالي يفوتنا الشفهي.</p> <p>- ينظر المبحوث إلى الباحثة و يقول: القائد لا يريدنا أن نذهب حتى يأمرنا و يترك كل شيء حتى يفوت الأوان "زكارة".</p>			
<p>- القيام بعملية الرقابة بالرغم من أنها ليست رقابة عادية و إنما محاولة الفهم عما يجري بين الباحثة و العامل و فيما يتكلمون الشخص الذي تنقصه الثقة في نفسه يحاول فهم كل ما يجري داخل التنظيم و يشكك في أفعال مرؤوسيه مما يتركه يدقق في عملية الرقابة</p>	02 مرة	<p>- تردد الأمين العام بين دقبة و أخرى على مكتب المالية و إن لم يدخل يرمي بنظرة داخل المكتب و هو مار في الرواق ذهابا و إيابا</p>	<p>مكتب الشؤون المالية</p>	<p>11:45 12:14</p>	
<p>هناك اتصال غير رسمي واضح بين أوساط الجماعة التنظيمية و عند إدراكه من قبل المعنيين، يشعر هذا الأخير بالإحباط، و</p>	01 مرة	<p>- العاملة التي تعودت انضباطها و جديتها تقع في مشكل مع شخص في نفس البلدية، و هذا ظهر من خلال مكالماتها الهاتفية التي لم تنقطع، و حسب ما فهمت أنها</p>	<p>مكتب مصلحة المستخدمين</p>	<p>11:20</p>	2009/01/19

<p>القلق و التوتر الشديد، لا يرتاح إلا إذا واجه القائد و كذب إلا إذا واجه القائد وكذب ما قبل فيه. قبل أن تصير الأمر أخطر من ذلك.</p>		<p>سمعت ذلك العامل يتكلم في الهاتف مع القائد و يقول فيها كلام كاذب من أجل تبرئة موقفها و تكذيب مصدر الخبر قبل أن يأخذ القائد قراره.</p>			
<p>تكرار العملية دال على أن هناك تعاون بين العمال فيما بينهم و هذا ما يبعد روح الاتكال بين هاته الفئة بالإضافة إلى كونها من نفس المنطقة دليل على تشكل تنظيم غير رسمي على أساس جهوي.</p>	<p>03 مرات</p>	<p>تجمع بعض العمال من أجل إعداد قوائم الشطب و غيرها و كانت الجماعة تتكون من مسؤول المصلحة و عاملات من نفس المستوى المهني بالإضافة، إلى نفس المنطقة و هما في حماس زائد من أجل إنهاء هذه العملية.</p>	<p>مكتب الانتخاب</p>	<p>15:00</p>	<p>2009/01/20</p>
<p>- هناك تنظيم غير رسمي قائم على أساس المستوى و السن و الجنس و الفئة المهنية، تترأسه واحدة منهن و تقرر عدم المجيء و الباقى يوافق على قرارها و يلتزم به.</p>	<p>04 مرات</p>	<p>- تجمع لفتيات من نفس السن و من نفس السن و من نفس الفئة المهنية يظهر عليهن الغضب، تقول واحدة منهن انظري، وتذكر اسم زميلاتها "لا تأتي يوم الخميس و إذا سألنا لماذا لا تأتي نقول له أنت لم تخبرنا، تقول الأخريات نع لن تأتي و يوم الخميس يوم عطلة و</p>	<p>مكتب بدون اسم</p>	<p>15:30</p>	<p>2009/01/21</p>

		ليس عمل و لا يفرضه علي أحد			
أخذت الجماعة التي كونت تنظيم غير رسمي قرارا و لم تتراجع عنه، ورفضت التعاون مع العمال ذوي المكانات العالية بالرغم من أنهم من نفس المنطقة	01 مرة	- كان يوم الخميس و هو يوم عطلة، لكثرة العمل اضطر رئيس المصلحة الاتصال ببعض العاملات من أجل المجيء حتى يكون هناك تعاون بين العمال و عمل أسبوع ينتهي في يوم فقط، إلا أن لا يجد من تلبي طلبه، " رفضت كل العاملات".	مكتب الانتخاب	10:14	2009/01/22
- تعاون أبناء المنطقة مع بعضهم البعض بالرغم من أنها ليست من مهامهم و ترك القائد لأشغاله دال على اهتمامه بالمشاكل التي تحدث في البلدية التي يترأسها.	01 مرة	- تهاطل الأمطار غزيرة ما سبب دخول الماء ببعض المكاتب، هناك تجمع للعمال، البعض يحمل مكنسة و الآخر دلو ينظفون المكان و كلهم رجال من نفس المنطقة، بعدها مباشرة يلتحق رئيس المجلس الشعبي و ذلك بعد اتصال أحد العمال يقول تركت أشغال لي بالولاية و عندما سمعت أتيت.	مدخل البلدية	14:15	2009/01/24

3.2.5. تحليل شبكة الملاحظة

من خلال الملاحظات التي كانت تدون في شبكة الملاحظة بين الحين و الآخر و ما يمكن تحليله من خلال شبكة الملاحظة أن هناك تشكل لجماعات العمل غير الرسمية و الذي ظهر من خلال التجمعات العمالية في مكان عمل واحد و تكررت الملاحظة عدة مرات، منذ دخولنا إلى الميدان، إذ نجد نفس الأشخاص في نفس المكان من نفس المستوى و من نفس الجنس، إذ هناك تجمع للإناث في مكتب واحد خاص بسكرتيرة القائد بينما هناك تجمع آخر للذكور في مصلحة التنظيم العام و هم من نفس السن، قدماء العمال، و من مختلف الفئات المهنية.

و من هنا يمكن القول أن هناك تشكل للتنظيم غير الرسمي و أطرافه في تفاعل مستمر عن طريق الاتصال. إضافة إلى ذلك هناك جماعة أخرى و هم عمال من نفس الجهة و من نفس الفئة المهنية، بالإضافة إلى وجود جماعة من الإناث، نفس المستوى التعليمي و نفس لسن و هن من عود ما قبل التشغيل، و تكررت الملاحظة عدة مرات. و هنا تشكلت جماعات غير رسمية على أساس السن و الجنس و نفس الجهة وكذا الفئة المهنية، و كل هذه الفئات موجودة داخل تنظيم عدد أفراد قليل.

بالإضافة إلى وجود شخص له مكانته في التنظيم الرسمي من قدماء العمال. في تجول مستمر بين أروقة و مكاتب البلدية و تكررت الملاحظة عدة مرات، و هنا تشكلت جماعات غير رسمية على أساس السن و الجنس و نفس الجهة و كذا الفئة المهنية، و كل هذه الفئات موجودة داخل تنظيم عدد أفراد قليل. بالإضافة إلى وجود شخص له مكانته في التنظيم الرسمي من قدماء العمال، في تجول مستمر بين أروقة و مكاتب البلدية و تكررت الملاحظة عدة مرات منذ دخولي إلى الميدان و من الملاحظات التي دونت.

و كذلك نلاحظ أن هناك وجود عنصر التعاون بين أعضاء التنظيم، لكن التعاون هو جهوي نوعا ما و كذلك قائم على أساس المكانة و كذلك على أساس الاشتراك في مكتب واحد و آلة واحدة و قد تكررت الملاحظة إحدى عشرة مرة في حين هناك جماعة من العاملات من فئة أعوان التنفيذ، تتعاون مع أحد قدماء رؤساء المصالح في الأيام العادية و ضرورة العمل استدعت وجود هذا التعاون و المتمثل في "الانتخاب" إلا أنها ترفض التعاون معه في أيام العطلة، يوم الخميس، بحكم عدم وجود حوافز مادية أو معنوية مقابل تعاونها، و إنما هو أمر من رئيس أحد المصالح يريد تطبيقه و قد تكررت الملاحظة مرة واحدة. كما نجد أن هناك انقطاع في العمل التعاوني بين الآونة و الأخرى و قد تكررت الملاحظة عدة مرات و هذا ما يمكن إرجاعه إلى عدم التوزيع الواضح للمهام و الأدوار.

بالإضافة إلى التعاون هناك روح الاتكال بين العمال خاصة من فئة "أعوان تحكم" التي توجه أعمال خاصة إلى فئة أقل منها مكانة (أعوان التنفيذ) وقد تكررت الملاحظة مرتين. وهذا لا ينفي أنه لا توجد رقابة، الرقابة دائما موجودة إلا أنها ليست صارمة وإنما هي مجرد دخول المسؤول إلى المكاتب لا غير وقد تكررت الملاحظة عدة مرات، بالإضافة إلى خوف العاملة من أن يراها القائد عند خروجها قبل الوقت دال على أن هناك رقابة في الدخول و الخروج. وحدثت الملاحظة مرة واحدة و هناك أيضا رقابة غير رسمية و حدثت مرة واحدة عند غياب القائد و عند رجوعه تصله الأخبار من بينها غياب العاملة بالاسم و التاريخ و اليوم و الساعة و هي رقابة تؤثر في قرارات القائد.

كما نجد أن هناك سهولة في عملية الاتصال، و إن لم تكن مدونة في جدول شبكة الملاحظة إلا أنها موجودة و لاستمرار بين أطراف الفاعلين في التنظيم سواء عن طريق الهاتف أو بطريقة مباشرة و نفس الشيء مع القائد هناك سهولة في الاتصال و قد تكرر ذلك عدة مرات، و بالإضافة إلى الاتصال الرسمي هناك اتصال غير رسمي يحاذيه و الذي يظهر في سماع المكالمات الهاتفية التي سمعتها إحدى العاملات ، كلام يقال عنها و هو كذب زائد رفض أحد العمال إجراء المقابلة و قد تكرر مرتين كما ظهر كذلك من خلال جدول شبكة الملاحظة أن هناك نقص في المواد الأولية التي تسهل للعامل الاستمرار في عمله و تكررت الملاحظة ثلاثة مرات. و الجماعات التي تشكلت داخل التنظيم على أساس السن و الجنس و المستوى التعليمي و هم من أعوان التحكم يظهر أن لها قائد يتخذ القرارات و تتعاون معه الجماعة، و قد تكررت الملاحظة أربعة مرات و لفترات متباعدة.

و في الأخير تم ملاحظة أحد العمال يعيش حالة ضغط في علاقته مع قائده و هو في تعاون مع مسؤوله المباشر من أجل قضاء مصلحة تعود عليهما بالنفع و تبتعد بذلك عن ضغط القائد و هما من نفس الجهة من خلال تحليل جدول شبكة الملاحظة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- قلة عدد أفراد التنظيم الرسمي لا يستبعد وجود تنظيم غير رسمي يحاذيه و لا يشعر به أحد
- هناك تشكل لجماعات العمل غير رسمية و هذه الجماعات تكونت على عدة أسس و التي تتمثل في عامل السن و الجهوية أي الانتماء إلى نفس المجتمع المحلي، كذلك المستوى التعليمي و على أساس الأقدمية و الجنس، و هي أسس توصلت إليها مختلف الدراسات الأخرى في المنظمات الصناعية، و من بين تلك الدراسات دراسة حسان الجيلاني في موضوع له "التنظيم غير الرسمي"، و هذه الأسس سماها البناء الداخلي للجماعات غير الرسمية، و إذا كان الجنس هو أساس ظهور هذه الجماعات فإن ذلك يرجع إلى قيم المجتمع و المعايير التي يقوم عليها.
- أحد أفراد التنظيم غير الرسمي مكلف بمهمة التنظيم غير الرسمي و هو في تحرك مستمر و دائم و في صمت كذلك، يعمل على المراقبة بحاسة النظر.

- هناك تعاون بين أطراف التنظيم و هو نوعان، تعاون يومي و مستمر من أجل تحقيق غاية مشتركة و كذلك ربح الوقت يدخل فيه نوعا ما شيء من الجهوية و كذلك التعاون من باب التعاون فقط و لا وجود لبعض الاعتبارات الشخصية، أما النوع الثاني من التعاون هو تعاوني مناسباتي، كذلك أعضاءه أشخاص ينتمون إلى نفس المجتمع المحلي و نفس السن و الجنس.

- وجود عنصر الاتكال بين أوساط الجماعة الفاعلة في التنظيم، و هذا ما يدفع بالفرد إلى الشعور بالضعف و الوقوف أمام الأمر الواقع، خاصة إذا كان الاتكال من أفراد ذوي المكنات العالية في التنظيم، إلى الفئات أقل مكانة داخل النسق التنظيمي، تعمل فقط ما يملى عليها و ليس لها مهام واضحة، وذوي المكنات العالية يغتتمون ذلك.

- هناك نظام للرقابة يقوم به التنظيم الرسمي إلا أنها ليست مراقبة بمعنى الكلمة، و إنما إلقاء " نظرات في بعض المكاتب"، إلى جانبها نجد رقابة اجتماعية يقوم بها التنظيم غير الرسمي و يستعملها كأداة للضغط و التهديد بالعقاب و ينحصر العقاب غي الخصم من الأجر و هذا ما يدل على أن التنظيم غير الرسمي يعمل على التأثير في القرارات التي يتخذها القائد و خاصة القرارات الخاصة بالعمال، و التي لها أثر على العامل و يظهر أثرها في الغياب المتكرر بالرغم من وجود عقاب لذلك.

- وجود قائد غير رسمي للجماعات غير الرسمية التي تكونت على أساس جهوي، وكذلك نفس السن و هي فئة أعوان التنفيذ، و هي في تفاعل مع بعضها و احترام قراراتها و الجنس، و المستوى التعليمي، و العمل بها و ترفض أحيانا التعاون مع أعضاء التنظيم الرسمي لأنها ترى في ذلك استغلال لها خاصة عند غياب الحافز المادي و المعنوي.

- سهولة الاتصال بين أعضاء التنظيم الرسمي، بما فيه أعضاء التنظيم غير الرسمي، إلى جانبها الاتصالات غير الرسمية و الإشاعة و الكذب.

- نقص المواد الأولية للعمل، هذا ما يؤدي إلى تعطيل المصالح، و كذلك الملل، و نقص الرغبة في العمل و كذلك الاستمرارية.

- ضغط القائد على بعض الأعضاء مع التركيز على عنصر الجهوية مما يجعل العامل يعيش ضغوط و البحث عن سبل لكي يتحرر منها و ذلك بالتعاون مع مسؤول المباشر له. هذا ما يجعل العامل لا يستطيع التكيف مع هذه الأوضاع ، و إن استمر بدافع الضغط الذي يعيشه و الخوف على

4.5. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية عن طريق الإستمارة

سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى عرض و تحليل المعطيات التي تم التوصل إليها من الميدان بواسطة تقنية الإستمارة ،بداية من عرض البيانات العامة للمبحوثين ثم تحليل البيانات الخاصة بكل فرضية و التي تكون في جداول بسيطة و أخرى مركبة.

1.4.5. عرض و تحليل المعطيات الخاصة بالبيانات العامة للمبحوثين

الجدول رقم 02: توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي و الفئة المهنية.

المجموع		عون تنفيذ		تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	المستوى التعليمي
10.81	8	13.55	8	-	-	-	-	ابتدائي
21.65	16	22.03	13	33.33	3	-	-	متوسط
32.43	24	32.20	19	22.22	2	50	3	ثانوي
35.13	26	32.20	19	44.44	4	50	3	جامعي
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال هذا الجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي و الفئة المهنية أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي جامعي و ذلك بنسبة 35.13% و أكبر نسبة من المبحوثين الجامعيين نجدها عند فئة الإطارات و ذلك بنسبة 50% ثم تليها نسبة 44.44% من فئة أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أغلب المبحوثين لهم مستوى تعليمي عالي و الاشتراك في مستوى واحد يسهل عملية الاتصال و التفاهم بين الأطراف الفاعلة داخل التنظيم النسق التنظيمي، خاصة إذا كانت تشترك في نفس الفئة المهنية، و هذا ما هو كائن من خلال الإحصائيات المتحصل عليها من الميدان و هذا التفاعل القائم بين هذه الجماعات يمكن أن يشكل تنظيم غير رسمي قائم على أساس المستوى التعليمي وكذا الفئة المهنية، بينما نجد كذلك تقريبا نفس العدد من المبحوثين لهم مستوى ثانوي موزعين بين مختلف الفئات المهنية و أغلبهم يتمركزون في فئة الإطارات . و من خلال ما تم تأكيده في الميدان أن المسؤول عن

اتخاذ القرار و المحرك الأساسي للمنظمة و قراراتها ذو مستوى تعليمي ابتدائي، وهذا إن دل على شيء
فإنما يدل على أنه ليس هناك مقاييس أساسية وواضحة للترشح للانتخابات، إنما يمكن رد الأمر إلى قوة ذلك
الشخص في كسب حب أهل المنطقة " قوة التأثير " و الأمر الأول و الأخير يعود إلى أهل المجتمع الم

جدول رقم 03: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ				تحكم				إطار				الفئة المهنية	
%	ك	إناث		ذكور		إناث		ذكور		إناث		ذكور		الجنس	الأقدمية
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك	
55.40	41	38.98	23	22.03	13	11.11	1	22.22	2	16.66	1	16.66	1	أقل من 5	
33.78	25	10.16	6	20.03	13	22.22	2	11.11	1	-	-	50	3	5 إلى 15	
9.45	7	-	-	6.77	4	-	-	22.22	2	-	-	16.66	1	15 إلى 25	
1.35	1	-	-	-	-	-	-	11.11	1	-	-	-	-	من 25 فما فوق	
100	74	49.15	49.15	50.84	30	33.33	3	66.66	6	1666	1	83.33	5	المجموع	

تبيّن من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين 55.40% لهم أقدمية في العمل تقل أو تساوي 05 سنوات، بأكبر نسبة 38.98 نجدها عند الإناث من فئة أعوان التنفيذ و أول نسبة دعمتها جنس الذكور 1.35% من فئة الإطارات و نفس النسبة نجدها عند جنس الإناث، من نفس الفئة. بينما نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين عندهم 5 إلى 15 سنة أقدمية و ذلك 1.35% وجدت عند جنس الذكور من فئة أعوان يتضح من خلال هذا الجدول أن أغلب المبحوثين تقل أقدميّتهم في العمل عن 05 سنوات و بحكم الاتصالات الشخصية المتبادلة المستمرة بينهم من أجل فهم سير العمل يتم التفاعل بين الفاعلين داخل النسق التنظيمي و أغلبهم إناث، هذا ما يسمح بتكوين تنظيم غير رسمي أساسه الأقدمية و الجنس.

كما نجد تمركز جنس الذكور في مراكز اتخاذ القرار لهم أقدمية في العمل ما بين 5 على 15 سنة، هذا ما يسمح كذلك بتكوين تنظيم غير رسمي بحكم الاتصال المستمر في مواقع اتخاذ القرار و التي يعتبر الاتصال فيها مطلب أساسي من أجل نجاح القرارات التي تصدرها تلك الجماعات.

الجدول رقم 04: توزيع أفراد العينة حسب السن و الفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ				تحكم				إطار				الفئة المهنية
%	ك	إناث		ذكور		إناث		ذكور		إناث		ذكور		السن الجنس
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
56.75	42	42.37	25	22.03	13	11.11	1	22.22	2	16.66	1	16.66	1	35-20
40.57	30	10.16	2	28.81	17	22.22	2	44.44	4	16.66	1	66.66	4	50-36
2.70	2	3.38	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	فوق 50
100	74	49.51	29	50.84	30	33.33	3	66.66	6	16.66	1	38.33	5	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 20 إلى 35 سنة. مدعمة بأكثر نسبة 42.34، من فئة أعوان التنفيذ جنس الإناث، ثم تليها نسبة 40.54% من العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 35 و 50 سنة، مدعمة بأكثر نسبة 44.44% من فئة أعوان التحكم الذكور، أما أقل نسبة من المبحوثين 2.7% تزيد أعمارهم عن 50 سنة مدعمة بنسبة 3.38% من فئة أعوان التنفيذ من جنس الإناث.

و من خلال إحصائيات الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 20 و 35 سنة أي شباب من جنس الذكور، هذا ما يمكن بروز تنظيم غير رسمي، من أهم معايير السن و الجنس، وهذا ما تم تدوينه في شبكة الملاحظة " تجمع بعض العمال في نفس المصلحة". كما يظهر كذلك أن بعض المسؤولين عن اتخاذ القرارات تتراوح أعمارهم بين 35 و 50 سنة و هي فئة قادرة على تحمل المسؤولية و معظمها لها خبرة في الميدان كما هو موضح في الجدول رقم (02) و كنتيجة لتواجدهم المستمر مع بعض في اللحظات التي تستدعي اتخاذ القرار و كذلك في أوقات أخرى يمكن أن يحدث ذلك التفاعل المؤدي إلى بروز تنظيم غير رسمي، و هي كنتيجة توصلت إليها العديد من الدراسات و أهمها دراسة "إلتون مايو" " العلاقات الإنسانية" و كذلك دراسة "سيف الإسلام شوية" في موضوع له " الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية" و " حسان الجبلاني " في موضوع له " التنظيم غير الرسمي في المنشأة الاقتصادية"

بناء و تحليل جداول الفرضية الأولى

و تتمثل الفرضية الأولى في: للنمط القيادي أثر في ظهور تنظيم غير رسمي و الذي يعمل على التأثير في عملية إتخاذ القرار. و حاولنا في هذه الفرضية البحث في النمط القيادي المتواجد داخل الإدارة المحلية و الأسباب التي دفعت به على تبني ذلك النمط و كيف يعمل على إبراز تنظيم غير رسمي؟ بالرغم من أن له مكانته داخل البناء التنظيمي الرسمي، و هذا ما يؤدي إلى التأثير في القرارات التي يتخذها مستندا إلى تنظيمه غير الرسمي في ذلك، و هذا من خلال المعطيات التي تم التوصل إليها في بناء الجداول البسيطة و المركبة.

الجدول رقم 05: طريقة اتصال المرؤوسين بالقائد.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة / ك
86.46	64	83.05	49	100	9	100	6	طريقة مباشرة
10.81	8	13.55	8	-	-	-	-	عن طريق الزملاء
2.70	2	3.38	2	-	-	-	-	الهاتف
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلب المرؤوسين صرحوا بأن طريقة اتصال العامل مع القائد هي طريقة مباشرة و ذلك بنسبة 86.46% مدعمة بنسبة 100 % و التي صرح بتا كل من أعوان التحكم و الإطارات بينما نجد نسبة 10.81% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعتمدون على الزملاء من أجل الاتصال بالقائد، مدعمة بنسبة 13.55% ما صرحت به فئة أعوان التنفيذ و نجد أقل نسبة من المبحوثين و التي تقدر ب 2.70% يعتمدون باتصالهم مع القائد على الهاتف و التي صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ.

و منه نلاحظ أن أغلب المبحوثين طريقة اتصالهم بالقائد هي طريقة مباشرة خاصة فئة الإطارات و أعوان التحكم نتيجة للدور الذي تؤديه داخل النسق التنظيمي، ما يحتم اتصالها مباشرة، ما يسهل عملية التسيير.

و يمكن إرجاع سهولة الاتصال إلى قلة المصالح في البلدية و كذلك قلة عدد أفرادها و هذا ما يدفع كذلك إلى نقص ضغوط العمل و التي تؤثر في نفسية العمال و تنقص من العلاقات الإنسانية و تجعل الفرد الفاعل يشعر بالراحة و الاستقرار و القدرة على التكيف.

الجدول رقم 06: العلاقة بين القائد و الاتباع

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك
25.67	19	23.72	14	33.33	3	33.33	2	الإجابة
8.10	6	6.77	4	11.11	1	16.66	1	احترام
63.51	47	66.10	39	55.55	5	50	3	صداقة
2.70	2	3.38	2	-	-	-	-	عمل
100	74	100	59	100	9	100	6	زمالة
								المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين علاقتهم مع القائد هي علاقة عمل و كذلك نسبة 63.51% مدعمة بأكثر نسبة 66.10% صرحت بتأفة أعوان التنفيذ و أقل نسبة صرحت بتأفة الإطارات، ثم تليها نسبة 25.65% من المرؤوسين صرحوا بأن علاقتهم بلقائد هي علاقة احترام، مدعمة بنسبة 33.33% صرحت بتأ كل من فئة أعوان التحكم و فئة الإطارات. بينما نجد أقل نسبة من مجتمع البحث صرحت بأن العلاقة بينها و بين قائدها علاقة زمالة و ذلك بنسبة 2.70% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 3.38%.

أغلب المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم بقائدهم هي علاقة عمل لا تتعدى حدود الاحترام، أي في إطار علاقة رسمية تحكمها قوانين و لوائح، و كل فاعل في التنظيم له دوره المناط به، خاصة عند فئة أعوان التنفيذ، هذا ما يحدث داخل التنظيم ، الانضباط و القيام بالأدوار الموكلة لهم بكل جدية تبتعد بذلك عن التهاون هذا ما يؤكد صرامة القائد في قراراته.

في حين نجد من بين المبحوثين من هم على علاقة صداقة مع بعضهم البعض، خاصة فئة الإطارات، لكونها فئة لها أقدمية في المنظمة و متقاربة في السنن وهذا ما يمكن أن يحدث بدوره تنظيم غير رسمي.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئات المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
35.13	26	30.50	18	55.55	5	50	3	يركز السلطة في يده
4.05	3	5.08	3	-	-	-	-	يشجع المبادرة
22.97	17	25.42	15	22.22	2	-	-	يلتزم بحرفية القوانين
21.62	16	18.64	11	22.22	2	50	3	ينفذ القوانين بمرونة
16.21	12	20.33	12	-	-	-	-	يحرص أن يكون المتحدث الرسمي
100	74	100	59	100	9	10	6	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن القائد يركز السلطة في يده، و ذلك بنسبة 35.13% مدعمة بنسبة 55.55% من طرف فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 22.97% صرحوا بأن القائد يلتزم بحرفية القوانين، مدعمة بنسبة 25.42% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ، و أقل نسبة 4.05% صرحوا بأن القائد يشجع المبادرة، مدعمة بنسبة 5.08% من طرف أعوان التنفيذ.

نلاحظ من خلال الجدول أن أسلوب القائد في العمل هو تركيز السلطة في يده، هاته السلطة التي يستمدتها من مركزه الوظيفي، و من خلال السلطة الرسمية التي أسندت إليه مما يؤدي بالفاعلين إلى تقبل هذه السلطة خوفا من العقاب .

كما نجد كذلك من بعض المبحوثين يصرحون بأن القائد يلتزم بحرفية القوانين، هذا ما يؤكد أن القائد يركز على الجانب القانوني في التعامل مع الفاعلين في التنظيم، و كذلك يركز السلطة في يده مما يجعل النسق الداخلي للمنظمة يخلوا من العلاقات الإنسانية، إلا أنه من ناحية أخرى ينفذ القوانين بمرونة، خاصة مع فئة الإطارات.

الجدول رقم 08: العلاقة بين القائد و الأتباع و أساليب العمل

المجموع		يحرص أن يكون المتحدث الرسمي		تبادل الآراء مضيعة للوقت		ينفذ القوانين بمرونة		يلتزم بحرفية القوانين		يشجع المبادرة		يركز السلطة في يده		أسلوب القائد في العمل
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	العلاقة بين القائد و العمال / ك
25.67	19	7.69	1	-	-	29.41	5	25	4	25	1	16.66	8	إحترام
8.10	6	-	-	-	-	23.52	4	6.25	1	-	-	4.16	1	صداقة
63.51	47	84.61	11	-	-	47.07	8	68.75	11	75	3	58.33	14	عمل
2.70	2	7.69	1	-	-	-	-	-	-	-	-	4.16	1	أمانة فقط
100	74	100	13	-	-		17	100	16	100	4	100	24	المجموع

العلاقة بين القائد و الأتباع هي علاقة عمل و ذلك بنسبة 63.51% و يعتمد على أسلوب الالتزام بحرفية القوانين و ذلك بنسبة 68.75% كما نجد أن نسبة 25.67% من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم بالقائد هي علاقة احترام و يلجأ في أسلوبه في التعامل معهم إلى تنفيذ القوانين بمرونة و ذلك بنسبة 29.41% كما نجد أقل نسبة 2.70% صرحوا بأنهم على علاقة زمالة فقط قائده، و أن القائد يحرص فقط أن يكون المتحدث الرسمي للمنظمة.

نلاحظ أن أغلب المبحوثين تجمعهم بالقائد علاقة عمل، و هذا حتى يضمن جدية في العمل و الانضباط، و يلجأ في التعامل معها إلى أسلوب الالتزام بحرفية القوانين، هذا ما يجعل من العامل يشعر بأنه آلة لا تكف عن الدوران و لا وجود للحوافز المعنوية التي تجعل منه ذلك العامل الجاد المبدع في عمله، و تنعدم بين العامل و قائده روح التعاون، خاصة بالنظر إلى أن القائد ينفذ القوانين بمرونة مع الجماعة التي هي على علاقة احترام معه، هذا ما يدفع بالعامل إلى البحث في سبل من أجل التغيير أو التمرد على التنظيم، لكن بقوة القائد الرسمي زائد فعل الضغوط التي يمارسها على أتباعه، لا يمكن حدوث المقاومة من قبل هاته الفئة.

الجدول رقم 09: المشاكل التي يواجهها المرؤوسين

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
47.28	35	49.15	29	55.55	5	16.66	1	خلافات بين العمال
16.12	12	15.25	9	33.33	3	-	-	كثرة الغيابات
63.51	47	66.10	39	88.88	8	16.66	1	المجموع
21.62	16	18.64	11	11.11	1	66.66	4	القائد ينمي روح التعاون
12.16	9	15.25	9	-	-	-	-	عدم وجود تمييز عنصري بين العمال
2.70	2	1.69	1	-	-	16.66	1	مشاركة العمال في اتخاذ القرار
36.48	27	35.59	1	11.10	1	83.33	5	المجموع

أغلب المبحوثين صرحوا بأن العمال داخل المنظمة يواجهون مشاكل ذلك بنسبة 63.51% مدعمة بأكثر نسبة من المبحوثين من فئة أعوان التحكم و ذلك ب 88.88% و من بين أبرز المشاكل التي تواجهها العمال هي تلك الخلافات القائمة بينهم و ذلك بنسبة 47.28% مدعمة بأكثر نسبة 55.55% صرحت بتا فئة أعوان التحكم إلى جانب ذلك نجد أقل نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأنه لا توجد مشاكل بين العمال بنسبة 36.48% مدعمة من طرف فئة الإطارات بأكثر نسبة 83.33% و هذه النسبة من مبحوثين يرجعون السبب إلى أن القائد ينمي روح التعاون بين العمال و ذلك بأكثر نسبة 21.62% مدعمة من طرف فئة الإطارات و ذلك بنسبة 66.66%.

و من الملاحظ هنا أن العمال يواجهون مشاكل داخل النسق التنظيمي و هذا واضح من خلال تصريحات المبحوثين بذلك، و من المشاكل التي تواجهها خلافات بين العمال هذا ما يدل على «أنه هناك تشكيل واضح لتنظيم غير رسمي موجود داخل المنظمة و نمت بين أطرافها صراعات ، حتى و إن لم تكن معلنة فهي خفية، باعتبار طبيعة نوع المنظمة و قلة عدد أعضائها.

بالإضافة إلى ذلك نلاحظ من خلال الجدول الإحصائي أن هناك جماعة من الفاعلين في التنظيم و التي تتمثل خاصة في فئة الإطارات، ترى أنه لا يوجد مشاكل داخل المنظمة لكون القائد متعاون، و هذا ما يدل على أن القائد يحصر تعاونه مع فئة معينة و التي تعتبر قريبة منه في السلم التنظيمي و التي تحتل مراكز تسمح لها باتخاذ بعض القرارات، هذا ما يسمح بحدوث خلافات بين الفئات المهنية الأخرى.

الجدول رقم 10: الطريقة التي يستعملها القائد لحل المشاكل.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
33.78	25	28.81	17	55.55	5	50	3	عن طريق اجتماع لكل رؤساء المصالح
21.62	16	25.42	15	11.11	1	-	-	جماعة معينة
40.54	30	42.37	25	22.22	2	50	3	يتخذ القرار بمفرده
4.05	3	3.38	2	11.11	1	-	-	ترك الحرية التامة للعمال
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن القائد يعتمد على حل المشاكل التي تواجهها المنظمة و هي الانفراد بقراراته و ذلك بأكثر نسبة 40.54% تدعمها أكبر نسبة صرحت بها فئة الإطارات 50% تليها أقل نسبة 28.21% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد مجموعة من المبحوثين صرحوا بأن القائد يلجأ إلى الاجتماع الطارئ بالعمال من أجل اتخاذ القرارات الخاصة لحل مشاكل العمال و ذلك بنسبة 33.78% مدعمة بأكثر نسبة 50% صرحت بتأ فئة الإطارات و 55.55% صرحت بها فئة أعوان التحكم ثم تليها أقل نسبة 28.81% مصرح بتأ من طرف فئة أعوان التنفيذ. إلى جانبها نجد أقل نسبة من المبحوثين ترى أن القائد يترك الحرية التامة للعمال لاتخاذ القرار و ذلك بنسبة 4.05% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و أعوان التحكم.

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه الغالب هو الذي يؤكد أن القائد ينفرد بالقرارات التي تخص المشاكل التي يواجهها العمال خاصة الخلافات فيما بينهم هذا حتى لا يترك مجال للأفراد الذين هم في صراع مع بعضهم البعض للزيادة من حجم المشكل، إلى جانب ذلك نجد أن القائد يلجأ إلى الاجتماع الطارئ لكل العمال من أجل حل بعض المشاكل و التعرف على أسباب المؤدية لحدوث المشكل، هذا الاجتماع الذي يكون السبب في وجود مجموعة من البدائل و الاقتراحات، تسمح هي الأخرى الوصول إلى حل يرضي الأطراف.

كما وجد كذلك أن القائد يعتمد على جماعة معينة لحل بعض المشاكل التي تواجهها المنظمة ، و تبين من خلال المقابلات أن الجماعات التي يلجأ لها التي هي على اتصال مستمر معه بحكم طبيعة العمل هي التي تفرض ذلك الاتصال الكائن بينها و بين القائد.

الجدول رقم 11: الجماعة التي يفضل القائد التعامل معها.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك	
14.86	11	18.64	11	-	-	-	-	أصدقاء	نعم
5.40	4	6.77	4	-	-	-	-	أقارب	
13.51	10	11.86	7	22.22	2	16.66	1	إطارات	
10.81	8	13.55	8	-	-	-	-	نفس المنطقة	
1.35	1	1.69	1	-	-	-	-	نفس السن	
9.45	7	8.47	5	11.11	1	16.66	1	إطارات و عمال	
44.59	33	38.98	23	66.66	6	66.66	4	لا توجد جماعة معينة يفضل التعامل معها	
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع	

يظهر من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون أن القائد له جماعة مفضلة يتعامل معها و ذلك بنسبة 55.40% مدعمة بأكبر نسبة 61.01% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ ثم تليها نسبة 33.33% صرح بتا فئة الإطارات و أعوان التحكم و الجماعة التي يفضل القائد التعامل معها و هي جماعة الأصدقاء و ذلك بنسبة 14.86% مدعمة فقط من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 18.64% ثم نجد نسبة 13.51% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يفضل التعامل مع الإطارات مدعمة بأكبر نسبة 22.22% صرحت بتا فئة أعوان التحكم و أقل نسبة من المبحوثين يرون بأن القائد يفضل التعامل مع الجماعة التي هي من نفس سنه و ذلك بنسبة 1.35%

بينما نجد نسبة 44.59% من الأعضاء المبحوثين صرحوا بأن القائد له جماعة يفضل التعامل معها، مدعمة بنسبة 66.66% صرحت بتا فئة أعوان التحكم و الإطارات .

نلاحظ من خلال النسب الإحصائية السابقة أن القائد له جماعة معينة يفضل التعامل معها و هي جماعة الأصدقاء، وهذا ما تم التوصل إليه كذلك من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين " أن القائد

يتعامل مع جماعة الأصدقاء" هذا من وجهة نظر أغلب المبحوثين من فئة أعوان التنفيذ. و هذا التفاعل الكائن بين القائد و جماعة الأصدقاء نتيجة الاتصال المستمر يمكن أن يحدث تنظيم غير رسمي .

محاذي للتنظيم الرسمي، باعتبار أن القائد أصبح المحور الأساسي لتكوين التنظيم غير الرسمي و الذي يمكن أن يؤثر على القرارات غما بالسلب أو بالإيجاب، لكون القائد هو مركز اتخاذ القرار، و بالتالي يمكن القول أن هناك تنظيم غير رسمي إلى جانب التنظيم الرسمي.

الجدول رقم 12: أساليب اتخاذ القرار من طرف القائد

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
29.72	22	35.59	21	11.11	1	-	-	كل القرارات يتخذها بمفرده
70.27	52	64.40	38	88.88	8	100	6	بعض القرارات تخذها بمفرده
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يبين الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتخذ بعض القرارات و ليس كلها و ذلك بنسبة 70.27% مدعمة من طرف فئة الإطارات بأكثر نسبة 100% و أقل نسبة 64.40% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 29.72% من المبحوثين صرحوا بأن القائد هو مصدر لكل القرارات مدعمة بأكثر نسبة 35.59% من طرف أعوان التنفيذ و أقل نسبة 11.11% صرحت بتا فئة أعوان التحكم.

و من الملاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد لا يتخذ كل القرارات بنفسه بل يتخذ البعض منها فقط، و يمكن حصر الفئة المهنية التي ترى بأن القائد ينفرد بكل القرارات في فئة أعوان التنفيذ باعتبارها أطراف فاعلة تتمركز في مواقع لا يسمح لها بالتدخل في عملية اتخاذ القرار، هذا ما دفعها إلى القول أن القائد يتخذ كل القرارات و لا مجال لمشاركة أي فرد لا في صياغة القرار و لا في الاختيار بين البدائل، إلا أن فئة الإطارات و البعض من أعوان التحكم ترى بأن القائد يتخذ بعض القرارات فقط لكونها تشترك معه في بعض المعايير تسمح لها بمشاركته في بعض القرارات و يلجأ إليها هو الآخر من أجل البحث عن أحسن البدائل من أجل الوصول إلى قرار سليم، و يحقق بدوره أداء جيد و مرد ودية أحسن.

الجدول رقم 13: القرارات التي ينفرد بها القائد

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة / ك
9.45	7	11.86	7	-	-	-	-	الطرد
67.56	50	64.40	38	77.77	7	83.33	5	الخصم من الأجر
18.91	14	18.64	11	222.22	2	16.66	1	ترقية
4.05	3	5.08	3	-	-	-	-	توظيف
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن القرارات التي ينفرد بها القائد هي قرارات الخصم من الأجر و ذلك بنسبة 67.56% مدعمة بنسبة 83.33% من طرف فئة الإطارات و 64.40% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ كذلك يتفرد القائد بقرارات الترقية من خلال ما صرح به المبحوثين و ذلك بنسبة 18.91% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ، أما أقل نسبة من المبحوثين 4.05 % صرحوا بأن القائد يلجأ إلى الانفراد بقرار التوظيف مدعمة بنسبة 5.08% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ.

نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد ينفرد بقرارات الخصم من الأجر و أحيانا قرارات الترقية، و التفرد بقرارات الترقية يمكن القائد من إدخال بعض المعايير الشخصية، و الاعتبارات الجهوية، و هذه الاعتبارات بإمكانها أن تحدث صراع بين العمال خاصة العامل المجد ذو الكفاءة العالية، تنقص عزيمته في العمل. و قرارات الترقية هي من المفروض أن تكون تحت إشراف مسؤول مصلحة المستخدمين لكونه أدرى بشؤون العمال أكثر من القائد و هو المنتبغ لمسارهم المهني.

الجدول رقم 14: الطرق التي يستخدمها القائد في تنفيذ القرارات.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك
28.37	21	25.42	15	22.22	2	50	3	الإجابة بقوة القانون
33.78	25	32.20	19	44.44	4	33.33	2	المتابعة
21.62	16	22.03	13	22.22	2	16.66	1	القتل
16.21	12	20.33	12	-	-	-	-	التهديد
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا من بين الأساليب التي يستعملها القائد في تنفيذ القرارات هو أسلوب المتابعة و ذلك بنسبة 33.78% مدعمة من طرف أعوان التحكم بنسبة 44.44% في حين نجد فئة ثانية من المبحوثين صرحت بأن القائد يستعمل الأسلوب القانوني من أجل تنفيذ القرارات و ذلك بنسبة 50% في حين نجد أن أقل نسبة صرحت بأنه (القائد) يعتمد على أسلوب التهديد في تنفيذ قراراته و ذلك بنسبة 16.21% مدعمة بنسبة 20.33% صرحت بتأثير أعوان التنفيذ.

و من هنا نلاحظ أن القائد يعتمد على عدة أساليب في تنفيذ قراراته، حيث أنه يستعمل أسلوب المتابعة بدرجة كبيرة و ذلك حتى يضمن سهولة تنفيذ القرارات بين أوساط الفاعلين باختلاف فئاتهم المهنية و جعلهم يتفاعلون مع هذه القرارات . و على جانب أسلوب المتابعة يعتمد القائد على قوة القانون في تنفيذ قراراته خاصة عند فئة الإطار، إذ أنها فئات قريبة منه في السلم الوظيفي، و كان الواجب التعامل مع هذه الفئة بطريقة أخرى، لكونها أدرى بقوانين التنظيم المعمول بتا و هي الأخرى تتعرض لضغوط العمل التي تؤثر على مسار نشاطها ، هذا ما يسمح بظهور تنظيم غير رسمي أعضاءه من الإطار التي تبحث عن راحتها النفسية مع جماعة أخرى، و إتباع القائد أسلوب القانوني المحض في التعامل مع جماعة العمل، تضعف لدى القائد الرغبة و القدرة على تحمل المسؤولية، لأنه يجد نفسه دائما يحتمي باللوائح و القواعد.

الجدول رقم 15: القرارات التي ينفرد بتا القائد و الأساليب المستعملة من أجل تنفيذها

المجموع		التهديد		الإقناع		المتابعة		بقوة القانون		الأساليب المستعملة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك
9.45	7	8.33	1	25	4	4	1	4.76	1	الإجابة الطرد
67.56	50	75	9	68.75	68	68	17	61.90	13	الخصم من الأجر
18.91	14	16.66	2	6.25	16	16	4	33.33	7	ترقية
4.05	3	-	-	-	12	12	3	-	-	عطل
100	74	100	12	10	16	100	25	100	21	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن القائد ينفرد بقرارات الخصم من الأجر و ذلك بنسبة 67.56% و أسلوبه في ذلك هو التهديد بنسبة 75% ثم تليها نسبة 19.91% صرحوا بأن القائد ينفرد بقرارات الترقية باستعمال الأسلوب القانوني بنسبة 33.33% و بأسلوب التهديد بنسبة 16.66% كما نجد نسبة 9.45 صرحت بأن القائد ينفرد بقرارات الطرد و ذلك باستعمال أسلوب الإقناع بنسبة 25%، و الفئة الأخيرة ترى بأن القائد ينفرد بقرارات العطل و ذلك بنسبة 4.05% باستعمال أسلوب المتابعة.

ومنه نلاحظ أن القائد من أهم القرارات التي ينفرد بتا هي قرارات الخصم من الأجر و يستعمل في ذلك أسلوب التهديد، هذا ما يعني أن القائد لا يطبق القرار مباشرة ، و إنما يعتبره كوسيلة للضغط على مرؤوسيه، و لا يترك بذلك مجالاً للأفراد للتمرد و الخروج عن قوانين التنظيم التي يقوم عليها النسق الداخلي للبلدية. أما بالنسبة للقرارات الخاصة بالترقية يعتمد على أسلوبين في ذلك، الأسلوب الأول هو الأسلوب القانوني و الثاني هو أسلوب التهديد، أي أنه دائماً يشكل ضغط على الفاعلين ما يضعف مردودية جماعة العمل، و تنقص عندها الرغبة في العمل، و لزوال الشعور بالضغط الذي يكون مصدره التهديد يمكن أن يتمرد الفاعل على التنظيم، كما تنقص تلك الضغوط من مشاعر التوحد و التعاون بين القائد و مرؤوسيه.

الجدول رقم 16: وجود شخص له نفس قوة القائد الرسمي و الأدوار التي يقوم بها

المجموع		التأثير على القائد		إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم		إصدار الأوامر		الأدوار التي يقوم بها
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك
14.86	11	37.5	9	-	-	18.18	2	الإجابة صديق
63.51	47	8.33	2	94.84	37	72.72	8	أحد النواب
5.40	4	12.5	3	-	-	9.09	1	أحد الأقارب
2.70	2	-	-	5.12	2	-	-	نفس المنطقة
13.51	10	41.66	10	-	-	-	-	يقربه القائد في السن
100	74	100	24	100	39	100	11	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الشخص الذي له نفس قوة القائد الرسمي هو من النواب و ذلك بنسبة 63.51% و يقوم بإلزام المرؤوسين بسن قواعد التنظيم و ذلك بنسبة 94.84% ثم تليها نسبة 94.84% ثم تليها نسبة 14.86% من المبحوثين يرون أن الشخص الذي له نفس قوة القائد الرسمي هو من أصدقاء القائد و الأدوار التي يقوم بها هو التأثير على القائد و ذلك بنسبة 37.5% ثم تليها أقل نسبة 2.70% من المبحوثين أن ذلك الشخص هو من نفس منطقة القائد و الذي له دور إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم و ذلك بنسبة 5.21% .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن الشخص الذي له نفس قوة القائد الرسمي هو أحد نواب القائد و الذي يقوم بمهمة إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم، هذا ما يجعل الأفراد الذين هم ملزمون بهاته الأوامر يشعرون بأنهم مجبرون على القيام بتلك المهام، ما يؤدي إلى نشوب صراعات بين الفئتين، و أغلبها ما تكون خفية، و تم تأكيد ذلك من خلال وجودنا في الميدان و من خلال إجرائنا للمقابلات مع بعض أعوان التنفيذ. كما يؤدي كذلك إلى إضعاف قدرة الأفراد الإبداعية، كما نجد كذلك أن هذه الفئة تقوم بإصدار الأوامر، بالرغم من أن الأمر و الناهي داخل البلدية هو رئيس المجلس الشعبي و لا يحق لهذه الجماعة القيام بإصدار الأوامر إلا في حالة غياب القائد. و هذا ما يسمح كذلك ببيروز جماعات تكتلية تحاول البحث عن راحتها في ظل تنظيم غير رسمي، و البحث عن سبل من أجل إشعار تلك الفئة بعدم الامتثال لها، و إن

كان امتثال و طاعة لأوامرها يكون بفعل الضغوط ، كما وجد كذلك أن بعض الأشخاص يؤثرون في القائد و في القرارات التي يتخذها و هي جماعة تقربه في السن و جماعة الأصدقاء، و بالتالي يعتبر القائد الرسمي قائدا لها محتميا بسلطته الرسمية داخل النسق الرسمي، مستندا لها في اتخاذ بعض القرارات متجاهلا بذلك القانون التنظيمي للبلدية.

الجدول رقم 17: القائد و تشجيع التعاون بين العمال

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
82.43	61	79.66	47	88.88	8	100	6	نعم
17.56	13	20.33	12	11.11	1	-	-	لا
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة ترى أن القائد يعمل على تشجيع التعاون بين العمال و ذلك بنسبة 82.43% مدعمة بنسبة 100% صرحت بها فئة الإطارات و 88.88% أعوان التحكم، و نسبة 79.66% صرح بها أعوان التنفيذ، كما نجد كذلك أن بعض الباحثين يرون أن القائد لا يعمل على تشجيع التعاون بين العمال، و ذلك بنسبة 17.56% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 20.33% و أعوان التحكم بنسبة 11.11%

و من خلال المعطيات يتضح أن القائد يعمل على تشجيع التعاون بين العمال، و ذلك لما له من دور إيجابي و أهمية كبيرة بين الفاعلين فيما بينهم، و يزيد القائد من تحقيق الراحة النفسية و الشعور بالأمن و الثقة بالنفس داخل التنظيم و يكسب بالتالي حب جماعة العمل له و بالتالي يتمكن من تحقيق فعالية التنظيم و رضا العاملين، إلى جانب ذلك أن هناك جماعة أخرى ترى أن القائد لا يعمل على تشجيع التعاون بين العمال، هذا ما يدل على أن هناك تمييز عنصري بين العمال في التعامل ما يضعف مردودية الفاعل المعني، خاصة أن الجماعة التي صرحت بذلك هي فئة أعوان التنفيذ، هذا التمييز الذي يؤدي و بلا شك إلى بروز جماعات تكثليه، تتعاون مع بعضها البعض من أجل تحقيق حاجة حرمت منها من طرف قائدها، و بالتالي يتكون التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي. و يكون تعاون القائد مع بعض مرؤوسيه في

إبلاغهم عن بعض القرارات قبل صدورها و كذلك التقليل من المراقبة الصارمة و منحهم فرص للتكوين، و القيام بدورات تدريبية خارج المنطقة بهدف زيادة كفاءته على عكس جماعات أخرى

يعمل القائد على حرمانها من دورات تدريبية تكوينية بدون سبب واضح و مقنع و كذا مراقبة شديدة لهاته الفئة .

استنتاج الفرضية الأولى

إن المحرك الأساسي للتنظيم هو القيادة، و التي تعتبر دينامية المجموعة نظرا للتأثير الكبير على أعضاء التنظيم و مجرى أفعالها ، فهي إفرار طبيعي لتفاعل أعضائها، و يستمد القائد سلطته من قرارا تعينه، لكن هذا لا يكفي و لا يعني أنه شئ كاف من أجل كسب الكفاءة في العمل، و هذا ما أكدته معظم الدراسات ، و التي تشير إلى أن السلطة لا تستمد فقط من الصفة القانونية للقادة بقدر ما تستمد من قبل بقية أعضاء الجماعة التي ينتمي إليها داخل النسق التنظيمي أو خارجه.

كما أن هناك بعض الاعتبارات الشخصية الكائنة في موقف القائد و كل هذا و ذلك تظهر في قرارات القائد التي يتخذها و في تصرفاته.

و ما يمكن استنتاجه من خلال جداول الفرضية الأولى، أن القائد استمد سلطته من خلال مركزه الوظيفي الذي كان عن طرق الانتخاب الذي لم يتم بعد وضع معايير و مقاييس موضوعية الواجب توفرها في المنتخب، و الدليل ما تم التوصل إليه أن القائد له مستوى تعليمي ابتدائي، و ليس له كفاءة مهنية تمكنه من أداء عمله و بالتطلع على ابعاد الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق فعالية المنظمة السلطة التي يمكن أن تحقق فعالية المنظمة بصفة خاصة و المجتمع المحلي بصفة عامة ، لكن بعزمه و إرادته و خبرته و قوة تأثيره استطاع جذب بعض أعضاء التنظيم و ليس الكل .

إذ نجد بعض المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم بقائدهم هي علاقة عمل لا تتعدى ذلك و بالتالي يطبق عليها القانون و يفرض عليها تنفيذ القرارات بدون مقاومة، بينما فئة أخرى تصرح بأن علاقتها بقائدها هي علاقة احترام و يعتبر الاحترام مكون للتنظيم غير الرسمي لتعلقه بالأشخاص، بالإضافة إلى علاقة الصداقة بين القائد و أتباعه، هذه الفئة المكونة من بعض فئة الإطارات و بعض أعوان التحكم و بعض أعوان التنفيذ، و هي من جماعة تقربه في السن و لها أقدمية في العمل و كذا نفس المنطقة التي ينتمي إليها. و أتباع القائد لهذا الأسلوب، أي الأسلوب التسلطي القانوني و فرض عليها القرارات بطريقة إجبارية، اتضح من خلال المقابلات و تواجدي بالميدان أنها فئات تختلف معه في الآراء و الأفكار و فرض عليها الانتماء إلى حزبه السياسي، كذلك لا تلتف حوله في مكتبه و لا تمده ببعض الاتصالات غير الرسمية، أما الأسلوب اللين و المرن في تنفيذ القرارات و التعاون معهم كونها جماعة تتفق مع القائد، وبتأباع القائد هذا الأسلوب كون

تنظيمه غير الرسمي المحاذي لتنظيمه الرسمي و يكون هو قائد له، هذا ما سمح ببعض الخلافات بين أعضاء التنظيم، هذا ما صرح به البعض من كل الفئات المهنية ، بينما

نجد البعض الآخر صرح بأنه لا توجد مشاكل، و التي تعتبر عناصر التنظيم غير الرسمي الذي يقوده القائد الرسمي و بالتالي أصبح قائدها غير رسمي، لكونها جماعة متماسكة و القائد ينمي بين أعضائها روح التعاون و يشجع المبادرة و يدافع على حقوقها، ما يزيد من تماسكها و زيادة فعاليتها و تأثيرها على القائد متخذ القرار لكونها أصبحت بالنسبة له مصدر ثقة. كما وجد كذلك أن القائد يفضل التعامل مع جماعة الأصدقاء بالدرجة الأولى مع البعض من جماعة العمل من مختلف الفئات المهنية، هذا تصريح البعض من فئة أعوان التنفيذ ، بينما فئة الإطار ترى بأنه لا توجد جماعة معينة يفضل القائد التعامل معها ، لكونها جماعة في اتصال مستمر بالقائد بحكم طبيعة العمل التي فرضت ذلك، البعض منها ينتمي إلى التنظيم غير الرسمي، الذي كونه القائد الرسمي، هذه الجماعة التي يشركها في بعض القرارات التي يتخذها لوجود عنصر الثقة ، و يلزم على تنفيذها أو قبولها، من قبل جماعات أخرى التي لا تنتمي إل ذلك التنظيم غير الرسمي ، و يكون ذلك بالمتابعة من أجل الحفاظ على قانون اللعبة و تحقيق الاستراتيجيات التي تكونت ن أصلها هذه الجماعة، بالرغم من انتمائها إلى جماعة رسمية، إلا أنها احتمت بالقانون و النفوذ الذي استمدته من تعاون القيادة الرسمية معها، هذه القرارات التي شملت الخم من الأجر و كذا قرارات الترقية، و بالتالي القائد الرسمي و غير الرسمي في نفس الوقت أعطى الحق أو المسؤولية لبعض الفاعلين المنتمين إلى جماعته غير الرسمية، الحق في إصدار الأوامر و إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم، و بالتالي يحاول هؤلاء توسيع منطقة اللايقين، أو الشك و الاحتفاظ بهامش الرسمية باتخاذ القرارات من أجل فعالية التنفيذ و لا تتلقى أي اعتراض، حتى و أن اعتراضات البعض لا تجدي نفعاً و إنما تعتبر حبر على ورق.

بناء و تحليل جداول الفرضية الثانية

و تتمثل الفرضية الثانية في: تحقيق بعض مصالح جماعات العمل تؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي و بالتالي يؤثر في اتخاذ القرار. و كان البحث من خلال هاته الفرضية في العلاقة الكائنة بين القائد و مرؤوسيه و بين العمال فيما بينهم، و مميزات الجماعة داخل النسق التنظيمي و أنماط التفاعل بينها. موضحاً في ذلك الأدوار التي تقوم بها الجماعة و الأساليب المستعملة من أجل التأثير في عملية اتخاذ القرار من جانب تنظيمها غير الرسمي من أجل تحقيق مصالحها الشخصية.

الجدول رقم 18: أوقات اتخاذ القائد للقرار

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
81.08	60	79.66	47	88.88	8	83.33	5	حدوث المشكل
1.16	9	11.86	7	11.11	1	16.66	1	التسرع و القلق
5.40	4	6.77	4	-	-	-	-	ترك المشكل حتى يتضخم
1.35	1	1.69	1	-	-	-	-	إسناد اتخاذ القرار لشخص آخر
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن القائد يتخذ القرار أثناء حدوث المشكل و ذلك بنسبة 81.08 % مدعمة بنسبة 83.33% صرح بها فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 12.16% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتخذ القرار بفعل التسرع و القلق مدعمة بنسبة 16.66% صرحت بها فئة الإطارات، إلى جانبها نجد أقل نسبة 1.35 % صرحوا بأنه يسند اتخاذ القرار لشخص آخر مدعمة بنسبة 1.69% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

و منه نلاحظ أن أغلب المبحوثين بأن القائد لا يتخذ القرار إلا عند حدوث المشكل و بالنظر إلى الجدول رقم (11)، نلاحظ أن القائد ينفرد بقرارات الخصم من الأجر و أصبح القرار هنا مسألة روتينية لا تحتاج إلى إبداع القائد كما أنها لا تحتاج إلى دراسة و تحليل، أما إذا تعلق الأمر بقرار مفاجئ فهذا ما يتطلب توفر خبرات و قدرات لدى القائد متخذ القرار و لا بد من توفر عدد هائل من البدائل ما يتطلب وقت و جهد ، هذا ما يؤدي إلى عدم ضمان فعالية هذه القرارات التي تم اتخاذها ما يصاحبها من العشوائية و عدم التركيز.

الجدول رقم 19: العمل الجماعي أو الفردي بين أعضاء التنظيم.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
32.43	24	38.98	23	11.11	1	-	-	الفردي
67.56	50	61.01	36	88.88	8	100	6	الجماعي
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلب نسبة تصرح بأنها تفضل العمل مع أعضاء الجماعة و ذلك بنسبة 67.56% مدعمة من طرف فئة الإطارات بنسبة 100% و نسبة 61.01% صرح بتأعوان التنفيذ، في حين نجد نسبة 32.43% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون العمل بمفردهم مدعمة بنسبة 38.98% صرح بها أعوان التنفيذ و أقل نسبة 11.11% صرح بتأعوان التحكم.

يتضح من خلال هذه المعطيات الإحصائية أن معظم الأعضاء المبحوثين يفضلون العمل الجماعي خاصة فئة الإطارات لأن طبيعة عملهم تفرض العمل الجماعي من أجل التعاون و التشاور في أمور و مواضيع اتخاذ القرار و ذلك بالاتصال المستمر و التوصل على العديد من المعلومات من أجل الخروج ببعض البدائل و بفعل عملية التشاور و الدور الإيجابي الذي تمتاز به تسمح بالخروج بأحسن البدائل ، و أجود القرارات و لا يكون هناك مجال لحدوث الرفض من طرف أعضاء التنظيم، لكونها قرارات جماعية، كذا الأمر بالنسبة لفئة أعوان التحكم إلا أنه نجد القليل من فئة أعوان التنفيذ تفضل العمل بمفردها ، وهذا ما يمكن رده على طبيعة ذلك الفرد بحد ذاته الذي يحب الانزواء و العمل بمفرده، حيث أنه يجد في ذلك راحته النفسية و يزيد تركيزه في عمله، أو من جهة أخرى يبتعد عن جو الاتكال، و هذا ما تم تأكيده و ملاحظته أثناء تواجدها بالميدان.

الجدول رقم 20: الجماعة المفضلة للتعامل معها و علاقتها بالفئة المهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
1.35	1	1.69	1	-	-	-	-	أقرب
8.10	6	8.47	5	11.11	1	-	-	نفس المنطقة
22.97	17	23.7	14	33.33	3	-	-	نفس المستوى
25.67	19	28.81	17	11.11	1	16.66	1	جماعة المصالح
41.89	31	37.28	22	44.44	4	83.33	5	كل العاملين دون تمييز
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يتعاملون مع كل العاملين بدون تمييز و ذلك بنسبة 44.89% مدعمة من طرف فئة الإطارات و ذلك بنسبة 83.33% ، ثم تليها نسبة 37.82% صرح بتا فئة أعوان التنفيذ، في حين نجد من المبحوثين من يفضل التعامل مع جماعة المصالح و ذلك بنسبة 25.67% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ و بنسبة 28.81% كما نجد منهم من يفضل التعامل مع الأفراد من نفس المستوى و ذلك بنسبة 22.97% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة 23.72% و أقل نسبة 11.11% صرح بتا أعوان التحكم بنسبة 1.35%

و منه نلاحظ أن جماعة العمل في التعاون مستمر مع بعضها البعض إذ نجد أن معظم المبحوثين يفضلون التعامل مع كل العاملين دون تمييز من أجل تبادل الآراء و المقترحات و الخبرات و التجارب السابقة و إحداث فعالية جيدة يكون أساسها التعاون و العمل الجماعي، و هذا ما صرحت به فئة الإطارات و كل عناصر التمييز خاصة الجهوية و التي صرحت بتا قليلة من خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين، بينما نجد فئة أعوان التنفيذ البعض منهم يفضل العمل مع كل العمال دون تمييز و البعض الآخر يفضل العمل مع جماعة المصالح و جماعة أخرى تتعامل مع الجماعة التي هي من نفس مستواها، هذا ما يوضح أن هناك تنظيم غير رسمي يقوم على أساس المصالح المشتركة و نفس المستوى. و الهدف من ذلك

هو البحث عن الراحة التي وجدها البعض مع أصدقائه و البعض الآخر مع نفس المستوى، بالإضافة إلى تحقيق المصالح الشخصية المختلفة و هذا ما هو موجود خاصة عند فئة أعوان التنفيذ.

الجدول رقم 21: طبيعة العمل داخل النسق التنظيمي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
6.75	5	8.48	5	-	-	-	-	نفس الآلة
5.40	4	3.38	2	11.11	1	16.66	1	آلات متجاورة
25.67	19	30.50	18	-	-	16.66	1	نفس الفريق
22.97	17	18.64	11	33.33	3	50	3	نفس القسم
39.18	29	38.98	23	55.55	5	16.66	1	أماكن عمل متقاربة
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال الجدول يظهر أن أكبر نسبة من العمال يعملون في أماكن عمل متقاربة و ذلك بنسبة 39.18% مدعمة من طرف أعوان التحكم بنسبة 55.55% و أقل نسبة صرح بها فئة الإطارات 16.66% إلى جانب ذلك نجد أن من العمال من يعمل في نفس الفريق و ذلك بنسبة 26.67% مدعمة بنسبة 30.50% صرح بتأ أعوان التنفيذ و 16.66% صرح بها فئة الإطارات، كما نجد كذلك من المبحوثين من يعمل في نفس الفريق و ذلك بنسبة 22.97% مدعمة من طرف فئة الإطارات و ذلك بنسبة 50% و كذلك نسبة 18.64% مدعمة من طرف من أعوان التنفيذ، و أخيرا نجد نسبة 5.40% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون على آلات متجاورة مدعمة من طرف فئة أعوان التنفيذ و ذلك بنسبة 8.48% .

يظهر من خلال الجدول أن معظم العمال يتواجدون داخل المنظمة في أماكن عمل قريبة خاصة داخل المنظمة ، لكونها تحتوي على مكاتب قليلة و عدد أفرادها كذلك قليل، هذا ما يمكن حدوث تنظيم غير رسمي، و هي كنتيجة توصلت إليها معظم الدراسات التي كانت في هذا المجال " الجماعات غير الرسمية" و بالتالي يمكن القول أن ذلك القرب المتواجد في أماكن العمل يمكن من حدوث تفاعل بين أعضاء جماعات العمل المتواجدة بتنا، و بالتالي يمكنها في الشعور بالراحة النفسية أثناء تواجدهم الدائم مع بعض، و هي حالة أساسية عند غيابها يجد العامل نفسه، و يؤدي كذلك إلى صراع مع الآخرين.

الجدول رقم 22: علاقة طبيعة العمل في المصلحة مع طريقة العمل المفضل لدى أعضاء التنفيذ

المجموع		بمفردك		أعضاء الجماعة		طريقة العمل
%	ك	%	ك	%	ك	ك / طبيعة العمل
6.75	5	12.5	3	4	2	نفس الآلة
22.97	17	25	6	22	11	نفس القسم
5.40	4	4.16	1	6	3	آلات متجاورة
25.67	19	29.16	7	24	12	نفس الفريق
39.18	29	29.16	7	44	22	أماكن عمل متقاربة
100	74	100	24	100	50	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يعملون في أماكن عمل متقاربة و ذلك بنسبة 39.18% يفضلون العمل مع أعضاء الجماعة و ذلك بنسبة 44% بينما نجد نسبة 25.67% من المبحوثين يعملون في نفس الفريق يفضلون العمل مع أعضاء الجماعة و 29.16% يفضلون العمل بمفردهم. في حين نجد نسبة 22.97% يعملون في نفس القسم حيث 25% منهم يفضلون العمل الجماعي أما نسبة من المبحوثين يعملون في آلات متجاورة بنسبة 5.40% إذ 6% يفضلون التعامل مع أعضاء الجماعة بينما 4.16% يفضلون العمل بمفردهم .

و منه نلاحظ أن معظم الفاعلين في التنظيم الذين هم في أماكن عمل قريبة يفضلون العمل الجماعي على العمل الفردي، إذ نجد فئة من هؤلاء تلجأ إلى العمل الفردي و كما ذكرنا في الجدول السابق رقم (17) هدفه إما الابتعاد عن روح الاتكال التي تحدث صراع او أنه طبيعة ذلك الفرد هكذا يجب العمل الفردي، لكن حسب ما جاء في المقابلات التي أجريناها تم التوصل إلى أحد أفراد التنظيم يفضل العمل الفردي و الابتعاد عن جماعة العمل يرجع إلى كثرة الوشائيات و الإشاعات و توصيل معلومات كاذبة للقائد، أي الهدف من وراء العمل الفردي هو الابتعاد عن المشاكل و الحفاظ على وظيفته . بينما نجد الجماعة التي تعمل في نفس الفريق تفضل العمل الفردي على العمل الجماعي، و كذا الأمر بالنسبة للجماعة التي تعمل في نفس القسم و نفس الآلة، وبالتالي يمكن استنتنا أن هناك تعان قليل بين جماعات العمل، و تعاونها يكون

مناسباتي و هذا ما تم تدينه في شبكة الملاحظة ، حيث أنه لوحظ بأنه جماعة العمل تتعاون لما يكون عمل مكثف كما حدوث حدث في مرحلة التحضير للانتخابات.

الجدول رقم 23 : العمل الفردي أو الجماعي و الأعضاء المفضلين في التعامل.

المجموع		كل العاملين دون تمييز		نفس المستوى		نفس المنطقة		أقارب		جماعة المصالح		الجماعة المفضلة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طريقة العمل ك
32.43	24	6.45	2	58.82	10	50	3	100	1	42.10	8	فردى
67.56	50	93.54	29	41.17	7	50	3	-	-	57.89	11	جماعى
100	74	100	31	100	17	100	6	100	1	100	19	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن معظم المبحوثين يفضلون العمل الجماعي و هذا ما تبين من خلال الجداول السابقة و ذلك بنسبة 67.56 % معظمه يفضلون العمل مع كل العاملين دون تمييز و ذلك بنسبة 93.54 % و نسبة 57.89 % يفضلون العمل الجماعي و جماعتهم تتمثل في جماعة المصالح، في حين نجد نسبة 32.43 % يفضلون العمل بمفردهم و يتعاملون مع الأقارب و ذلك بنسبة 100 % و كذلك مع جماعة من نفس المستوى و ذلك بنسبة 58.82 % في حين نجد جماعة تفضل العمل مع جماعة المصالح بنسبة 42.10 %

و من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يظهر أن جماعة العمل تفضل العمل الجماعي و دليل ذلك أن أكبر نسبة تفضل التعامل مع كل العاملين دون تمييز، هذا لا ينفي وجود جماعات تفضل العمل الجماعي لكن مع فئة محددة و هي جماعة المصالح، كما قال بعض المبحوثين " من عندي و من عند تنطبع و إذا غير من عندي تنقطع " هذا ما يدفع إلى القول أنه لولا وجود مصالح بين الفاعلين داخل التنظيم نتيجة الدور الذي يحتله في التنظيم لما حدث ذلك التعاون او العمل الجماعي. و منه يمكن القول أن المصالح هي التي تحرك جماعة العمل و هي كنتيجة توصل إليها الباحث قاسيمي ناصر في موضوع له " الصراع في التنظيم و فعالية التسيير الإدارى " في حين نجد بعض الأفراد لا يحركهم فقط المصالح بل أنها تبحث عن راحتها و عن جماعة تتفاهم مع بعضها، خاصة إذا كانت من نفس المستوى. و كذلك جماعة الأقارب، و هذا تشكيل واضح لتنظيم غير رسمي يكون أساسه جماعة الأقارب بالدرجة الأولى ثم جماعة المصالح و كذا نفس المستوى.

الجدول رقم 24: خصائص جماعة العمل

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
36.48	27	33.89	20	44.44	4	50	3	متعاونة
14.86	11	13.55	8	11.11	1	33.33	2	متماسكة
21.62	16	27.11	16	-	-	-	-	متصارعة
9.45	7	6.77	4	22.22	2	16.66	1	تتميز بروح الاتكال
17.56	13	18.64	11	22.22	2	-	-	أنانية
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم جماعة عمل متعاونة و ذلك بنسبة 36.48% مدعمة بأكثر نسبة 50% صرحت بها فئة الإطارات و أقل نسبة 33.89% صرحت بها فئة عون تنفيذ، ثم تليها نسبة 24.62% من المبحوثين صرحوا بأن جماعة العمل متصارعة و ذلك بنسبة 27.11% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ و تليها نسبة 17.56% تصرح بأن جماعة العمل أنانية مدعمة بأكثر نسبة 22.22% صرح بها أعوان التحكم و أقل نسبة، 18.64% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ، و في الأخير نجد أقل نسبة 9.45% صرحوا بأن جماعة العمل تتميز بروح الاتكال مدعمة بأكثر نسبة 22.22% صرحت بتا فئة أعوان تحكم، و أقل نسبة 6.77% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ.

نلاحظ أن جماعة العمل يتميز البعض منها بالتعاون و البعض الآخر يتميز بالصراع فيما بينهم، كما نجد البعض منهم يتميزون بروح الاتكال و جماعة أخرى متماسكة، هناك جماعة أنانية، و منه نستنتج أن هناك خصائص متنوعة لجماعة العمل، و أكثرها تتواجدا داخل النسق التنظيمي هي خاصية التعاون و حدد التعاون في الجداول السابقة من أجل تحقيق المصالح المشتركة، أما الخاصية الثانية فتتمثل في خاصية الصراع بين جماعة العمل، خاصة العمال فيما بينهم كما نجد فئة قليلة هي في صراع مع القائد و تؤكد ذلك من خلال المقابلات، و أكثر المقابلات التي توضح ذلك هي مقابلة رقم " 07 " و رقم " 13 ".

الجدول رقم 25: تفضيل العمل مع جماعة المصالح الإدارية مباشرة دون اللجوء إلى القائد الرسمي و أسباب

ذلك

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	ك
4.05	3	5.08	3	-	-	-	-	ضعف القائد الرسمي
35.16	26	40.67	24	11.11	1	16.66	1	نعم ضعف الإدارة على بعض أعضاء التنظيم
6.75	5	1.69	1	22.22	2	33.33	2	ترك الحرية التامة لاتخاذ القرار
45.49	34	47.45	28	33.33	3	50	3	المجموع
54.05	40	52.54	31	66.66	6	50	3	لا
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 54.05 % من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يلجؤون إلى العمل من جماعة المصالح دون اللجوء إلى الشخص الرسمي، مدعمة بنسبة 66.66% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ و نصف مجموع الإطارات بنسبة تقدر ب 4.05%، في حين نجد نسبة 45.49% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون التعامل مع جماعة المصالح دون اللجوء إلى القائد الرسمي. و ذلك لضغط الإدارة على الفاعلين فيها مدعمة بأكبر نسبة 40.67% صرحت بها فئة الإطارات و اقل نسبة 11.11% صرحت بها فئة أعوان التحكم ، في حين نجد أن أقل نسبة تلجأ إلى جماعات المصالح، و ذلك لضعف القائد الرسمي خاصة فئة أعوان التنفيذ و ذلك بنسبة 5.08%

و منه نلاحظ أن نصف مجتمع البحث لا يفضلون التعامل مع جماعة المصالح بل يلجؤون إلى قائدهم الرسمي باعتبار أن مصالحهم تتحقق معه و هذا ما هو كائن خاصة عند فئة الإطارات و أعوان التحكم و التي تعتبر قريبة من مصدر القرار، و تستطيع تحقيق مصالحهم دون اللجوء إلى الطرق الملتوية، بينما هناك جماعات أخرى تفضل العمل مع جماعات المصالح في إطار غير رسمي، لأنها تتعرض إلى ضغوطات من طرف الإدارة. أي من التنظيم الرسمي. مما يزيد من درجة التمرد و الحث عن طرق من أجل التخلص من تبعية الإدارة.

الجدول رقم 26: دور جماعة المصالح داخل النسق التنظيمي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الاجابة ك
41.89	31	44.06	26	11.11	1	66.66	4	تحقيق مصالح العمال
58.10	43	55.93	33	88.88	8	33.33	2	تسيير العمل
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 58.10% من المبحوثين يرون أن الدور الذي تقوم به الجماعة على أساس جهوي أو قرابي هو سير العمل مدعمة بأكثر نسبة 88.88% من طرف أعوان التحكم و أقل نسبة 33.33% من طرف فئة الإطارات، كما نجد نسبة 41.89% صرحوا بأن الدور الذي تقوم به هذه الجماعات هي تحقيق مصالح العمال مدعمة بنسبة 66.66% صرحت بتا فئة الإطارات، و أقل نسبة 11.11% صرحت بها فئة أعوان التحكم. و بذلك نلاحظ بأن الدور الذي يمكن أن تقوم به الجماعات على أساس جهوي أو قرابي هو سير العمل باعتبار أن هناك تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل البلدية من أهم أسسه " القرابة" من أجل تحقيق المساعدة و التعاون مع بعضهم البعض باعتبارهم يشتركون في نفس القيم و المعايير، مما يؤدي إلى شعور هذه الجماعة بالاستقرار و الرضا الوظيفي. بينما نجد جماعة ترى أن دور هذه الجماعات هو تحقيق مصالح العمال، و لا يهتم التنظيم، و إنما تسعى فقط من أجل تلبية حاجة من حاجاتها و هي تحقيق الذات و كذلك الوصول إلى ما تصبو إليه باللجوء إلى هذه الجماعة، نتيجة للدور الذي تحتله داخل النسق التنظيمي للمنظمة

الجدول رقم 26: وجود علاقات شخصية مع بعض الرؤساء في التنظيم.

الفئة المهنية الإجابة	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أخوة	3	50	1	11.11	9	15.25	13	17.56
صداقة	2	33.33	4	44.44	26	44.06	32	43.24
قراية	1	16.66	2	22.22	15	25.42	18	24.32
لا يوجد	-	-	2	22.22	9	15.25	11	14.86
المجموع	6	100	9	100	59	100	74	100

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 43.24% يصرحون بأنهم على علاقة صداقة مع بعض رؤسائهم مدعمة بأكبر بنسبة 44.44% من طرف أعوان التنفيذ و التحكم و نسبة 33.33% صرحت بتأ فئة الإطارات ، ثم تليها نسبة 24.32% صرحوا بأنهم على علاقة قراية مع بعض رؤسائهم مدعمة بنسبة 25.42% من طرف أعوان التنفيذ و نسبة 16.66% صرحت بها فئة الإطارات، كما نجد كذلك نسبة 14.86% لا يمتون بأي صلة لمرووسيهيم مدعمة بنسبة 22.22% أعوان تحكم و 15.25% من فئة عون تنفيذ، و منه نلاحظ أن أغلب الفاعلين في التنظيم على علاقة صداقة مع رؤسائهم، و ذلك من خلال ما صرح به أغلب المبحوثين، هذا ما يمكن من حدوث تفاعل إيجابي و مستمر بين هاته الفئة، ما يمكن كذلك من وجود جو يسمح باستقرار العمال داخل النسق لكونها جماعة تشكلت بوجود معايير مشتركة بينهم، التي سمحت بحدوث ذلك ، ما يسمح بوجود معايير مشتركة بينهم، التي سمحت بحدوث ذلك، ما يسمح بوجود العمل التعاوني بينهم في إطار الصداقة.

بينما نجد أن هناك علاقات أخرى تجمع بين العامل و قائده كعلاقة القراية، و هذا يرجع إلى طبيعة المنظمة و المنطقة التي تنتمي إليها، كذلك هناك علاقة أخوة خاصة عند فئة الإطارات.

الجدول رقم 27: الاستناد إلى العلاقات الشخصية من أجل حل مشاكل العامل أو مشاكل أحد أقاربه.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
31.08	23	28.81	17	44.44	4	33.33	2	نعم
68.91	51	71.18	42	55.55	5	66.66	4	لا
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يبين الجدول أن نسبة 68.91% صرحوا بأنهم لا يستندون إلى علاقاتهم الشخصية من أجل حل مشاكلهم مدعمة بأكثر نسبة 71.18% من طرف فئة أعوان التنفيذ، نسبة 55.55% صرحت بها فئة أعوان التحكم، ثم نجد نسبة 31.08% من المبحوثين يلجؤون إلى علاقاتهم الشخصية من أجل حل مشاكلهم مدعمة بنسبة 44.44% من طرف أعوان التحكم و 28.81% صرحت بها وان التنفيذ. و منه نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم لا يستندون إلى علاقاتهم الشخصية من أجل حل مشاكلهم أو مشاكل أحد أقاربهم. هذا ما يسمح بتوفر جو يسمح للأفراد بالاستقرار و قضاء مصالح التي تهدف إليها سواء تعلق الأمر بأصحاب مراكز القرار أو الجماعات الأخرى .

الجدول رقم (28): العلاقات بين القائد الرسمي و مرؤوسيه و نوع المساعدة التي يقدمها

المجموع		التعاون		مساعدة معنوية		توظيف		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
20.63	13	3.44	1	33.33	10	50	2	أخوة
28.57	18	34.48	10	23.33	7	25	1	قربان
50.59	32	62.06	18	43.33	13	25	1	صداقة
100	63	100	29	100	30	100	4	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 50.79% من المبحوثين يصرحون بأنهم على علاقة صداقة مع بعض رؤسائهم و التي تقدم لهم مساعدة متمثلة في التعاون و ذلك بنسبة 62.06 % و كذلك نسبة 43.33% تصرح بنوع المساعدة و التي تتمثل في المساعدة المعنوية ثم تليها نسبة 28.57 % الذين لهم علاقة قرابة مع رؤسائهم و التي تساعدهم بالتعاون معهم و ذلك بنسبة 34.48% و أقل نسبة من المبحوثين تجمعهم علاقة أخوة 20.63% و التي تقدم لهم مساعدات مادية و ذلك بنسبة 50%

يتضح في الجدول السابق أن أغلب المبحوثين تجمعهم علاقة صداقة مع رؤسائهم التي تسمح بحدوث تفاعل بينهم، هذا التفاعل الذي يمكن حصره في عملية التعاون، من أجل إبعاد روح الاتكال و الأنانية و الصراعات التي يمكن أن تحدث بكل أنواعها، بينما نجد من بين الأعضاء المبحوثين من يبحث عن المساعدات المعنوية و التي تمكن من الحصول عليها من جماعة القرابة و الصداقة، باعتبارها حاجة أساسية في حياة الفرد الفاعل من أجل الزيادة في الإنتاج و تعتبر بالنسبة له حافز حتى يستطيع التكيف مع جماعة معينة و الاستقرار داخل التنظيم، يبعد بذلك كل الضغوط التي يتعرض لها داخل النسق من طرف الجهات الرسمية. في حين نجد أن بين القائد و مرؤوسيه علاقة أخوة و التي تعمل على مساعدتها من أجل تحقيق مصلحة مادية

الجدول رقم 29: رفض القرارات الصادرة من القائد من قبل جماعة معينة

الفئة المهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
الإجابة ك		ك %		ك %		ك %		ك %	
نعم	أقارب	-	-	-	-	2	2	2	2.70
	نفس المنطقة	-	-	2	22.22	9	15.25	11	15.86
	جماعة المصالح	-	-	4	44.44	3	5.08	7	9.45
	أصدقاء	-	-	-	-	5	8.47	5	6.75
لا		6	100	3	33.33	40	67.79	49	66.21
المجموع		6	100	9	100	59	100	74	100

يبين الجدول أن نسبة 66.21% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي يصدرها القائد لا تتدخل أي جماعة من أجل رفضها أو إلغائها، مدعمة بأكبر نسبة من المبحوثين 100% صرحت بها فئة الإطار

تقابلها نسبة 33.33% من طرف فئة أعوان التحكم، في حين نسبة 33.78% من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي يصدرها القائد تتلقى الرفض من قبل جماعة معينة حيث نجد نسبة 14.86% من المبحوثين يرون بأن الجماعة التي تعمل على إلغاء القرار هي من نفس منطقة القائد مدعمة بأكثر نسبة 22.22% صرحت بتأثير فئة أعوان التحكم و أقل نسبة 2.70% ترى بأن أقارب القائد هم المسؤولون عن ذلك الرفض و هي نسبة صرحت بتأثير فئة أعوان التنفيذ 3.38%

من خلال معطيات الجدول يمكن ملاحظة أن القرارات التي يصدرها القائد لا تتلقى الرفض من قبل جماعات العمل و ذلك لما صرح به أغلب المبحوثين خاصة فئة الإطارات، هذا ما يدل على صرامة القائد في اتخاذ القرار و لا وجود لاعتبارات أخرى تترك متخذ القرار يغير قراراته إذا تعرضت القرارات للرفض من قبل جماعة معينة، لكن في حالة عدم قناعة بعض العمال بالقرار الإداري ينعكس سلبا على أداء الفاعلين في التنظيم و كذلك على فعالية اتخاذ القرار بصفة خاصة،

وأهم ما يمكن التوصل إليه في هذا الجدول أن بعض القرارات التي يصدرها القائد هي قرارات روتينية و ليس قرارات إستراتيجية تؤدي إلى تطوير المنظمة، لكن حسب ما تم تأكيده من خلال المقابلات ، لا يمكن لأي طرف أن يتدخل أو يعطي اقتراح من أجل تغيير هذه القرارات من قرارات روتينية عشوائية إلى قرارات فعالة تخدم المصلحة العامة بما فيها المجتمع المحلي. و إن كان هناك تدخل من بعض الفاعلين لا تؤخذ هذه البدائل بعين الاعتبار مجرد حبر على ورق، مما يؤدي إلى ضعف روح المبادرة و الالتزام و تطبيق ما يملي على المرؤوسين من قبل القائد. كما نجد من خلال هذا الجدول و كذلك من خلال المقابلات أن القائد يتأثر ببعض القرارات التي تقترح عليه من قبل أبناء منطقتة باعتباره قائد ينتمي إلى نفس المجتمع المحلي. و ذلك من داخل النسق التنظيمي و من خارجه. و ما لوحظ أنها أحيانا تكون قرارات سلبية و أحيانا أخرى تكون إيجابية.

الجدول رقم 30: رد فعل القائد في حالة رفضه القرار من قبل بعض الفاعلين في التنظيم.

الفئة المهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الإجابة		ك	%	ك	%	ك	%	ك
استعمال أسلوب القوة		3	50	3	33.33	25	42.37	31
استعمال أسلوب الإقناع		3	50	5	55.55	32	54.23	40
ترك الحرية التامة لمروؤسه		-	-	1	11.11	2	3.38	3
المجموع		6	100	9	100	59	100	74

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 54.05% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يلجأ إلى أسلوب الإقناع في حالة رفض القرار من طرف جماعة معينة مدعمة بنسبة 50% صرح بتا الإطارات، ثم تليها نسبة 41.89% من المبحوثين صرحوا بأن القائد ينجأ إلى استعمال القوة ، مدعمة بنسبة 50% صرحت بتا فئة الإطارات و أقل نسبة 33.33% صرحت بها فئة أعوان التحكم، كما نجد أن أقل نسبة من المبحوثين 4.05% بأن القائد يترك الحرية التامة للعمال فيما يخص اتخاذ القرار مدعمة بنسبة 11.11% صرحت بتا فئة أعوان التحكم.

و منه نلاحظ أن القائد يلجأ إلى استعمال أسلوب الإقناع في حالة رفض القرارات من قبل بعض أعضاء التنظيم، حتى يضمن تنفيذ تلك القرارات بدون أية عراقيل أخرى، أي يعمل القائد على التعاون مع العمال من أجل فعالية القرار و تحقيق أداء جيد، و يحدث ذلك في حالة صدور قرارات صائبة تخدم الصالح العام، و لا يكون القرار يخص فئة دون سواها، فيمكن لتلك الجماعات قبوله و العمل على تنفيذه.

أما إذا وجد أن القرارات التي أصدرها القائد تمس مصلحة أي فرد في التنظيم و تضر به، فلا يمكن أن يقتنع بتا بل يقاومها أو يرضخ، خاصة إذا تعلق الأمر كما هو موضح في المقابلات بتغيير المصلحة أو الطرد، فهنا العامل يصبح بين أمرين أحلاهما مر، و بالتالي يفضل تغيير المصلحة و العيش تحت الضغوط التي تضعف من أدائه و تنقص من عزيمته، ما يمكن أن يؤدي إلى بروز تنظيم غير رسمي داخل التنظيم الرسمي، و بالتالي يعمل التنظيم الرسمي على فرض مجموعة من القواعد المكتوبة و غير المكتوبة و التي يتفق عليها الفاعلون من أجل تحقيق إستراتيجيتهم.

استنتاج الفرضية الثانية

تعتبر الجماعة وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات اجتماعية مختلفة و يحدث بين أعضائها تفاعل نتيجة وجود عنصر الاتصال، و الهدف من وراء تفاعل الجماعة هو تحقيق حاجاتها المتنوعة و كذلك تحقيق المصالح الشخصية المشتركة فيما بينها، و تسمى جماعة المصالح، هذه الجماعة التي يمكنها أن تتكون بطريقة رسمية و غالبا ما تتكون بطريقة غير رسمية.

و يتوقف تحقيق المصلحة على درجة قبول هاته الجماعة بالقرارات المتخذة أو رفضها، و من خلال جداول الفرضية الثانية تم التوصل إلى أن هناك جماعة داخل النسق التنظيمي تهدف إلى تحقيق مصالحها، هذه الجماعة المكونة من مختلف الفئات المهنية ، و كل جماعة تهدف إلى تحقيق مصلحتها طبقا لمكانتها داخل النسق التنظيمي و الذي يتم من خلال العمل الجماعي أي التعاون و هذا ما صرح به معظم المبحوثين، حيث أنهم يفضلون العمل الجماعي خاصة فئة الإطارات، هاته الفئة المتواجدة في مراكز اتخاذ القرار، هذا ما يحتم تفاعلها المستمر، و بالتالي تكون أدرى بحاجات بعضها البعض و مصالحهم، في حين نجد بعض العناصر تفضل العمل الفردي و يمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الفاعل نفسيا، و الجماعة المفضلة للتعامل معها هي جماعة المصالح بالدرجة الأولى إذ نجد معظم هذه الفئات تعمل في أماكن عمل متقاربة و كذا في نفس القسم، هذا ما يزيد من قوة العمل الجماعي، إذ نجد منهم من يتعامل مع كل العمال و من مختلف الفئات المهنية دون تمييز، بينما جماعة أخرى تهدف إلى العمل مع جماعة التي تشترك معها في المصلحة فقط، بالتالي تصبح المصالح هي المحرك الأساسي لجماعة العمل هذا ما يمكن أن يشكل تنظيم غير رسمي، قائم على المصالح المشتركة، و من أهم خصائص هذه الجماعة هو التعاون الذي يعتبر المحفز الوحيد لاستمرارها و الزيادة من تماسكها، و قدرتها على التكيف، بينما هناك خاصية ثانية و هي الصراع مع بعض العمال نتيجة اختلاف الأهداف و هذا ما هو موجود عند فئة أعوان التنفيذ،

وبالنظر إلى نتائج الفرضية الأولى فهناك تنظيم غير رسمي مكون من بعض الأفراد التي لها مكانات مهنية مختلفة و بقيادة القائد الرسمي هذا ما حتم وجود ذلك الصراع لتعارض الأهداف مع القرارات التي تتخذها هذه الجماعات و ذلك بالتستر وراء سلطة القائد.

و تعاون العمال مع بعضهم البعض داخل التنظيم غير الرسمي الذي شكلوه كان من أجل التخلص من ضغط القائد الرسمي لجماعتهم، بهدف تحقيق مصلحة معنوي ، و هذه الجماعات التي تكونت بدافع المصالح، كانت تهدف بالدرجة الأولى إلى تحقيق السير الحسن للمنظمة، بينما فئة أخرى ترى غير ذلك، و تهدف إلى تحقيق مصالحها على حساب أهداف التنظيم لاحتمائها وراء السلطة الرسمية، و من أهم أسس هذه الجماعة الصداقة و الأخوة و القرابة ما يحتم وجود معايير مشتركة، هذه الأسس التي فرضتها طبيعة المنظمة و حجمها و كذلك مكان تواجدها.

و من أهداف هذه الجماعات نجد أنها تختلف من فئة لأخرى حسب مكانتها في التنظيم، إذ نجد أن البعض يبحث عن المصلحة المادية و كذا المعنوية خاصة مع الأعضاء الذين تجمعهم علاقة أخوة مع بعض مرؤوسيه في التنظيم، بينما جماعة أخرى لها علاقة صداقة مع مرؤوسها تسعى لتحقيق مصالح مادية و معنوية و كذا التعاون. إن هذه الجماعات التي تعددت مصالحها و اختلفت فئاتها المهنية إذ تعارضت قراراتها مع القرارات الصادرة من متخذ القرار، فإنها و بلا شك تلقى هذه القرارات الرفض. لكن ما توصلنا إليه في المقابلات أن هذا الرفض لا يجدي نفعاً، خاصة إذا كانت الجماعة لا تنتمي إلى تنظيمه غير الرسمي الذي شكله، بينما إذا كانت تنتمي على جماعته فإن قراراتها تؤخذ بعين الاعتبار و تنفذ و تفرض على باقي الأعضاء، و تبني القائد في ذلك استراتيجيات تمكنه من ممارسة الضغوطات بالإقناع و القانون من أجل تحقيق مصالح جماعته بمختلف أنواعها على حساب الجماعات الأخرى، و تبقى الجماعات تبحث عن المصلحة المعنوية و التعاون مع بعضهم البعض و إن اضطر تلجأ إلى الوساطة و المحاباة من أجل تحقيق هي الأخرى مصالحها، حتى تستطيع القدرة على الاستقرار و التكيف.

بناء و تحليل جداول الفرضية الثالثة

و تتمثل الفرضية الثالثة في: ضعف التنظيم الرسمي يؤدي إلى ظهور التنظيم غير الرسمي و الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار، و كان الغرض من وراء هذه الفرضية هو البحث فيما إذا كانت هناك سهولة الاتصال بين القائد و مرؤوسيه هل هناك اهتمام بمشاكل العمال ، و كذلك البحث فيما إذا كانت هناك رقابة من طرف القائد الرسمي حتى لا يترك مجال للتمرد بين الأفراد داخل النسق التنظيمي و نوع الرقابة إذا وجدت ، بالإضافة إلى ذلك كان البحث فيما إذا كان الفاعل داخل التنظيم راض عن الدور المقدم له و كيف يكون سلوكه في كلتا الحالتين، في حالة الرضا أو عدم الرضا. و أخيراً حاولنا التوصل ببعض الأسئلة إلى البحث فيما إذا كان هناك تنظيم غير رسمي قائم يستطيع أن يسيطر أو بالأحرى يستطيع أن يغير القرار المتخذ و ذلك بالتأثير على القائد الرسمي و ما هي الميكانزمات المعتمدة في ذلك بالإضافة إلى توضيح الأثر على بعض الفاعلين في التنظيم.

الجدول رقم 31: الاهتمام بمشاكل العمال من طرف التنظيم الرسمي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
29.72	22	28.81	17	33.33	3	33.33	2	نعم
70.27	52	71.18	42	66.66	6	66.66	4	لا
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يبين الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين يصرحون بأنه لا يوجد اهتمام بمشاكل العمال و ذلك بنسبة 70.27% مدعمة بأكثر نسبة 71.18% صرحت بتأفئة أعوان التنفيذ و نسبة 33.33% صرحت بها كل من فئة الإطارات و أعوان التحكم، و اقل نسبة من المبحوثين يرون بأن القائد يهتم بمشاكل العمال و ذلك بنسبة 29.72% مدعمة بنسبة 53.33% من طرف أعوان التحكم و كذا الإطارات ثم أقل نسبة 28.81% صرحت بها فئة أعوان التنفيذ.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين أن أغلب نسبة من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد اهتمام بمشاكل العامل. بالرغم من أنه مطلب أساسي من أجل تحقيق الراحة النفسية للعامل، و تقرب الإدارة بالفاعلين داخل النسق التنظيمي و اتصالها بهم و محاولتها فهم بعض مشاكلهم، و توفر لهم جو قائم على العلاقات الانسانية. مما يزيد من درجة رصا الفرد و أداء مهامه بالشكل المناسب.

الجدول رقم 32: وجود نظام للرقابة داخل البلدية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة	
37.83	28	42.37	25	11.11	1	33.33	2	قوة القائد الرسمي	نعم
48.64	36	47.45	28	55.55	5	50	3	عدم تهاون القائد في أداء مهامه	
86.48	64	89.83	53	66.66	6	83.33	5	المجموع	
6.75	5	6.77	4	11.11	1	-	-	ضعف القائد الرسمي	لا
5.40	4	3.38	2	22.22	2	-	-	ثقة القائد الكبيرة في	
1.35	1	-	-	-	-	16.66	1	إهمال القائد الرسمي لمهامه	
13.51	10	10	6	33.33	3	1.66	1	المجموع	

يوضح الجدول أن نسبة 86.48% من المبحوثين يرون أن هناك نظام للرقابة داخل البلدية ووجود نظام للرقابة يكمن في عدم تهاون القائد في أدائه لمهامه و ذلك بنسبة 48.64% مدعمة بنسبة 55.55% صرحت بتأثير أعوان التحكم، بينما نجد نسبة 13.51% صرحوا بأنه لا يوجد نظام للرقابة و ذلك يرجع إلى ضعف القائد الرسمي بنسبة 6.75% مدعمة من طرف فئة أعوان التحكم بنسبة 11.11% . من خلال معطيات الجدول يمكن أن نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنه يوجد نظام للرقابة داخل المنظمة، و ذلك لعدم تهاون القائد في أداء المهام المنوطة به، ووجود نظام للرقابة خاصة إذا كانت صارمة و ضاغطة يمكن أن تدفع الفاعل للشعور بأنه يعيش تحت تأثير ضغوط الرقابة و بالتالي تنحط معنوياته و تنقص من روابط العلاقات الإنسانية،

لكن ما تم تأكيده من خلال المقابلات التي أجريت مع بعض المبحوثين أن وجود هذه الرقابة يرجع إلى ضغط الجهات العليا " كالدائرة" و "الولاية" على القائد، و بالتالي القائد يضطر هو الآخر إلى مراقبة العمال و أداء المهام الموكلة لهم في أوقاتها المحددة. و خاصة فئة أعوان التنفيذ.

كما أن الرقابة تحافظ على انضباط العمال، و تعمل على تصحيح الأخطاء التي يمكن أن تحدث، لكن إذا كانت المراقبة تخص فئة دون غيرها، فإنها بالتالي يمكن أن تكون جماعات متصارعة فيما بينها، و صراعها يكون خفي بدافع الشعور بالغيرة و الضغط من جهة أخرى، هذا الصراع الذي أحدثته السلطة الرسمية بنظامها للرقابة يمكن أن يكون تنظيم غير رسمي

الجدول رقم 33: الأمور التي يهتم القائد بمراقبتها

المجموع	عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية	
	%	ك	%	ك	%	ك		
86.48	64	86.44	51	77.77	7	100	6	الإجابة / ك
13.51	10	13.55	8	22.22	2	-	-	ضبط الحضور
100	74	100	59	100	9	100	6	الانجاز
								المجموع

يبين الجدول أن من الأمور التي يهتم القائد بمراقبتها هي ضبط الحضور و ذلك بنسبة 86.48% مدعمة من طرف فئة الإطارات بنسبة 100% إلى جانبها نجد نسبة 13.51% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يهتم بمراقبة انجاز مدعمة بنسبة 22.22% من طرف أعوان التحكم و أقل نسبة 2.70% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ.

و منه نلاحظ أن من أهم الأمور التي يهتم القائد بمراقبتها هي ضبط الحضور و بالتالي أصبح إنجاز مهام الأفراد الفاعلين تأتي بالدرجة الثانية بعد مراقبة ضبط الحضور ، و بالتالي أصبح الإنجاز يراقب كما ذكر في الجدول السابق بما تم التوصل إليه في المقابلات، تكون هناك مراقبة لإنجاز المهام بفعل الضغوط التي تشكلها الجهات العليا على القائد، هذا يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل و أن الأعمال التي توكل للأفراد تنجز تحت تأثير الضغوط. هذا ما يمكن من إحداث الفوضى،

و كما صرح أغلب المبحوثين أن القائد و نوابه يعطون أهمية أكبر لضبط الحضور، و التي يرى المبحوثون أنها أمور تافهة بالرغم من أنها تؤدي إلى الانضباط و الصرامة، بل الواجب هو إعطاء أهمية لأفعال و إنجازات يمكن أن تحقق فعالية للمنظمة و تكون ذات استراتيجيات بعيدة النظر و إنما الهدف هو مراقبة الحضور، الدخول و الخروج و وضع أعين للتجسس فيما يخص هذا الأمر

الجدول رقم 34: الشخص القائم بعملية الرقابة

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
41.89	31	42.37	25	33.33	3	50	3	القائد
55.40	41	42.37	32	66.66	6	50	3	أحد النواب
2.70	2	3.38	2	-	-	-	-	أصدقاء القائد
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الشخص القائم بعملية الرقابة هم النواب و ذلك بنسبة 55.40% مدعمة بأكثر نسبة صرحت بتا فئة الإطارات و التي تقدر ب 50 % و تقابلها أقل نسبة 33.33 % صرحت بتا فئة أعوان التحكم، كما نجد نسبة 41.89% من المبحوثين صرحوا بأن القائد هو القائم بعملية الرقابة مدعمة بأكثر نسبة 50% من فئة الإطارات و أقل نسبة 33.33% تجدها عند فئة أعوان التحكم، أما أقل نسبة من المبحوثين 2.70 % و هي من فئة أعوان التنفيذ بأن أصدقاء القائد هم الذين يقومون بعملية الرقابة. و ذلك بنسبة 3.38% .

و منه نلاحظ أن أهم الأشخاص الذين يتولون عملية الرقابة هم النواب، لكونها متواجدة دائما داخل المنظمة، بينما القائد أحيانا له مهام خارج المنظمة، و بالتالي لا بد من وجود شخص آخر يتولى مهمة القائد الرسمي، لكن في حالة وجود القائد، فإنه هو المكلف بذلك، حيث يقوم بدورات رقابية على مختلف المصالح و ذلك لا يستدعي وقتا أو جهدا كبيرا نظرا لصغر حجم المنظمة و الفاعلين فيها.

لكن إذا تعلق الأمر بمراقبة الأشخاص خفية بدون أن يشعروا بأنهم محل مراقبة فإن ذلك يستدعي وجود شخص آخر، وهذا ما تم تأكيده في المقابلات، و كذلك في جدول شبكة الملاحظة، "الشخص الذي يقوم برقابة التنظيم غير الرسمي" حيث أنه لا يكف عن الدوران داخل المنظمة. كذلك نجد بعض أصدقاء القائد يقوم بدور الرقابة مما يزيد من توتر المرؤوسين و ما يضعف كذلك من قوة التنظيم الرسمي الذي من أهم مبادئه تسلسل السلطة و بالتالي أصبح الكل يمارس سلطته غير الرسمية بحكم الصداقة أو بسبب وجود علاقة الاحترام.

الجدول رقم 35: أثر الرضا أو عدم رضا الأفراد عن الأدوار المقدمة لهم

المجموع		عون تنفيذ								عون تحكم								إطار								الفئة المهنية المستوى التعليمي الإجابة
		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
45.94	34	11.86	7	13.55	8	10.16	6	6.44	4	22.22	2	11.11	1	11.11	1	-	-	33.33	2	50	3	-	-	-	-	راضي
54.05	40	20.33	12	18.64	11	11.86	7	6.44	4	22.22	2	11.11	2	22.22	2	-	-	16.66	1	-	-	-	-	-	-	غير راضي
100	74	32.20	19	32.20	19	22.03	13	13.55	8	44.44	4	22.22	2	33.33	3	-	-	50	3	50	3	-	-	-	-	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 54.05% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن الدور المقدم لهم، مدعمة بنسبة 22.22% من فئة أعوان التحكم ذوا المستوى التعليمي الجامعي و المتوسط، بينما نجد نسبة 45.94% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين عن الدور المقدم لهم مدعمة بنسبة 50% من فئة الإطارات الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين غير راضين عن الدور المقدم لهم و هذا ما هو موجود خاصة فئة أعوان التحكم و أعوان التنفيذ بينما فئة الإطارات صرحت بأنها على رضا تام عن المنصب الذي تشغله خاصة من الأفراد الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي في حين نجد بعض الأفراد لهم مستوى تعليمي جامعي و هم من فئة أعوان التحكم و كذا أعوان التنفيذ، ووجود فرد في منصب لا يليق بمستواه التعليمي يضعف من إرادته و عزيمته و بالتالي تنقص رغبته في الأداء، مما يدفعه إلى تبني الاستراتيجية الدفاعية من أجل الدفاع و الحفاظ على مصالحهم و التوصل إلى ما يطمح إليه بما يتناسب مع مؤهلاته و قدراته، هذا ما يسمح بحدوث تنظيم غير رسمي نتيجة لضعف التنظيم الرسمي الذي لم يراعي مبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص.

الجدول رقم 36: أثر رضا أو عدم رضا العمال عن الدوار المقدمة لهم.

المجموع		غير راضي						راضي						رضا أو عدم الرضا
		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
27.02	20	-	-	-	-	-	-	38.23	13	11.76	4	8.82	3	إخلاص
1.35	1	-	-	-	-	-	-	2.94	1	-	-	-	-	إبداع
17.56	13	-	-	-	-	-	-	29.41	11	-	-	5.88	2	عدم التغيب عن العمل
2.70	2	-	-	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	الغياب المتكرر
5.40	4	5	2	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	عدم أداء الوظائف بالشكل الجيد
43.24	32	75	30	2.5	1	2.5	1	-	-	-	-	-	-	الملل
2.70	2	5	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	التأخر
100	74	82.5	34	12.5	5	2.5	1	73.52	25	11.76	4	14.70	5	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 43.24% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالملل، لأنهم غير راضين عن الدور المقدم لهم مدعمة بنسبة 75% من طرف أعوان التنفيذ، في حين نجد نسبة 27.02% صرحوا بأنهم يؤدون أعمالهم بكل إخلاص في حالة رضاهم عن الدور المقدم لهم، مدعمة بنسبة 38.23% من طرف فئة أعوان التنفيذ، كما نجد أقل نسبة 1.35% من المبحوثين هم في رضا عن عملهم و يبدعون فيه مدعمة بنسبة 2.94% من طرف أعوان التنفيذ.

و منه نلاحظ أن رضا أو عدم رضا الفرد عن الدور المقدم له يرجع إلى التنظيم الرسمي الذي لم يحترم مبدأ تقسم العمل على أساس التخصص، مما أدى إلى شعور معظم المبحوثين بالملل و الذي يأخذ معه كل أنواع الإخلاص و الإبداع، ما يصاحبه نقص الرغبة في الأداء الجيد و عدم القدرة على التكيف و الاستقرار.

الجدول رقم 37: تراجع الإدارة عن قراراتها.

الإجابة		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهني
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة ك
68.91	51	66.10	39	77.77	7	83.33	5	نعم
31.08	23	35.59	21	33.33	3	16.66	1	لا
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يبين الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين و التي تقدر ب 68.91% يصرحون بأن الإدارة تتراجع عن القرارات التي تتخذها مدعمة بنسبة 83.33% من طرف فئة الإطارات ، كما نجد نسبة 31.08% من المبحوثين يرون بأن الإدارة لا تتراجع عن القرارات التي تتخذها، مدعمة بنسبة 35.59% من طرف فئة أعوان التنفيذ و نسبة 16.66% صرحت بها فئة الإطارات.

و منه نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تتراجع عن القرارات التي تصدرها. و تراجع الإدارة عن قراراتها يرجع إما إلى إعادة النظر في البديل المختار و الذي أصبح قرار قابل للتنفيذ مع مراعاة نتائجه على الفاعلين في النسق التنظيمي أو أن هناك تدخل لبعض الاعتبارات الشخصية لبعض الفاعلين في التنظيم و استطاعت التأثير على قرارات القائد و بالتالي تراجع في القرارات التي

اتخذها، هذا ما يعني أنه لا توجد معايير سليمة تبني عليها القرارات. و إنما هي خاضعة للأهواء و الاعترافات الشخصية و الجهوية بالإضافة إلى تأثير النسق الخارجي و الذي يتمثل في المجتمع المعلي.

الجدول رقم 38: القرارات التي تراجعت عنها الإدارة

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة / ك
13.51	10	15.25	9	11.11	1	-	-	تغيير الوظيفة
6.75	5	8.47	5	-	-	-	-	ترقية
16.21	12	15.25	9	33.33	3	-	-	طرد
18.91	14	22.03	13	-	-	16.66	1	تغيير أسلوب العمل
44.59	33	38.98	23	55.55	5	83.33	5	الخصم من الأجر
100	74	100	59	100	9		6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن القرارات التي يتراجع عنها القائد، هي قرارات الخصم من الأجر و ذلك بنسبة 55.93% مدعمة بنسبة 83.33% صرحت بها فئة الإطارات، ثم تليها نسبة 18.19% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتراجع عن قرارات تخص تغيير أسلوب العمل، مدعمة بنسبة 22.03% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ، و في الأخير نجد نسبة 6.75% من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتراجع عن قرارات الترقية بنسبة 18.45% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ.

و منه نلاحظ أنه من أهم القرارات التي يتراجع عنها القائد هي قرارات الخصم من الأجر، هذا الأخير لا يعتبر من المسائل الأساسية و توجه كل الاهتمامات لها و إنما هي أمور روتينية، و تعتبر كذلك وسيلة ضغط على العامل من أجل الحفاظ على نظام المنظمة و أداء المهام بالشكل الجيد، بالرغم من أنه ليس هناك رقابة واضحة على أداء المهام كما هو موضح في الجدول رقم (34)، و إنما الرقابة تكون في ضبط الحضور. كما نلاحظ أن الإدارة تتراجع عن بعض القرارات و ذلك لتقارب النسب من خلال الجدول الإحصائي ن و التي تتمثل في قرارات تغيير أسلوب العمل و قرارات الطرد و كذلك قرارات التوظيف ، هذا ما يدل على أنه ليس هناك سلم نظامي معتمد عليه من أجل اتخاذ القرارات و

إنما هي قرارات تتخذ لاعتبارات معينة، تغير عندما يتطلب الأمر ذلك، بالرغم من أن هناك قرارات تؤخذ انطلاقاً من جملة من المقاييس و المعايير الموضوعية خاصة الترقية، و التي لها أسس و مبادئ، إذ أن اتخاذ القرار يخص ترقية اعلى في التنظيم، لا يتطلب تراجع في ذلك القرار، و إنما يكون هناك تراجع في حالة تدخل بعض المسائل و الاعتبارات الشخصية. و بالتالي هنا القرار يصبح فيه بعض السلبيات على بعض الفاعلين في التنظيم إلى جانبها نجد ايجابيات على البعض الآخر.

الجدول رقم 39: الجماعة التي شكلت ضغط على متخذي القرار من أجل التغيير.

الإجابة	ك	%
نواب القائد	17	33.33
الإطارات	11	21.56
لجنة متساوية الأعضاء	9	17.64
أصدقاء	7	13.72
جماعة المصالح	1	1.96
نفس الجهة	6	11.76
المجموع	51	100

و منه نلاحظ أن نسبة 33.33% من المبحوثين صرحوا بأن الجماعة التي تشكل ضغط على القائد من أجل تغيير القرار هي من نواب القائد، و نسبة 21.56% من فئة الإطارات و نسبة 17.64% لجنة متساوية الأعضاء و نسبة 13.72% تمثل جماعة الأصدقاء و 11.76% تمثل الجماعة التي هي نفس الجهة بينما نجد 1.96% الجماعة التي تغير القرار هي جماعة المصالح.

إن أكثر الجماعات تأثيراً على تغيير القرارات هم من النواب، الذين يعملون على اقتراح العديد من البدائل من أجل الوصول إلى حل يكونون في رضا عنه. هذا لا يعني أو ينفي وجود جماعات أخرى تشكل ضغط على الإدارة من أجل تغيير القرار هذه الجماعات التي تتمثل في الإطارات و كذا لجنة متساوية الأعضاء، و التي تكون غالباً من الإطارات و أعوان التحكم، هاته اللجان التي تعمل على تخفيض التعارض و الصراع بين الإدارة و الفاعلين داخل النسق التنظيمي و التي يمكنها كذلك أن تبني الإستراتيجية الدفاعية الهجومية أي تحقيق مصالح من منظور قانوني شرعي و الاحتماء به، و في معظم الأحيان تكون هذه المصالح شخصية. هذا من جهة ، و من جهة أخرى هناك ضغط على القائد و هي جماعة الأصدقاء من أجل تغيير القرارات التي يصدرها متخذي القرار، و هذه الجماعة الضاغطة التي تبحث عن استقرارها و تكيفها بإلغاء القرارات التي هي في غير مصلحتها. و ترى أنها لا تحقق لها مطلبها و لا تلبي حاجاتها، هاته الحاجات التي يمكن أن تتغير من جماعة إلى أخرى حسب وضعها و مكانتها في التنظيم.

الجدول رقم 40: أثر تراجع الإدارة على بعض القرارات

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
59.45	44	62.71	37	66.66	6	16.66	1	التأثير على بعض الجماعة
40.54	30	37.28	22	33.33	3	83.33	5	التأثير على جميع العمال
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 59.45% صرحوا بأن التأثير يكون على بعض أعضاء الجماعة مدعمة بنسبة 66.66% صرحت بتأثير فئة أعوان التحكم، في حين نجد نسبة 40.54% صرحوا بأن التأثير يكون على جميع العمال مدعمة بنسبة 83.33% من طرف فئة الإطارات.

و منه نلاحظ أثر تراجع الإدارة عن قراراتها يؤثر على بعض أعضاء التنظيم فقط، أي الفئة التي يمسه ذلك التغيير أو التراجع، و هذا التأثير يمكن أن يكون إيجابيا أو سلبيا على أداء العمال و كذا على دورهم في التنظيم، فإذا الأثر إيجابي على تلك الفئة فإنها ستتعاون مع القائد و مع الجماعات التي تعمل معها، مما يؤدي إلى فعالية التنظيم و تكيف الفرد الفاعل مع النسق التنظيمي، بينما إذا كان هذا الأثر سلبيا فإن هذه الفئة سوف تنقص من عزيمتها و إرادتها و تضعف من أدائها و تصبح تقوم بأفعال ممكن أن تسيء إلى التنظيم، أو أن تلك الفئة تتكتل كجماعة واحدة تبحث عن راحتها، و تجد من يستمع لها و يشاركها في مشاكلها، مما يؤدي إلى تكوين تنظيم غير رسمي يكون إما نتيجة إيجابية تلك القرارات المتراجع عنها أو سلبية تلك القرارات و التي يكون سببها التنظيم الرسمي و كما أوضح بعض المبحوثين من خلال المقابلات بأنها تنقص من عزيمتها بأداء المهام الموكلة إليها، كذلك ظهور صراعات خفية بين الإدارة و العمال، و الخوف من إعلانها و ذلك بسبب الخوف من فقدان المنصب أو التنزيل من الرتبة خاصة من طرف بعض الإطارات.

جدول رقم 41: الوقت الذي يستغرقه القائد لإصدار القرار

الفئة المهنية		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع
الإجابة	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فوري	2	33.33	3	33.33	23	38.98	28	37.83
بعد مداوات مطولة	3	50	6	66.66	33	55.93	42	56.75
بعد اختبار رد فعل العمال	1	16.66	-	-	03	5.08	4	5.40
المجموع	6	100	9	100	59	100	74	100

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 56.75% من مجتمع البحث صرحوا أن اتخاذ القرار يكون بعد مداوات مطولة مدعمة بنسبة 66.66% صرحت بها أعوان التحكم، كما ند نسبة 37.83% صرحوا بأن اتخاذ القرار يكون فوري، مدعمة بنسبة 38.98% صرح بها أعوان التنفيذ أما أقل نسبة من المبحوثين 5.40% صرحوا بأن اتخاذ القرار يكون بعد اختبار رد فعل العمال مدعمة بنسبة 16.66% صرحت بتا فئة الإطارات.

ومن خلال إحصائيات هذا الجدول نلاحظ أن القائد يلجأ إلى مداولات مطولة من أجل إصدار القرارات هذا ما يسمح بتوفر وقت كافي من أجل جمع عدد هائل من البدائل، و هذا ما يعتبر من الضغوط التي يواجهها متخذ القرار، إذ أنه كلما تعددت البدائل تطلب ذلك وقت وجهد كبير، ففي حالة ضعف متخذ القرار أمام هذه البدائل و ذلك لتداخل بعض الاعتبارات الشخصية و التنظيمية يصبح من الصعب اتخاذ القرار المناسب و بالنظر إلى الجدول رقم (11)، نلاحظ أن القائد لا يتخذ جميع القرارات بمفرده و بالنظر إلى الجدول رقم (10) نلاحظ أنه يفضل التعامل مع جماعة الأصدقاء، فهذا يعني أن هناك تدخل لبعض المصالح الشخصية التي يمكن أن تضعف قوة القائد الرسمي بدافع الاحترام "الحشمة" و كذلك بدافع المصالح المشتركة ما يؤثر في اختيار البديل و اتخاذ القرار، بدون مراعاة الجانب التنظيمي، هذا ما يتسبب في إضعاف التنظيم الرسمي ما يمكن إرجاعه إلى طبيعة شخصية القادة و كذا المهام و العلاقات وجو العمل.

الجدول رقم 42: انعكاسات تغيير القرار على نفسية العمال

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة المهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
77.02	57	77.96	46	66.66	6	83.33	5	الرضوخ للأمر الواقع و العيش تحت ضغط القائد
8.10	6	5.08	3	2.22	2	16.66	1	المقاومة
14.86	11	16.94	10	11.11	1	-	-	صراع مع القائد
100	74	100	59	100	9	100	6	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن الثر الذي يمكن أن يحدث في نفسية العامل و هو الرضوخ للأمر الواقع و العيش تحت ضغط القائد و ذلك بنسبة 77.02% مدعمة بنسبة 83.33% صرحت بتا فئة الإطار، بينما نجد نسبة 14.86% من يعيش في صراع مع القائد، مدعمة بنسبة 16.94% صرحت بتا فئة أعوان التنفيذ بينما نجد أقل نسبة 8.10% من المبحوثين، صرحوا بأنهم يقاومون و مدعمة بنسبة 22.22% صرحت بتا فئة أعوان التحكم.

ما يمكن ملاحظته أن الأثر الذي يمكن أن يحدث وراء تغيير القرار على نفسية العمال الرضوخ للأمر الواقع و العيش تحت ضغط القائد و هذا ما تبين من خلال ما صرح به أغلب المبحوثين، هذا ما يؤكد ضعف التنظيم الرسمي الذي أثرت فيه بعض الجماعات و بالتالي تضعف فعالية التنظيم و كذا فعالية التنظيم الرسمي التي يمكن أن تحقق الكفاءة و التكيف و هنا يصبح الفرد الفاعل كالألة و هذا ما ركزت عليه النظريات الكلاسيكية " تايلور" بعيدة كل البعد عن العلاقات الإنسانية و ذلك باستعمال أساليب متعددة من أجل تشكيل الضغوطات على العمال و باعتبار أن هذه الجماعات التي تتعرض للضغوط دوافعها و حاجاتها الخاصة التي تركتها تقبل و ترضخ لسيطرة التنظيم و القائد خاصة الحاجة المادية لكونه هذا العامل لديه أسرة و لا بد من ضمان مستقبل لها و هذا ما توصلنا إليه في بعض المقابلات. و بالتالي يضطر إلى الرضوخ للضغوطات التي يتعرض لها خوفا من فقدان الوظيفة.

و نجد أن هناك جماعة لا يمكن أن ترضخ للضغوط و إنما تعيش في صراع مع القائد و الذي بدأ واضحا من خلال تواجدنا في الميدان و من خلال المقابلات أنها صراعات خفية لم تصل إلى درجة العلانية.

الجدول رقم 43: القرارات التي تراجعت عنها الإدارة و أثرها على نفسية العمال.

الأثر		الرضوخ للأمر الواقع		المقاومة		صراع مع أعضاء التنظيم		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
القرارات									
ك									
تغيير الوظيفة	6	10.52	2	33.33	2	18.18	10	13.51	
ترقية	3	5.26	1	16.66	2	18.18	5	6.75	
طرد	6	10.52	4	66.66	2	18.18	12	16.21	
تغيير أسلوب العمل	9	15.78	-	-	5	45.45	14	18.91	
الخصم من الأجر	33	57.89	-	-	-	-	33	44.59	
المجموع	57	100	6	100	11	100	74	100	

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القرارات التي تتراجع عنها الإدارة هي قرارات الخصم من الأجر و ذلك بنسبة 44.59% أما الأثر الذي يمكن أن يحدث في نفسية العامل هو الرضوخ للأمر الواقع و العيش تحت ضغط القائد و ذلك بنسبة 57.89%، أما أقل نسبة من المبحوثين صرحوا بأن القائد يتراجع عن قرارات الترقية مما يؤدي إلى حدوث صراع بين الفاعل المعني و أعضاء التنظيم الرسمي و ذلك بنسبة 18.18% .

و منه نلاحظ أن هناك العديد من القرارات التي يتراجع عنها القائد، و من أهمها الخصم من الأجر و الذي يعتبره وسيلة للتهديد من أجل الحفاظ على نظام المنظمة كما هو موضح في الجدول رقم (41)، و إذا أصبح هناك تهديد من الجهات الرسمية على العمال يضطر العامل إلى الرضوخ إلى الأمر الواقع و العيش تحت ضغط القائد و هذا ما صرح به اغلب المبحوثين لأنه في حالة وجود المقاومة يصبح ذلك الفرد محل مراقبة دقيقة بفعل تحالف القائد مع من هم على اتصال مستمر معهم، خاصة الجماعة التي تمده بالاتصالات غير الرسمية. و بالنسبة لتغيير أسلوب العمل نلاحظ بأن في حالة تراجع الإدارة عن هذه القرارات خاصة إذا كانت الطريقة المعتمدة بسيطة وواضحة و تحقق مصلحة عامة، فإن ذلك يدفع إلى الصراع مع أعضاء التنظيم الرسمي، خاصة إذا لم يكن هناك مبدأ وحدة الأمر أو الرئاسة، و بالتالي يصبح المروءوس سأسه العديد من الأشخاص، كما تبين في الجدول رقم (42)، باعتبار أن المنظمة تحتوي على عدد قليل من العمال، و كذا المصالح و بالتالي لا يضطر إلى وجود شخص آخر يقوم بمهام القائد الرسمي

استنتاج الفرضية الثالثة

إن التنظيم الرسمي يمكنه أن يستمر و يدوم بالحفاظ على مبادئه و أسسه التي يقوم عليها كما يمكنه أن يضعف عند الإخلال بها و بالتالي يؤثر على فعالية المنظمة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرار و بالتالي يمكن أن يهز تنظيم غير رسمي موازي له.

و ما تم التوصل إليه من خلال جداول الفرضية الثالثة هناك تدخل لبعض الاعتبارات الشخصية المحاذية للمصالح التنظيمية هذا ما تسبب في ضعف التنظيم غير الرسمي و كذلك نقص كفاءة متخذ القرار، و اتضح أنه لا يوجد اهتمام بمشاكل العمال بالرغم من أنه لا يوجد اهتمام بمشاكل العمال بالرغم من أنه يعتبر مطلبي أساسي من أجل الحفاظ على استقرار العمال و القدرة على التكيف و تحقيق الأداء الجيد ، و إنما أصبح العامل كما صورته النظريات المثالية زيادة على ذلك وجود نظام صارم للرقابة و التي دخلت فيها بعض الاعتبارات الشخصية، و التي أنقصت من فعاليتها خاصة أنها رقابة من فعاليتها

خاصة أنها رقابة وجهت فقط للأعضاء الذين لا ينتمون إلى تنظيمه غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي و أصبح ضبط الحضور محل المراقبة مع وضع أعين للتجسس و الذي استعمله أعضاء التنظيم الرسمي كإستراتيجية دفاعية هجومية على بعض الفاعلين في التنظيم و التي دخلت في صراع مع القائد. كما نجد كذلك أنه لا يوجد احترام لمبدأ تقسيم العمل على أساس التخصص هذا ما جعل معظم أعضاء التنظيم غير راضين عن أداء الأدوار المقدمة لهم إلا البعض منهم خاصة فئة الإطارات التي هي في رضا تام عن الدور المقدم لها ، هذه الفئة غير راضية عن الأدوار المقدمة لهم يشعرون بالملل، هذا ما يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل و صعوبة التكيف و الاستقرار، و بالتالي يتكون تنظيم غير رسمي، كما نجد أن هناك تراجع عن بعض القرارات و يصبح خاضع للأهواء و الاعتبار الشخصية ، خاصة إذا تعلق الأمر بتغيير الوظيفة أو الترقية.

كما نجد كذلك داخل النسق التنظيمي جماعات كالنواب و الإطارات و كذلك لجنه متساوية الأعضاء و جماعة الأصدقاء ، كلها شكلت ضغط على القائد متخذ القرار من أجل تغييره القرارات التي يتخذها، و بالتالي أصبح القائد يستعمل سلطته من أجل تنفيذ قرارات جماعته، هذا ما يدل على أنه ليس هناك احترام للتسلسل الرئاسي لتنفيذ و اتخاذ القرارات هذا ما يضعف من قوة التنظيم الرسمي بالإضافة إلى طول الوقت من أجل إصدار القرارات و كذلك ما يوفر العدد الهائل من البدائل التي تشكل ضغط على متخذ القرار خاصة إذا تداخلت الاعتبارات الشخصية مع التنظيمية يصبح من الصعب اتخاذ القرار المناسب و كذلك في الوقت المناسب، و كذلك اتخاذ القرارات عند حدوث المشكل، كما أن هناك تراجعاً في القرارات التي تم اتخاذها، هذا ما يؤثر على بعض أعضاء التنظيم مما يمكن حدوث تنظيم غير رسمي قائم على نتيجتين إما التنظيم المؤيد للقرارات أو معارض، و كل ذلك يرجع لعدم وجود قرار واضح و سليم غير قابل للتغيير، و هذا ما ينعكس على نفسية العمال بالرضوخ للأمر الواقع، و العيش تحت ضغط القائد من مختلف الفئات المهنية هذه الجماعة التي تركتها الحاجة المادية و الاجتماعية يعيش تحت هذه الضغوط ، بينما نجد فئات مقاومة و تدخل في صراع مع القائد متخذ القرار، خاصة فيما يخص قرارات الخصم من الأجر الذي أصبح شيء روتيني و عادي بالنسبة للعمال.

و يرجع ضعف التنظيم الرسمي إلى عدم قدرة القائد متخذ القرار الوقوف عند قرار واحد لعدم كفاءته، و بالتالي أصبح القائد مترجماً للقرارات التي تتخذها الجماعة الملتفة حوله و التي تمثل حاشيته و التي تمده ببعض الاتصالات غير الرسمية و الوشائيات بالإضافة إلى عدم احترام مبدأ الشخص المناسب

6.5. عرض و تحليل معطيات الدراسة الميدانية عن طرق المقابلة

هذه المقابلات التي تم إجراؤها مع مختلف الفئات المهنية بما فيهم القائد (رئيس المجلس الشعبي البلدي)، نستعرضها فيما يلي:

مدة المقابلة: ساعة

المقابلة رقم 01

الجنس: ذكر

السن: 49 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي

المنصب: عون تحكم، مصلحة التنظيم العام (مسير و نقابي)

الأقدمية: 23 سنة

نص المقابلة

- أرى أن التسيير داخل البلدية قائم طبقا للقوانين المعمول بها، و التساهل يكون في إطار العلاقات الإنسانية، و لا أعمل على تجريب القانون، كما يعمل المسؤول على السهر على تحسين تقرب الإدارة من المواطن.

- و القرابة لها وجود داخل التنظيم، و تلعب دور خدمة بخدمة

- كما أن جماعة المصالح موجودة و لا بد منها، لأننا في منطقة كل أفرادها لهم صلة ببعضهم البعض، و أثناء الأمر بأداء خدمة مستحيل عدم الانصياع إلى القائد المسؤول. و أثناء التمرد هناك عقوبة و التي تكون

سواء الخصم من الأجر أو الإحالة إلى إنذار تأديبي و الذي يجعل منه يمارس عمله على أحسن وجه، " **أطبق القانون بحذافيره لخدمة الصالح العام**"

- و القائد يكون متعاون و متسامح، يكون متسامح في التراجع على بعض القرارات الارتجالية أي حين يتخذ القرار بدون معرفة الأسباب و الدوافع التي تبرر الفعل الذي قام بها العامل، و يكون متعاون في **حث العمال**

و روح المسؤولية في أداء المهام المنوطة بهم يوميا اتجاه المواطن و ذلك بالنظر إلى انشغالاتهم و **السهر**

على حسن العلاقات التي تربطهم مع المواطن في أداء المهام سواء اجتماعية أو ثقافية

في حين نجد بعض الأفراد في أحد المصالح يعمل عمله و لا يهتمه شيء المهم عند أن يكون مرتاحا، يقول " نخدم خدمتي و بزاف علي" هنا القائد يضطر بطبيعة الحال العمل و التعاون مع الجماعة

المتعاونة فقط و لا يهم إن كانت من أقاربي أو أصدقائي أو شيء كهذا المهم تكون متعاونة و أنا اعلم بكل ما يحدث داخل المصالح لأنني منذ بدايتي كنت أعمل عمل في ثلاثة مصالح، و كل مصلحة مهتمة بعدة نشاطات و أنا القائد في كل مصلحة و مكلف بالقيام بالأعمال و لجماعة العمل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار خاصة في تسيير المصالح و خاصة لاستشارة رؤساء المصالح.

و القرارات تكون تتماشى مع القائد المكلف الإدارة، و يوجد من " الكلوفية" وهم عدد ضئيل و لا يؤثر على القرار لكن التأثير يكون على بعضهم البعض

- و نأخذ بقرارات هذه الجماعة إذا كانت ذات أراء سديدة "من الصديق و غير الصديق". و تخدم تلك الأفكار الصالح العام، الوطن و المواطن، و تعتبر كوثيقة عمل، أما إذا كانت الأفكار مهدمة تقابل تلك الجماعة بالرفض و العقوبة

- العقوبة تكون تأديبية أو الخصم من الراتب الشهري، التأخير في الترقية، أو التنزيل من الرتبة.
- ووجود أفراد داخل التنظيم على أساس جهوي أو قرابي يعيق التنظيم، لكن لا يؤثر على اتخاذ القرار، نحن نعمل على التعامل مع الجميع بدون استثناء.

كما يصرح المبحوث بأن التنظيم الرسمي، إن لم يرقم بعمله، يضعف، و خاصة أن وجود أحد الرؤساء داخل التنظيم، وجوده كعدمه، و هو مسؤول عن المراقبة و اتخاذ بعض القرارات، لا يأتي كل يوم هنا، فنضطر للقيام بعمله نحن رؤساء المصالح، و حتى إن قام بأعماله لا يقوم بها على أحسن وجه، همه الوحيد هو أخذ راتبه الشهري، و لا يهمه كيف يكون تسيير المنظمة، "الرجل غير المناسب في المكان غير المناسب.

إلا أن هذا لا يؤخذ على القرار المتخذ أو حتى في اتخاذ القرار"
و في الأخير يختم قوله " احنا الخدام نشجعوه و اللي ما يخدمش نقول له كل من عرق جبينك و الذي يسيء للمؤسسة يعاقب و هنا يرجع إلى ركب المنضبطين.

تحليل المقابلة

يبدو من خلال هذه المقابلة أن المبحوث تقلد مختلف المناصب منذ بداية مساره العملي، وهذا ما يجعله يفهم الظاهرة و خبرته كذلك مكنته من ذلك لكونه عامل في البلدية لمدة 23 سنة، و فهمه الواسع لما يجري داخل البلدية و بأنماط التفاعل بين الأشخاص العاملين فيها و يشعر بالولاء اتجاه المنظمة.
يركز المبحوث على عنصر العلاقات الإنسانية إلى جانب العلاقات الشخصية، حيث أنه يحصر تركيبه

على جانب العلاقات الإنسانية في تعاون القائد مع العمال و زرع فيه حب العمل و الرزق الحلال

لقوله " كل من عرق جبينك" و زرع بين أعضائه روح المسؤولية و الولاء للمنظمة إلا من أبى و اكتفى بما يقدم له من عمل فقط.

و يظهر كذلك في عنصر التسامح و ذلك في التراجع عن القرارات الارتجالية، أما جانب العلاقات الشخصية فهي موجودة داخل البلدية و تحدد في عنصر القرابة و جماعات المصالح من أجل تحقيق متطلبات و رغبات الفرد داخل التنظيم، وهذه الرغبات تكون إما مادية أو معنوية، خاصة من جانب الشعور بالراحة في مكان عمله. إن العمل التعاوني يزداد مع تزايد الشعور بالاطمئنان و الثقة، و هذا ما توصل إليه الباحث الدكتور قاسيمي ناصر في رسالة دكتوراه تحت عنوان "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري".

و يظهر أن لجماعة العمل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، و الاعتماد على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار يؤدي إلى نمو روح الإبداع و توليد الأفكار و تقديم مجموعة من البدائل، كما توفر كم هائل من المعلومات من أجل التوصل إلى قرار صائب يخدم الصالح العام.

و المشاركة الجماعية للعمال لا تحض الجماعة دون غيرها من الجماعات الأخرى و لا مصلحة دون سواها، إلا أن هناك جماعة تحاول فرض نفسها و هي ما سماها المبحوث "الكلوفية" تحاول فرض قراراتها الصادرة من صاحب القرار، لكنها جماعات قليلة و لا تستطيع التأثير في اتخاذ القرار و لا حتى في القائد متخذ القرار، لكن حين وجود أو صدور قرارات من بعض أعضاء الجماعة غير المكلفة باتخاذ القرار، تخدم المنظمة و العاملين بها، تؤخذ بعين الاعتبار حتى لا يترك مجال للتمرد و مخالفة القوانين و إن حدث ذلك يتلقى العقاب و الذي يتمثل في الخصم من الأجر أو التنزيل من الرتبة. و من هنا تظهر قوة التنظيم غير الرسمي و التي حصرها المبحوث في عنصر القرابة و جماعة المصالح، لكنها لا تؤثر في عملية اتخاذ القرار و هذا نظرا لقلّة عددها و لا تجد السند من أجل التكيف و الاستمرارية و بالتالي فرض السيطرة، ومدى استجابة القائد قليلة. و قد تكررت عملية التافف عند الكلام عن القائد و يتبعها ببعض الإبتسامات دال على عدم رضا عن القيادة المتواجدة داخل النسق التنظيمي و كما قال على لسانه عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

مدة المقابلة: 45د

المقابلة رقم: 02

الجنس: ذكر

السن: 44

المستوى التعليمي: الثالثة ثانوي.

المنصب: متصرف إداري بلدي.

الأقدمية: 21 سنة

نص المقابلة

إذا كان المسؤول صارم في اتخاذ القرار، يأخذ بزمام الأمور و يسيطر على الوضع، ولا يترك مجال للتمرد و الخروج عن طاعته، و من خرج عن طوع القانون يعاقب، وهناك مشكل يتمثل في كون أحد المسؤولين عن الرقابة نستطيع أن نقول عنه أنه غائب تماما عن ساحة العمل، نادرا ما يأتي، حتى و إن أتى لا يقوم بعمله كما يجب أن يكون، ولا حتى مراقبة العمل اليومي. لدرجة أنه وجهت له انتقادات و إنذارات خاصة بإهمال المهام المنوطة بنا، همه الوحيد هو المكانة و الاهتمام، الأكثر أهمية هو المادة، أخذ راتبه الشهري، لكن بالرغم من إهمال القائد لمهامه إلا أنه لا يترك مجالاً للموظف لاتخاذ القرار " العامل المتمرد يعاقب".

- و القائد متعاون مع العمال في مجال العمل، و يظهر ذلك من خلال التشاور بينه و بين العامل في اتخاذ القرار و تسيير شؤون العامل بصفة عامة وللجماعة داخل البلدية الحق في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، لأن العمال قبل أن يكون عامل هو مواطن، وله نظرة معمقة حول ما يجري داخل المنظمة، و من أهم الأعضاء التي يعمل القائد على إشراكها في اتخاذ القرار هم الأعضاء ذوي المناصب المقربة و التي تتمثل في المجلس الشعبي البلدي، و كذلك ذوي المناصب الحساسة ذات المصالح الهامة و التي تتمثل في الأمين العام، و الذي يعتبر المرشد و المحافظ على احترام القانون.

- و نحن كغيرنا من المنظمات يوجد أشخاص مثل النقابة، تعمل على التأثير على المسؤول، بحيث تعمل على نقل الأخبار بين المصالح و مراقبة المؤسسة، وهذا يحصل عندما يكلف القائد أحد العمال بنقل الأخبار له و كل ما يحدث في ميدان العمل..

- قرارات العامل حتى و إن كانت صائبة، لا تؤخذ بعين الاعتبار، لأن العامل لا يعتبر في مراكز القرار ، و المشكل ليس هنا، و إنما يرجع إلى الفصل الكائن بين الإدارة و المجلس، و الصلاحيات متداخلة، و يضيف المبحوث " أنت ما عندكش الحق تصدر قرار " أو حتى رأي، و إن حصل ذلك و قدمت رأي، يكون مجرد كلام فقط أو حبر على ورق. لا بد من وجود عمال يستطيعون التغيير، لكن بوجود هذا النظام البلدي، العامل حتى و إن كان بمقدوره التغيير لا يستطيع فعل ذلك، لأنه لا يجد من يؤيده، الجامعات المحلية ليس لها مجالس المداولة، لذا نجد الفساد خاصة في المجال المالي، و لو

كان مجلس إداري لما حدث ما هو كائن حالياً. و يعقب حديثه هذا بمثال، لو كنا حقاً نريد مصلحة المنطقة و الحفاظ على المال و استثماره في مشاريع تعود بالفائدة على البلدية، بدل شراء سيارة بسعر غالي جداً، كان المفروض شراء سيارة بسعر أقل و المبلغ المتبقي استثماره في شيء آخر، كشراء جرافة، و هذا قرار خاطئ و المفروض الجرافة أولى من السيارة.

- و هذه القرارات لا تؤثر على العمال و إنما على المجتمع باعتبار البلدية موجودة لخدمة الشعب.
 - أنا ضد فكرة الجهوية و القرابة" هذا خويا، وهذا بن عمي، و هذا جاري... إلخ" وإذا اعتمدنا على هذه الفكرة تصبح البلدية "ورث"، وهذه الأمور كلها تتركس الحقد بين العمال و هي من المفروض لا تكون داخل البلدية أو أي تنظيم آخر، سواء خدماتي أو اقتصادي، إلا أنها في الوقت الحالي موجودة، و موجودة بكثرة، و يعقب حديثه هذا بمثال " في سنوات سابقة جاء رئيس مجلس شعبي بلدي، وذلك لعد نجاحه في الانتخابات، أتى بكاتب عام " حبابو" و أخذ منصب كاتب عام، لكن كان يأخذ أجره أو راتبه الشهري على أساس أنه سائق" التنظيم الرسمي، لا بد أن يقوم بمهامه، و إذا لم يفعل ذلك، يأخذ مكانه التنظيم غير الرسمي، و يصدر قرارات عشوائية، و يصبح التنظيم الرسم يطبق قرارات التنظيم غير الرسمي و تكون قرارات غير صائبة.

وفي الأخير، يختم قوله "لا بد من وضع أمر أو قانون خاص، يذكر فيه الشروط الواجب توفرها في رؤساء البلدية"، و لكن تركيزه على الجانب التعليمي و الثقافي، حتى تصبح قرارات تخدم الجميع، العامل و المواطن، بالدرجة الأولى.

تحليل المقابلة

يبدو من خلال هذه الملاحظة أن العامل في حالة شديدة من الإحباط و الغضب و التوتر، لما هو موجود داخل البلديات بصفة عامة، زيادة إلى غضبه، يبدو خائفاً من أن يتسرب الكلام الذي يقوله و يطلب من الباحثة التزام الصمت. وتبين كذلك بأن المبحوث يرى ضرورة صرامة القائد و قوته حتى يستطيع التحكم في تسيير شؤون البلدية، ولا يترك مجالاً للأفراد الذين يريدون الخروج عن طاعته، و إن وجدت فلا بد من وجود عقاب لذلك، ويرى أن القائد متعاون مع العمال و يحصر التعاون في السماح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى الاهتمام بمشاكل العمال، بحيث يكون هناك تواصل بين القائد و مرؤوسيه، و ينمي التفاعل المستمر بين العمال و القائد، و يزيد من نشاط الجماعة و تفانيها في العمل، و كذلك عدم ظهور جماعات غير رسمية، و إن وجدت فلا دخل للنمط القيادي في حصول ذلك، بالإضافة إلى أن المبحوث يرى أنه بعيد عن هذه الأنواع من التنظيمات، يهتم بعمله فقط.

و يرى المبحوث أن من حق جماعة العمل المشاركة في اتخاذ القرار، إذ يحصر الباحث ساسي بلال المشاركة في موضوع له "فعالية التنظيم الإداري و علاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية الجزائرية" بأنها تشمل وضوح مقترحات لجميع النواحي، و ما يتعلق بمصالحهم و مصالح المنظمة من أجل تحقيق الفعالية، و المشاركة في اتخاذ القرار يعتبر عنصرا هاما، تركز عليه العلاقات الإنسانية في المنظمة، ما يدفع العامل لإلى الشعور بالمسؤولية و أنه محل ثقة من طرف قائده، كما يؤدي إلى الشعور بالانتماء إلى المنظمة من أجل تسهيل عملية تنفيذ القرارات من طرف الجماعة الفاعلة فيه.

و بالرغم من أن الباحث يرى أن للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، إلا انه يرى أن ذلك غير موجود في المنظمة التي ينتمي إليها. و أن العامل لا يتدخل في القرارات التي يصدرها القائد، بل يكفي بتطبيقها و تنفيذها، لأنه يعتبر بعيد عن مصدر القرار و الشيء الوحيد الذي يقوم به هو التنفيذ، و إن حاول فقط مجرد تقديم رأي، فإن تلك القرارات التي يصدرها القائد لا تؤخذ بعين الاعتبار، حتى و إن كانت صائبة وتخدم المصلحة العامة، أي الفرد و المنظمة حتى و إن يرى عدم كفاءة متخذ القرار في ذلك، لكن حسب تصريحه يظهر جليا أنه ضد بعض القرارات التي تتخذ داخل البلدية، ويرى أنها قرارات عشوائية و ليست في محلها و لا تخدم الصالح العام. و يظهر أن المبحوث يرجع ضعف التنظيم البلدي و عدم رادة القرارات المتخذة، إلى المواطن المنتخب، و لا حتى إلى القائد الذي انتخب و إنما يرجع إلى واضع أسس و شروط المنتخب و التي لخصها في عنصر الكفاءة و الثقافة و كذا المستوى التعليمي، هذا و إن وجدت هذه العناصر يمكن أن يحقق فعالية التنظيم وكذلك رشادة القرارات لما يخدم الصالح العام. وهذا ما توصل إليه الباحث " بن تونس الطاهر" كنتيجة في موضوع له "أنماط القيادة و استراتيجيات اتخاذ القرار" إذ يرى أنه لا توجد معايير موضوعية و معلنة للتعيين في المناصب القيادية. كما يدعو المبحوث إلى ضرورة إحداث تغيير، خاصة إذا كانت هناك جماعة تستطيع فعل ذلك، إلا أنه يرى أنه من غير ممكن لعدم وجود جماعة مؤيدة له.

و هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هناك تنظيم غير رسمي الذي لا يقبل التغيير. و المبحوث ضد فكرة الجهوية و القرابية، لأن المنظمة بذلك تصبح إرث بوراثة الأجيال، إلا أنه يرى أن مثل هذه العناصر موجودة و بكثرة، وكلها تعمل على التأثير على فعالية الفرد و تنمي التمييز العنصري بين العمال و بروز جماعات غير رسمية تبحث عن مكان لها في النسق الداخلي حتى تضمن استمراريتها، و التنظيم الرسمي لا يقوم بمهامه داخل النسق التنظيمي و هو ليس من ذوي الأهلية لذلك المنصب، لكونه غير مبالي ووجوده كعدمه، اتصاله بالعامل و المنظمة قليل، بالرغم من أن عملية الاتصال تعتبر الدعامه و الركيزة الأساسية حتى يستطيع التنظيم تحقيق الفعالية المرجوة و هو عنصر هام في عملية اتخاذ القرار و جودته. و المسؤول الرسمي هنا، ليس له أية قيمة بين أوساط العمال الفاعلين في المنظمة، وهذا

ما تمكنا من ملاحظته أثناء تحليلنا لجدول شبكة الملاحظة، و الذي يؤكد نقص الرقابة نظرا لتكرار الملاحظة، و بالتالي يؤدي إلى ظهور جماعات غير رسمية تحاول القيام بمهامه وخاصة مهمة اتخاذ القرار، و هي عملية حساسة داخل التنظيم و بالتالي يعمل التنظيم غير الرسمي على التأثير في عملية القرار.

مدة المقابلة: 45د

المقابلة رقم: 03

الجنس: أنثى

السن: 36

المستوى التعليمي: ثلاثة ثانوي (شهادة في الدراسات الجامعية التطبيقية)

المنصب: عون تحكم، ملحق إداري بلدي.

الأقدمية: 6

نص المقابلة

القيادة تكون متسامحة، هذا لا يعني أنها تترك مجالاً لأفراد المنظمة لتعديه أو إهمالها و الدوس على كرامتها. في حين توجد أمور لا بد من التساهل فيه، لأنه عند العمل فقط بالقانون أحيانا تكون ضد مصلحة شخص، لكن المسؤول يراعي الظروف الاجتماعية للعمال، لكن إذا وجد أن شخص يكون مصدر للمشاكل اليومية يكون متسامح معه مرة، اثنان، الثالثة يطبق معه القانون و هنا لا يترج مجالاً للتمرد من طرف العمال بصفة عامة بدون أي تمييز. و القائد المتعاون يسهل عملية التواصل بين العمال، فأحيانا نجد القائد قوي، حتى نخافه و أحيانا يكون متعاون و متسامح حتى نقول "نطبق عليه" و أحيانا نراه كذلك قوي و نهابه و أنا عندي الرهبة اتجاه المسؤول، و أنا أتبع المقولة التالية" المسؤول ما تبعديه ما تقربيه" معناه ما تبعديه أي إهمال العمل و عدم الانضباط أي بيني و بين المسؤول علاقة عمل و انضباط و نشاط لا غير ذلك.

و هنا تكون دائما الرهبة من طرف المسؤول، خاصة عند القيام بواجباتي المقدمة لي. لكن إذا كان المسؤول متجبر و دكتاتوري لا يترك فرصة للكلام، و نصبح كالآلة، العمل فقط "تغلط تخلص" أما إذا كان القائد لا مبالى يصبح التسبب و يصبح لا قيمة له بين أعضاء التنظيم. أما إذا كان عمل على التعاون مع العمال يكون قادرا على "شقاها" و يتسامح في مواقف تتطلب التسامح و يكون ذو شخصية قوية.

- و أنا الحمد لله، دخلت هذا المنصب عن طريق مسابقة لا أحد له دخل في كوني أتقلد هذا المنصب، لا يوجد "معارف" و لا يأتي يوم الذي يقول لي فيه أحد لو لم أعمل على مساعدتك لما كنت هنا، الحمد لله و بفضل ربي وصلت بعلمي و جدي.

- حقيقة قبل الوصول إلى هذا المنصب يوجد شيء من الحسد و الغش و الحقد و كذلك بعض العراقيين، هذا لا يعني الآن أنني لا أواجه مشاكل، بالعكس، زادت إلا أنني بإمكانني تجاوزها بفضل عملي الجاد و الانضباط و الكل يشهد على ذلك. لا بد من التحلي بفصاحة اللسان و الطلاقة في التحدث مع المسؤول من أجل تقديم خدمة و كذا القيام بالعمل في وقته و على أحسن وجه. لأن للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات لكن القرار الأول و الأخير يرجع إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، و بعض القرارات التي تشارك فيها جماعة العمل تكون فيما يخص الفصل أو اللجنة التأديبية، أما القرارات التي ينفرد بها القائد هي وضع مناصب عمل مؤقتة و هنا يكون القرار من القائد إلى الولاية مباشرة لكن هذا زمان أما الآن فلا وجود له. أما الجماعة التي يفضل العمل معها هم نواب و كذلك الكاتب العام، أي الأعضاء المقربين قانون مستحيل و لا يمكن التخلص 100% في التنظيم، لكن لا يمكن القول أن العمل هنا منها، و ممكن أن يكون تنظيم غير رسمي لأنه يوجد شخص همه الوحيد هو العمل، لكن في طلب تحقيق خدمة له لا يمكن تحقيقها له، لأن القائد يعمل دائماً مع العامل الذي هو في اتصال مستمر معه وبالتالي يضع ثقته فيه و بالتالي يكون تأثيره على القائد و بطريقة سهلة حتى في إيصال الوشايات و الأكاذيب على أحد العمال الذي عمله يستدعي لقاء القائد مرة أو مرتين في الشهر، و بالتالي يأخذ القائد بأقوال القائد المقرب و يتخذ قرارات مستنداً إلى تلك الأكاذيب بدون تعليق و بالتالي يعود التأثير على العامل الذي ليس باتصال مستمر بالقائد، و مثل هذه الأمور تحدث كثيراً داخل البلدية، بحكم الغيرة و الغش المنتشر بين أعضاء التنظيم. و إن كان هناك مجال لمشاركة العمال في اتخاذ القرار تكون في إطار لجنة متساوية الأعضاء و التي تتكون من عمال هم من الإدارة منتخبين من طرف العمال، و تردف كلامها " زعمة" توجد نقابة يقولون تدافع عن الموظفين من الظلم، و مثل هذه المنظمات ليس لها أي قيمة و ليس لها جراءة الوقوف أمام المسؤول و إنما " حبر على ورق" و تضيف المبحوثة أن هناك أثر كبير على بعض القرارات التي تتدخل فيها جماعات العمل، و نذكر مثال على ذلك أحد العمال في ورشة تابعة للبلدية، عامل منضبط لا يأتي إلى البلدية و لا يتعب نفسه، عمله فقط، طلب من القائد خدمة له و هي خدمة بسيطة يتدخل مسؤوله المباشر و الذي هو على اتصال مستمر بالقائد كونه يكن الكره لذلك العامل لإيصال معلومات كاذبة للرئيس و يزيد في كلامه عن ذلك العامل (تدليس و غيرها) هذا ما دفع بالقائد إلى عدم تقديم خدمة و تغيير قراره، و بالتالي دفع بهذا العامل إلى طلب المساعدة من اللجنة متساوية الأعضاء من أجل تحقيق طلبه. لكن الشيء الوحيد الذي لا بد من الاعتراف به أن رئيس المجلس الشعبي البلدي لا يظلم إلا إذا وصلت إليه أكاذيب أحياناً يتحرى عن ذلك، و أحياناً العامل هو الذي يظلم نفسه، و منذ مجيئه إلى هنا ذهب مصطلح "الحقرة" بالنسبة للعمال لأن القائد سابقاً يعمل بجهوية و ظلم و تجبر. و قبل إكمال سؤالي في ضرورة وجود أشخاص على أساس جهوي أوقرابي داخل البلدية تقول لي لو كان الأمر بيدي أضع فقط العامل المنضبط و النشيط الذي يحب العمل و

المتعاون حتى تمشي الأمور على أحسن وجه. و البيروقراطية هي العامل الضروري لظهور التنظيم غير الرسمي . و أحيانا تكونا الجهوية لقراءة تخدم الفرد إلا أنها في المقابل تضر شخص آخر ، لكن المهم أن يكون في العمل تعاون.

- و التنظيم الرسمي يقوم بعمله و الذي يتمثل في الرقابة و الحرص على القيام بالأعمال الموكلة للعامل و ما دام هناك رقابة هناك خوف من طرف العمال و يقوم بالعمل قانونيا. كنا في الوقت الماضي الأمين العام غير موجود و رئيس المجلس الشعبي البلدي غير موجود لكن بحكم معرفة كل فرد داخل التنظيم أعماله المنوطة به لم نكن نحتاج إلى مراقبة و الفضل يرجع إلى الثقة الكبيرة التي منحها القائد للعمال أما عدم وجود ثقة تقول "هما ياكلو و هما يأكلهم" .و مثالنا على ذلك القائد تنقصه الكفاءة أو مستواه التعليمي ضعيف بالرغم من ذلك أثناء تقديمنا وثائق له يمضيها و لا يشكك في أمرها.
و نحن نعمل بضميرنا و هو بضع ثقته فينا و إن لم تكن ثقة لكان هناك فرق بين العمال.

تحليل المقابلة

يبدو أن المبحوثة على درجة كبيرة من الولاء للقائد لكونه وفر لها الجو المناسب و المهيا للعمل كما أنه وفر لها الحماية و منحها ثقة كبيرة لكونها تتقلد منصبا مهما في التنظيم، و تفاعلها و اتصالها المستمر بالقائد مكنها من ذلك، بالإضافة إلى أنه قائد متعاون ا من المميزات الهامة التي يجب توفرها في القائد حتى يضمن فعالية الفاعلين معه، و ذلك من حيث تسهيل سبل الاتصال بين أعضاء التنظيم، بعيد عن كل أنواع التجبر و الديكتاتورية و هما سمتان لا يجب أن يكون عليهما القائد حتى يضمن تعاون العمال معه و بالتالي يضمن استمرارية النسق الداخلي للتنظيم على ما هو عليه، و بوجود هاتين السمتين يصبح العامل مجرد آلة، وهذا ما دعت إليه النظرية الكلاسيكية التي كانت تهدف فقط إلى تحقيق الإنتاج و لا تهتمها الطريقة كيف؟

كما استطاعت المبحوثة كسب ثقة القائد بسبب جديتها و انضباطها في العمل، لكن بدا واضحا أن جدية و انضباط العاملة فرضته عليها طبيعة عملها كونها تشغل منصب حساس داخل التنظيم" مصلحة المستخدمين" و عملها يومي و إذا تهاونت تجد نفسها تتخبط تحت ضغوط العمل، و تعتبر العاملة المبحوثة قائدها المثل الأعلى الذي تقندي به لقوة شخصيته بالرغم من ضعف مستواه التعليمي بالإضافة إلى محافظته على جانب هام في التنظيم الذي أغفله و تعدها القائد السابق و هو جانب العلاقات الإنسانية.
و هذا ما نادى به النظرية السلوكية و التعاونية بقيادة كل من إلتون مايو و برنارد، حتى يستطيع الحفاظ على النسق التنظيمي و يضمن فعاليته المستمرة.

هذا ما جعل من المبحوثة تتعاون مع قائدها و ترى أنه إذا كان هناك تعاون بين القائد و مرؤوسه ابتعدت بذلك كل الأسباب المؤدية لنشوء جماعات غير رسمية داخل التنظيم، حتى و إن وجدت لا تستطيع فرض نفوذها أو قوتها و هذا ما يرجع لضعف مصادر حمايتها و كذا عددها قليل. كما يعمل القائد على إشراك مرؤوسه في اتخاذ بعض القرارات و الجماعة التي يشركها القائد في اتخاذ القرار هي بعض الأعضاء المقربة منه في التنظيم كالنائب العام، و اللجنة متساوية الأعضاء بالإضافة إلى العامل الذي هو في اتصال مستمر معه، و الذي يعتبره أكثر ثقة، لكن نجد من يغتتم ثقة القائد تلك في التأثير على قراراته و يعمل على تحطيم ذوي الجدية و الكفاءة بحكم الحقد الذي يكنه العامل إلى العامل و هذا ما يؤثر في نفسية العامل كشعوره بالملل و الإحباط و نقص الرغبة في العمل، نظرا لغياب النقابة و التي يتمثل دورها في الدفاع عن حقوق العمال لكن حتى إن وجدت ترى المبحوثة أنها غير قادرة على الوقوف في وجه القائد ، و هنا يصبح العامل معرض للضغوطات و التهديد أما بمواصلة العمل على نفس الوتيرة التي عهدا أو يترك إحباطه يسيطر عليه و تمرده على القائد يأخذ مكان جديته، و هذا لعدم وجود حافز معنوي يسيطر عليه بنفس الجدية و الانضباط، كل ذلك يرجع إلى الثقة الكبيرة التي يضعها القائد في العامل ذو اتصال مستمر به، و هنا نجد نوعان من الاستغلال لثقة القائد التي أصبحت تعتبر مصدر بروز جماعات المصالح، و التي كانت تسعى من أجل إضعاف الجدية و الانضباط و الإنقاص من الكفاءة من أجل تحقيق مصلحة ذاتية أو غير ذاتية تهدف فقط إلى زيادة كسب ثقة القائد و بالتالي الثقة تزيد من صحة الخبر و يأخذ القرار بدون شك في ذلك.

كما ترى المبحوثة أنه لا بد من الابتعاد عن الجهوية و القرابة و تعويضها بالجد و الانضباط، حتى يضمن تعاون العمال فيما بينهم بدون أي تمييز، و البيروقراطية هي السبب الوحيد في ظهور التنظيم غير الرسمي، لأن كل من الجهوية و القرابة، و جماعات المصالح إذا كانت تخدم شخص في التنظيم إلا أنها من جهة أخرى تضر أشخاص آخرين. و الرقابة لها دور كبير لدى الفاعلين من أجل تحقيق الصرامة في العمل، لكن لا يجب أن تكون مفرطة حتى تزيد من خوف العامل و بالتالي يمكن القول أن الرقابة هي التي تحدد نمط القيادة و هذا ما توصلت إليه الباحثة مشاد شهرزاد في موضوع دور الرقابة في ضبط سلوك العامل. و من هنا يمكن القول أن ضعف القائد الرسمي يكمن في تخليه عن المهام المنوطة به كالرقابة و الاتصال حتى لا يترك فرصة للفاعلين داخل التنظيم الذين في قلوبهم مرض (الغيرة و الغش) و استغلال القائد و مناقضة التنظيم القائم و بالتالي تستطيع التأثير على قرارات القائد التي يتخذها.

مدة المقابلة: ساعة

الجنس: أنثى

السن: 45 سنة

المستوى التعليمي: متوسط

المنصب: كاتبة راقنة " عون تحكم"

الأقدمية: 13 سنة

نص المقابلة

من الأفضل أن لا يكون القائد أو كما تطلقون عليه تسمية " القائد" متجبر و متسلط الضاغط على العمال، لأنه يدفع بجماعات العمل ضده و توليد الكره و الحقد ضده، لكن يوجد أحيانا أين يكون القائد متساهل مع العمال، يجد العمال يعملون معه على أساس النية و التعاون معه، في حين نجد من يستغل طيبة القائد و يعمل ضدهن نية القائد تنعكس عليه بالسلب. والقائد الأكثر تأثيرا على العمال هو ذلك المتعاون الذي لا يتميز بالجبروت و القهر حتى يترك مهابة في نفوس العمال و لا هو غير مبالي حتى يستهزأ به، لا بد أن يجمع بين الاثنين حتى يكون لنفسه مهابة من طرف العمال و يقوي شخصيته.

أما رئيسنا نحن داخل البلدية هو رئيس متعاون، و أوضح ذلك بمثال، أنا عندما أطلب من القائد رخصة الغياب أبقى في بيتي و أتصل به و أعلمه عن غيابي و أشرح سببه، هنا القائد يوافق بدون تعليق، و الشيء المهم هنا هو طريقة التعامل مع القائد، إذ يوجد أشخاص داخل التنظيم يتعالون عن كونه غير متعلم و يرون أن التكلم معه يعتبرونه غير مشرف، و هذا لا يرجع إلى كون العمال أكثر منه تعلمًا و لا أي شيء فقط قضية تربية.

و ليس للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار و إنما يتخذ القرار عن طريق لجنة متساوية الأعضاء، تكونت عن طريق الانتخاب، و تتدخل في اتخاذ القرارات التي تخص الترقية أو غير ذلك و هي من العمال المتواجدين داخل التنظيم، التي تعمل على الدفاع عن العامل لكن إن أمر رئيس المجلس الشعبي البلدي هذه الجماعة بالسكوت فما عليها سوى السكوت و غلق أفواههم.

في حين لو أنه توجد نقابة و يا للأسف هي غير موجودة فإنها بالاستناد إلى قوانينها فإنها تستطيع فعل ما لم تستطع لجنة متساوية الأعضاء القيام به فهي "قادرة على شقاها". أما فيما يخص الأعضاء الذين يفضل القائد التعامل معهم، ترى المبحوثة أن القائد يستند إلى العمال الأقرب إليه من حيث العمل زائد " صحابو" و أنا أستطيع التأثير في القائد لأنه متسامح و طيب القلب، لا أجد أية عراقيل فيما يخص الاتصال أو أي شيء آخر مع القائد حتى هو يعاملني بطيبة، لا أدري لأنني بنت البلاد أو لأنه يعرف أخي كونه كان يعمل هنا ثم قتل، لا أدري، المهم " عمي موح" قلبه أبيض. كان القائد السابق، و الذي

تقصد "الأمين العام سابا" "مصابوطيني" و الله مانسملو، لم يكن هناك من يستطيع التكلم معه، و الآن أنا مستقلة عندما ذهب.

أما الآن فنحن نتمتع بحق الترقية عند وصول الوقت اللازم يساعدنا، عكس القائد السابق الذي " يحقرنا و يعفس علينا" و يحب بنات بلاده و يساعدهم و يرفقيهم حتى أنهم لا يستهلون المناصب التي وصلوا إليها، أنا عندي ثلاثة عشر (13) سنة ترقيت مرة واحدة " و الله ما نسملو" و أنا " في رقبتني من شدة الغضب. Des kystes الآن مرتاحة من قلبي، " دارولي" " و ترى أنه كان سابقا هناك مجال للأفراد الذين لا يحتلون مراكز قيادية لاتخاذ القرار أما الآن المكلف باتخاذ القرار هو رئيس البلدية و النواب و رئيس البلدية هو كل شيء. أما الأمين العام هو كما يقال " زي الأطرش في الزفة" و ليس من الضروري وجود أشخاص على أساس جهوي أو قرابي، لكن المعارف و المحسوبية و الجهوية من أسس الإدارة و التعامل اليوم، لكن رئيسنا هو رئيس ذو قلب طيب هو يحب المساعدة و هذا مع كل من قصده بدون استثناء. الرقابة على العمال دائما موجودة، و إيصال المعلومات للرئيس يكون بطريقة غير مباشرة، أما نحن فقد صنع منا ذلك الدكتاتور " الأمين العام سابقا" أفراد يقومون بمهامهم على أحسن وجه، لا أنكر أنه كان جاد و صارم في عمله، إلا أنه يتميز بالحقرة و الجهوية و في " الحقرة سيدهم". وتختم كلامها نحن كلنا نحب المير.

تحليل المقابلة

يبدو من خلال إجابة المبحوثة و طريقة كلامها على أنها على درجة كبيرة من الارتياح و أنها تشعر بالاستقرار في عملها، لكون القائد متعاون معها و يعاملها معاملة خاصة، و ترى المبحوثة أن دكتاتورية القائد و تجربته يعود بالسلب على الأفراد الفاعلين معه في النسق الداخلي للمنظمة، و يتولد لدى جماعات العمل الكره و الحقد و تصبح تهدد التنظيم، بينما إذا وجد القائد متعاون مع رؤوسيه ينمي لدى العمال حب العمل و الجدية فيه.

و بالتالي يضمن استقرار التنظيم، إلى جانب التعاون لا بد أن يكون متسامح، حتى يحقق التعاون الجماعي بعيدا عن اغتنام الفرص و استغلال الثقة و نية القائد و تتكون جماعات غير رسمية داخل التنظيم و بالتالي يصبح القائد محل استهزاء من طرف الفاعلين و يبقى القائد مجرد اسم فقط و تجرده من الرهبة و الوقار.

و ترى المبحوثة أن قائدها متعاون و متسامح إلا أن هناك أطراف أخرى بالتنظيم تنظر إليه على أنه غير مناسب و تتعامل معه بسخرية و تتمرد عليه أحيانا لأنها ترى أنه قائد غير مناسب باعتبار أنه غير

متعلم و لا مستوى له، وهي فئات ذات مستوى تعليمي عالي، لكن السبب لا يكمن في المستوى التعليمي فحسب، وإنما هي قضية تنشئة اجتماعية للعامل إلا أنها فئات قليلة و لا يمكن أن تؤثر على قرارات القائد. و ليس لجماعة العمل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، و إنما القرار مصدره واحد و هو القائد.

و إن تدخلت جماعة فإنما هي لجنة متساوية الأعضاء تكونت عن طريق الانتخاب، وهي مكونة من أطراف عاملين داخل التنظيم، و إن كان هدف القائد يصبو إلى جانب و اللجنة إلى جانب آخر. هنا يستطيع القائد إسكاتها و اتخاذ قراره كما يريد، و تتأسف لعدم وجود نقابة لأنها بقوة القانون تستطيع أن تفرض وجودها و يعمل بقراراتها مع مشاركة القائد. و إن وجد طرف آخر يشركه القائد قراراته فهم الأعضاء الأقرب إليه في التنظيم إضافة إلى جماعة الأصدقاء.

و المبحوثة تعامل معاملة خاصة و هي ترجع ذلك إلى أنها من نفس جهة القائد و كذلك إلى العلاقة التي كانت تجمع بين القائدو أخ المبحوثة، هذا ما يجعل البعض الآخر من الأطراف الفاعلة في التنظيم ينظرون إلى القائد أنه جهوي في تعامله ما يزيد من حقد العمال على بعضهم البعض، هذا ما يؤدي إلى نقص الرغبة في العمل، و هذا النوع من التعامل و الجهوية و الدكتاتورية كان موجود قبل هذا القائد و الذي اعتمد على القوة القانونية زائد فرض السيطرة و الجهوية التي لعبت دور كبير آنذاك و استغل ذلك حتى في نظام الترقيية و أصبحت هي الأخرى تخضع لاعتبارات شخصية، و لم يعد لها أسس و مبادئ تعتمد عليها.

و هذا ما توصلت إليه الباحثة وخام كريمة في موضوع لها " الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و أثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي". لكن بوجود القائد الحالي و هو من نفس جهة المبحوثة حقق لها حاجة من الحاجات التي كانت تصبو إليها و هي الترقيية و بالتالي أصبحت في رضا تام على القائد و ارتفعت روحها المعنوية، و بالرغم من أنها حققت حاجتها و التي مكنتها من العور بالاستقرار داخل التنظيم من أبناء جهتها إلا أنها ترفض وجود أشخاص على أساس جهوي أو قرابي و تتأسف على إدارة المعارف و المحسوبية التي استطاعت أن تتعالى على القانون و تحل محله.

و بالرغم من تعاون القائد مع رؤوسيه إلا أنه هناك مجال لبروز تنظيم غير رسمي و الذي يقوم بالرقابة الاجتماعية للعمال و خاصة فيما يخص الغياب و التأخر و مصدرها مجهول بالإضافة إلى

الاتصالات غير الرسمية و هي أشخاص تستطيع التأثير في قرار القائد و سبب بروز هذا النوع من الرقابة يرجع إلى ضعف القائد الرسمي في أداء مهامه.

مدة المقابلة: 30 دقيقة

المقابلة رقم 05

الجنس: أنثى

السن: 39

المستوى التعليمي: جامعي

المنصب: تقني سامي في الإعلام الآلي

الأقدمية: 10 سنوات

نص المقابلة

ترى المبحوثة أن النمط القيادي الذي يمكن أن يسير المنظمة بدون ظهور تنظيم غير رسمي هو القائد المتعاون الذي يتعاون مع عماله في الأعمال اليومية.

أما النمط السائد داخل البلدية هو القائد المتسامح غير المبالي، الذي يتسامح مع بعض القرارات إلا أنه توجد بعض القرارات التي لا يتسامح فيها من وقوع بعض العلامات في الخطأ فيما يخص أمور العمل خاصة إذا كانت ستصل تلك الأعمال إلى المسؤول الكبير، كما أنه لا يتسامح فيما يخص بعض القرارات الداخلية في البلدية فيما يخص التصرفات التي يقوم بها العمال خاصة الغياب. لكن أحيانا يحب اتخاذ القرار وحده، قرار عقاب أو توظيف هو المنفرد باتخاذ، لكن القرار فيما يخص خدمة الموظف هو أعلم بما يقوم به القائد هنا يستشير به بحكم أن الموظف أدري بما يعمل. و أحيانا القائد يتصل و يتشاور مع مصلحة المستخدمين خاصة عندما يكون القرار متعلق بأمور ليس له علم أو اطلاع على قوانينها خاصة فيما يخص "الإعانة" التي تقدم للمواطنين. وهو على تعامل مع كل العناصر، وكل مصلحة حسب ما تقوم به من الوظيفة الخاصة بها. في سؤالنا عن الجهوية و الرقابة ترد المبحوثة: لست أدري، مكاش جهوية لأنني بنت البلاد و تعقب جوابها بعد سؤال عن مصالح جماعات العمل تقول أنه لا توجد و لا تريد الإطالة في الكلام.

وترى انه لا وجود للأفراد الذين لا يحتلون مراكز قيادية اتخاذ بعض القرارات تقول انه لا توجد و إنما ينتظرون القائد هو المكلف باتخاذ القرار إلا في حالة الغياب و تكون القرارات ضرورية مثل

الخصم من الأجر و النائب هز المكلف بذلك أما الأمين العام فهو مكلف باتخاذ القرارات الإدارية فقط. ووجود أفاد على أساس جهوي أو قرابي داخل التنظيم ضروري لسيره.

ترى المبحوثة أنه غير ضروري لأنه يوجد أحيانا أحد الأفراد من أقاربي و ليسوا منضبطين ماذا أعمل بهم و في ماذا يفيدونني؟ في حين أجد أشخاص لهم ضمير مهني و يقومون بأعمالهم على ما يرام و التعاون لا يكون على أساس الجهوية أو القرابة و إنما يكون على أساس العمل المقدم من طرف العامل. و أنا أفضل العمل مع أحد ليس لي أية صلة به لا قرابة و لا أي شيء آخر، منضبط، على العمل مع أحد أقاربي أو شيء كهذا و هو منعدم الضمير المهني.

- التنظيم الرسمي ليس ضعيف، و يظهر عمله في المراقبة خاصة في فترة الصباح مراقبة الغياب " الاطلاع على الغياب باستمرار، لكن أحيانا لا توجد مراقبة خاصة في هذه الأيام " ربي راه هاديهم" لكن هذا لا يمنع من وجود أشخاص يقومون بالمراقبة بطريقة غير مباشرة لكن لا نعرف من يكونون و بالطبع يعملون على التأثير قرارات القائد. و يتوصل العامل إلى العقاب و تقول " الخصم من الأجر".

تحليل المقابلة

يظهر من خلال هذه المقابلة أن المبحوثة تنظر إلى التعاون بين القائد و مرؤوسيه الطريقة الوحيدة التي يمكن أن تبعد ظهور تلك التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي، كما أنها ترى أن قائدها يحرص على أن يكون ذلك الشخص المتعاون بين أوساط الجماعة الفاعلة معه في التنظيم و السبب في تنمية العلاقات الإنسانية بين جماعة العمل.

و إلى جانب التعاون ترى أنه لا بد أن يكون صارما خاصة إذا تعلق المر بعمل تكون فيه رقابة من طرف مسؤول أعلى منه، هذا يدل على أن هناك جماعة أخرى تمثل قوة القائد، تدفعه إلى الصرامة و إظهار القوة و الجدية في العمل. و القائد داخل المنظمة يقوم بإشراك مرؤوسيه في بعض القرارات، باعتبار أن العامل هو المسؤول عن عمله و هو على علم شامل بكل الوظائف التي يؤديها، هذا ما يؤدي إلى شعور العامل بالثقة و التحلي بروح المسؤولية، كما أن له عضو مفضل يعمل معه و الذي هو على اتصال مستمر معه، كما أن هناك بعض القرارات التي يفضل القائد الانفراد بها و التي تحصرها المبحوثة في قرار "العقاب" و كذا قرار " التوظيف"، كما ترى المبحوثة كذلك أنه لا وجود لعنصر الجهوية و القرابة، و السبب الذي دفعها إلى الشعور بذلك كونها من بنات المجتمع المحلي، و كذا قائدها من نفس جهتها، و عدم شعور الفرد بهذا و الذي يعتبر تمييز عنصري بين العمال تؤدي بالفرد الفاعل

إلى حدوث بعض التأثيرات النفسية و التي تظهر في سلوكه و كذا تعود على النسق التنظيمي بالسلب و نقص الرغبة في العمل، كذلك إلى ظهور تنظيمات غير رسمية و السبب هو وجود عنصر " الجهوية" كما يبدو تخوف من طرف المبحوثة ما دفعها إلى عدم الإطالة في الكلام و كذلك مصاحبة كلامها بالضحك، وظهر ذلك من خلال سؤالنا عن جماعة المصالح و إن دل على شيء فإنما يدل على أن هناك جماعة المصالح داخل التنظيم، و هي تفضل التعامل و التعاون مع جماعة العمل التي تتحلّى بالجدية و الانضباط و لها ضمير مهني، لأنها ترى أنه ضروري لسير عملية التنظيم و ضمان استمراره. كما أنها تحصر عمل التنظيم الرسمي في عملية الرقابة و تحصر كذلك عملية الرقابة في الدخول و الخروج، و إلى جانب التنظيم الرسمي المكلف بهذه المهمة هناك تنظيم غير رسمي، و الذي يؤثر في قرارات القائد و هو ذو مصدر مجهول و الذي يدفع بالعامل إلى الشعور بالضغط و في نفس الوقت بالملل و هذا ما ظهر على حركات المبحوثة و طريقة كلامها.

المقابلة رقم: 06

مدة المقابلة: 20 دقيقة

الجنس: ذكر

السن: 34 سنة

المستوى التعليمي: التاسعة أساسي

المنصب: حاجب

الأقدمية: 4 سنوات

نص المقابلة

رئيس المجلس الشعبي البلدي له علاقات حسنة مع جميع العمال، في جو يسوده التعاون و الاحترام، و القائد المتعاون هو الذي يستطيع التأثير على العمال، لكن للأسف دخل في الإدارة مصطلح العاطفة و خسر كل شيء.

أما في سؤالنا عن النمط السائد داخل المنظمة، يقول تعاون و يضيف فقط، دون تعليق.

و لجماعة العمل الحق في اتخاذ القرار خاصة فيما يخص أخذ أو تقديم منصب الذي أنت ليس من إمكانك العمل فيه لأنك لا تعرف عنه شيئاً، هذا بطبيعة الحال يقابل بالرفض لأنه غير قادر على القيم بذلك العمل.

أنا اعمل حاجب و عند غياب المسؤول عن الوقاية يكون في عطلة أو غير ذلك أنا أعوضه كمسؤول عن الوقاية، لكوني متحصل على شهادة شبه طبي أثناء أدائي الخدمة الوطنية، و أقولها بصراحة أنا فاتني

الوقت و كبرت لذا أجبرت على العمل داخل البلدية كحاجب، لو كان غير ذلك، لا أعمل إطلاقاً، و إن خيرت بين العمل كحاجب أو عامل في مصلحة الوقاية لخيرت الوقاية كونها هوايتي كما يقال المفضلة كما انه لي فيها خبرة. و الحاجب هو همزة وصل بين العمال و المسؤول و له دراية و علم بما يحصل داخل البلدية و لو استدعى الأمر سرقة الكلام عند المرور، " بصح هو مسكين" دائماً "تمسح فيه الموس" نحن تنقصنا التوعية، و لا ينظر إلى طموح العامل دائماً، هناك نظرة نقص اتجاه الفرد الذي يريد أن يظهر طموحه و إبداعه.

كذلك هناك نظرة سلبية اتجاه الفرد الذي يحتك بالقائد لا يأخذ بعين الاعتبار أن ذلك الفرد من أصدقاء القائد و يحبه أو شيء كهذا. و يجيب لا وجود للأفراد الذين لا يحتلون مراكز قيادية اتخاذ القرار و إنما اتخاذ القرار يكون من طرف أعضاء المجلس الشعبي البلدي و نواب القائد. و أثناء وجود مشاكل، هناك لجنة متساوية الأعضاء هي التي تتدخل و تكونت هذه اللجنة بكل شفافية، لأننا نحن هنا عائلة واحدة من أصحاب المنطقة.

- و ليس من الضروري وجود أفراد على أساس جهوي أو قرابي ضروري لسير عملية التنظيم يقول غير معقول تصبح هنا العنصرية و تصبح الإدارة و المنظمة فوضى عارمة.
لا توجد...لا توجد، لا أشك في ذلك. و يقصد التنظيم الرسمي غير ضعيف فهو قائم بواجباته على ما يجب أن تكون عليه. و لا يوجد أي شيء يستطيع أن يؤثر على اتخاذ القرار إلا من طلب اللجنة متساوية الأعضاء، و لا يتسرع في اتخاذ القرار لكن عند اتخاذه يطبق، سواء بالسلب أو بالإيجاب. و لا يهم كيف يكون أثره على الأفراد.

تحليل المقابلة

قامت الطالبة بالمقابلة مع الحاجب كونه يعتبر همزة وصل بين القائد و العمال، و أنه على علم بما يحدث من أنماط التفاعل داخل التنظيم و سلوك بعض أعضاء الجماعة، لكن لم يظهر ذلك من خلال الحوار معه و السبب في ذلك يرجع إلى خوفه الذي له عوامله و أسبابه التي تدفعه للتستر الذي يظهر من خلال كثرة

هزات الرأس و يبدو من خلال هذه المقابلة كذلك أن المبحوث مكره و مجبر على العمل. و هذا من خلال قوله " أقولها بصراحة فاتني الوقت و كبرت و أجبرت على العمل هذا" و كذلك تفضيله للعمل في الوقاية، و عندما يكون العامل مجبراً أو مكره على عمل تنقصه الرغبة في العمل و الشعور دائماً بالملل و الضجر، بالرغم من أن القائد يعمل على زرع التعاون بين أوساط الفاعلين في التنظيم، و الذي يزيد

من حماس الفاعلين داخل نسق التنظيم وهو يرى أن القائد هو مصدر اتخاذ القرار مع التشاور مع الأعضاء المقربين من نواب، وتدخل بين الحين و الآخر لجنة متساوية الأعضاء خاصة عند حدوث مشاكل، كما يرى انه بعيد عن مشاركته في القرار و منه يمكن القول أن اتخاذ القرار ليس من مهمة المنفذين وهذا ما توصل إليه الباحث إسماعيل بوعمامة في موضوع له " تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إستراتيجية اتخاذ القرار " ، و كذا توصلت إليه الباحثة إيطاجين غانية في موضوع " عقلانية اتخاذ القرار و علاقته بالرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة الخاصة". وهو يستبعد كذلك عنصر الجهوية و القرابة في التنظيم حتى لا يصبح هناك تمييز بين العمال داخل النسق التنظيمي و بالتالي عدم وجود

الصراعات و التي تعتبر في غالب الأحيان مصدرها هذه الأنواع من العلاقات. كما أن المبحوث يرى أن لا وجود للأشخاص التي تؤثر أو تغيير قراره، و عند اتخاذه للقرار يطبق، حتى و إن كان فيه سلب على ذلك الفرد الذي اتخذ القرار من شأنه كما انه ينظر إلى القائد على انه مثله الأعلى و هذا من خلال كلامه يبدو واضحا.

المقابلة رقم: 07

مدة المقابلة: 30 دقيقة

الجنس: أنثى

السن: 36 سنة

المستوى التعليمي: جامعي

الأقدمية: 10 سنوات

المنصب: مستشارة تقنية

نص المقابلة

تطلب المبحوثة تأكيد فكرة النمط القيادي سبب في ظهور تنظيم غير رسمي، و التنظيم غير الرسمي هنا في البلدية موجود و بطريقة مباشرة، أما القائد هنا لا أستطيع القول أنه متسلط و إنما من الأشخاص الذين يستعملون " عقلية الاستماع للطرف الآخر" و هذا الطرف من الأفراد العاملين المقربين له. و يتعاملون معه بطريقة مباشرة.

و تذكر مثال على ذلك، أنا جئت متأخرة بربع ساعة أو عشرين دقيقة عن العمل و هو على علم أنني أسكن في منطقة بعيدة عن البلدية، تأتي عاملة أخرى و من نفس المنطقة متأخرة تذهب و بطريقة غير مباشرة على أساس تبرير تأخرها تقول " صح عمي محمد" رئيس المجلس الشعبي البلدي في بعض

الأحيان تتأخر عن العمل و تذكر أسبابها التي تركتها تتغيب و تقول لكن ليس مثل "....." و تذكر اسم المبحوثة و هنا تكون قد حرصت القائد عني و بطريقة غير مباشرة.

لكن عند النظر إلى المستوى التعليمي للقائد و للعمال" نعذرهم"ن لكن الشيء الذي أركز عليه هو الجهوية، و جماعة العمل تعمل على التأثير في القائد متخذ القرار خاصة إذا كان أمي، و ليس له مستوى تعليمي و ثقافي، و يجلس في وسط العمال و يسمع الكلام من هذا و من ذاك يسمع فقط ثم بعد ذلك يتخذ القرار العمال يحسدون على الشهادة كونك متعلمة خاصة إذا تعلق الأمر بالأجر.

و لا يوجد أسلوب إداري يعتمد عليه لرئيس في العمل و إنما ليس مع كل العمال، و إنما الذين يعجبوه يعجبوه، و الذين لا يعجبوه لا يعجبوه. أعطي مثال: أثناء أيام الفيضان تغيبت ليوم واحد فقط، يوجد زميلتي تغيبت ثلاث أيام...قلت تغيبت يوما فقط ثم اليوم الثاني جئت إلى عملي لكن بحكم حدوث فيضان و حدثت فوضى داخل البلدية أمر القائد بتنظيف المكاتب و طلب مني هذا قلت مستحيل كان من المفروض المسؤول عن النظافة يعمل لك، هذا ليس من واجبي، و باعتبار أن القائد لا يطبقني ركز علي أنا بالذات، لكن قابلته بالرفض، ثم قرر القائد خصم يوم لي و يوم للزميلة التي تغيبت ثلاثة أيام، و بقي الأمر هذا الأساس ثم سمعت انه خصم لي فقط أما الزميلة الأخرى لم تعاقب و لم يخصم من أجزها.

و إن حدث و طلبت استفسار لذلك يكون غير مقنع و غير منطقي. و ليس له أساس من الصحة. القائد هنا يحب الذي يحكي معه و يذهب إلى مكتبه و بغير هذا أنت شخص غير مرغوب فيك. و الشيء الثاني، يا أنت معي في الحزب أنا معك على علاقة حسنة و، و...و إذا أنت منحازة أنت شخص غير مرغوب فيه، لا بد أن تنتمي و القائد إلى نفس الحزب.

-- و لكي يكون التنظيم قائم على أسس سليمة لا بد أن يكون القائد متعاون حتى يستطيع كسب احترام العمال، و تكون إيجابيات العمل أكثر من سلبياته، أما إذا كان القائد متجبر و دكتاتوري يهابه العمال يصبح العامل يقوم بأعمال مكرهة بحكم الخوف من القائد لكن عند غيابه يفعل ما يشاء.

- و النوع السائد داخل البلدية هو القائد الذي ينفاد و ذلك بالتحريض من طرف الجماعة المحتكة به يوميا و التنظيم غير الرسمي له تأثير كبير على القائد خاصة لما يكون غير متعلم و غير مثقف، لكن لو لم توجد هذه الجماعات و بقي القائد لوحده يعمل ما يمليه عليه ضميره حتى و لو يكن متعلم أضن أنه لما حدث ما يحدث اليوم.

- والجماعة بصفة رسمية ليس لها الحق في المشاركة في اتخاذ القرار يفضل القائد التعامل مع الأفراد الذين يقدمون له خدمة خاصة به،(مصالح فقط) لكن القرارات التي ينفرد بها القائد هي القرارات الخاصة بالعمال و ذلك بتدخل بعض الأعضاء بطريقة غير مباشرة و يستعمل فيها أسلوب التسلط.

- تقول المبحوثة بالتأكيد المصالح هي التي تعمل على تنشيط تنظيم غير رسمي، انظري إلى الجماعة التي تجدينها ملتفة بالقائد في مكتبه أو في مكان آخر، كلها من الذين استفادوا من خدمة قدمها القائد لهم،

سواء قدم لهم مناصب شغل أو إعانات " يكلخولوا" و كما ترين الأمين العام الآن الله غالب عليه كذا هو مغلوب على أمره. رئيسنا الحالي يركز على التفاهات، الدخول و الخروج، والتأخير و الغياب، وهذا هو هدفه الوحيد" أرواحي أو ماتخدميش و إذا ما جيتيش عندك ما تسمعي" أو يهتم كذلك بالسياسة إذ نجد أغلب العمال عنده معظم الوقت و يسمع هو لحكاياتهم. أنا يقول لي مباشرة، أنت تأتيين لي فقط من أجل مصالحك، بالرغم من أنها أشياء تخص العمل، و أنا بطبيعتي لا أتردد على مكتبه كثيرا إلا إذا اقتضت الضرورة . و القرارات التي يتخذها القائد بالاستناد إلى أشخاص آخرين تكون سلبية حتى بين العمال لا يصبح بينهم تفاهم.

و في سؤالنا عن ضرورة وجود أشخاص على أساس جهوي قرابي ضروري لسير عملية التنظيم، تقول ليس من الضروري وجود أفراد على هذا الأساس ربما يكون ضروري بالنسبة للمسؤول، لكن بالنسبة للعامل غير ضروري، من المفروض كل عمال و كل مسؤول يعمل بضميره المهني لا تهمة الجهوية و القرابة رأيتها فقط هنا.

فيما يخص الرقابة، هناك رقابة على العمل و خاصة على الحضور و الغياب و فيما يخص العقاب على العمل لا يحدث فجأة و إنما بعد الضغوط التي يتعرض لها القائد من طرف جهات أعلى، هنا يذهب إلى العامل المكلف بذلك العمل و يطلب منه القيام به، أما إذا كان العامل انتهى منه فلا يحدث شي، لكن الشيء الوحيد الذي أقوله لا توجد رقابة بأنم معنى الكلمة إلا إذا تعلق الأمر بالغياب أما أمور العمل نحن و ضمائرنا، وهذا ما تعلمناه من الأمين العام السابق الذي لم يكن يترك مجال للتمرد عن العمل أو شيء كهذا. أما اتصالنا بالقائد ذو دبلوماسية تتركه يتصرف مع العمال بكل ثقة و طبعا على حسب "عقلية" ذلك العامل. لكن إذا وجد أن العمال يدعمونه فهو الآخر يستمر في العمل بتلك الطريقة.

التنظيم غير الرسمي يؤثر بمصالحه كثيرا بغض النظر عن العامل ماذا حدث له و ما هي الظروف التي تركته يتصرف ذلك التصرف يقولون تغيب فلان لأنه لا يحب العمل، بطبعه كسول، لكن إذا وجد أن العمال هناك منهم من يعمل على تهدئة الأوضاع لسبب مقنع للرئيس هنا القائد و إن كان في حالة شديدة من التوتر يهدئ من روعه و يقلل من توتره و يترك فرصة و مجال لذلك العامل شرح أسباب الغياب أو أسباب عدم أداء واجباته المكلف بها. وأنا أرى أن القرار الذي يتخذه القائد إذا كان خاص بالموظف " و الخصم من الأجر أصبح شي عادي هنا" يعلن عليه بصراحة و في وقته أما إذا كانت القرارات تخص إعانات أوسكن، يبقى بين المسؤولين في الأعلى و هذا من أجل إبعاد الشوشرة، لن ثورة عامل واحد أو اثنان على القائد أمر سهل و هناك حدود و عقوبات لذلك لكن ثورة المواطن صعب و القائد يتخوف من ذلك.

تطلب المبحوثة من الطالبة التزام السرية التامة خوفا من حدوث المشاكل، و تؤكد فكرة النمط القيادي أنه السبب في ظهور جماعات غير رسمية داخل النسق التنظيمي و في وجهة نظرها أن النمط السائد هو النمط المتأثر لما يسمعه من الأطراف الملتفة حوله و التي تعمل على التأثير في القائد بفعل الاتصالات الكثيرة و كذلك المستمرة، و التي تتمثل في الاتصالات غير الرسمية و التي تعتبر عامل سريع فعالية التأثير خاصة إذا كان التأثير على جانب مهم في عملية التنظيم و يمس جميع عناصره و مستوياته و هو اتخاذ القرار، وهنا التأثير في القرار يؤثر في نفسية العامل و في سلوكه، كذلك وتردد الفرد الفاعل داخل التنظيم يبحث عن تلبية حاجاته عند الجماعة التي تعوضه بذلك النقص و بالتالي تبعده عن تلك الضغوط التي شكلها القائد و العامل مصدر الاتصال غير الرسمي وهذه هي جماعته غير الرسمية، وما يزيد في التأثير على نفسية العامل هو عنصر الهوية التي يتبناها القائد كأساس للتمييز بين الجماعة الفاعلة داخل التنظيم و كل ما ترجعه المبحوثة إلى المستوى التعليمي للقائد و الذي تراه مهم و لا بد من توفره في الأفراد الذين هم في مراكز اتخاذ القرار و هو مركز حساس في التنظيم. ما يؤدي إلى السير الحسن للمنظمة و يمكن الفرد الفاعل فيه بالقدرة على التكيف و ضمان الاستمرارية لكل من الفرد و المنظمة. و القائد ينحاز للأفراد الذين يبادلونه نفس الآراء و المقترحات و يشتركون معه في نفس الحزب و لو تطلب الأمر الإجماع و ممارسة الضغوطات بكل أنواعها. كما ترى أنه ليس للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك بصفة رسمية و إذا كانت هناك جماعة تشارك القائد في ذلك تكون تلك القرارات فيها مصلحة للطرفين أي القائد و المروؤوس، لأن كل واحد يستفيد من الآخر عند الحاجة إليه، و بالتالي أصبح القرار مرتبط بمصلحة الطرفين القائد و الحاشية التي تعمل على مده بالاتصالات غير الرسمية، و هذا مؤثر سلبي على نفسية العامل و أحيانا يؤدي به على التمرد على التنظيم الرسمي و مخالفة قوانينه و عدم القدرة على الاستمرار داخل نمط تنظيمي يسوده استعمال السلطة الضاغطة، و يؤدي هذا كذلك إلى حدوث صراع بين أعضاء التنظيم، وكل ذلك يمكن إرجاعه إلى المصالح التي تهدف إليها بعض جماعات العمل و التي تعمل بطريقة أو بأخرى من أجل بلوغ ذلك حتى و إن استدعى ذلك تحطيم بعض أعضاء التنظيم، المهم هو كيف يحقق الهدف و لا تهم الوسيلة، وهذا ما يؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي و المصالح هي المحرك الأساسي لهان كما أنها تدفع الفاعلين داخل التنظيم إلى التأثير في عملية اتخاذ القرار.

و ترى كذلك أن التنظيم الرسمي لا يلبي حاجات أفراد و لا يقوم بمهامه كما يجب أن يكون، يهتم فقط بالرقابة خاصة في ضبط الحضور و الغياب أما أمور العمل فهو يقوم بها عندما تشكل الجهات العليا الضغط عليه، و بالتالي تكون هي الدافع الأساسي لحدوث الرقابة و لولا وجود تلك الضغوط لما كانت رقابة و يبقى العامل و ضميره المهني، و ما كسبه العمال من القائد السابق الذي كان يمارس الدكتاتورية

داخل التنظيم. ومنه يمكن القول أن دكتاتورية القائد حتى وإن كانت لا تحترم العلاقات الإنسانية و هو جانب مهم من أجل ضمان استمرارية الفاعلين فيه و تمكنهم من التكيف و بالتالي الاهتمام بالأداء و أن الإنسان أو العامل مجرد آلة لا تكف عن الدوران أي الاهتمام بالتنظيم فقط، و هذا ما نادى به النظرية الكلاسيكية في التنظيم. بالإضافة إلى أن المبحوثة ترى هناك اتصال جيد و مستمر بين القائد و العمال و العمال فيما بينهم، أي بين الأفراد الفاعلين داخل النسق التنظيمي لكن إذا ابتعد القائد عن تلك الحاشية التي تلتف حوله لما وجد ما هو كائن و بالتالي ظهور تنظيم غير رسمي الذي يؤثر في قراره.

المقابلة رقم: 08

الجنس: ذكر

السن: 42 سنة

المستوى التعليمي: الثالثة ثانوي

المنصب: رئيس مصلحة التعمير و البناء (متصرف إداري)

الأقدمية: 17 سنة.

نص المقابلة

القائد لا بد أن يكون متعاون مع العمال، كما أن جماعة العمل أقصد المصالح، موجودة داخل البلدية، تتعاون معه، لكن ليس في جميع المجالات، بل هناك أمور خاصة و أمور عامة، لأن كل مصلحة داخل المنظمة و لها مهامها و مصالحها التي تؤديها، حتى لا تختلط الأمور و لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار فكرة التسامح، لأن أحيانا تكون القرارات ارتجالية من طرف بعض الأفراد المسؤولين خاصة عندما يكون العامل قلق (مشي في نهارو) و إن حدث أمر مثل النزاع بين اثنين يكون طرف آخر من أجل الصلح إلا إذا أبى أحد الطرفين و تتدخل بصفة قانونية النقابة و لجنة متساوية الأعضاء ، هنا تعمل اللجنة على الاستماع إلى أقوال الطرفين، و بعدها يطبق القانون، ممكن أن يكون القرار شفهي أو كتابي، و إذا حدث الصلح بها و نعمت و إذا لم ينتهي تكرر العقوبة خاصة عند التمرد. و القائد هنا يتميز بروح التعاون و يعمل على خدمة المصلحة العامة التي يهدف لها كمسؤول و يكون التعاون من طرف العمال من جهة و من القائد من جهة أخرى خاصة التعاون يكون مع رؤساء المصالح، من أجل خدمة المنظمة و الخدمة العمومية " الإدارة ورثناها عن فرنسا" في الواقع العمال كلهم استفادوا و العلاقة مباشرة مع القائد.

و يكون القائد دائما متعاون وهذا حسب اختصاص كل مصلحة من المصالح داخل البلدية، هناك المكتب التنفيذي الذي يعمل القائد على استشارته من أجل اتخاذ القرار.

- و للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار لكن ليس كل القرارات تشارك فيها الجماعة، كما يمكن للرئيس أن يشارك الجماعة في القرارات التي تخص المشاريع التنموية، والجماعة التي تشاركها هنا هي المصالح التقنية و أعضاء اللجان، و لجان الحي.

أما فيما يخص السؤال عن مصالح جماعات العمل و تنشيط التنظيم غير الرسمي، يجيب المبحوث بعد تفكير طويل، توجد، لكن هنا عندنا لا يوجد، و الصراع بين العمال كائن و لا بد منه لكن مادام أن هذه الجماعات تنتمي إلى تنظيم غير رسمي، وهو تنظيم ليس له قوانين يعتمد عليها نحن لا نتعامل معه " مالا زمش تلعب بخبزتك".

و القرارات أكيد تكون عن طريق التعاون مثل القرار باستفادة أحد المواطنين، هنا رئيس البلدية يأخذ فكرة بالتشاور لا ينفرد بقراراته، لأنه يرى أن التعاون و التشاور في اتخاذ القرار تعتبر رسالة للجماعة و هنا يبحث القائد في رد فعل العامل.

أما فيما يخص الأثر الذي يمكن أن تتركه هذه القرارات على بعض العمال تأخذ شكلين، الشكل الأول إذا كان أخذ القرار تحت تأثير جماعة تكون سلبية بالنسبة لهم أي تلك الجماعة يمكن أن تؤثر بالضغط من أجل قضاء مصالح خاصة. أما الشكل الثاني، إذا كان اتخاذ القرار بالتعاون يكون فيه نوعا ما من الإيجابية. و ليس من الضروري وجود أساس جهوي أو قرابي لسير عملية التنظيم ، وهذا غير ممكن و لو وجدت لما استطاع التنظيم أن يستمر.

- وضعف التنظيم الرسمي سبب في ظهور التنظيم غير الرسمي، وها حقيقة، لأنه إذا كان التنظيم الرسمي ضعيف يعني لم يأخذ أقصى فكرة المحسوبة و الجهوية في التنظيم الرسمي و بالتالي انعدام الرقابة أو الاتصال له أثر في عملية اتخاذ القرار و يكون ذلك بالسلب لأن كل من عنصر الرقابة و الاتصال المعمول به في التنظيم الرسمي شيئين أساسيين للحفاظ عليه و يترك قرار سليم.

تحليل المقابلة

يبدو من خلال هذه المقابلة أن المبحوث يتهرب من بعض الأسئلة و يتلاعب بكلام الباحثة محاولة منه معرفة ما قيل من طرف الذي أجريت معهم المقابلات.

كما أنه يردف سؤالي بسكوت طويل حين طرحي عليه أسئلة المقابلة. و قد تبين من خلال هذه المقابلة أن القائد داخل التنظيم يعمل على إحداث جو من التعاون بينه و بين مرؤوسيه و العمال فيما بينهم، و يمكن تحقيق التعاون خاصة إذا كانت قيم الفاعل تنسجم مع قيم و معايير التنظيم الذي ينتمي إليه و الفاعلين معه.

و يعمل القائد على إشراك مرؤوسيه في بعض القرارات التي يمكن أن تشارك فيها الجماعة، و هذا ما يدل على أنه ليس هناك تحديد واضح للقرارات داخل التنظيم و للأفراد الفاعلين فيه، إلا ما يتعلق

بالمشاريع التنموية و باعتبار أن هذه الأمور لا تحدث كل يوم، فهذا يعني أن القائد ينفرد بمعظم قراراته، حتى و إن كانت المشاركة تحدد العديد من المزايا و التي منها الشعور بالمسؤولية و الثقة و كذا الشعور بالعضوية و الانتماء، و بغياب المشاركة تأخذ معه كل هذه المزايا و يصبح الفاعل مجرد مطبق للقرارات التي يتخذها القائد و ليس له أية خلفية أو نظرة مسبقة لبعض القرارات إلى أن يحين وقت تنفيذها .

و يصبح بالتالي العمال مجبر على ذلك. كما يبدو واضحا أن المبحوث يرى بأن الصراع شيء موجود داخل التنظيم، ومن الصعب التغلب عليه خاصة لوجود التمايز بين معايير الأفراد، كما يبدو أنه من الجماعة التي تقبل آراء و أفكار القائد مهما كانت نتائجها، وهذا مرده إلى الخوف من فقدان المنصب، و أصبح فقدان المنصب وسيلة للضغط على المرؤوسين التي يتبناها القائد مما يجعل الأفراد محل هذه الضغوطات التعاون مع القائد و التواصل معه بشكل مستمر و العمل على تنشيط جماعة غير رسمية و يكون قائدها غير رسمي الذي يعتبر قائد رسمي داخل النسق التنظيمي و هذا ما تمكنا من التوصل إليه أو ملاحظته من خلال شبكة الملاحظة، بحيث أن هناك شخص مكلف بمهمة التنظيم غير الرسمي و هو " المبحوث"

في هذه المقابلة و كان اختيار إجراء المقابلة معه من أجل تأكيد ذلك. كما يرى المبحوث أن القرارات التي تتدخل فيها الجماعة تكون سلبية، باعتبار أن الهدف من وراء ذلك هو تحقيق مصلحة جماعة دون غيرها و أحيانا يكون ذلك عن طريق تشكيل الضغط على الجامعة الفاعلة و لا مفر لها من ذلكن أما إن وجدت قرارات تشارك فيها جماعة العمل بدون أن يكون فيه اختيار لهذه الجماعة عن طريق التمييز بين الأطراف الفاعلة أي يكون اتخاذ القرار بالتعاون، تكون نتائجه إيجابية و لا تلقى المعارضة باعتبار أن كل فرد أدلى ببعض اقتراحاته و بالتالي يكون اختيار أحد البدائل و اتخاذ القرار يتمشى و يتوافق مع الجماعة المشاركة. كما أن عنصر الاتصال و الرقابة ضرورية من أجل حفاظ التنظيم الرسمي على توازنه و بالتالي تعتبر كذلك مهمة في عملية اتخاذ القرار، وهذا ما هو كائن داخل التنظيم البلدي الحالي.

المقابلة رقم: 09

مدة المقابلة: ساعة و 30 دقيقة

الجنس: ذكر

السن: 41 سنة

المستوى التعليمي: جامعي مهندس دولة في العلوم الفلاحية

المنصب: رئيس مصلحة شؤون المالية

الأقدمية: 13 سنة

نص المقابلة

القائد يكون على أساس الأشخاص الذين يتعامل معهم، و القائد الدكتاتوري هو الذي يسمع كلامه و يعمل العمال عليه سواء كان ذلك بالقانون أو بغير القانون، أما في حالة التعامل بغير القانون و لم يساعده العامل و يتعامل معه يطبق على ذلك الشخص القانون، هذا ما يولد ضغط لدى العامل إما بالرضوخ أو مواجهة المشاكل يوميا و القائد هنا له سلطة مطلقة و لا مفر منها و الفرار من تلك الضغوط هو الطرد المباشر. و بطبيعة الحال البلدية هنا أعضاؤها يعدون على الأصابع، و إذا وجدت عنك فكرة تخدم مصلحة المنظمة لا تجد من يشاركك أو يساندك و يمدك يد العون، وذلك لا بد من اخذ بعين الاعتبار مستوى العمال إذ نجد من العمال حقوقه لا يعرفها في البلدية ليس لنا دخل في اتخاذ القرار، القائد هو الوحيد الذي يستطيع التأثير في القرار. كما أني أرى أن القائد الذي يكون متسامح و لا مبالي لا يستطيع التحكم في زمام الأمور على أحسن وجه و لا يستطيع فعل أي شيء، أما القائد المتعاون يكون على أساس الأفراد الذين يتعامل معهم.

- و النوع السائد داخل البلدية هنا هو النوع الأول الدكتاتوري و على جميع "العمال اللي يغلط يخلص" و خاصة الجماعة التي لا توافقه في الرأي " المعلم هو المعلم، كلمته هي التي تمشي" و يجيب على سؤالنا الخاص بمشاركة جماعة العمل في اتخاذ القرار يقول جماعته أقصد الجماعة التي تتعاون معه و تشاركه في آرائه توافق على أفكاره و بالتالي يصبح هو درعها الواقى. إذ نجد أن بعض العمال داخل المنظمة يحاولون فرض آرائهم على بعض رؤساء المصالح و كأنها مجبرة على فعل ذلك و ليس من حقه الرفض و إذا رفض يعاقب.

و كل هذا يرجع إلى التدعيم الذي تتلقاه من طرف القائد لكونها متوافقة معه في كل شيء. و مصطلح جماعات العمل هي التي تعمل على تنشيط التنظيم غير الرسمي و هذا أمر حقيقي و كائن، لأن القائد يعتمد عليهم في يوم من الأيام و هي الأخرى تجده من أجل قضاء مصالحها. يوم تكون بحاجة له، و الحياة اليوم كلها تحقيق المصالح،" من عندي و من عدك تنطبع و إلا غير من عندي تنقطع" واحد يأتيه القائد بكلمة و الآخر بكلمة و آخر بنصف كلمة و هكذا يكون القائد معلومة و يأخذها بعين الاعتبار و يتخذ القرار على أساس ذلك. أي على أساس ما سمعت أذنه و ليس على أساس ما يمليه القانون و ضميره المهني. لكن الفرد أو العامل في مصلحة ما لا بد أن ينفذ ما يتمشى مع طبيعة عمله و هو أدرى بما يجري و ليس المسؤول. لا أكذب عليك ندمت على أيامي التي قضيتها في الدراسة، لو كنت أعلم ما ينتظرني لما درست إطلاقا، أتعلم أي شيء آخر أي مهنة أخرى، لحام أو نجار أو أي شيء آخر أخذ مبلغ قليل لعمل شيء بسيط و لا أحد يرفع صوته أو يتحكم في عملي، أنا حر حينها و أعمل في الأوقات التي أريد العمل فيها، من كثرة المشاكل هنا داخل البلدية هناك فتيات أراهم يبكون من كثرة " الحفرة" ، الظلم، يوجد من الأفراد أو العمال بدون فعل أي شيء يتعرضون للعقاب، لمجرد إشاعة و فهم الأمور خاطئة. و تصل للمسؤول كما يريد ذلك الشخص المسؤول عن إيصال تلك الإشاعة.

نحن جماعة قليلة داخل البلدية لكننا نعيش في حرب يومية مع المسؤول. لو تأتي في الصباح عند دخول العمال تجد العمال يتبادلون القبل و السلام و كل يوم هكذا، كأن أيامنا كلها عيد، لكن لمجرد الابتعاد تبدأ الجماعة التي هي في تعاون مع القائد، القيام بعملها و مراقبة العناصر الأخرى و يصاحب كلامه بالضحك و يقول آه و ألف آه على إدارة اليوم، الإدارة الجزائرية، و لا أشك في أنها ستتغير في يوم من الأيام، تبقى هكذا. و يجيب على أثر القرارات التي يتخذها بعض أعضاء الجماعة يقول حتى و إن كانت القرارات صائبة، قرارات تخدم الصالح العام و الخاص تلغى و لا تأخذ بعين الاعتبار فقط لأنك صاحب الفكرة و أنت من الذين لا يؤيدون القائد و لا تعمل على إيصاله الأخبار الخاصة بالزملاء و كذلك أخبار أخرى و الانتماء إلى حزبه الذي ينتمي إليه، و الجزائر هكذا دائما و تبقى هكذا. و تأثير تلك القرارات كبير على بعض العمال. إذا كان العامل له ضمير مهني لا تؤثر تلك الأفكار و القرارات على عمله. أما إذا كان العامل بغير ضمير مهني ينتقم و انتقامه يكون بأشكال عديدة مثل تعطيل العمل و الانتقام للمسؤول، و للعمال. كما أن لهذه القارات أثر على نفسية العامل و ذلك لشعوره بالملل بحيث يرى أن العامل بالرغم من أدائه لمهامه إلا أنه تلقى جزاء ما عمله بالسلب و يقول " كي خدمت واش درت" و بالتالي التأثير يكون على العمل و على المواطن و يؤثر بطريقة مباشرة على مردودية العمل، و هذه كلها ترجع إلى " عقلية" العمال و نجد من يقول أنا أخاف من الله و بالتالي أعمل و أكل الحلال، إذا . لكن إذا رأته إحدى الجماعات من المنضبطين و المهتمين بعملهم يفهمون أشياء أخرى، ما تدفعهم إلى الوشاية به و أشياء أخرى. المهم عندهم أنه لا يعمل لأنه يريد أداء عمله و يراه من واجبه و يتحاسب أمام الله إذا لم يقم بتأديته. و العامل يفرض عليه عمله و هذا حسب طبيعة العمل، بالإضافة إلى الضغط الذي يتلقاه العامل خارج ساعات العمل من قبل القائد بدون أي حافز تكتفي براتبك و لا يوجد حتى حافز معنوي، تعمل و كأنك مجبر و الذي له ضمير مهني يعمل و يترك كل شيء لله. و الخوف هو الذي يترك العامل يعمل خارج أوقات العمل، و إذا لم يعمل ذلك المسؤول يبحث له عن أسباب من أجل خلق المشاكل و يصنع من حبة قبة، هنا ما على العامل، هنا ما على العامل سوى الصمت و الرضوخ للاضطهاد من طرف المسؤول.

كذلك القائد يفرض على العامل الانتماء لحزبه و يجبره على ذلك و إن لم يفعل يهدد المهم يتلقى عقاب. يردف كلامه بتنهدات و يقول لو أحكي لك المشاكل التي تعاني منها البلدية تضعين منها رسالة دكتوراه و ليس الماجستير فقط كذلك من الخوف جوع أولادنا و عراهم و لولا ذلك لما بقيت تحت وطأة المسؤول، و لا شيء غير ذلك يبقيني تحت رحمة الظلم. أعطيك مثال، كان عندي مشكل في الدائرة مع رئيس الدائرة. لكن وجدت مشاكل مع رئيس البلدية التي أعمل فيها و هددت بالعقاب إذا لم أتخلى عن قضيتي و حصل فعلا، سكت و تركت الأمور على حالها. رضخت و لم أستمر بالرغم من أنه كان ذلك الأمر من حقين و كلمة واحدة تغير مصير حياة الفرد. و في سؤالنا على ضرورة وجود أشخاص على

أساس جهوي أو قرابي ضروري لسير عملية التنظيم، يرفع صوته و يقول بالنسبة و للمسؤول ضرورة لأنه يعتبر أكثر ثقة أما أنا لو كان الأمر بيدي و باستطاعتي لما وجد أي شخص يمد شخص آخر بالقرابة و لا أخوة و لا شيء كهذا حتى ينقص الضغط. إذا مشيت مع المسؤول و وافقته في آرائه لا تراقب سواء في العمل أو في التأخر و الغياب لكن إذا لم تكن من الذين يحتكون به و يمدونه بمعلومات حول ما يجري داخل البلدية، تكفي بعملك فقط، هنا تكون محل مراقبة و الأعين كلها مصوبة اتجاهك، و بعض العمال يربح رضا المسؤول من أجل قضاء مصالحه. و العامل دائما يعيش الضغوطات و عن حدث مشكل و لم يستطع الخروج منه لا يستطيع أن يقدم شكوى إلى أحد خارج البلدية لا إلى رئيس الدائرة و لا إلى القاضي و لا إلى أي شخص آخر، لأنها كلها مصالح و تحتاج إلى رضا رئيس البلدية من أجل اللجوء إليه وقت الحاجة، و هنا يضيع وقت العامل و يعيش الضغط الدائم و حدث لي مشكل مع القائد، رفض إيداع ملف لي في إحدى الجامعات من أجل إجراء مسابقة، لأنني لست من هؤلاء الذين بالعامية "يرفدوه" للرئيس. لكن و بطريقتي وضعت ملفي و أجريت المسابقة و ذلك بالتعاون مع عامل آخر، و عند خروج النتيجة و إن كنت إن شاء الله من الناجحين ليس بيد القائد عمل أي شيء، لأن لي شيء قانوني أذاع به عن نفسي و إن حاول أن يعرض نفسه للخطر وهو لا يجرؤ على ذلك. و الأمين العام لو كان حقا بمعنى الكلمة ذو شخصية قوية و دكتاتوري في قراره لما حصل ما يحصل الآن، اللجوء إلى الطرق الملتوية من أجل قضاء المصالح، و إنما كان بإمكانه فرض قوته و نفوذه و هذا حقه و الذي كان من المفروض هو الأمر و الناهي لأنه هو المسؤول إداريا لكل ما يحصل، لكن الخوف من القائد و إحداث مشاكل و فقدان المنصب و من الضغوط التي يسببها له القائد بطريقة أو بأخرى أدى به الأمر إلى فعل ذلك، من أجل قضاء مصالح التي هي من حقه و بالقانون.

تحليل المقابلة

يطلب الباحث التزام السرية و هو عنصر ضروري لكسب ثقة المبحوث و يبدو من خلال هذه المقابلة أن القائد يستمد نمطه من بعض الأطراف الفاعلة معه داخل النسق الداخلي و الخارجي سواء كان بالاستناد إلى القانون أو تعديله و معاقبة الأشخاص الذين يخرجون عن طوع القائد و يستعمل بذلك القوة الضاغطة و كذا النفوذ و الذي يكون مصدره النسق الخارجي و التي تشكل بدورها عنصر محفز من أجل تشكيل الضغط على العمال و بالتالي يذهب العامل ضحية ذلك، حتى و إن لم يظهر على أدائه يظهر في سلوكه، و هذا ما يؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي سببه النمط القيادي المنصاع و هذا ما يؤثر في عملية اتخاذ القرار، بالإضافة النمط المنصاع يوجد داخل التنظيم النمط الدكتاتوري. و يبدو أن المبحوث نظر للضغوطات التي يعيشها داخل النسق التنظيمي يريد البحث عن راحته النفسية و ذلك بالانضمام إلى جماعة أخرى و هذا ما تمكنا من ملاحظته أثناء قيامنا بشبكة الملاحظة، و هي جماعة مكونة من قدماء العمال و نفس الجنس و يرجع المبحوث كل ذلك إلى المستوى التعليمي و الثقافي و الاجتماعي للرئيس و

العمال. و نظرا لدكتاتورية القائد يعتبر مصدر القرار و لا تشاركه الجماعة الفاعلة داخل التنظيم في ذلك، و 'ن وجدت تتكون من الأفراد الذين يوافقونه آراءه و يطبقون قراراته بدون أي معارضة و كذلك يكونون على اتصال مستمر معه ما يجعله هو الآخر يقبل آراءهم و يقبل بها كبديل للقرار الذي يتخذه و عن طريق هذا التفاعل الكائن بين هاته الجماعة و قائدها يصبح المصدر الوافي لها و صدر الحماية ، باعتباره عضو في تنظيمها غير الرسمي بالإضافة إلى أنه يعتبر قائد غير رسمي بالإضافة إلى قائد رسمي و هذا ما توصلنا له في المقابلة رقم ثمانية(08) لقد أصبح واضحا أن المصالح هي المحرك الأساسي و القائدي للأفراد داخل التنظيم و تستعمل بذلك كل الأساليب و الطرق من أجل تحقيق مصالحها سواء بالضغط على العامل و تتمثل وسائل الضغط في تغيير المنصب و تعقيد المهام و توريث العامل في المشاكل أي الضغط يكون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق الاتصالات غير الرسمية و هي الإشاعة و الكذب و الهدف من هذا كله كسب حب و ثقة القائد، و الذي بحاجة له في يوم من الأيام و كسب كذلك ثقة القائد و يصنفه من فئة العمال " " كونه عمل كمنشط لوصول المعلومات للقائد، و هنا يذهب في طيات هذه الأكاذيب العامل الكفاء و الجاد، بالإضافة إلى أن العامل يعيش معظم أوقاته تحت رحمة التهديدات و الضغوطات إذا لم يمتثل لقواعد و قيم و كذلك الانتماء الحزبي، و لا هو من أقارب القائد و كذلك ليس من نفس جهة، و للتعايش مع هذه الطرق التي يرى المسؤول أنها قانونية أمر صعب لكن ما من مفر منه، و هنا نقع بين اختياريين أحلاهما مر، إما البقاء في صف القائد و الانضمام إلى الجماعة و هنا لا بد أن يقبل أفكارهم و تمشي بالطرق الملتوية و تغفل و تتجاهل بذلك القانون حتى يضمن استمرار يته داخل التنظيم، أو أن العامل يهملش أو يتعرض إلى المجموعة أو الانسحاب حتى تبقى الأهداف أمامهم سهلة المنال، و هنا يظهر أن هناك تنظيم غير رسمي يؤثر في قرارات القائد، و محمي من قوة أعلى منه.

و بالتالي يمكن القول أن هناك داخل التنظيم لعبة، أعضاؤها أطراف في التنظيم الرسمي و لها مبادئها التي تقوم عليها و كل طرف يعمل على حساب الطرف آخر، و يتم التفاعل بينهم عن طريق الأفعال اليومية و تحقيق أهدافهم و الذي يكون فيه مسابرة للعضو المشكل للضغوطات لهذه الأطراف الفاعلة و يتبنى بذلك طرق رسمية و غير رسمية، و يكون منشطها عضو على علاقة جيدة مع قائده، و هذا ما توصل إليه الأستاذ قاسيمي في موضوع الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري. كذلك يرى أن القائد يستعمل الرقابة كأداة للضغط على مرؤوسيه خاصة الجماعة التي تتوافق معه في الآراء. إذ نجد أن الرقابة تعتبر كأداة للضغط، بسبب الحرص على متابعة كل كبيرة و صغيرة، و التي ينقصها نوع من العدالة.

مدة المقابلة: 30 دقيقة

الجنس: ذكر

السن: 45 سنة

المستوى التعليمي: الرابعة متوسط

المنصب: كاتب إداري بلدي

الأقدمية: 23 سنة

نص المقابلة

القائد لا بد أن يكون متعاون و مع جميع العمال، و لا بد أن يكون التعاون من الطرفين في إطار العمل اليومي، أي من طرف القائد و العامل، مع الابتعاد عن التفرقة و التمييز بين العمال لأن العمل لا يستمر، و القائد له جماعته المتعاونة معه و هي قريبة منه أكثر من العمل اليومي .

و النوع السائد داخل البلدية هو القائد المتعاون، و ليس للجماعة الحق في اتخاذ القرار و لا حتى المشاركة فيه، لأن الحق دائما يرجع إلى القائد، لكن ليس كل القرارات، توجد بعض القرارات يكون مصدرها العمال، القرارات التي ينفرد بها القائد تتمثل في:

لكن هنا كذلك يستشير بعض اللجان و ي لجنة متساوية الأعضاء و كذلك رؤساء المصالح، أي الأشخاص المقربة للرئيس من ناحية المهنة، و يتمثل القرار في تغيير طريقة العمل. و أشخاص لها حالات خاصة، أحيانا نجد القائد مع هذا و في الحين 100% الآخر مع آخر و بهذا لا نستطيع الحكم على أن ذلك الشخص صديق القائد كذلك يستشير القائد العمال أثناء تغيير مصلحة ما، و على العموم، العمال على علم بكل ما يحدث و ما يقرره القائد.

و الذي يشكل ضغط كبير على القائد م يدفع إلى التأثير على القرارات التي يتخذها هو المجتمع المدني" لحباب في الخارج" لكن لا يتخذ القرار مباشرة و إنما أحيانا يستشير جماعة العمال داخل البلدية حتى و عن كانت من مصالحه الخاصة.

و يجيب المبحوث عن السؤال الخاص بمصالح جماعات العمل و التأثير في اتخاذ القرار يقول نعم، موجودة و كل فرد يبحث في تحقيق مصالحه أصبح الأمر طبيعي.

و لا وجود للأشخاص الذين لا يحتلون مراكز قيادية تعمل على فرض النفوذ و إذا وجدت تكون في الخفاء " من تحت إلى تحت" أنا لست على علم بها.

و القرارات التي تتخذها بعض جماعات العمل لها اثر على العمال، في حين تدخل اللجنة من أجل الدفاع عن الفرد و ضمان حقوقه. و هنا اللجنة يترأسها القائد، و هنا تتخذ قرار في حق ذلك العامل و بالتالي يكون الأثر حسب طبيعة القرار المتخذ سواء بالسلب و الإيجاب، و هنا في البلدية لا توجد نقابة.

- الآن أصبح التنظيم الرسمي ضعيف ما أدى إلى ظهور بوادر الانهيار على البلدية كنا أمس تحت ظل دكتاتورية الأمين العام لكنه يقوم بعمله على أحسن وجه ممكن أما الآن المسؤول ليس باستطاعته تحمل المسؤولية الكاملة، وجوده كعدمه و هذا ما أدى إلى ظهور تنظيم غير رسمي و كل شيء يمشي بالتنظيم و عند غيابه ينهار ما أدى كل شيء، بطبيعة الحال الأمين العام كان المفروض كل شيء داخل البلدية المكلف بالأمر الإداري، لكن ما دام غير مبالي بالتالي تتدخل الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار.

تحليل المقابلة

يظهر من خلال هذه المقابلة أن النمط السائد داخل التنظيم، هو النمط المتعاون الذي يبعد بتعاونه ذلك كل أنواع التفرقة و العنصرية، بين الأفراد المتفاعلين داخل النسق التنظيمي من أجل الحفاظ على الاستقرار، و يمكن العمال من التكيف مع محيط العمل نفسيا و ينعكس ذلك على أداء الأفراد، كما أنه ينمي لدى مرؤوسيه الجدية و كذا العمل نفسيا و ينعكس ذلك على أداء الأفراد، كما أنه ينمي لدى مرؤوسيه الجدية و كذا الانضباط ، و يبدو واضحا أن المبحوث على علاقة جيدة مع مرؤوسيه، وذلك يرجع نوعا ما إلى أقدمية العامل في المنظمة و كذلك ينتمي إلى نفس المجتمع المحلي للرئيس و أغلب المتفاعلين من نفس جهته، و يمكن القول أن القائد يتعامل مع أبناء جهته نظرا للثقة التي يضعها ابن المنطقة إلى ابن منطقته. كما أنه يرى أن القائد مصدر اتخاذ القرار و ليس للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار إلا في حالة تدخل لجة متساوية الأعضاء، بالإضافة إلى تدخل النسق الخارجي و الذي يشكل مؤثر بالدرجة الأولى على قرارات القائد و التي تعمل على إحداث الضغوطات، لكن في بعض الأحيان يستدعي من القائد استشارة بعض الأشخاص في النسق الداخلي.

و مصالح جماعة العمل تعمل على التأثير في اتخاذ القرار و أصبح من وجهة نظر المبحوث أمر طبيعي، نظرا لانتشار هذه الأنواع من الجماعات داخل النسق التنظيمي ، و أصبح الهدف الأول و الوحيد الذي تصبو إليه جماعات العمل و غيرها من الجماعات هو تحقيق مصالحها حتى و لو استدعى الأمر الخروج عن قواعد القانون. و أصبح على حسب رأي المبحوث التنظيم الرسمي ضعيف لدرجة أنه بدأت تظهر بوادر الانهيار على المنظمة، بالرغم من أنه يرى أن النظام السابق كانت تسوده دكتاتورية القائد و يتمتع بالسلطة القوية، لكن بالرغم من أنه كان يأخذ في نظر العمال دور المتسلط المتجبر إلا أنه أثر إيجابي في سلوك و أداء العمال.

المقابلة رقم: 11

مدة المقابلة: 25 سنة

الجنس: أنثى

السن: 36 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي

المنصب: كاتب إداري بلدي.

الأقدمية: 10 سنوات

نص المقابلة

" عدم وجود الشخص المناسب في المكان المناسب" و القائد لا بد أن يكون متعاون و مع العمال بحكم قلة عدد الأفراد، هذا حتى لا تشعر الجماعة بالنقص و نوع من التمييز ز بالتالي تؤثر على معنوياته (أي العامل) أما إذا كان دكتاتوري متسلط تكون فيه أشياء إيجابية و أخرى سلبية و هذا حسب طبيعة القائد لفهمه لذلك المفهوم و تظهر بطريقة أو بأخرى الجماعات التي تعتبر تنظيم غير رسمي و كذلك تعمل على التأثير على القائد فيما يخص اتخاذ القرار.

أما إذا تظلمنا عن البلدية فإن النوع السائد هنا هو النوع المتسلط و أحيانا متعاون و إنا على علاقة جيدة مع القائد لكن إذا سبق و تساهلت مع العمال، يذهب دورك و العلاقة هي علاقة احترام و عمل لا غير ذلك، كما يقول لنا رئيس البلدية، أنا "الإمبراطور" " أنا رب البلدية" و ليس لجماعة العمل الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، و غنما القرار يبقى بينهم أي بين المسؤولين. و كذلك يكون اتخاذ القرار على "قسطوه" تقصد المير. و حين يقرر أمر فإنه يتجاوز الأمين العام، و أحيانا تكون بدون علمه و هو كذلك ليس له مهام واضحة، و ترى أن مصالح جماعات العمل هي التي تحرك تنظيم غير رسمي و تدفع بالقائد إذا كان يشاركهم المصلحة اتخاذ القرارات بالاستناد إلى الأكاذيب و الوشائيات التي يوصلها بعض العمال إلى القائد و كلها أكاذيب، "شكامة" و الكلام يصل كله إلى القائد كل كبيرة و كل صغيرة تصل، خاصة عند التغيب، و عندما يريد القائد تقديم منصب لأحد معارفه يحدث ذلك و عندما يريد طرد أحد، فإنه يفعل كذلك و هذا ما يدفع بالعمال إلى الشعور بالملل و الضجر و أنا أتغيب كثيرا. أعطيك مثال عن قرار اتخذ هنا من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، أحد العمال لا يتفاهم معه أي مع القائد، على "صباح الخير" نقله على بلدية أخرى و عندما قرر ذلك لم يتدخل أي أحد منا و إنما قراره كان فردي.

و هناك جهودية كبيرة في التعامل ليس لك الحق مثل العاملة بنت البلاد في الحصول على بعض الامتيازات أقول لك مثال في فترة الانتخاب أردت أن أسجل حتى أعمل في الانتخاب، هنا القائد رفض و قال " بنات البلاد أولى". كذلك نقطة مهمة على العامل" يقيم المير زيادة" ك يحقق له مصالحه و كذلك يتعامل معه بطريقة جيدة و غير ذلك تصبح أنت فقط بين عينيه في كل كبيرة و صغيرة ، - التنظيم هنا ضعيف، ضعيف جدا- أبسط الأشياء المراقبة تكون على الدخول و الخروج، لكن العمل، لا توجد مراقبة أنت و ضميرك لا يقدر الجهد المبذول كان حقيقة في وجود الأمين العام السابق قوة للتنظيم الرسمي،

لكن الآن ومع الأمين العام ضعيف " ماهوش بمعنى الكلمة " "تخطي راسي" لا يهيمه أي شيء تجده في كل وقت لكن لا فائدة. أنا كسبت الجدية و الانضباط في العمل من الأمين العام سابقا، و لم يترك مجال للتمرد لكن اليوم كل واحد يفعل ما يشاء بشرط أن يحقق مصلحة مع القائد و بالتالي تعمل تلك الجماعة في التأثير على قراراته.

تحليل المقابلة

يبدو واضحا من خلال تصرفات المبحوثة و طريقة كلامها أنها في حالة شديدة من الإحباط و الملل، و صعوبة التفاعل مع أعضاء الجماعة داخل التنظيم ما أدى بها إلى الغياب المتكرر. تنظر المبحوثة إلى أن النمط القيادي السائد داخل المنظمة التي تنتمي إليها هو ذلك القائد المتسلط الذي ينفرد ببعض قراراته، و يتجاوز في ذلك بعض الأعضاء المقربين إليه في التنظيم خاصة الأمين العام، الأمين العام و الذي يعتبر المكلف بالمهام الإدارية ، إلى جانب التسلط ترى المبحوثة أن القائد متعاون مع الأعضاء الفاعلين معه، كما أنه لا يعمل على إشراك رؤوسيه في عملية اتخاذ القرار، إذ تعتبر المشاركة هي من المحفزات التي تجعل من الفاعل داخل النسق التنظيمي يبتعد عن الصراع و يشعر بدوره و مكانته في التنظيم كما أنها تزيد من شعور العامل بروح المسؤولية و كسب الثقة و الجدية في العمل بالإضافة إلى تنفيذ القرارات بعيدا عن حدوث المشاكل، و بالتالي فالقائد يعتبر مصدر للقرار و لا يترك مجال للأفراد

الفاعلين معه في النسق الداخلي تقديم بعض البدائل و الوصول في آخر المطاف إلى قرار يخدم المنظمة و الأفراد الموجودين بها. كما أن المبحوثة ترى أن الجماعات غير الرسمية تؤثر في اتخاذ القرار، خاصة جماعة المصالح و التي تعتبر المحرك الأساسي و القائدي لبروز الجماعات غير الرسمية، و بالتالي يكون فيها تحقيق مصلحة القائد و مصلحة رؤوسيه، و بالتالي يمكن القول بأن سلطة القائد هي مصدر بروز هذه التفاعلات داخل النسق التنظيمي، و لذلك لأخذه بعين الاعتبار ما يصله من أخبار، بالإضافة إلى تأكيد فكرة الجهورية، و هي عنصر هام من أجل إحداث التمييز بين أعضاء التنظيم، و بالتالي يؤدي ذلك على حدوث صراع بين أعضاء التنظيم، ونقص الرغبة في الأداء بالإضافة إلى غياب روح الابتكار الذي يكون أساسه التعاون و الذي يقضي على هذه الفوارق بين العمال. ترى المبحوثة كذلك أن التنظيم الرسمي ضعيف جدا ، لأن القائد يعاقب على العقاب، ولا يقدر الجهد المبذول، هذا ما يدفع العامل إلى التهاون في عمله و عدم أداء مهامه كما يجب، و عن حدث ذلك أي حافظ العامل على أوقات عمله يعود ذلك إلى ضمير العامل بالإضافة إلى ما ورثه العمال من الصرامة أثناء وجود القائد السابق و الذي مكنه من كسب ولاء العمال له، بالرغم من دكتاتوريته.

المقابلة رقم: 12

الجنس: ذكر

السن: 42 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي

المنصب: متصرف إداري بلدي (الأمين العام)

الأقدمية: 16 سنة

نص المقابلة

القائد هو الذي يصنع جو التعامل في مكان العمل، و المنظمة أو البلدية هي هيكل تنظيمي له قواعد تحكمه و قوانين تنظمه، كما أنها كيان اجتماعي لمجتمع العمل و بالرغم من سهولة التعامل مع بعض العمال إلا أنني أعتمد على مبدأ التعاون و الحوار و المساعدة و التعاون مع العمال أمر ضروري و هذا من أجل المحافظة على استمرار و تنظيم أمثل للمنظمة، لكن العمل يكون في إطار قانوني من غير صارم، منسق و متعاون مع العمال بعيد عن التكبر و الافتخار بكوني إطار في التنظيم. و علاقتي مع العمال هي علاقة واجب و عمل، العامل من حقه العمل و أنا أدفع الجر.

كما أنها علاقة مبنية على التعاون، والذي يظهر في حل مشاكل بعض العمال و عدم التمسك بحرفية القوانين حتى لا أشكل ضغط على العمال و النوع السائد داخل البلدية هو القائد المتعاون مع العمال بدون أي تمييز، و للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار و يمكن حصر الجماعة في النقابة و اللجنة ملتحمة الأعضاء، و القائد هو صاحب قرارات التعيين، و التوظيف، وأحياناً يكون القرار سري كما يقول "القرار يكون سماوي" القائد يتخذه بمفرده بدون علم أي شخص خاصة إذا كان ذلك في إطار تحقيق المصالح الشخصية، لكن أحياناً يكون اتخاذ القرار بالاعتماد على القوانين المعمول بها في التنظيم الداخلي للبلدية، و بالتالي يكون القرار ملزم على الجميع، لكن إذا وجد فيه مساوئ و أضرار على التنظيم تتدخل جهات معنية كالنقابة و السلطات المعنية، لكن إذا كانت سلبياته على الأفراد فهنا يتدخل أحد المقربين إلى رئيس المجلس الشعبي البلدي، وذلك من أجل تسوية وضعية العامل، و إلا يضطر على تقديم الاستقالة، خاصة إذا كان الأمر يتعلق بتغيير الوظيفة أو الطرد من البلدية يقول القائد "يعفس على القانون باش يرضي لحباب"، المصالح الشخصية ظاهرة و يظهر ذلك باستعمال النفوذ و أحياناً تصل المعلومات إلى القائد تكون في بعض الأحيان فيها كذب و في أغلب الأحيان تكون صحيحة، وذلك بالاستعانة ببعض العمال، و العامل يفعل كل هذا من أجل ثقة و حب القائد و يقضي مصالحه على حساب الآخرين، وأنا أواجه مشاكل داخل البلدية و التي تتمثل في تداخل الصلاحيات في القانون البلدي أنا أقول رأي و القائد يقول رأي مخالف لذلك.

و تؤثر هذه المشاكل بالطبع على المسؤول و على العمل. فقد تؤدي إلى توتر العلاقة بين العامل و الإدارة و كذا المواطن والإدارة في شتى الميادين و بالتالي تتعطل المصالح الخاصة بالمشاريع التنموية للبلدية و كذلك تؤدي إلى فقدان الثقة بين العمال و الإدارة. كما أن المبحوث يرى أنه من غير الضروري وجود شخص آخر يكلف نفسه بمهامي و أنا لا أحتاج إلى ذلك لأن اتصالي يكون مباشر مع العمال و لا أجد صعوبة في ذلك ثم يقول بأنه أمر و لا بد منه في تنظيماتنا اليومية، لأنها طغت حب الذات ، و لا بد من استعمال النفوذ و تدخل هنا الرشوة و المحسوبية و كذا الجهوية باعتبارها المحرك الأساسي و الوحيد في مجتمعاتنا اليومية.

كما أن المبحوث يرى أن ضعف التنظيم الرسمي يكون في عدم الاعتماد على القوانين ي اتخاذ القرار. هذا ما له تأثير كبير على القرار المتخذ و يؤثر على السير الحسن للبلدية و بالتالي يكون التأثير على تنمية البلدية و الاجتماعية في حياة الموظفين و أنا أنمي قدرة مرؤوسي على العمل من أنفسهم، دون أن تكون هناك رقابة لأنني أضع كل ثقتي في العمال و عن كانت هناك مراقبة تكون عادية و ليست صارمة و أنا متسامح باعتباري مسؤول و هنا لا بد من التحكم في تصرفاتي و معاملاتي مع الموظفين، لكن يجب وضع دائما في عين الاعتبار أنني بشر مثلهم.

كما أنني اعمل على مراقبة العمال عن طريق بطاقة الحضور ، و لا يهمني تأخر العامل عن العمل لكن المهم أن يحضر يوميا و بالتالي العامل مسؤول في ذلك. و لكي يكون تنظيم سليم، و تتحقق فعالية المنظمة بعيدا عن الأسس غير السليمة يجب أن يتم العمل في جو أخوي و تتحدد علاقات العمل حسب ظروف العمل و ذلك في إطار رسمي.

تحليل المقابلة

المبحوث هو إطار في التنظيم و مكلف بالأمر الإدارية و يعتبر من الأعضاء المقربين للقائد من حيث المهام و المركز، هو يعتمد على مبدأ التعاون بين العمال و العمل في جو أخوي. كما أنه ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي لمجتمع العمل و ذلك لكثرة الاتصال بينه و بين العمال، و هذا ما يحدث تفاعل مستمر بين الأطراف الفاعلة، و بالتالي يمكن تحقيق رضا العمال، كما أنه يبتعد عن حرفية القوانين التي تجعل الفاعل في التنظيم يشعر بالضغط، و البحث عن طرق من أجل التخلص من تلك الضغوطات التي شكلها المسؤول نتيجة للدور المكلف به في النسق الداخلي.

كما يرى المبحوث أن للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار، والتي تتمثل في النقابة و كذا لجنة متساوية الأعضاء، و يرأس هذه الجماعة رئيس المجلس الشعبي البلدي، لكن في بعض الأحيان يكون القرار سري، و لا يعمل القائد على إشراك أي فرد في التنظيم، خاصة إذا تعلق القرار بتحقيق المصالح الشخصية، و بالتالي تبقى المشارك رهينة بتحقيق المصالح إلى جانب ذلك هناك بعض القرارات التي يعتمد فيها القائد على القانون مع وجوب تنفيذه، وأصبحت في نظر المبحوث المصالح الشخصية ظاهرة ، خاصة إذا كان الأفراد الذين يحتلون مراكز مهمة بالتنظيم، الذين يبحثون عن تحقيق مصالحهم بالتعاون مع بعض الفاعلين معه في التنظيم، و هم الجامعة التي تبحث هي الأخرى على كسب حب و ثقة القائد، و تعمل كمنشط للتنظيم الرسمي و ذلك عن طريق الاتصالات غير الرسمية، و يصبح تحقيق مصلحة القائد و الفاعل معه على حساب الطرف الآخر، و لهذا يظهر أن هناك صراع بين المبحوث و قائده خاصة عندما يتعلق الأمر بتبادل الصلاحيات، وهذا ما تم تدوينه في شبكة الملاحظة، هذا ما يؤدي إلى ظهور التوتر بين الإدارة و العمال و التي تنعكس على سلوكه و أدائه داخل النسق التنظيمي، بالإضافة على الضغوط التي يتعرض لها العامل كالتغيير من الوظيفة أو الطرد، وهنا يكون تعطيل المصالح، سواء كانت المصالح خاصة بالنسق الداخلي أو النسق الخارجي، باعتبار أنها منظمة خدمتية تعمل أو وجدت من أجل تحقيق متطلبات مواطنيها. و ينظر المبحوث إلى ضعف التنظيم الرسمي في تخطي القانون، و الاعتماد على مقاييس أخرى غير رسمية لكي يسير المنظمة، والتي تتمثل في الرشوة و المحسوبية و الجهوية و بالتالي تؤثر في قرارات القائد و تترك مجال ليمر أعضاء التنظيم، ما يؤدي إلى حدوث بعض التفاعلات تعكس تصرفات القائد، وهذا ما يؤثر سواء بالإيجاب أو السلب على المنظمة، وذلك حسب طبيعة الأفراد، وفهمهم للأمور، و يضيف إلى ذلك انه يهتم بجانب العلاقات الأثنائية أكثر و ذلك بالابتعاد عن الافتخار و التكبر و يزرع ثقته الكبيرة في مرؤوسيه، و ذلك بتجنب الرقابة الصارمة و تنمية لديهم روح المسؤولية.

مدة المقابلة: 45 دقيقة

المقابلة رقم: 13

الجنس: ذكر

السن: 50 سنة

المستوى التعليمي: ابتدائي

المنصب: رئيس المجلس الشعبي البلدي.

الأقدمية: 06 سنوات

نص المقابلة

إن الهدف من وراء الحملة الانتخابية هو تحقيق التنمية الاجتماعية، أي كانت الحملة ذات طابع اجتماعي، و تحقيق مطالب المواطنين، هذه المطالب التي تمثلت في فك العزلة بشق الطرقات، إغانات سكنية، أما بالنسبة للأسلوب الذي أتبعه داخل البلدية مع العمال أو مع المواطن استعمال القانون و كذا الإقناع من أجل إرضاء الكل، لأن البعض لا يفهمون القانون، لا بد من التبسيط، نحن تربينا على العقل و الدليل على ذلك لو استعملنا لغة الدكاتورية لما تمكنت من البقاء في هذا المنصب للعهد الثانية، هذا المنصب الذي وصلت إليه عن طريق الانتخاب و كانت الانتخابات نزيهة "مكاش طفي الضوء" و نحن استعملنا الأسلوب الحضري و القانوني و قلتها في الانتخاب " لو عيطي نهار واحد في الزنقة و قالي نحتاجك و قوتلوا راني خدام يهدر معايا في أي وقت يحتاجني" لأنه لا يوجد الغريب في هذه المنطقة الذي تتكلم معه تعرفه و عن لم تعرفه هو شخصيا تعرف والده أو عائلته، لا بد من التعاون حتى تزيد ثقة الشعب فيك، " هذا حقروه اجري معاه، هذا راه مريض كون معاه...الخ" .

كما نجد أصحاب المصالح يحاولون الاحتكاك بك و مصاحبتك من أجل قضاء مصالحهم " قع الناس نتاع مصالح" لكن أنا "وليد البلاد" و أعرف مصالحي و لا يمكن أن يؤثر في قراراتي . لكن لا بد من التعاون مع من يفيدونني لكي أستطيع تسيير العجلة لأنني بشر و أخطئ و عند الاستشارة أستطيع تجنب الخطأ . لكن لا أفتح المجال للتأثير على قراراتي لأنني في الأخير أنا "اللي نخلص" إذا كان التعاون على شيء مفيد أقبله، لكن إذا كان من أجل الإضرار بالناس و يقضي مصالحه و بعدها يغيب، أنا لا أسمح بذلك.

و القائد المؤثر هو الذي يستعمل لغة الصراحة و الأبوة و يكون الأخ و يقول اسألني كل العمال يقولون لك "أحسن رئيس بلدية" و الجماعة تشهد على ذلك لأن المعاملة هي التي تترك العمال يقولون هكذا، و كذلك "ندير الخير نصيب الخير".

و للجماعة الحق في المشاركة في اتخاذ القرار و نأخذ بالقرار الذي يخدم الصالح العام إذا كانت القضية تخص العمال أستشير ذلك العامل المسؤول ، و أنا هنا أعرف قيمة و عمل كل واحد، الذي يعمل و الذي يتغيب عن العمل، و الصلاة مربوطة بالعمل، إن الصلاة على الأقل 05 دقائق أو الصلاة في المكتب، لكن إذا كان يخرج على الجامع من أجل الصلاة و يبقى مدة ساعة ما هو تعليقك على ذلك؟

و الذي يعمل و يجد أتعامل معه أكثر و المصلحة الأصعب للتسيير هي المصلحة "تاع الدراهم" لأن القائد سياسي و ليس إداري لا بد من وضع أشخاص محل ثقة، لأن القائد من المستحيل أن يعرف كل هذه الأمور، لا بد أن يكون المكلف على دراية بذلك، إذا كان المسؤول لم يتقطن أعرف الذي جاء بالكلام الصحيح م الذي القصد منه الكذب و أنا هنا البلدية كل ذلك، و يوجد من يبحث عن مصلحته فقط و إذا كان للرئيس خيرة و تجبره لا يستطيع التأثير على القرارات التي أتخذها، و نرجع للرئيس السابق لم يكن يتعامل مع العمال بالطريقة التي أتعلم عليها الآن، لأنني و منذ دخولي تسلمت المنصب لا يوجد عندي

أصدقاء و " جابد روحي من العصابات" الذين يستطيعون التأثير في قراراتي. لأنني لو اعتمدت على ذلك لتم طرد معظم العمال، لكن أنا دائما أعتمد على العقل في العمل، و يوجد أحد العمال تعرض للطرده لأنه أراد الوصول إلى ما هو مستحيل، و رغم ذلك حاولت معه عدة مرات، من أجل إعادته لكنه رفض و قال "المير كي لحقو الصهد راه يحلل" لكن هذا لا يعني سمعت إلى كلام البعض، و إذا أصبح الأمر هكذا لتدهور النظام البلدي.

لا بد من وجود عنصر الثقة بين القائد و الأتباع و الجزاء يكون حسب طبيعة العمل. خاصة إذا تعلق الأمر بالأجر، " العامل تنحيلو غير 03 أيام يحكم راسو " تمس فس جيبو يحبس "

أرى أنه يوجد تكتل لجماعات العمل، هذا التكتل الذي يركز على التعاون و معظمه يعطي نتيجة إيجابية، و كامل العمال في نفس الحزب، اتجاه سياسي واحد، وهذا الشيء لا يؤثر على المسؤول، علاقة إدارية و حزبية و كل شيء.

تحليل المقابلة

نلاحظ من خلال هذه المقابلة أن القائد ركز من خلال حملته الانتخابية على الجانب الاجتماعي، و الذي استطاع بفضل كسب ثقة المواطنين ما يمكنه من تحقيق الحاجة أو الرغبة التي كان يصبو إليها، و بالطبع استطاع التأثير فيهم و توصل إلى المنصب الذي يحاول أي شخص الوصول إليه خاصة أنه منصب يعتمد على قوة التأثير لا على الكفاءة العلمية و المهنية، و بنجاحه ذلك، اعتمد على مبدأ التعاون كإستراتيجية من أجل تحقيق الفعالية و الزيادة من العلاقات الإنسانية بينه و بين العمال داخل النسق التنظيمي، و بينه و بين العمال خارج النسق التنظيمي و ذلك مع وجود عنصر الثقة، هذه الكلمة التي كررها القائد عدة مرات، من أجل الابتعاد عن الدكتاتورية، و من الظاهر أنه من أهم الأسس التي دفعته إلى تبني هذه الإستراتيجية، كون معظم الفاعلين هم من معارفه و كذلك بحكم أنه ينتمي إلى نفس المجتمع المحلي مما يسمح بوجود توافق في القيم و المعايير الاجتماعية و التي تعمل على تحديد نوع السلوك المناسب للتفاعل مع أعضاء الجماعة، من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة، بالاستناد إلى العلاقات الرسمية و غير الرسمية في ظل وجود تنظيم غير رسمي، و القائد الرسمي هو المحرك لذلك، كما صرح انه لا وجود للاعتبارات الشخصية، و لا للمصالح الخاصة، من أجل التأثير على عملية اتخاذ القرار لأنه في الأخير هو الذي يتلقى الجزاء، الأمر الأول و الأخير يعود إلى القانون و هو يحرص أن يبتعد عن تلك العصابات كما سماها حتى لا تستطيع التأثير على قراراته. لأنه يستطيع أن يفرق بين الشخص الذي يريد المنفعة و المصلحة العامة و الشخص الذي يبحث عن مصلحته فقط.

نتائج المقابلات

ما يمكن استخلاصه من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف الفئات المهنية في التنظيم، نجد أن هناك تنظيم غير رسمي و طبيعة المنظمة و المنطقة المتواجدة بتا حتمت وجود منطق التنظيم غير الرسمي بالرغم من أنه أصبح هذا التنظيم ضرورة حتمية في مختلف التنظيمات لو قلنا طبيعة المنطقة فرضت ذلك فيمكن توضيح ذلك من خلال أن المنطقة هي صغيرة من حيث النسمة ، أهلها كلهم على علاقات مع بعضهم البعض تجمع بينهم روابط دموية كالقراية و يشترك أفرادها في مختلف المعايير و القيم الاجتماعية ، بالإضافة على علاقات الصداقة و الجيرة، ما يجعل الانسجام و التفاعل بين هؤلاء يحدث بطريقة سهلة،

و هذا ما يعتبر الحدث القائد لتشكيل جماعات أخرى خارج عنها و لا تشترك معها في الأفكار و القيم. أما إذا تكلمنا عن طبيعة المنظمة يمكن القول أن البلدية أو الإدارة المحلية يكون في أغلب الأحيان معظم عمالها من أبناء المجتمع المحلي و قائدها كذلك من أبناء المجتمع المحلي خاصة من كبار العمال، ووجود شخص من خارج المنطقة يجد صعوبات من أجل التأقلم و الانسجام مع الأعضاء الفاعلين معه خاصة إذا كان يختلف معهم في المعايير و القيم و الثقافة التي ينتمي إليها ، وهذا ما أكدته المقابلات ، أن هناك من يجد صعوبة التأقلم داخل المنظمة مع بعض الفاعلين الذين ينتمون إلى المجتمع المحلي، و تفضل التعامل مع أبناء المنطقة و التي تشترك معها في نفس الثقافة و نفس المستوى، و هذا ما تم تدوينه في شبكة الملاحظة.

إن المحرك الأساسي للتنظيم هي القيادة و التي تعمل على إحداث بعض التفاعلات داخل النسق التنظيمي و الذي تستمده أحيانا من النسق الخارجي، إذ نجد بعض المبحوثين يرون بأن القائد يفضل التعاون مع بعض أتباعه و هم من مختلف الفئات المهنية، في حين جماعة أخرى ترى أن القائد متسلط و كذلك من مختلف الفئات المهنية ، لكن أي جماعة يفضل القائد التعاون و التعامل معها؟

إن القائد يفضل التعاون مع الأفراد الذين هم على اتصال مستمر معه بحكم طبيعة العمل و التي فرضت ذلك الاتصال و كذلك مع الأفراد الذين يمدونه بالأخبار على ما يحدث داخل البلدية أي التي تعتبر مصدر الاتصالات غير الرسمية (التجسس على بعض العمال)، و تشاركه في الآراء و الأفكار و تشترك معه في نفس الحزب و بالتالي تعتبر مصدر ثقة بالنسبة له و تؤثر على قراراته لتوفر عنصر الثقة.

- بالإضافة إلى النمط المتعاون نجد أن القائد يتميز بالتسلط و ذلك من خلال فرض العقوبات على بعض العمال بالاعتماد على عنصر الجهوية، هذا ما أدى بالبعض يشعر بنقص الرغبة في العمل و عدم القدرة على التكيف و الاستمرارية، بالإضافة إلى وجود عنصر التهديد خاصة التحويل من المنصب و يحدث ذلك في حالة اختلاف القائد مع بعض العمال في بعض الأفكار و في رفض القرارات التي

يصدرها القائد، إن هذه الفئة التي تمثلت في بعض الإطارات و أعوان التحكم و لها مستوى عالي و التي ترى أن قرارات القائد غير الصائبة و لا تحقق المصلحة العامة . لكن بمجرد أمر القائد بتنفيذ القرارات التي أصدرها لا بد من تنفيذها و ليس بيد الفاعل آنذاك سوى الأخذ بتلك القرارات أو العيش تحت ضغوط القائد خاصة أننا نجد من بين بعض العمال من مختلف الفئات المهنية تسانده و تشاركه في تلك القرارات و تعتبر مصدر ضغط على القائد متخذ القرار.

و بالتالي يجد الفرد المعرض للضغوط نفسه يعيش ضغوطا نفسية من جهة و اجتماعية من جهة أخرى و تنظيمية من جهة ثالثة، بالإضافة إلى ضعف القنوات الاحتجاجية التي يمكن أن يلجأ إليها العامل نتيجة لوجود مصالح مشتركة بين القائد و بين بعض الأعضاء خارج النسق التنظيمي و داخله.

كما اتضح كذلك أن القائد يأخذ بعين الاعتبار كل ما يسمعه من الحاشية الملتنفة حوله و خاصة من أبناء المنطقة سواء من داخل النسق أو من خارجه كجماعة الأصدقاء و التي تؤثر على بعض قراراته و التي تعود بالإيجاب بالنسبة لها أما بالنسبة لفئة أخرى ترجع بالسلب.

و ما يمكن الوصول إليه أن القائد الرسمي داخل البلدية أحيانا هو قائد غير رسمي، و ذلك نتيجة لقدرة تأثيره

على جماعة معينة نتيجة لتعاونه معها، و استطاع الحفاظ على مقاومتها و دافع عن مصالحها و حافظ على تماسكها، كذلك حاول التخلص من الضغوط التي تشكلها الجهات العليا كالدائرة و الولاية، و بالتالي يحاول هو الآخر التخلص من الضغوط بانضمامه إلى جماعة غير رسمية و يعتبر قائدا لها من أجل تحقيق الراحة و الاستقرار.

كما نجد كذلك أن المصالح أصبحت تلعب دورا أساسيا و مهم داخل التنظيم، و ذلك انطلاقا من الفئة المهنية و مكانة ذلك الفرد بالنسبة للأداء و للتنظيم، إذ وجد أن البعض يهدف إلى تحقيق التعاون و كسب ثقة بعض أعضاء التنظيم الرسمي خاصة القائد الذي استطاع أن سلطة كبيرة على المصالح الموجودة في التنظيم و على رؤسائها، بالرغم من أنها لها هي الأخرى سلطة في اتخاذ بعض قراراتها و على فرض سلكتها على مرؤوسيه، لكونه على دراية تامة لما يحدث بداخلها. و بالتالي حول البعض البحث عن الطرق التي يشكل بها ثقة لدى القائد و إن استدعى المر اللجوء إلى الوشاية و الإشاعة أي قضاء مصلحته على حساب مصلحة الآخرين، و هذا ما بدا واضحا من خلال تصريح بعض المبحوثين ، أما الأفراد فترات تعاملهم مع القائد قليلة و لا تكون إلا في إطار رسمي أي أداء الأعمال المكلفة لها فقط " و ليست من الحاشية الملتنفة بالقائد" و يمكن حصر مصلحتها في عملية التعاون على العمل اليومي و البحث عن الراحة النفسية مع أفراد يشاركونهم نفس الهدف و يجمعهم نفس العمل و نفس المستوى و نفس الجنس، و عن اضطرروا إلى طلب أي شيء آخر كطلب إعانة أو توظيف أحد القارب أو الأصدقاء أو حل بعض المشاكل يجدون أنفسهم مضطرين إلى استعمال الوساطة ، أي التوسط بالأشخاص الذين هم

في اتصال مستمر مع متخذ القرار و تشكل مصدر ثقة بالنسبة له، هاته الفئة التي يكون تأثيرها قويا على القائد و على القرارات التي يتخذها بالإضافة على أنه يأخذ بقراراتها بعين الاعتبار، و هذا ما يدفع إلى بروز تنظيم غير رسمي قائم على أساس المصالح، هاته المصلحة التي تختلف من جماعة على أخرى، كما نجد أن هناك تنظيم غير رسمي آخر يقوم على أساس المصلحة و الذي يشكل أعضاؤه رؤساء المصالح بهدف التخلص من الضغط الذي شكله القائد الرسمي، إذ نجد هذه الجماعة تتعاون مع بعضها من أجل تحقيق مصلحة واحدة و هي إجراء بعض المسابقات من أجل الحصول على شهادات أعلى، و ذلك بالاعتماد على بعض الطرق الرسمية و أخرى غير رسمية و بالتالي يمكن هنا تحقيق مصلحتين المصلحة الأولى التي يمكن تصنيفها ضمن الماديات أما

المصلحة الثانية هي مصلحة معنوية ، من أجل ضمان قدرة العامل على التكيف و الانسجام . أما بالنسبة لضعف التنظيم الرسمي فينحصر من خلال تكرار عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، لكون قائد التنظيم الرسمي تنقصه الكفاءة العلمية إذ أن له مستوى تعليمي ابتدائي ، فقط اعتمد على سلطته المفرطة في التسيير و الاحتماء وراء القانون يحاول البحث في المسائل الروتينية و يبتعد بذلك عن المسائل

الإستراتيجية و يلجأ على التهديد و أحيانا على الاقتناع ، هذه الإستراتيجية التي تبناها حاول بها من جهة الحفاظ على الانضباط حتى يضمن السير الحسن للتنظيم ، أما من جهة أخرى ستعمل نفوذه و سلطته ، و كذلك بتنظيمه غير الرسمي الذي ينتمي عليه إذ أصبح مترجم للقرارات التي تتخذها الجماعة الملتفة حوله و التي اعتبرها مصدر ثقة لأنها تمدد أحيانا بالاتصالات غير الرسمية، و الإشاعة ، كما نجد كذلك أن لكل من احتك بالقائد و شعر بأنه يستطيع التأثير على قراراته أصبح الأمر النهائي على أساس أنها قرارات صادرة من القائد " قرارات ارتجالية" .و بالتالي تسعى وراء ذلك إلى مصلحة ذاتية على حساب التنظيم .

الاستنتاج العام:

إن المنظمات باختلاف أنواعها لا توجد من فراغ، بل عن طريق ذلك التفاعل المستمر بين الأعضاء الفاعلين داخل نسقها التنظيمي ، مما يحتم وجود عملية التأثير و التأثير بين جماعات العمل، هذه الجماعات التي بدأت تنسج علاقاتها منذ دخول الفرد كعضو في التنظيم، و بفضل عملية التفاعل بين أعضائه و مع محيط العمل يدفع إلى نشوء عمليات و أنماط تفاعل مختلفة إما إلى التعاون أو إلى بروز التنافس بين أعضاء الفريق الواحد، أو إلى ظهور الصراع أو الشعور بالولاء، و هذا ما يؤثر على السلوك التنظيمي و على أداء العمال ، بالإضافة إلى ظهور تنظيمات غير رسمية . هذه المنظمة

الخدماتية البلدية التي عند دخولها يعتريك الشك أنك لن تستطيع مواصلة البحث في هذا النوع من المواضيع، و يرجع هذا الشك إلى قلة عدد أفرادها، بحيث أنها جماعة تعد على الأصابع بالإضافة إلى هدوئها المستمر الذي تظهر عليه، لكن عند الاندماج في أوساطها و دخولك مكاتبها على تنوعها و معاشة أفرادها، وترددك عليهم بين الآونة و الأخرى، تجد أنها تخفي بداخل جدرانها حركية كبيرة، و أنواع كثيرة من التفاعلات من التعاون إلى الصراع و من الملل و الكره إلى الشعور بالولاء، كما تجد أن هناك تنوع لجماعات العمل رسميو غير رسمية، كبيرة و صغيرة متفتحة و مغلقة. و قلة أعضاء التنظيم ما يعني بالضرورة أنها جماعة واحدة متماسكة و متعاونة، و لا يمكن حدوث أي تنظيم آخر داخلها كالتنظيم غير الرسمي، هذا التنظيم الذي تأكد وجوده داخل البلدية في أول مرحلة من إجراءاتنا هذا البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية،" المقابلات الاستكشافية" إلى إجراء شبكة الملاحظة و له أطرافه من مختلف الفئات المهنية، إذ نجد أن هناك تنظيمات غير متفرعة منها ما يضم مختلف الفئات المهنية ، استطاعتي الالتفاف بالقائد و أصبحت تشكل حاشيته، و كونت هذا التنظيم طبقا لمجموعة من الأسس، الصداقة، العمل، الاحترام، الأقدمية، نفس السن، كذا الانتماء الحزبي و نفس الجهة، في حين التنظيم غير الرسمي الثاني يمثل أطرافه كذلك من مختلف الفئات المهنية ، و من أهم أسسه : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي، الجهة، و هذه الأسس التي وجدت على أساسها تنظيم غير رسمي توصلت إليها معظم الأبحاث النظرية في هذا المجال التنظيمات غير الرسمية ، أهمها دراسة سيف الإسلام شوية في دراسة له التنظيم غير الرسمي داخل المنشأة الصناعية الجزائرية، عوامله، وظائفه ، كذلك دراسة محمد بن مخلوف سنة 1988 اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية ، و كذلك محمد علي محمد 1969- 1970 "أثر التكنولوجيا على العامل المصري" ، هذه الدراسات التي تركز على العشائر و الجهوية و التجانس في الإقامة و الوطن الأصلي في تكوين جماعات العمل غير الرسمية و اعتبرت من أهم الأسس المكونة لها.

بينما نجد كل من "عبد الكريم سعيد" و "حسان الجيلاني" توصلا إلى البناء الاجتماعي لهذه الجماعات يتمحور أساسا حول التشابه في المهنة و الوظيفة و القرب المكاني و الاقدمية في العمل و السن و الجنس و تقارب المكانة الاجتماعية و الانتماء إلى مجتمع المحلي واحد ، و في دراستنا هذه تم التنظيم غير رسمي و اتخاذ القرار تم تأكيد وجود تنظيم غير رسمي من خلال تحليل الاستمارة و كذلك المقابلة و من أهم أسسه: السن، الاقدمية، المكانة المهنية، المركز الوظيفي، الانتماء على نفس المجتمع المحلي، المستوى التعليمي و كذلك الانتماء الحزبي. و من خلال تحليلنا للفرضيات باستعمال الاستمارة و المقابلة و الاعتماد على شبكة الملاحظة تم التوصل إلى النمط القيادي السائد داخل البلدية هو القائد المتسلط ، و المتعاون المتسامح، فإذا قلنا متسلط فإنه تبنى هذا النمط من خلال مركزه الوظيفي الذي كان عن طرق الانتخاب ، بحيث أنه لم يوضع بعد أهم المقاييس الموضوعية الواجب توفرها في المترشح الذي يصبح

بعدئذ قائد و متخذ للقرارات و مسير للمنظمة، لما فيها من موارد مادية أو مالية و خاصة البشرية، و الدليل على ذلك ما تم التوصل إليه من خلال تصريحات المبحوثين أن القائد له مستوى تعليمي " ابتدائي" و تنقصه الكفاءة المهنية ، هاته الفئة التي تكتفي بالأعمال الموجهة إليها في إطار ما هو رسمي تجمعها علاقة عمل القائد متخذ القرار و لا تمده بعض الاتصالات غير الرسمية و لا التجسس على باقي العمال و ليست من مؤيدي الالتفاف بالقائد داخل مكتبه إضافة إلى أنها لا تقبل بعض الأفكار و القرارات التي يصدرها، إذ ترى أنها قرارات غير صائبة و لا تحقق فعالية المنظمة، محاولة بذلك طرح بعض البدائل إلا أنها لا تؤخذ بعين الاعتبار، كذلك هذه الجماعة لا تنتمي إلى حزبه السياسي. تبقى هذه الفئات نقطة تركيز القائد الرقابة و البحث عن الخطأ من أجل العقاب و التهديد بتغيير الوظيفة لفئة إدارات من أجل تشكيل الضغوط النفسية و التنظيمية على هذه الجماعات، مما يقلل رغبتها في الأداء، و بالتالي تلجأ هذه الجماعة إلى البحث عن تحقيق راحتها النفسية و حاجتها إلى الأمان و إثبات الذات و هذا حسب ما جاء به ماسلو في سلم الحاجات و يحصر القائد تعاونه و تسامحه حسب تصريحات المبحوثين على الفاعلين معه و المنفذين لقراراته و الجماعة التي تقبل أفكاره تمده بالاتصالات غير الرسمية، أي عكس الجماعة التي مارس عليها تسلطه، و تتكون هذه الفئة كذلك من مختلف الفئات المهنية و تجمعهم علاقة صداقة و عمل و احترام، و من نفس جهته و لها نفس الأهمية في العمل، و بالتالي كون القائد الرسمي تنظيمة غير الرسمي و أصبح قائدا غير رسمي له، يدافع على حقوق جماعته، و يحافظ على تماسكها و يشكل عنصر الثقة أساس هذه الجماعة مما يسمح بأخذ بعين الاعتبار كل ما تصله من معلومات و يأخذها كبديل لاتخاذ القرار حتى و إن كان فيه مضره لبعض الفاعلين في التنظيم الذين لا ينتمون إلى هذا التنظيم غير الرسمي، و يصبح مترجما لها و ليس الصانع لها على أسس قانونية واضحة المعالم، مما يجعل الأطراف الأخرى تقبل بتلك القرارات و تعمل على تنفيذها، و يلجأ في ذلك على استعمال أسلوب المتابعة من أجل الحفاظ على قانون اللعبة و تحقيق مختلف الاستراتيجيات التي تهدف إليها الجماعة الصانعة للقرار و القائد الرسمي المترجم. و كنتيجة أساسية أن القيادة الرسمية و غير الرسمية لا غنى عنها في المنظمة، و قد اجتمعت في شخص واحد ، و أصبح القائد الرسمي أحيانا قائدا غير رسمي، يكون رسمي بالاستناد إلى مركزه الوظيفي و إتباع خط السلطة و يكون كقائد غير رسمي في أن القائد يؤثر على الفاعلين في التنظيم خارج التنظيم الرسمي و أخذ بذلك مكانته كوسيلة للنفوذ و تكوين التأثير على الفاعلين. كما يتبين كذلك من خلال تصريحات المبحوثين أن جماعة العمل المكونة للتنظيم و التي تعتبر من أهم عناصر التنظيم سواء كانت الجماعة رسمية أو غير رسمية تسعى إلى تحقيق مصالحها حسب مكانتها بالنسبة للتنظيم، و كذا بالنسبة للقائد، ما سماها " لويس كوزر" و " داندرولف" جماعة المصالح، إذ يرى أن كل فئة مهنية تتأثر بالصراع و تثير الصراع ، و توجه و تدخل الصراع حسب خصائصها و مصالحها، و هناك إطارات تتجنب الصراع خاصة الإطارات السلمية المستقلة، و

مصالحها مستقلة، و من خلال ما تم التوصل عليه أن هناك صراع خفي و أحيانا يصل إلى درجة العن، بين التنظيم غير الرسمي و الذي قائده القائد الرسمي و بين التنظيم غير الرسمي الآخر الذي وجد من أجل تحقيق الذات و التخلص من ضغط القائد و تهديداته، و ذلك لاختلاف الأهداف و القرارات، هذه القرارات التي تلقى المعارضة من جهة و التأييد من جهة أخرى لكل أهدافه الخاصة، و إستراتيجيته التي تمكنه من الوصول إلى الهدف الذي تصبو إليه جماعته سواء كانت عن طريق العلاقات و الطرق الرسمية أو غير الرسمية، لا يهم السبيل إلى ذلك.

إذ نجد معظم أعضاء التنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي تلجأ على البحث عن سبيل من أجل زيادة ثقة القائد و بالتالي تضطر إلى اللجوء إذا اقتضى الأمر إلى الاتصالات غير الرسمية التي تكون محصورة بين الصدق و الكذب و كذا الوشاية و الإشاعة مما يسمح بقبول القائد لها و تزيد ثقته في ذلك الفاعل معه و تأخذ القرارات طبقاً لذلك مستندا إلى السلطة و النفوذ في ذلك و تبقى الجماعات الأخرى التي تنظم إلى تنظيم غير رسمي آخر تحاول التخلص من ضغط القائد الرسمي و جماعته، تتعاون مع بعضها و إن اقتضت الحاجة لقضاء مصلحة ما ، تلجأ إلى استعمال الوساطة بالأعضاء التي تمثل مصدر ثقة القائد من أهل لبلوغ هدفها أو إتباع الطرق غير الرسمية في ذلك، و من أهم المصالح التي تسعى جماعة العمل إلى تحقيقها في ظل تنظيم غير رسمي نجد ما هو مادي و كذا ما هو معنوي خاصة مع الأعضاء الذين تجمعهم علاقة أخوة مع بعض مرؤوسيههم، أما الجماعة التي تكونت على أساس الصداقة تبحث عن ما هو معنوي و التعاون و كذا المصلحة المادية و الذي يعتبر العنصر الأساسي لوجود الفرد داخل النسق التنظيمي، كذلك كسب الثقة.

يقول سيمون أن العلاقة التي تتم بين الأفراد وليدة القرارات التي تتخذها الإدارة و لم تكون تلك القرارات تخدم بعض أعضاء التنظيم مما يسمح بتكوين تنظيم غير رسمي مقاوم للقرارات الصادرة أو رافضا لها بدون وجود عنصر مقاومة . و تم التوصل إليه أن حقيقة قرارات الإدارة هي التي كونت تنظيم غير رسمي مؤيد لها . و بالتالي هاته الجماعة أصبحت هي الأخرى تصدر قرارات و لها صدى لدى متخذ القرار و يأخذها بعين الاعتبار و تفرض على باقي الفاعلين متبينة في ذلك مختلف الاستراتيجيات و إن اضطرت إلى تجاهل القانون، فقط تحقيق مصلحة شخصية ثم تأتي مصلحة التنظيمية التي وجد الأفراد من أجلها، في حين نجد جماعة التنظيم غير الرسمي البدائل التي تطرحها لا تجدي نفعا و إنما هي مجرد حبر على ورق.

و قد تكررت جماعة عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب خاصة عند إجراء المقابلة ، خاصة لمتخذ القرار " القائد" و بعض الإطارات التي تهدف إلى تحقيق الحاجة المادية فقط و لا يهتمها الأداء الجيد، و ما يضعف من قيمة التنظيم الرسمي كذلك ليس هناك اهتمام بمشاكل العمال و الذي يعتبر مطلب أساسي من أجل تحقيق الراحة النفسية للفرد الفاعل داخل النسق التنظيمي مما يضمن استقراره و

تكيفه مما يزيد في أدائه و أصبحت المراقبة تخضع لمعايير شخصية و موجهة للأفراد الذين لا ينتمون للتنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي ، كما لاحظنا عدم وجود مبدأ لتقسيم العمل على أساس التخصص، هذا الأخير الذي يؤدي إلى زيادة كفاءة الأفراد هذا ما دفع معظم الأفراد يشعرون بالملل ما يسمح بحدوث تنظيم غير رسمي.

كما يتجلى ضعف التنظيم الرسمي في تدخل بعض الاعتبارات الشخصية المحاذية للمصالح التنظيمية في صياغة القرارات. و تبقى الاعتبارات الشخصية التي لها الأولوية في ذلك، و إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة التنظيمية مبدأ من مبادئ التنظيم الرسمي التي يقوم عليها، و هذا الأخير حدث نتيجة تأثير بعض جماعة الضغط الذي شكله التنظيم غير الرسمي المكون من مختلف الفئات المهنية و تعتبر القائد الرسمي قائدا لها غير رسمي و خاصة أصدقاء القائد . دليل على أنه ليس هناك تسلسل رئاسي في اتخاذ القرار، و يبقى القرار يصدر من مختلف الفئات المهنية المهم أن يكون أعضاء التنظيم غير الرسمي القائد الرسمي" باعتبار أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لاتخاذ القرارات لأن طبيعة التنظيم يحدد لكل فرد ما ينبغي أن يتخذه من قرارات و يوضح له أنواع التأثيرات التي يخضع لها، و هذا حسب ما جاء به سيمون.

كما نجد أن القرارات تأخذ وقتا طويلا من أجل إصدارها، ما يسمح بتوفر عدد من البدائل ، و بالنظر إلى ضعف المستوى التعليمي للقائد متخذ القرار، و تدخل جماعات الضغط، التي تبحث عن تحقيق مصلحتها بالدرجة الأولى، هذا يساهم في ضعف متخذ القرار أمام البدائل المتاحة له، و بالتالي تضعف قراراته كما يمكن أن تشكل نقطة ضعف بالنسبة للتنظيم الرسمي، نظرا لتشتت جهوده و تخوفه من مختلف أطراف الضغط و رد فعلها، مما يجعله أحيانا يلغي القرارات، خاصة إذا كانت التي ألغيت تحقق مصلحة و هدف بعض الفاعلين داخل النسق التنظيم، و هنا يتشكل تنظيم غير رسمي، إلا أن الأعضاء الأخرى تبقى تعيش تحت الضغوط التي تتعرض لها هذه الجماعة التي تركتها الحاجة المادية تعيش ذلك.

خاتمة

من خلال هذه الدراسة تم تأكيد العلاقة بين التنظيم الرسمي و اتخاذ القرار من خلال استعمال مختلف التقنيات كشبكة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و المناهج المختلفة كذلك بالاعتماد على بعض المقاربات السوسيولوجية المطابقة للموضوع كنظرية التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي و النظرية النسقية لبارسونز، و بتحليل جداول الاستمارة و تحليل المقابلات و بالاستناد على شبكة الملاحظة و بالاعتماد على الجانب النظري للدراسة تم تأكيد أهمية التنظيم غير الرسمي ، هذا التنظيم الذي أصبح كضرورة حتمية داخل المنظمات بمختلف أنواعها نظرا لقوة تأثيره في الأفراد و في سلوك الفاعلين داخل النسق التنظيمي و في العلاقات الرسمية و غير الرسمية ، و من هذه المؤثرات نجد اتخاذ القرار، و لكن ليس فقط اتخاذ القرار و إنما في كل السلوكيات و الأفعال داخل النسق، و لكن التركيز على اتخاذ القرار لاعتباره متغيرا أساسيا في دراستنا . و قد أكدت ذلك مختلف الدراسات خاصة الحديثة منها و قد تم ذكرها في الجانب النظري كدراسة حسان الجيلان في موضوع له التنظيم غير الرسمي في المنشأة الاقتصادية، و إبراهيم أبو الفلفل ، الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية و كذا دراسة وخام كريمة تحت موضوع الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و أثره على أداء الخدمة الصحية .

هذا ما زاد من تأكيد خصوصية التنظيم الجزائري في التنظيم غير الرسمي ، هذه الخصوصية التي تمثلت في العصب التنظيمية و تسييرها للعلاقات الرسمية و غير الرسمية و توضح كل أنواع الاستراتيجيات التي تتخذها و أشكال اللعاب التي تتبناها لتحقيق هذه الاستراتيجيات.

هذا ما يلفت الانتباه ، الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الاجتماعية و الثقافية و الشخصية للعلاقات في التنظيم الجزائري، لذا أصبح من الضروري التعامل مع هذه الأنواع من التنظيمات و عدم الوقوف أمامها خاصة من قبل التنظيم الرسمي لكونها محافظة على خصوصية أعضائها و تسعى إلى تحقيق فعالية المنظمة ضمن علاقات إنسانية جيدة، ما يزيد من ضمان استقرار العمال و قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل. و لمحاربته يمكنه أن يسهم في إضعاف الأداء و الإخلال بمعايير التنظيم الرسمي الذي يقوم عليها.

لكن ما وجد داخل إدارة اليوم و من بينها الإدارة المحلية محل الدراسة أن هناك تشكل للتنظيمات غير الرسمية تهدف إلى قضاء مصلحتها و تحقيق مطالبها و أهدافها على حساب مصلحة التنظيم لعدم وجود معايير قانونية واضحة و سليمة تبنى عليها هذه الإدارة خاصة من ناحية الكفاءات القيادية و التي تعتبر منشط و محرك للتنظيم. إذ نجد أن معظم المتطلعين لهذه المراكز الوظيفية القيادية لا يعرفون أهدافها و لا دورها إنما يعرفونها كفعالية انتخابية فقط و بالتالي يبحثون عن تنفيذ مكاسبهم و ليس تطبيق قانون الإدارة المحلية، أما بذل الجهد و التطوير، و تحقيق التنمية الاجتماعية لا يكون التفكير فيه إلا ندرة قليلة.

جامعة سعد دحلب- البليدة-
كلية الآداب و العلوم الاجتماعية
قسم علم الإجماع و الديمغرافيا
تخصص: جريمة

رقم الاستمارة:

التنظيم غير الرسمي و أثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية
دراسة حالة بلدية بن علال - عين الدفلى -

مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص جريمة وانحراف

إشراف الدكتور:
ناصر قاسيمي

إعداد الطالبة:
محمد أعر فتيحة

ملاحظة: معلومات هذه الاستمارة سرية و لا تستعمل إلا لأغراض علمية، و الشكر
الجزيل لكل من ساهم في ملئ الاستمارة، و بالتالي تكون مساعدته لنا في إنجاز مذكرة
لنيل شهادة الماجستير.

2009-2008 :

(x) :

:

- 1- الجنس ذكر أنثى
- 2- السن: 20 إلى 35 36 إلى 50 فوق 50
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- القدمية: أقل من 5 5 إلى 15 15 إلى 25 من 25 فما فوق
- 5- الفئة المهنية: إطار عون تحكم عون تنفيذ

بيانات الفرضية الأولى:

للمنط القيادي دور في ظهور تنظيم غير رسمي و الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار.

6- طريقة اتصال المرؤوسين بالقائد؟

- طريقة مباشرة عن طريق الزملاء

أخرى.....

7- ماهي علاقتك بقائدك؟

- إحترام صداقة عمل

أخرى.....

8- ماهو أسلوب القائد في عمله؟

- يركز السلطة في يده يشجع المبادرة يلتزم بحرفية القوانين

- يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت يحرص أن يكون المتحدث الرسمي

9- هل هناك مشاكل يواجهها العمال داخل المنظمة؟

- نعم لا

في حالة يوجد: هل هي خلافات بين العمال كثرة الغيابات

في حالة لا يوجد: هل القائد ينمي روح التعاون عدم وجود تمييز عنصري بين العمال

السماح للعمال للمشاركة في اتخاذ القرار

10- ما هي الطريقة التي يستعملها القائد لحل المشاكل المتواجدة؟

- عن طريق اجتماع لكل رؤساء المصالح جماعة معينة يتخذ القرار بمفرده

11- هل هناك جماعة يفضل القائد التعامل؟

- يوجد لا توجد جماعة يفضل التعامل معها
- في حالة يوجد من تكون هذه الجماعات؟ أصدقاء القائد من الأقارب
- إطارات نفس المنطقة نفس السن إطارات و عمال
- 12- ما هي أساليب القائد في اتخاذ القرار
- يتخذ كل القرارات بمفرده يتخذ بعض القرارات فقط
- 13- ما هي القرارات التي ينفرد بها القائد؟
- الطرد الخصم من الأجر ترقية توظيف
- 14- ما هي الطرق التي ينتهجها القائد من أجل تنفيذ القرارات؟
- بقوة القانون المتابعة الإقناع التهديد
- 15- هل هناك شخص له نفس قوة القائد الرسمي في البلدية؟
- في إصدار الأوامر إلزام المرؤوسين بقواعد التنظيم التأثير على الرئيس
- من هو: صديق القائد أحد النواب أحد القارب نفس المنطقة
- يقرب القائد في السن و ينتمي إلى تنظيمه إلى تنظيمه الرسمي
- 16- هل يعمل القائد على تشجيع التعاون بين العمال؟

نعم لا

أسئلة خاصة بالفرضية الثانية

- إن تحقيق بعض مصالح جماعة العمل تؤدي إلى ظهور تنظيم غير رسمي ما يؤثر على إتخاذ القرار
- 17- هل تفضل العمل مع؟
- مع أعضاء الجماعة العمل الفردي
- 18- من هي الجماعة التي تفضل التعامل معها؟
- أقارب نفس المنطقة نفس المستوى جماعة المصالح
- كل العاملين بدون تمييز
- 19- هل تعمل أنت و أعضاء الجماعة على؟
- نفس الآلة نفس القسم على آلات متجاورة نفس الفريق
- في أماكن عمل متقاربة
- أخرى أذكرها.....
- 20- كيف ترى جماعة العمل؟
- متعاونة متماسكة متصارعة تتميز بروح الاتكال

أخرى أذكرها.....

21- هل تفضل العمل مع جماعة المصالح الادارية مباشرة دون اللجوء الى القائد الرسمي؟

نعم لا

اذا كان نعم: هل لضعف القائد الرسمي هل لضغط الادارة على بعض أعضاء التنظ

هل لترك الحرية التامة للجماعة اتخاذ القرار

22- ما هو دور جماعة المصالح؟

تحقيق مصالح العمال لسير العمل

23- هل هناك علاقات شخصية مع بعض الرؤساء في التنظيم؟

أخوة صداقة قرابة

أخرى أذكرها.....

24- هل تستند الى علاقاتك الشخصية من أجل حل مشاكل العمال أو مشاكل أحد أقاربك؟

نعم لا

25- نوع المساعدة التي يمكن أن تحققها؟.....

26- هل تتلقى القرارات التي يصدرها القائد الرفض من قبل بعض أعضاء التنظيم؟

نعم لا

في حالة نعم من تكون تلك الجماعة؟

أقارب نفس المنطقة جماعة المصالح أصدقاء

27- ما هو رد فعل قائدك في حالة تلقي قرارات الرفض؟

استعمال أسلوب القوة استعمال أسلوب الإقناع ترك الحرية التامة لمروسيه

أخرى أذكرها؟.....

أسئلة خاصة بالفرضية الثالثة

لضعف التنظيم الرسمي دور في بروز التنظيم غير الرسمي و بالتالي يؤثر في عملية اتخاذ القرار

28- هل هناك اهتمام بمشاكل العمال؟

نعم لا

29- هل هناك نظام للرقابة داخل البلدية؟

نعم لا

في حالة نعم هل يرجع ذلك على قوة القائد الرسمي عدم تهاون القائد في أداء مهامه

في حالة لا: هل لضعف الرئيس الرسمي هل لثقة الرئيس الكبيرة في مروو

للإهمال الرئيس الرسمي لمهامه

30- ما هي الأمور التي يهتم القائد بمراقبتها؟

ضبط الحضور ضبط الإنجاز

31- من هو الشخص القائم بعملية الرقابة؟

القائد أحد النواب أصدقاء الرئيس

أخرى

اذكرها.....

32- هل هناك توزيع واضح للمهام و الأدوار؟

نعم لا

33- هل أنت راض عن الدور المقدم لك؟

نعم لا

إذا كان نعم كيف يكون أدائك للمهام الممنوحة لك؟

أداء العمل بكل إخلاص الإبداع

عدم التغيب عن العمل

أخرى أذكرها.....

إذا كان لا كيف يظهر ذلك على أدائك؟ الغياب المتكرر الملل عدم أداء الوظائف بالشكل

الجيد التأخر عن العمل

34- هل هناك تراجع عن القرارات التي يتخذها القائد؟

نعم لا

35- ما هي القرارات التي تراجع عنها الإدارة؟

تغيير الوظيفة ترقية تغيير أسلوب العمل الخصم من الأجر

أخرى أذكرها.....

36- من هي الجماعة التي شكلت ضغط على القائد حتى يغير قراراته؟

نواب القائد إدارات لجنة متساوية الأعضاء أصدقاء

جماعة المصالح نفس الجهة

37- ما هو أثر تراجع الإدارة عن بعض قراراتها؟

التأثير على بعض أعضاء الجماعة التأثير على جميع العمال

38- ما هي انعكاسات تغيير القرار على العمال؟

الرضوخ للأمر الواقع و العيش تحت الضغط المقاومة صراع مع القائد

أذكرها.....

39- كم من الوقت يستغرق من أجل إصدار القرار؟ فوري بعد مداولات مطولة

بعد اختبار رد فعل العمال

أخرى أذكرها.....

40- ما هي أوقات اتخاذ القرار؟

حدوث المشكل التسرع و القلق ترك المشكل حتى يتضخم

إسناد القرار لشخص آخر

دليل المقابلة

1- تؤدي بعض أنماط القيادة إلى ظهور تنظيم غير رسمي و الذي يؤثر في عملية اتخاذ القرار.
ما رأيك في

ذلك؟.....

2- من القائد الأكثر تأثيرا في رأيك على

العمال؟.....

هل هو المتسلط

الدكتاتوري؟.....

أم هو المتسامح غير

المبالي؟.....

أم القائد

المتعاون؟.....

3- أي نوع ترى أنه سائد داخل البلدية؟ كيف

ذلك؟.....

4- هل لجماعة العمل الحق في المشاركة في اتخاذ

القرار؟.....

و من هي العناصر التي يفضل القائد التعامل

معها؟.....

5- بعض جماعات المصالح تنشط في تنظيم غير رسمي للتأثير في اتخاذ

القرار؟.....

6- هل هناك مجال للأفراد الذين لا يحتلون مراكز قيادية في البلدية لاتخاذ بعض

القرارات؟.....

7- ما أثر القرارات التي تتدخل فيها بعض جماعات العمل على باقي .

العاملين؟.....

8- هل ترى أن وجود أفراد على أساس جهوي أو قرابي داخل البلدية ضروري لسير عملية التنظيم؟

.....

9- هل ضعف التنظيم الرسمي يؤدي إلى ظهور التنظيم غير الرسمي و بالتالي يؤثر في عملية اتخاذ

القرار؟.....

10- هل هناك نظام محدد لعملية الرقابة؟.....

و ما هي الأمور التي يركز عليها الرئيس أثناء ذلك؟.....

11- هل أن الاتصال الجيد يحقق فعالية التنظيم؟.....

ومن هي الأطراف التي هي في اتصال مستمر مع بعضهم

البعض؟.....

12- هل هناك تطبيق لمبدأ الرجل المناسب في المكان

المناسب؟.....

قائمة المراجع

1. إبراهيم العبد جلال، "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات و بناء المهارات الإدارية و المديرين ووظائف المهارات الإدارية"، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، (2003).
2. إبراهيم لطفي طلعت، "علم اجتماع التنظيم"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون سنة.
3. إبراهيم نجم ضياء الدين، "الجماعات الاجتماعية"، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، (2000).
4. أبو قحف عبد السلام، حنفي عبد الغفار، "تنظيم و إدارة الأعمال"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (1993).
5. أبو زيد مصطفى فهمي، عثمان حسين، "الإدارة العامة، الإطار العام لدراسة الإدارة العامة، فن الحكم و الإدارة في السياسة و الإسلام"، العملية الإدارية، الدار الجامعية الجديدة، اسكندرية، (2003).
6. الأزهرى محي الدين، الإدارة و دور المديرين، "أساسيات و سلوكيات"، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1،
7. أحمد توفيق جميل، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2000).
8. أحمد توفيق جميل، "إدارة الأعمال"، المكتب العربي، القاهرة، (1975).
9. أحمد عيد اللطيف رشاد، "طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1999).
10. أيوب نادرة، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، (1997).
11. بوحوش عمار، "الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة"، المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1978).
12. بوفلجة غياث، "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، (1998).
13. بهجت كشك محمد، مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية، المعهد العالي للخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، (1998).
14. بهجت كشك محمد، مصطفى خاطر أحمد، "إدارة المنظمات الاجتماعية و تقويم المشروعات"، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، (1999).
15. البهي السيد فؤاد، "دينامية الجماعة"، جهاز مركز التدريب القاهرة، (1970).

16. جاب الله كشك محمد بهجت، "المنظمات و أسس إدارتها"، دار الطباعة الحرة، الأزاريطة، إسكندرية، (1995).
18. حافظ بدوي هناء، "إدارة و تنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2002).
19. حداد شفيق، حريم حسن، و آخرون، "أساسيات الإدارة"، دار حامد للنشر، عمان، (1998).
20. حمدي فؤاد علي، "التنظيم و الإدارة الحديثة الأصول العلمية و العملية"، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، (1981).
21. حسن زويلف مهدي، الإدارة، "نظريات و مبادئ"، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، ط1- (2001).
22. حسن الشماع محمد خليل، خفيير كاظم، "مبادئ إدارة الأعمال"، وزارة التعليم العالي، بغداد، (1980).
23. حسن عادل، "الإدارة مدخل الحالات"، كلية التجارة، الإسكندرية، بدون سنة.
24. حنفي محمود سليمان، "السلوك التنظيمي و الأداء"، دار الجامعة المصرية، مصر، (1998).
- خيرى، "التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، البناء الاجتماعي للمجتمع"، المكتب 25. خليل جميل الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1998).
26. خيرى حبشي نصر الدين، "علاقات الإنتاج بالكفاية و الغلال"، مكتب أنجلو مصرية، القاهرة، بدون سنة.
27. درويش عبد الكريم، تكلا ليلي، "أصول الإدارة العامة"، المكتب الأنجلو مصرية، ط 2- (1972).
28. رشيد أحمد، "نظرية الإدارة العامة"، دار المعارف، القاهرة، ط5، (1981).
29. رشيد أحمد، يسري قسوة محمد، "التنظيم الإداري و تحليل النظم"، دار النهضة العربية، القاهرة، (1972).
30. رضا حجازي محمد، "المنظمات العامة"، بدون دار نشر، بدون بلد، (2002).
31. زعتر جازية، "اتجاهات معاصرة في الإدارة"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، ط3، (1999).
32. زعتر جازية، "أصول التنظيم و الإدارة"، دار الفكر العربي، القاهرة، بدون سنة.
33. زمزير الموسوي منعم، "اتخاذ القرارات الإدارية"، مدخل كمي، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (1998).
34. الزيات عبد الحليم، "في سوسيولوجية بناء السلطة"، دار المعرفة الجامعية، مصر (1990).
35. سلطان محمد سعيد، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية الجديدة، القاهرة، (2002).

36. سلطان محمد، صالح الحناوي محمد، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، (1997).
37. السلمي علي، "تحليل النظم السلوكية"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة؟، بدون سنة.
38. السلمي علي، "السلوك التنظيمي"، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، بدون سنة.
39. السلمي علي، "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، (1975).
40. سويدان طارق عمر، باشرحبل فيصل، "صناعة القائد"، دار بن حزم، بيروت، (2001).
41. السيد اسماعيل خميس، "القيادة الإدارية"، دراسة مقارنة، عالم الكتاب، القاهرة، (1971).
42. سيد مصطفى أحمد، "إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة"، جامعة بنما، بدون بلد، (2000).
43. سليمان العميان محمود،
44. سليمان علي، "العمل الجامعي و التنمية من منظور الخدمة الاجتماعية"، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1995.
45. شاكر عصفور يونس، "أصول التنظيم و الأساليب"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عملن، بدون سنة.
46. شتا علي، "المنظور الظاهري و التنظيم الاجتماعي للمجتمع"، منشأة المعارف، المكتبة المصرية، اسكندرية، (2000)
47. شريف علي، و آخرون، "التنظيم و الإدارة"، المكتبة الإدارية.
48. شريف علي، محمد عبيد عاطف، "مذكرات في نظريات التنظيم و الإدارة"، المكتبة الإدارية، بدون بلد
49. شفيق محمد، "العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعي و مهارات التعامل و الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1997).
50. شفيق محمد، "العلوم السلوكية تطبيقات في السلوك الاجتماعي و مهارات التعامل و الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1999).
- 51- شمس الدين أحمد محمد، "العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية"، طبعة يوم المستشفيات، القاهرة، (1986).
52. الشناوي صالح، "إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، مؤسسة شباب الجامعة، القاهرة، (1999).
53. شهيب محمد علي، "السلوك الإنساني في التنظيم"، دار الفكر العربي للطبع و النشر و التوزيع، بدون سنة.
54. صاحب أبو حمدرضا، كاظم الموسوي سمان، "وظائف الإدارة المعاصرة"، مؤسسة العراق، عمان، (2001).

55. صالح بهجت محمد، "المدخل في علم الجماعات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1985).
56. الصباح عبد الرحمن، "نظم المعلومات الإدارية، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية"، عمان، (1998).
57. صقر عاشور أحمد، "إدارة القوة العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة.
58. طريف شوقي، "السلوك القيادي و فعالية الإدارة"، مكتب غريب، بدون سنة.
59. طه طارق، "مقدمة في إدارة الأعمال"، دار الكتب، بدون بلد، (1999).
60. عبد الباقي محمد صلاح الدين، "السلوك الانساني في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون سنة.
61. عبد الحميد عطية السيد، محمود جمعي سلمى، "العمل مع الجماعات، الدراسة و العمليات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2001).
62. عبد الرحمن إدريس ثابت، "الإعلان و العلاقات العامة"، مكتب عين الشمس، القاهرة، بدون سنة.
63. عبد الفتاح الصيرفي محمد، "مفاهيم إدارية حديثة"، حقوق الطبع محفوظة، ط1، (2003).
64. عبد الله عبد الرحيم محمد، "أساسيات الإدارة و التنظيم"، الشركة العربية للنشر و التوزيع، عمان، ط3، (1992).
65. العبودي محسن، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية"، دار النهضة الحديثة، القاهرة، (1984).
66. العساف محمد عبد المعطي، "السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، دار زهران، عمان، بدون سنة.
67. العطية ماجدة، "سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة"، دار الشروق للنشر و التوزيع، الجزائر، بدون سنة.
68. علي مشرقي حسن، "نظرية القرارات الإدارية"، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، (1998).
69. عوايدي عمار، "مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية"، دار هومة للطباعة و النشر، الجزائر، بدون سنة.
70. عيسوي عبد الرحمن، "الكفاءة الإنتاجية"، دار النهضة العربية، بيروت، (1990).
71. قاسم جعفر محمد أنس، "ديمقراطية الإدارة المحلية الليبرالية و الاشتراكية"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، بدون سنة.
72. قاسم القريوتي محمد، "السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الإنسان، الفردي و الجماعي، في المنظمات الإدارية"، بدون دار نشر، عمان، (1997)، ط2.

73. قباري محمد اسماعيل، "علم الاجتماع الإداري"، منشأة المعارف، الإسكندرية، بدون سنة.
74. قباري محمد اسماعيل، "علم الاجتماع الإداري، مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية"، منشأة الناشر، المعارف، الإسكندرية، بدون سنة.
76. القبلان محمد يوسف، "مفاهيم و تطبيقات في السلوك الإداري"، بدون دار نشر، ط2، بدون سنة.
77. القذافي محمد رمضان، "العلوم السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج"، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط1، (1997).
78. كامل أبو العزم عطية، "مقدمة في السلوك التنظيمي"، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، بدون سنة.
79. كامل محمد علي سميرة، مصطفى خاطر أحمد، "التنمية الاجتماعية، الأطر النظرية و نموذج المشاركة"، محطة الرمل، الإسكندرية، (1993).
80. كعباش رايح، "علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال"، جامعة نتوري، الجزائر، (2006).
81. كنعان نولف، "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق"، مكتب دار الثقافة، عمان، ط3، (1992).
82. كنعان نواف، "القيادة الإدارية"، دار الثقافة، عمان، (2002).
83. لعبودي محسن، "الإدارة العامة، العملية الإدارية"، دار النهضة العربية، القاهرة، (1995).
84. ماهر أحمد، "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط7، (2003).
85. محمد ابراهيم محمد، "السلوك التنظيمي و تطبيقاته في منظمات الأعمال"، شبين الكوم الولاء للطباعة و النشر، (1995).
86. محمد حسن عبد الباسط، "علم اجتماع الصناعي"، مكتب الأنجلو مصرية، القاهرة، (1972).
87. محمد حسن عبد الباسط، "مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية"، المعهد العالي للخدمات الاجتماعية، افسكندرية، (1998).
88. محمد حسن ماهر، "القيادة أساسيات و نظريات"، دار كندي، الأردن، ط1، (2004).
89. محمد عبد الوهاب محمد، "البيروقراطية في الإدارة المحلية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2004).
90. محمد العبيدي قيس، "التنظيم، المفهوم"، النظريات و المبادئ
91. محمد المصري سعيد، "التنظيم و الإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (2002).
92. محمد علي محمد، "علم اجتماع التنظيم"، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، (2002).

93. محمود كلالدة ظاهر، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، ط 2، (1979).
94. محمود هاشم زكي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية"، دار السلاسل للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، (1979).
95. مصطفى الحشروم محمد، "إدارة الأعمال مدخل وظيفي"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2000).
96. مغربي محمد كامل، "السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم"، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان (1994).
97. محمد المغربي كامل، "السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس الأفراد"، دار الفكر العربي، ط2، عمان، (1995).
98. مختار محي الدين، "محاضرات في علم النفس الاجتماعي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
99. منيف إبراهيم، "تطور الفكر الإداري المعاصر"، أفق الإبداع للنشر و الإعلام، ط1، (1999).
100. يونس انتصار، "السلوك الإنساني"، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، (2000).
101. يس عامر سعيد، "الإدارة و سرعة التغيير"، بدون دار نشر ، القاهرة، بدون سنة.
102. يونس عبد الغفور، "نظريات التنظيم و الإدارة"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (1997).

مراجع في المنهجية

- 103- بوحوش عمار، 'الذنيات محمد محمود، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث'، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، (1999)
- 104- زكي جمال، سبع ياسين، "أسس البحث العلمي"، الهيئة المصرية للكتاب، إسكندرية، (1962).
- 105- سليمان الماخوشي أحمد، "تقنيات و مناهج البحث العملي"، دار الفكر العربي، القاهرة، (2002).
- 106- عصار خير الله، "محاضرات في منهجية البحث العلمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.

مراجع في علم النفس

- 107- حمدي ياسين و آخرون، "علم النفس الصناعي و التنظيمي بين النظرية و التطبيق"،

- 108- السيد أبو النيل محمد، "علم النفس الصناعي، بحوث عربية عالمية"، دار النهضة العربية، بيروت، (1985) .
- 109 - عبد اله طه فرج، "علم النفس الصناعي و التنظيمي"، دار النهضة العربية، بيروت، ط7، (1998).
- 110- عشوي مصطفى، "أسس علم النفس الصناعي التنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، (1992).
- 111- غياث بوثلجة، "مقدمة في علم النفس التنظيمي"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، (1975).
- 112- كامل أحمد سهير، "علم النفس الاجتماعي بين النظرية و التطبيق"، الإسكندرية للكتاب، مصر، بدون سنة.
- 113- محمد العيسوي عبد الرحمن، "علم النفس و الإنتاج"، دار الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية، (2000) .
- 114- محمود عوض عباس، "القيادة و الشخصية"، دار النهضة العربية، بيروت، (1986).

مراجع في القانون

- 115- محمد الطماوي سليمان، "الوجيز في القانون الإداري"، دراسة مقارنة، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، (1995).

2. مراجع مترجمة إلى اللغة العربية

مراجع في علم اجتماع التنظيم

- 116- إيقانيسيقيش ماتيو سن، "كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي"، ترجمة هشام عبد الله، مراجع عزت نصار سمير، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (1999).
- 117- جونسون ديفيدو، جونسون روجرت، "التعلم الجماعي و الفردي"، التعاون، التنافس، الفردية، ترجمة محمود بهجت رفعت، عالم المكتب للنشر و التوزيع، القاهرة، ط1، (1998).
- 118- تيد أوداوي، "فن قيادة التوجيه في إدارة الأعمال العامة"، ترجمة عبد الفتاح ابراهيم، دار النهضة العربية ، القاهرة، (1965).
- 119- كيت كينان، "أسس الإدارة الناجحة"، ترجمة نعمت سليمان، الدار العربية للعلوم لبنان، (1995)

120- لاندز بيرغ ماكس، "أدوات القيادة، الرؤية، المبادرة، الزخم" ترجمة الشهابي غادة، مكتبة العبيكة، ط1، (2003).

121- ريجيرو رونالدي، "مدخل إلى علم النفس الصناعي و التنظيمي"، ترجمة حلمي فارس، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، ط1، (1999).

القواميس

122- غيث محمد عاطف، "قاموس علم الاجتماع"، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، (1979)

123- همام طلعت، "قاموس العلوم النفسية و الاجتماعية"، مؤسسة الرسالة، بيروت، ط1، (1984).

الرسائل الجامعية

دكتوراه

124- قاسيمي ناصر، "الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري"، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، (2004، 2005).

ماجستير

125- إبطاطين غانية، "عقلانية اتخاذ القرار و علاقته رضا العاملين داخل المؤسسة الخاصة"، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم و عمل، جامعة البليدة، (2007، 2008).

126- بن تونس الطاهر، "أنماط القيادة و استراتيجيات اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير في علم اجتماع فرع علم النفي العملو التنظيم، الجزائر.

127- بو عمامة اسماعيل، "تحديد تكوين حاجات إطارات المؤسسة الاقتصادية في ظل اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير في معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر، (1999).

128- بو الفلفل ابراهيم، "الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، الجزائر، (2000، 2001).

129- جعلولي يوسف، "القيادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الصناعي، الجزائر، (2000، 2001).

- 130- الجليلي حسان، "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة دراسة معمقة معهد علم الاجتماع، قسنطينة، (1985).
- 131- الحميد الحربي خالد بن حمدي، "أثر العلاقات الانسانية على أداء العاملين داخل الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، (2003).
- 132- ساسي بلال، "فعالية التنظيم الإداري و علاقته بتنمية المنظمة الاقتصادية"، رسالة ماجستير تنظيم و عمل، البليدة، (2007،2008).
- 133- شوية سيف الإسلام، "التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، عوامله، آثاره"، دراسة لنيل دبلومات الدراسة المعمقة في علم اجتماع الصناعي، الجزائر، (1982)
- 134- عكوشي عبد القادر، "التنظيم في مؤسسات الإدارة المحلية"، رسالة ماجستير تنظيم و عمل، الجزائر، (2005، 2006).
- 135- وخام كريمة، "الصراع بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي و أثره على أداء الخدمة الصحية بالمستشفى العمومي"، رسالة ماجستير، البليدة، (2007،2008)

مراجع باللغة الأجنبية

- 136- Collier M Davou M, " Dictionnaire du Français vivant", Podas, Paris, (1971)
- 137- Crozier M et Fereidlery E," L'acteur et le système", édition du Seuil, Paris, (1977)
- 138- Coral K ; " Toutes les théories du management", Maxima, Paris, (2003).
- 139- Dorseber J, " Méthodologie pour réaliser un travail de fin d'étude", Edition, C.R.I.D, Bruxelles, (1989).
- 140- François B,"l'entreprise Communauté de marché et méthode de communication", ED, laissions, Paris, (1991).
- 141- Jarnior (P),"L'entreprise comme système politique", Puf, Paris, (1981).

- 142- Joseph S et Michel H, "Dictionnaire et de Sociologie", La Rousse libraire, harousse, Paris, (1973)
- 143- Handler S, "Stratégie et structure de l'entreprise", édition d'organisation, Paris, (1972).
- 144- Kechad R, "Organisation modern et société", Thèse de doctorat d'état en science Sociales et humains, Université d'Alge, Sociologie, (2001).
- 145- Krier J.A, "Gestion de l'entreprise", Pif , Paris, (1966).
- 146- L'Ahsen S, 'L'organisation et le fonctionnement de la commune", ENAG, édition, Algérie, (1998).
- 147- Lecer R, " Les méthodes d'organisation et d'enginirer", Puf, Paris, (1968).
- 148- Maillet T ; "L'individu dans son milieu de travail", Psychologie et organisation, Ed, Ottawa, Canada, (1995).
- 149- Mottez B, "La sociologie industrielle", (que sais, je ?), 2^{ième} 2dition, PUF, Paris (1979).
- 150- Robbins S, "Organisation theory, Structure, Désignes and application", Thirded, Nex Jency Printice, hall, (1990)
- 151- Rivard S et Talbot J, "le développement des systèmes d'information", Méthode et outil, les presses de l'université de Quebec, Montereal, (1992).
- 152- Simon AH, "Le nouveau management", ed, 2conomica, Paris, (1980).

مواقع الأنترنت

- 153- [http ://. Faculty-Ksu.edu.sa](http://. Faculty-Ksu.edu.sa)
- 154- www.Henana-online.com
- 155- www.mqp-gov.sahal-magils
- 156- www. nauss.edu.sa

