

## جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع (دراسة ميدانية لعينة من العاملين والذين تركوا العمل بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف )

طلعت إبراهيم لطفى(\*)

استهدفت هذه الدراسة التعرف على أثر جماعات العمل غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال فى ظهور مشكلة دوران العمل داخل المصنع . ولتحقيق أهداف الدراسة تبنى الباحث مدخل العلاقات الإنسانية كموجه نظرى لهذه الدراسة . وقد تم استخدام منهج المسح الاجتماعى عن طريق العينة ، كما تم الاعتماد على استمارة المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات الكمية التى تتطلبها هذه الدراسة . واستعان الباحث بعدة أدوات منهجية أخرى ، مثل تحليل الوثائق والسجلات الموجودة بالمصنع ، وإجراء بعض المقابلات الحرة غير المقتنة مع بعض المسئولين ورجال الإدارة داخل المصنع .

وقد قام الباحث بإجراء المقارنات المختلفة بين مجموعتين من العمال الصناعيين . وتتكون المجموعة الأولى من ٩٨ عاملا من العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع خلال عام ١٩٩١ ، لأسباب غير خارجة عن إرادتهم . أما المجموعة الثانية ، فتتكون من ١٩١ عاملا ، تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية ، ويمثلون نسبة ٢٠٪ من جملة العمال الصناعيين فى الورش الانتاجية الأساسية ، والذين يعملون فى الوظائف غير الاشرافية .

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن تأييد صحة الفروض التالية :-

١- تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى مشكلة دوران العمل بالنسبة لغيرها من

(\*) د. طلعت ابراهيم لطفى - استاذ علم الاجتماع المساعد. كلية الآداب - جامعة القاهرة فرع بنى سويف .

## العوامل المادية .

- ٢- يؤدي الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل .
- ٣- كلما زاد تدعيم عملية الاتصالات بين أعضاء الجماعات غير الرسمية ، خفت حدة مشكلة دوران العمل .
- ٤- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ، ضبطا اجتماعيا قويا على اتجاهات العامل نحو ترك الخدمة .
- ٥- كلما زادت درجة الاتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المصنع ككل ، خفت حدة مشكلة دوران العمل .
- ٦- يؤدي تركيز نمط القيادة غير الرسمية على حل مشكلات العمال إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل .

## مقدمة :

يرجع الفضل في اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصانع " هاوثورن " Hawthorne الموجودة في " شيكاغو " والتابعة لشركة " ويسترن اليكتريك " Western Electric Co. في الفترة ما بين عام ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢ . فقد كشفت هذه الدراسات عن عدة نتائج هامة ، منها أن العمل نشاط جمعي ، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد.<sup>(١)</sup>

ويذكر " شنايدر " E.V. Schneider<sup>(٢)</sup> أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية بين العمال الصناعيين يعد من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي . بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلا بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية . ويرى " شنايدر " أن الجماعات غير الرسمية التي تظهر تلقائيا داخل التنظيمات المختلفة ، تؤدي عدة وظائف هامة ، فهي تتيح الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي قد لا يمكنه تحقيقها من خلال التنظيم الرسمي ، كما أنها تتيح الفرصة أمامه للشعور بالاستقلال والأهمية .

ويرى العالمان " ميلر " D.C. Miller و " فورم " W.H. Form<sup>(٣)</sup> أن كثيرا من مشكلات

العمل ، مثل مشكلة دوران العمل ، ومشكلة التغيب عن العمل ، وضعف الكفاءة الإنتاجية ، وانخفاض الروح المعنوية ، إنما تعتمد فى حلها على كيفية إحداث التماسك فى جماعات العمل غير الرسمية ، وزيادة التعاون فى المصانع الكبيرة والصغيرة على حد سواء ، حيث إن المشكلة الأساسية كما يذكر " تشارلز كولى " C.H. Cooley ، هى مشكلة كيف نقيم حياة الجماعة الأولية .

ويؤكد " براون " J.A.C.Brown أهمية العوامل الاجتماعية فى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع ، حيث يذهب إلى القول بأن للصناعة وظيفة اجتماعية تؤديها غير إنتاج السلع ، وأن كل الأدلة تؤيد النظرية القائلة بأن العمل على الأداء الجيد للوظيفة الاجتماعية للصناعة يؤدى إلى ارتفاع الإنتاج وانخفاض معدلات التغيب ودوران العمل . (٤)

وتهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى محاولة التعرف على أثر جماعات العمل غير الرسمية فى ظهور مشكلة دوران العمل داخل المصنع .

ويرى الباحث أن هناك حاجة علمية وقومية إلى إجراء هذه الدراسة . فمن الناحية العلمية ، يمكن أن تساعد هذه الدراسة على اختبار بعض التعميمات أو القضايا النظرية التى وردت فى مدخل العلاقات الإنسانية الذى تبناه الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة . ومن الناحية القومية ، نجد أن مشكلة دوران العمل تعد من أخطر مشكلات العمل نظرا لأنها تقضى على عوامل الاستقرار داخل المصنع ، وتؤدى إلى ضعف تماسك جماعات العمل ، وانخفاض الروح المعنوية ، بالإضافة إلى أن هذه المشكلة تؤدى إلى أن يتحمل التنظيم الصناعى بعض التكاليف الإضافية ، مثل تكاليف الاختيار والتعيين والإعداد والتدريب للعمال الجدد ، والخسائر الناجمة عن ضعف مستوى الإنتاج فى الفترة بين خروج العمال الذين يتركون الخدمة وبين تدريب العمال الجدد والخسائر التى تنتج عن عدم تشغيل الآلات تشغيلاً كاملاً إلى أن يتم تدريب العمال الجدد ، بالإضافة إلى نفقات التالف والعدم فى المواد أثناء فترة تدريب العمال الجدد (٥) . ويرى العالمان " مينر " J.B. Miner و " برور " J.F. Brewer أن مشكلة دوران العمل تعد من بين أخطر مشكلات العمل التى تواجه الإدارة الصناعية نظراً لأنها تؤدى إلى عدم التزام العمال بأداء ساعات العمل المقررة ، مما يؤدى فى النهاية إلى ضعف مستوى الكفاية الإنتاجية . (٦)

ويتضح مما سبق ، مدى خطورة مشكلة دوران العمل بالنسبة للتنظيم الاجتماعى داخل المصنع

من جهة ، وبالنسبة لانخفاض مستوى الإنتاجية من جهة أخرى . مما يؤكد خطورة مشكلة دوران العمل ، وأهمية دراسة هذه المشكلة ، والتعرف على أسبابها وبذلك يمكننا أن نمهد السبيل أمام الإدارة الصناعية أو المسؤولين عن القطاع الصناعى لاتخاذ الاجراءات المناسبة للقضاء على هذه المشكلة أو للتخفيف من حدتها .

### أولا : أهداف الدراسة وفروضها الأساسية :

تهدف الدراسة بصفة خاصة الى التعرف على أثر جماعات العمل غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال الصناعيون فى ظهور مشكلة دوران العمل داخل المصنع .

وقد تم صياغة أهداف هذه الدراسة فى عدة تساؤلات محددة على النحو التالى :-

- ١- ما أهم العوامل الاجتماعية وغير الاجتماعية المؤدية إلى حدوث مشكلة دوران العمل داخل المصنع ؟
- ٢- هل هناك علاقة بين الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية وبين حدوث مشكلة دوران العمل داخل المصنع ؟
- ٣- ما أهم الأسس التى تقوم عليها الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ؟ ما حجم هذه الجماعات ؟ وما مدى التفاعل والاتصال بين أعضائها ؟ وهل هناك علاقة بين بناء الجماعات غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل ؟
- ٤- هل يؤدي التفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية للعمال إلى ظهور أية معايير اجتماعية تتعلق بمشكلة دوران العمل ؟ وهل ينشأ عن هذا التفاعل مجموعة من الجزاءات أو قواعد الضبط الاجتماعى التى تؤدي إلى امتثال العمال لهذه المعايير الاجتماعية ؟
- ٥- ما أهم الوظائف التى تؤديها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع ؟ وما مدى اتفاق أهداف هذه الجماعات مع أهداف المصنع ككل ؟ وهل هناك علاقة بين وظائف الجماعات غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل ؟ .
- ٦- هل هناك نمط واضح للقيادة داخل جماعات العمل غير الرسمية ؟ وهل يهتم نمط القيادة بالتركيز على حل مشكلات العمل أم حل مشكلات الإنتاج ؟ وهل هناك علاقة بين نمط القيادة

## وبين مشكلة دوران العمل ؟

- ويرى الباحث أنه يمكن صياغة ستة فروض رئيسية لهذه الدراسة على النحو التالي :-
- ١- تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى مشكلة دوران العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية .
  - ٢- يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل .
  - ٣- كلما زاد تدعيم عملية الاتصالات بين أعضاء الجماعات غير الرسمية ، خفت حدة مشكلة دوران العمل .
  - ٤- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ، ضبطا اجتماعيا قويا على اتجاهات العامل نحو ترك الخدمة .
  - ٥- كلما زادت درجة الاتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المصنع ككل ، خفت حدة مشكلة دوران العمل .
  - ٦- يؤدي تركيز نط القيادة غير الرسمية على حل مشكلات العمال إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل .

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث قد قام بصياغة هذه التساؤلات والفروض سألقة الذكر فى ضوء مدخل العلاقات الانسانية الذى تبناه الباحث كموجه نظرى لهذه الدراسة ، وأيضا فى ضوء نتائج الدراسات السابقة ، والتي تعرضت لموضوع هذه الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر .

## ثانيا : المفهومات الأساسية المستخدمة فى الدراسة :

## أ- مفهوم الجماعات غير الرسمية :

يرى العالمان " منيلر D.c.Miller " و" فورم " W.H.Form (٧) أن جماعات العمل غير الرسمية ، هى تلك الجماعات الأولية التى تظهر بين العاملين داخل التنظيم على أسس شخصية بهدف أداء بعض الوظائف ، وتعمل هذه الجماعات على تهيئة الفرصة أمام العامل للتعرف على الدور الذى يؤديه داخل المصنع .

ويعرف " شنايدر " E.V.Schneider<sup>(٨)</sup> جماعات العمل غير الرسمية بأنها تلك الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف . ويرى " شنايدر " أن جماعات العمل غير الرسمية هي جماعات تظهر تلقائيا كرد فعل للتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطى فى المجال الصناعى . وتؤدى هذه الجماعات غير الرسمية عدة وظائف هامة مثل تخفيف شعور العامل بالتعب والملل والرتابة أثناء العمل ، وإتاحة الفرصه أمامه لاكتساب المكانة وللشعور بالأهمية والاستقلال الفردى ، مع زيادة شعوره بالأمن والطمأنينة .

ويذكر " بارنارد " C. Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم ولايزيد أعضاؤها عادة عن عشرة أفراد . ويرجع ذلك إلى أن مشكلات الاتصال تتزايد كلما كبر حجم الجماعة . ولما كان من المستحيل الإبقاء على جماعة أولية متماسكة إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية، فإن الجماعة تنجح إلى التفكك أو الانقسام بعد أن تكون قد بلغت حجما معيناً ، وتشبه هذه العملية عملية انقسام الخلية فى الكائنات الحية ، والتي يمكن ملاحظتها تحت المجهر فى أنسجة الحيوانات أو النباتات<sup>(٩)</sup> .

وتتمثل جماعات العمل غير الرسمية فى جماعات الاصدقاء ، والزمر أو الشلل Cliques التي يمكن أن تتكون داخل المصنع . وتتميز هذه الجماعات بأنها غير مخططة حيث تنشأ بطريقة عفوية أو تلقائية ، وتقوم على علاقات الوجه للوجه<sup>(١٠)</sup> .

وفى ضوء ما سبق يرى الباحث أنه يمكن تحديد المقصود بمفهوم الجماعات غير الرسمية - تحديدا إجرائيا - على أنها تعنى تلك الجماعات الأولية الصغيرة الحجم ، والتي لايزيد عدد أعضائها عن عشرة عمال ، والتي تقوم على أسس شخصية ، وتتكون بطريقة عفوية أو تلقائية غير مخططة ، نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل المر لفترة طويلة بين العمال داخل وخارج التنظيم الصناعى .

### ب - مفهوم دوران العمل :

يطلق مصطلح " دوران العمل " Labour Turnover على تلك الحركة الناجمة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم الصناعى ، وإحلال آخرين جدد محلهم . ويشير هذا المصطلح إلى ظاهرة التغير فى عدد العاملين نتيجة الالتحاق بالخدمة أو انتهائها .

ويقابل مصطلح " دوران العمل " مصطلح " الاستقرار المهني " Occupational Stability ، أى بقاء واستمرار نفس العامل فى نفس العمل مدة طويلة<sup>(١١)</sup>.

ويذكر " إتزيونى " A.Etzioni أنه غالبا ما توجد مشكلة دوران العمل داخل جميع التنظيمات الكبيرة الحجم ، نظرا لأن هذه التنظيمات عادة ما يكون لها القدرة على الاستمرار والبقاء لمدة أطول من عمر أعضاء هذه التنظيمات . مما يؤدي الى وجود بعض الوظائف الشاغرة ، والتي يتمين على التنظيمات أن تشغلها بأعضاء جدد<sup>(١٢)</sup>.

ونجد أن دوران العمل لا يعد ضارا بالتنظيم الصناعى إذا كان يؤدي إلى تنشيط التنظيم وتقوية العناصر الإنسانية فيه ، وإبدال أفكار قديمة خاملة بأخرى جديدة متحفزة ، ومن ثم فإن دوران العمل الذى يحدث فى حدود معقولة ، ويطرق منظمة ويكون لأسباب خارجة عن إرادة الفرد ، مثل كبر السن أو اعتلال الصحة ، أو العجز أو الوفاة - يصبح عملية طبيعية، قد يستفيد منها التنظيم الصناعى، ويضمن استمرار الحياة فيه .

أما دوران العمل الذى لا ينطبق عليه الشروط السابقة ، والذى يحدث بلا نظام ، ودون حاجة حقيقية له ، نتيجة عدم رضا العمال عن عملهم داخل المصنع ، فهذا النوع يعد ضارا بالنسبة للتنظيم الصناعى ، ويقضى على عوامل الاستقرار فيه<sup>(١٣)</sup> ، وهذا النوع من دوران العمل الذى قد يحدث لأسباب غير خارجة عن إرادة العامل ، هو النوع الذى يهتم به الباحث فى هذه الدراسة .

ويقصد الباحث بمشكلة دوران العمل فى هذه الدراسة - على المستوى الاجرائى - تلك المشكلة الناجمة عن ترك العمال الصناعيين داخل المصنع لأسباب غير خارجة عن إرادتهم وفى ظروف كان فى إمكانهم التحكم فيها . أى أن دوران العمل يشير إلى ترك العمال الصناعيين للخدمة فى المصنع لأسباب كان يمكنهم تجنبها ، مثل ترك الخدمة بسبب النقل إلى جهة أخرى خارج المصنع ، أو بسبب التغيب عن العمل ، أو الاستقالة . ولا يدخل فى حساب دوران العمل حالات ترك الخدمة لأسباب خارجة عن إرادة العمال الصناعيين ، مثل العجز ، أو بلوغ سن المعاش ، أو الوفاة .

### ثالثا - المدخل النظرى للدراسة :

يذكر " سيلفرمان " D.Silverman<sup>(١٤)</sup> أن هناك خمسة مداخل نظرية تستخدم فى دراسة

التنظيمات بوجه عام ، وهى : مدخل العلاقات الإنسانية ، ومدخل علم النفس التنظيمى ، ومدخل النسق الاجتماعى الفنى ، ومدخل نظرية صنع القرار ، وأخيرا المدخل البنائى الوظيفى .

ويذهب بعض العلماء - ومنهم " إيتزيونى " A. Etzioni - إلى أن نظريات التنظيم على درجة عالية من النمو والتكامل بحيث تصلح كموجه للبحوث التى تجرى على التنظيمات الصناعية (١٥) .

وسوف يتبنى الباحث مدخل العلاقات الإنسانية كموجه نظرى لهذه الدراسة ، وذلك نظرا لأنه المدخل الملائم لدراسة جماعات العمل غير الرسمية وعلاقتها بمشكلة دوران العمل داخل المصنع .

وإذا حاولنا تتبع التطور التاريخى والفكرى لحركة العلاقات الإنسانية Human Relations ، نجد أن هناك ثلاثة مداخل فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية . فهناك الاتجاه الكلاسيكى الذى تمثله مدرسة " التون مايو " E.Mayo وزملائه من الباحثين أمثال " روتلزبرجر " E. Roethlisberger و " ديكسون " W. Dickson ، كما أن هناك اتجاه مدرسة " شيكاغو " الذى تمثله أعمال " لايد وارنر " Liayd Warner ولجنة العلاقات الإنسانية فى الصناعة بجامعة ( شيكاغو ) برئاسة ( وارنر ) وعضوية بعض العلماء أمثال " جاردنر " B. Gardner و " هاربيسون " F. Harbison وأخيرا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلى الذى أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال " البرت شابل " E. Chappel وكونارد أرنسبرج C. Arensberg من جامعة هارفارد (١٦) .

وعموما نجد أن مدخل العلاقات الإنسانية يمكن الباحث من دراسة الجماعات الصغيرة ، ويضطره إلى الأخذ بوجهة نظر ضيقة النطاق تهتم بتحليل الوحدات الاجتماعية الصغرى دون الاهتمام بتحليل الوحدات الكبرى .

ويستعين مدخل العلاقات الانسانية بأداة تصورية أساسية تتمثل فى الإنسان الاجتماعى المرتبط بجماعة العمل التى ينتمى إليها ، ويميل أصحاب هذا المدخل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات فى الاتصال (١٧) .

وقد نظر أصحاب مدخل العلاقات الإنسانية إلى التنظيم على إعتبار أنه يوجد فى فراغ Vacuum وعلى أنه نسق مغلق Closed System . ونجد أن البحوث التى يوجهها مدخل العلاقات الإنسانية تهتم أساسا بتحليل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعات المختلفة داخل التنظيم .



ويسمى الذين يعالجون التنظيم في ضوء هذا المستوى إلى اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية السائدة بين الجماعات الصغيرة ، ودراسة الأسس التي تستند إليها هذه الجماعات (١٨) .

ومن أهم أوجه النقد التي وجهت إلى مدخل العلاقات الإنسانية ، التحيز ضد النزعة الفردية وضد المعنوية أو الرشد ، وقد قدم صورة للفرد يسيطر عليها الاحساسات والمشاعر . بالإضافة إلى أن هذا المدخل يميل إلى رؤية جميع المشكلات على اعتبار أنها مشكلات في الاتصال متجاهلا مشكلة القوة ، وتأثير العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخارجية بالنسبة للنسق الاجتماعي للتنظيم (١٩) .

#### رابعاً - تحليل نقدي للدراسات السابقة :

هناك بعض الدراسات السابقة على الصعيدين العربى والأجنبى ، والتي أشارت نتائجها بشكل مباشر أو غير مباشر - إلى العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل داخل المصنع . ويمكن عرض ملخص لهذه الدراسات مع ترتيبها ترتيباً زمنياً على النحو التالي :

أ- فى عام ١٩٢٣ قام " إلتون مايو " (٢٠) وعدد من الباحثين فى جامعة (بنسلفانيا ) باجراء دراسة بهدف اكتشاف أفضل الطرق للحد من مشكلة دوران العمل التى كانت تبدو بشكل واضح فى قسم غزل القطن الموجود بأحد مصانع النسيج بالقرب من " فيلادلفيا " وقد كشفت هذه الدراسة عن أن من أهم أسباب مشكلة دوران العمل ، انخفاض تقدير العمال لعملم حيث كان العمل روتينياً تكرارياً وكان العمل انفرادياً بالضرورة ولا يتطلب أى نوع من الاتصالات بين العمال أى أن العمال كانوا يعملون كوحدة منعزلة لا كمجموعات اجتماعية متماسكة .

ب - فى الفترة من ١٩٢٧ حتى عام ١٩٣٢ قام " إلتون مايو " وعدد آخر من الباحثين بعدة تجارب فى مصانع " هاوثورن " التابعة لشركة " ويسترن إليكتريك " وقد كان لهذه التجارب أكبر الأثر فى اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية وتوضيح أثر هذه الجماعات على إنتاجية وسلوك العمال داخل المصنع (٢١) .

ج - فى عام ١٩٤٣ ، قام " مايو " ومعاونوه من الباحثين بدراسة مشكلة دوران العمل فى صناعة الطائرات فى كاليفورنيا الجنوبية وفى هذه الدراسة تم ملاحظة إحدى جماعات العمل التى تم

اختيارها من بين الجماعات الصغيرة التى تتصف بحسن المواظبة ، وقد كشفت هذه الدراسة عن أن انخفاض معدلات دوران العمل فى هذه الجماعة إنما يرجع إلى أن هذه الجماعة تعد متماسكة الى درجة معينة ، كما كان أعضاء هذه الجماعة يشعرون أنهم ينتمون إلى جماعة ، وأنهم يختلفون الى درجة معينة عن باقى العمال فى الادارات والأقسام الأخرى التى ترتفع بها معدلات دوران العمل وقد وجد " مايو " أن نسبة التغيب والتنقل فى العمل

( دوران العمل ) كانت مرتفعة بين العمال الذين لم يكونوا فريقا ، والذين لم يكونوا منتمين لأية جماعة (٢٢) .

د - فى عام ١٩٥٧ قام " روس " و " زاندر " بدراسة مدى الارتباط بين الرضا عن العمل وبين مشكلة دوران العمل . وقد تبين من هذه الدراسة أنه من بين العوامل التى تؤدى الى ارتفاع معدل دوران العمل ، الدرجة التى يحول بها العمل دون حصول العامل على الإنباع أو الرضا الذى يحصل عليه نتيجة انتمائه إلى الأسرة وأية جماعة أخرى خارج نطاق العمل - فى المجتمع المحلى المحيط بالتنظيم (٢٣) .

هـ - فى عام ١٩٥٨ ، قام " ليندكويست " بدراسة عن مشكلتى دوران العمل وتغيب العمال فى إحدى التنظيمات الصناعية . وقد اتضح من نتائج هذه الدراسة أن هاتين المشكلتين إنما تظهران نتيجة سوء تكييف العامل مع عمله . كما تبين وجود علاقة بين مشكلة دوران العمل وبين مقدار ما يتطلبه العمل من وقت اضافى (٢٤) .

و - فى عام ١٩٦٦ قام " لى " R. Ley بدراسة عن أسباب مشكلة دوران العمل فى إحدى شركات الكهرباء . وفى هذه الدراسة قام " لى " بدراسة ظروف العمل فى الأقسام المختلفة التى تظهر بها مشكلة دوران العمل والتى لا يستمر بها العمال لمدة طويلة . وقد كشفت هذه الدراسة عن ارتباط مشكلة دوران العمل بنمط الإشراف السائد داخل الأقسام المختلفة . فقد كانت الأقسام التى يشرف عليها رؤساء عمل يتميزون بالطابع الاستبدادى ، يرتفع بها معدل دوران العمل بالنسبة لغيرها من الأقسام التى يشرف عليها رؤساء يتبعون الأسلوب الديموقراطى ويشركون العمال معهم فى اتخاذ القرارات المختلفة (٢٥) .

ز - فى عام ١٩٧٣ ، قام على عبد الرازق جلى بدراسة بعنوان ( البناء الاجتماعى للمصنع ) وهى

دراسة فى ديناميات الجماعة الصغيرة ، وقد أجريت هذه الدراسة فى أحد مصانع الكبريت . ومن أهم النتائج التى أسفرت عنها هذه الدراسة ، أن البناء الاجتماعى الداخلى للمصنع لم يكن بناءً معوقاً لأهداف التنظيم بقدر ما كان ميسراً له . إذ إن انتماء العمال إلى جماعات أولية يساعدهم على حل مشاكلهم فى العمل ومشاكلهم العائلية . وكانت المعايير الاجتماعية التى ظهرت فى جماعات العمل داخل المصنع تيسر تحقيق التنظيم لأهدافه ، واتضح أن الجماعات الأولية داخل المصنع تعمل على أن توفر لأعضائها طرقاً فى العمل واجراءات غير مقننة لحل المشاكل التى لا يتوافر لها حلول فى نطاق الطرق والاجراءات التنظيمية المتفق عليها فى العمل مما يشير إلى أن الانتماء إلى الجماعات الأولية داخل المصنع قد يؤدي الى التخفيف من حدة مشكلات العمل (٢٦) .

ح - فى عام ١٩٨٤ ، قام عبد الكريم سعيد محمد الغامدى ، بدراسة بعنوان ( الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع ) ، وقد أجريت هذه الدراسة فى شركة الأسمدة العربية السعودية بالدمام . وقد حاولت هذه الدراسة التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لثلاث من مشكلات العمل المختلفة ، ضعف الكفاءة الانتاجية ، ومشكلة التغيب عن العمل ، ومشكلة دوران العمل . وقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يؤدي إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل كما تبين أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر رغبة فى الاستمرار فى العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع بالمقارنة بغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية (٢٧) الا أن هذه الدراسة قد اكتفت بدراسة اتجاهات العمال - المستمرين بالخدمة - نحو مشكلة دوران العمل دون محاولة دراسة سلوك العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع ودوافعهم لترك الخدمة .

ومن تحليل نتائج الدراسات السابقة . نجد أن هذه الدراسات قد حاولت الكشف عن العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وبين مشكلات العمل بوجه عام ، أو التعرف على اتجاهات العمال نحو مشكلة دوران العمل ، أو التعرف على العوامل المختلفة التى تؤدي إلى ظهور هذه المشكلة ، دون محاولة التعرف على العلاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل بوجه خاص ، ودون محاولة دراسة العمال الذين تركوا الخدمة بالتنظيمات الصناعية المختلفة ، مما يوضح أهمية هذه الدراسة .

### خامسا : خطة الدراسة الميدانية :

وفى هذا الصدد ، سيجاول الباحث توضيح مجالات الدراسة والمنهج المستخدم فيها ، وأدوات جمع البيانات ، وإجراء اختبار عينة الدراسة

#### أ- مجالات الدراسة :

تنقسم مجالات هذه الدراسة إلى ثلاثة مجالات هى المجال البشرى ، والزمنى ، والجغرافى .

وقد تم تجديد المجال البشرى لهذه الدراسة بحيث يقتصر على العمال الصناعيين الذكور سواء الذين تركوا الخدمة بالمصنع خلال عام ١٩٩١ ، أم المستمرين بالخدمة الذين يعملون فى الورش الانتاجية الأساسية فى الوظائف غير الاشرافية ، وذلك نظرا لأن هؤلاء العمال يمثلون غالبية العاملين داخل المصنع ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية الإنتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل المصنع .

وقد بدأت عملية جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة فى أوائل شهر ديسمبر عام ١٩٩١ وانتهت هذه العملية فى منتصف شهر يناير عام ١٩٩٢ ، مما يشير إلى أن عملية جمع البيانات قد استغرقت مدة شهر ونصف . وقد اشترك فى هذه العملية مجموعة من طلاب الفرقة " الرابعة" بقسم الاجتماع فى كلية الآداب جامعة القاهرة فرع بنى سويف . وقد سبق أن درس هؤلاء الطلاب مادة مناهج البحث الاجتماعى ، كما قام الباحث بتدريبهم على عملية جمع البيانات قبل قيامهم بهذه العملية .

كما تم تحديد المجال الجغرافى لهذه الدراسة داخل نطاق مصنع النسيج بمدينة بنى سويف ويرجع اختبار الباحث لهذا المصنع الى عدة اعتبارات ، منها أن هذا المصنع يعد من أهم وأقدم وأكبر المصانع الموجودة فى بنى سويف ، كما أن قرب هذا المصنع من مكان عمل الباحث يسمح بقضاء فترة زمنية طويلة بداخله بالإضافة إلى أهمية إنتاج المصنع بالنسبة للإنتاج القومى . إلا أن الدراسة لم تقتصر على دراسة العمال داخل نطاق مصنع النسيج فى مدينة بنى سويف ، وذلك نظرا لأن الدراسة قد تطلبت الاتصال بالعمال الصناعيين الذين تركوا الخدمة بالمصنع حسب عناوين محل إقامتهم داخل أم خارج المحافظة . وقد ساعد على الاتصال هؤلاء العمال بعض الطلاب الذين يقيمون بالقرب من محل

إقامة هؤلاء العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع .

## ب - منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

استخدم الباحث فى هذه الدراسة الوصفية منهج المسح الاجتماعى عن طريق العينة . وقد اعتمد الباحث على استمارة الاستبيان لجمع البيانات التى تتطلبها الدراسة ، وتتضمن هذه الاستمارة فى مجموعها ٣٢ سؤالاً من الاسئلة المغلقة ذات الإجابات المحددة حتى يسهل تصنيف هذه البيانات ، فيما عدا أربعة أسئلة فقط من النوع ذى النهايات المفتوحة حتى يمكن التعرف على كافة الاحتمالات الممكنة للإجابات . وقد تم تصنيف أسئلة استمارة الاستبيان فى أربعة أقسام أساسية : القسم الاول يتضمن بعض البيانات الشخصية ، ويشمل القسم الثانى بيانات عن أسباب مشكلة دوران العمل ، ويحتوى القسم الثالث على بيانات توضح العلاقة بين بناء الجماعات غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل ، أما القسم الرابع والأخير ، فيشتمل على بيانات توضح العلاقة بين وظائف الجماعات غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل ، وقد قام الباحث باتخاذ بعض الاجراءات المنهجية الكفيلة بضمان درجة مناسبة من ثبات وصدق البيانات التى تتضمنها استمارة الاستبيان ، منها تجربة هذه الاستمارة وتعديلها قبل استخدامها ، كما روعى فى تصميمها أن تحقق درجة من الاتساق الداخلى والترتيب المنطقى لبنودها ، كما استعان الباحث بعدة أدوات منهجية أخرى ، مثل تحليل الوثائق والسجلات الموجودة داخل المصنع وخاصة مايتعلق منها بمشكلة دوران العمل أو ترك الخدمة بالمصنع . كما استفاد الباحث من تحليل الهيكل التنظيمى للمصنع محل الدراسة ، وخاصة عند اختيار عينة الدراسة من بين العاملين فى الورش الانتاجية الأساسية ، وذلك بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات الحرة غير المقننة مع بعض المسئولين ورجال الإدارة داخل المصنع محل الدراسة .

## ج - عينة الدراسة :

أجريت هذه الدراسة على مجموعتين من العمال الصناعيين . وتتكون المجموعة الأولى من العمال الصناعيين الذين تركوا الخدمة بالمصنع محل الدراسة خلال عام ١٩٩١ لأسباب غير خارجة عن إرادتهم ، وقد بلغ عدد أفراد هذه المجموعة ٩٨ عاملاً ، أما المجموعة الثانية فتتكون من العمال الصناعيين المستمرين فى الخدمة بالمصنع حتى تاريخ إجراء هذه الدراسة وقد بلغ عدد أفراد هذه المجموعة ١٩١ عاملاً .

وقد قام الباحث باختيار أفراد المجموعة الأولى من العمال الصناعيين الذين تركوا الخدمة بالمصنع على النحو التالي :

١- بالرجوع إلى السجلات الموجودة فى المصنع محل الدراسة ، تبين أن هناك ١٥٧ عاملا قد تركوا الخدمة بالمصنع خلال عام ١٩٩١ .

٢- تم تصنيف العمال الذين تركوا الخدمة حسب أسباب تركهم للخدمة بوجه عام إلى مجموعتين : المجموعة الأولى تمثل العمال الذين تركوا الخدمة لأسباب خارجة عن إرادتهم مثل العجز ، وبلوغ سن المعاش ، والوفاة ، وقد بلغ عدد أفراد هذه المجموعة ٢٥ عاملا وقد استبعد الباحث هذه المجموعة من الدراسة نظرا لأنهم قد لا يمثلون خطورة على عملية الإنتاج داخل المصنع . أما المجموعة الثانية ، فتمثل العمال الذين تركوا الخدمة لأسباب غير خارجة عن إرادتهم ، مثل النقل إلى جهة خارج المصنع ، والفصل بسبب التغيب عن العمل ، والاستقالة وقد بلغ عدد أفراد هذه المجموعة الثانية ١٣٢ عاملا ، وقد تم اختيار أفراد هذه المجموعة الثانية للدراسة ، نظرا لأن ترك هؤلاء العمال للخدمة بالمصنع يعد ضارا بالتنظيم الصناعى ، ويؤدى إلى حدوث مشكلات متعددة .

٣- تم حصر أسماء وعناوين محل الإقامة بالنسبة للعمال الصناعيين الذين تركوا الخدمة لأسباب غير خارجة عن إرادتهم ، وقد تمكن الباحث من دراسة ٩٨ حالة من هذه الحالات أما باقى الحالات وعددها ٣٤ حالة فلم يتمكن الباحث من دراستها نظرا لصعوبة الحصول على عناوين محال إقامتهم ، وعدم معرفة المؤسسات الجديدة التى أصبحوا يعملون فيها ، كما قام الباحث باختيار أفراد المجموعة الثانية من بين العمال المستمرين بالخدمة بالمصنع عن طريق استخدام أسلوب العينة الطبقيّة العشوائية Stratified Random Sample وذلك على النحو التالى :

١- تبين أن عملية الإنتاج الأساسية فى المصنع تتم داخل إدارتين رئيسيتين ، هما : إدارة نسيج (١) ، وإدارة نسيج (٢) ، ويبلغ عدد العمال فى هاتين الإدارتين ٩٨٣ عاملا .

٢- قام الباحث باستبعاد عدد العاملين فى الوظائف الاشرافية وعددهم ٢٨ عاملا من جملة العاملين فى الإدارتين سالفتى الذكر ، فتبين أن عدد العمال الصناعيين العاملين فى الوظائف غير الاشرافية يبلغ ٩٥٥ عاملا موزعين على بعض المهن المختلفة .

٣- نظرا لعدم تجانس مجتمع البحث الذى يتكون من ٩٥٥ عاملا يزاولون مهنا مختلفة ، لذلك فقد قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من العمال الصناعيين المستمرين فى الخدمة تتمثل فيها المهن المختلفة بنسبة وجودها فى المجتمع الأسمى وقد بلغ عدد أفراد هذه العينة ١٩١ عاملا بنسبة ٢٠٪ من جملة العمال الصناعيين فى المستويات غير الاشرافية من العاملين داخل الإدارات الإنتاجية الأساسية داخل المصنع .

### سادسا : نتائج الدراسة :

#### أ- العوامل المؤدية إلى مشكلة دوران العمل :

تبين من تحليل البيانات الواردة فى السجلات الموجودة بالتنظيم الصناعى محل الدراسة ، أن هناك ١٥٧ عاملا قد تركوا الخدمة بالمصنع خلال عام ١٩٩١ . وقد اتضح أن نسبة ٧٪ من جملة هؤلاء قد تركوا الخدمة بسبب العجز واعتلال الصحة ، ٤,٥٪ قد تركوا الخدمة بسبب بلوغ سن المعاش ٤,٥٪ قد تركوا الخدمة بسبب الوفاة ، ٤٣,٩٪ قد تركوا الخدمة بسبب النقل إلى جهة أخرى خارج المصنع . ٣٥,٦٪ قد تركوا الخدمة بسبب التغيب عن العمل ، ٤,٥٪ قد تركوا الخدمة بسبب الاستقالة ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١) التالى .

#### جدول رقم (١)

توزيع العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع خلال عام ١٩٩١  
حسب أسباب تركهم للخدمة ( من السجلات الموجودة بالمصنع )

أسباب ترك الخدمة بالمصنع	تكرار	٪ للجملة
أسباب خارجة عن إرادة العامل : العجز واعتلال الصحة	١١	٧,٠
بلوغ سن المعاش	٧	٤,٥
الوفاة	٧	٤,٥
أسباب غير خارجة عن إرادة العامل : النقل الى جهة أخرى خارج المصنع	٦٩	٤٣,٩
الفصل بسبب التغيب عن العمل	٥٦	٣٥,٦
الاستقالة	٧	٤,٥
الجملة	١٥٧	١٠٠,٠

ويستدل من البيانات الواردة فى الجدول السابق على أن نسبة ١٦٪ من جملة حالات ترك الخدمة بالمصنع ، ترجع إلى عوامل خارجة عن إرادة العمال الصناعيين ، مثل العجز ، أو بلوغ سن المعاش ، أو الوفاة . وقد لا يشكل هذا النوع من دوران العمل أية خطورة على المصنع بل إنه عملية طبيعية قد يستفيد منها التنظيم الصناعى ، نتيجة إحلال القوى العاملة من فئة الشباب محل فئة كبار السن .

إلا أننا نلاحظ أن معظم حالات ترك الخدمة (٨٤٪ من الجملة) ترجع إلى عوامل كان يمكن للعمال الصناعيين تجنبها ، مثل الرغبة فى النقل من المصنع ، أو التغيب عن العمل ، أو الاستقالة . وهذا النوع من دوران العمل ، يعد ضارا بالنسبة للتنظيم الصناعى ، ويقضى على عوامل الاستقرار داخل التنظيم . لذلك سيهتم الباحث بدراسة هذا النوع من حالات ترك الخدمة .

وقد تم الاتصال بالعمال الصناعيين الذين تركوا الخدمة لأسباب غير خارجة عن إرادتهم ، وتم سؤال هؤلاء العمال عن أهم أسباب تركهم للخدمة بالمصنع ، فأجاب ٣ ، ١٧٪ من جملة هؤلاء العمال بأنهم تركوا الخدمة بسبب بعض الظروف الاجتماعية الخارجية ، مثل الزواج وبعد المسكن عن مقر العمل ، وأشار ٣ ، ١٣٪ إلى أنهم تركوا العمل بسبب عدم انتمايتهم إلى جماعات العمل غير الرسمية ، وذكر ٢ ، ١١٪ أنهم تركوا الخدمة بسبب عدم كفاية الخدمات الاجتماعية التى تقدم للعاملين داخل المصنع ، وأكد ٢ ، ١٠٪ أنهم تركوا الخدمة بسبب ضعف فرص الترقى والتقدم فى العمل ، وقرر ٢ ، ٨٪ أنهم تركوا الخدمة بسبب سوء الإشراف كما أجاب ٤ ، ١٨٪ بأنهم تركوا الخدمة بسبب سوء ظروف العمل المادية ، مثل الضوضاء الناجمة عن تشغيل الآلات داخل المصنع ، وذكر ٣ ، ١٤٪ أنهم تركوا الخدمة بسبب انخفاض الأجور والحوافز المادية ، وأخيرا أشار ١ ، ٧٪ إلى أنهم تركوا الخدمة بسبب عدم استخدام الآلات الحديثة ، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (٢) .

وتشير البيانات الواردة فى الجدول (٢) إلى أن نسبة ٦٠ ، ٢٪ من جملة العمال الصناعيين قد تركوا الخدمة بالمصنع نتيجة لبعض العوامل الاجتماعية ، مثل الظروف الاجتماعية الخارجية ، وعدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية ، وعدم كفاية الخدمات الاجتماعية ، وضعف فرص الترقى والتقدم فى العمل ، وسوء الإشراف . كما يستدل من الجدول السابق على أن نسبة ٣٩ ، ٨٪ من جملة العمال قد تركوا الخدمة بالمصنع نتيجة لبعض العوامل المادية ( الفيزيائية ) مثل سوء ظروف العمل



جدول رقم (٢)  
التوزيع التكرارى للعمال الصناعيين الذين  
تركوا الخدمة بالمصنع حسب أسباب تركهم للخدمة

أسباب ترك الخدمة بالمصنع	تكرار	% للجملة
أولا - العوامل الاجتماعية :		
بعض الظروف الاجتماعية الخارجية (مثل الزواج )	١٧	١٧,٣
عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية	١٣	١٣,٣
عدم كفاية الخدمات الاجتماعية	١١	١١,٢
ضعف فرص الترقى والتقدم فى العمل	١٠	١٠,٢
سوء الاشراف	٨	٨,٢
ثانيا - العوامل المادية (الفيزيقية) :		
سوء ظروف العمل المادية ( مثل الضوضاء )	١٨	١٨,٤
انخفاض الأجور والحوافز المادية	١٤	١٤,٣
عدم استخدام الآلات الحديثة	٧	٧,١
الجملة	٩٨	١٠٠,٠

المادية ، وانخفاض الأجور والحوافز المادية ، وعدم استخدام الآلات الحديثة ، مما يشير إلى صحة الفرض الأول الذى تم صياغته لهذه الدراسة ، والذى مؤداه " تزداد الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى مشكلة دوران العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية " .

### ب - بناء جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل :

للتعرف على العلاقة بين انتماء العمال الى جماعات العمل غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل ، تم تصنيف كل من العمال الذين تركوا الخدمة والمستمرين بالخدمة حسب انتمائهم إلى الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ، فتبين أن نسبة ٦٦,٣٪ من جملة العمال الذين ينتمون إلى الجماعات غير الرسمية قد تركوا الخدمة بالمصنع ، فى حين وجد أن نسبة ٣٣,٧٪ من الجملة لا ينتمون إلى مثل هذه الجماعات غير الرسمية . أما بالنسبة للعمال الذين لم يتركوا الخدمة بالمصنع ، فقد اتضح أن نسبة ٨٥,٩٪ من جملة هؤلاء العمال ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية ، بينما وجد أن نسبة ١٤,١٪ من الجملة لا ينتمون إلى مثل هذه الجماعات ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٣).

وتكشف البيانات الواردة فى الجدول (٣) عن أن ثلثى العمال الذين تركوا الخدمة كانوا ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية . بينما معظم العمال الذين لم يتركوا الخدمة ينتمون إلى مثل هذه الجماعات ، مما قد يشير إلى أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر تمسكا

جدول رقم (٣)  
توزيع أفراد العينة حسب الانتماء  
إلى جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة				الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
٪	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	
٧٩,٢	٢٢٩	٨٥,٩	١٦٤	٦٦,٣	٦٥	ينتمون
٢٠,٨	٦٠	١٤,١	٢٧	٣٣,٧	٣٣	لا ينتمون
١٠٠,٠	٢٨٩	١٠٠,٠	١٩١	١٠٠,٠	٩٨	الجملة

بالاستمرار فى الخدمة داخل المصنع بالمقارنة بغيرهم من العمال غير المنتمين إلى الجماعات غير الرسمية . وتشير هذه النتيجة إلى صحة الفرض الثانى الذى تم صياغته لهذه الدراسة ، والذى مؤداه " يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلة " دوران العمل " .

وسؤال أفراد العينة عن أهم الأسس التى تقوم عليها جماعاتهم غير الرسمية ، أجاب ٤٧,٧٪ بأن جماعاتهم غير الرسمية تقوم على أساس التعاون فى أداء العمل ، وذكر ٣٨,٥٪ أن جماعاتهم تقوم على أساس التقارب المكانى فى العمل . وقرر ٤,٦٪ أن جماعاتهم تقوم على أساس التجاور فى مكان الإقامة ، وأكد ٦,١٪ أن جماعاتهم تقوم على أساس القرابة ، وأشار ٣,١٪ إلى أن جماعاتهم تقوم على أساس التشابه فى الأقدمية .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، فقد أجاب ٤٠,٣٪ بأن جماعاتهم غير الرسمية تقوم على أساس التعاون فى أداء العمل ، وأكد ٣٢,٩٪ أن جماعاتهم تقوم على أساس التقارب المكانى فى العمل ، وقرر ١٢,٨٪ أن جماعاتهم تقوم على التجاور فى مكان الإقامة ، وذكر ٦,١٪ أن جماعاتهم تقوم على أساس القرابة ، وأخيرا أشار ٧,٩٪ إلى أن جماعاتهم تقوم على أساس التشابه فى الأقدمية ، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (٤) .

ويتضح من البيانات الواردة فى الجدول رقم (٤) ، أن أهم الأسس التى تقوم عليها الجماعات غير الرسمية بالنسبة لكل من العمال الذين تركوا الخدمة أو المستمرين بالخدمة تتمثل فى التعاون فى أداء العمل أو التقارب المكانى فى العمل .

وللتعرف على حجم الجماعات غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال الصناعيون وعلاقة ذلك بمشكلة دوران العمل ، تم تصنيف أفراد العينة طبقا لعدد أعضاء الجماعات غير الرسمية ، فتبين أن ١٣,٩٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع ينتمون إلى جماعات غير رسمية تتكون من عضوين فقط ، ١٦,٩٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من ثلاثة أعضاء ، ٢١,٥٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من أربعة أعضاء ، ٣٨,٥٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من خمسة أعضاء ، ٩,٢٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من ستة أعضاء .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة داخل المصنع ، فقد تبين أن ٣٧,٢٪ من جملة هؤلاء العمال ينتمون إلى جماعات غير رسمية تتكون من عضوين فقط ، ٢٣,٨٪ ينتمون إلى جماعات

جدول رقم (٤)  
توزيع أفراد العينة حسب الأسس التي تقوم عليها  
الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				الأسس التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤٢,٣	٩٧	٤٠,٣	٦٦	٤٧,٧	٣١	التعاون فى أداء العمل
٣٤,٥	٧٩	٣٢,٩	٥٤	٣٨,٥	٢٥	التقارب المكائى فى العمل
١٠,٥	٢٤	١٢,٨	٢١	٤,٦	٣	التجاور فى مكان الاقامة
٦,١	١٤	٦,١	١٠	٦,١	٤	القرابة
٦,٦	١٥	٧,٩	١٣	٣,١	٢	التشابه فى الأقدمية
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

تتكون من ثلاثة أعضاء ، ١٢,٨٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من أربعة أعضاء ، ١١,٦٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من خمسة أعضاء ، ١٤,٦٪ ينتمون إلى جماعات تتكون من ستة أعضاء ، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (٥)

وبحساب المتوسط الحسابى لحجم الجماعات غير الرسمية التي ينتمى إليها العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع ، وجد أن هذا المتوسط يبلغ ٤,١٢ عضواً ، بينما وجد أن المتوسط الحسابى لحجم الجماعات غير الرسمية التي ينتمى إليها العمال المستمرون فى الخدمة يبلغ حوالى ٣,٤٣ عضواً ، مما يشير إلى صغر حجم الجماعات غير الرسمية التي ينتمى إليها العمال المستمرون فى الخدمة بالمقارنة

جدول رقم (٥)  
توزيع أفراد العينة حسب حجم الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				حجم الجماعات غير الرسمية ( عدد الأعضاء )
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣٠,٦	٧٠	٣٧,٢	٦١	١٣,٩	٩	اثنان
٢١,٨	٥٠	٢٣,٨	٣٩	١٦,٩	١١	ثلاثة
١٥,٣	٣٥	١٢,٨	٢١	٢١,٥	١٤	أربعة
١٩,٢	٤٤	١١,٦	١٩	٣٨,٥	٢٥	خمسة
١٣,١	٣٠	١٤,٦	٢٤	٩,٢	٦	سنة
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

بحجم الجماعات التى ينتمى إليها العمال الذين تركوا الخدمة ، ومن المعروف أن التفاعل بين أعضاء الجماعة يزداد كلما قل حجم الجماعة أى أن العمال المستمرين بالخدمة أكثر تفاعلا مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية بالمقارنة بغيرهم من العمال الذين تركوا الخدمة .

وللتأكد من العلاقة بين قوة العلاقات بين أعضاء الجماعات غير الرسمية وبين حدوث مشكلة دوران العمل داخل المصنع ، تم سؤال أفراد العينة عن مدى تكرار مقابلاتهم مع أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، فتبين أن ٥٦,٩% من جملة العمال الذين تركوا الخدمة كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم يوميا ، ٢٣,١% كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم أسبوعيا ، ٢٠% كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم شهريا .

جدول رقم (٦)  
توزيع أفراد العينة طبقا لتكرار المقابلات  
بينهم وبين أعضاء الجماعات غير الرسمية

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				مدى تكرار المقابلات مع أعضاء الجماعات غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦٦,٤	١٥٢	٧٠,١	١١٥	٥٦,٩	٣٧	يومية
٢٠,١	٤٦	١٨,٩	٣١	٢٣,١	١٥	أسبوعيا
١٣,٥	٣١	١١,٠	١٨	٢٠,٠	١٣	شهريا
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة داخل المصنع ، فقد اتضح أن ٧٠٪ يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية يوميا ، ١٨,٩٪ يتعاملون مع أعضاء جماعاتهم أسبوعيا ، ١١٪ يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم شهريا ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٦).

وتكشف البيانات الواردة فى الجدول (٦) عن أن أكثر من نصف العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع كانوا يتعاملون مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية يوميا . بينما معظم العمال المستمرين بالخدمة كانوا يتعاملون مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية يوميا ، مما يشير إلى قوة التفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال المستمرون بالخدمة داخل المصنع بالمقارنة بغيرهم من العمال الذين تركوا الخدمة .

جدول رقم (٧)  
توزيع أفراد العينة حسب أماكن الاتصال بينهم  
وبين أعضاء الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				أماكن الاتصال بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢٩,٧	٦٨	٢٠,٧	٣٤	٥٢,٣	٣٤	داخل المصنع
١٧,٠	٣٩	١٣,٤	٢٢	٢٦,٢	١٧	خارج المصنع
٥٣,٣	١٢٢	٦٥,٩	١٠٨	٢١,٥	١٤	داخل وخارج المصنع
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

ويسؤال أفراد العينة عن الأماكن التي يتم فيها الاتصال بينهم وبين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية ، أجاب ٥٢,٣٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع بأنهم كانوا يتصلون بأعضاء جماعاتهم غير الرسمية داخل المصنع فقط ، وذكر ٢٦,٢٪ أنهم كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم خارج المصنع ، وأكد ٢١,٥٪ أنهم كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم داخل وخارج المصنع . أما بالنسبة للعمال المستمرين في الخدمة بالمصنع ، فقد أجاب ٢٠,٧٪ بأنهم يتصلون بأعضاء الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ، وقرر ١٣,٤٪ أنهم يتصلون بأعضاء جماعاتهم داخل وخارج المصنع ، وهذا ما يكشف عنه الجدول رقم (٧)

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (٧) أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية داخل المصنع فقط ، بينما يتضح أن غالبية العمال المستمرين بالخدمة كانوا يتقابلون مع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية داخل وخارج المصنع ، مما يؤدي

جدول رقم (٨)  
توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية التى مضت  
على التعارف بينهم وبين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمنصع				المدة الزمنية التى مضت على التعارف
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢٤,٤	٥٦	١٧,٠	٢٨	٤٣,١	٢٨	أقل من سنتين
٣٤,١	٧٨	٣٥,٤	٥٨	٣٠,٧	٢٠	٢ - ٤
٣١,٠	٧١	٣٦,٠	٥٩	١٨,٥	١٢	٤ - ٦
١٠,٥	٢٤	١١,٦	١٩	٧,٧	٥	٦ سنوات فأكثر
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

إلى زيادة فرص التفاعل وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هذه الجماعات .

ويوضح الجدول رقم (٨) توزيع أفراد العينة حسب المدة الزمنية التى مضت على التعارف بينهم وبين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، ويتضح من هذا الجدول أن ٤٣,١٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة قد مضى على تعارفهم أقل من سنتين ، ٣٠,٧٪ ، قد مضى على تعارفهم من سنتين إلى أقل من أربع سنوات ، ١٨,٥٪ قد مضى على تعارفهم أربع سنوات إلى أقل من ست سنوات ، ٧,٧٪ قد مضى على تعارفهم من ست سنوات فأكثر .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، فقد تبين أن ١٧٪ من جملة هؤلاء العمال قد مضى على تعارفهم بأعضاء جماعاتهم غير الرسمية أقل من سنتين ، ٣٥,٤٪ قد مضى على تعارفهم من سنتين إلى أقل من أربع سنوات ، ٣٦٪ قد مضى على تعارفهم من أربع سنوات إلى أقل من ست



سنوات ، ٦ ، ١١٪ قد مضى على تعارفهم ست سنوات فأكثر .

وبحساب المتوسط الحسابى للمدة الزمنية التى مضت على التعارف بين العمال الذين تركوا الخدمة وبين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية ، وجد أن هذا المتوسط يبلغ ٨ , ٢ سنوات فى حين تبين أن المتوسط الحسابى للمدة الزمنية التى مضت على التعارف بين العمال المستمرين بالخدمة وبين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية يبلغ ٧ , ٣ سنوات ، مما يشير إلى طول الفترة الزمنية التى مضت على التعارف بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال المستمرون فى الخدمة بالمقارنة بغيرهم من العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع .

وتجدر الإشارة إلى أن طول فترة التعارف بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية يؤدي إلى زيادة احتمالات تدعيم التفاعل والاتصال بين هؤلاء الأعضاء ، وبالتالي تدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم ، وإتاحة الفرصة المناسبة لنشأة المعايير الاجتماعية وقواعد الضبط الاجتماعى داخل هذه الجماعات غير الرسمية .

وسؤال أفراد العينة عن مدى قوة العلاقة بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، أجاب ٣ , ٢٢٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأن هناك علاقات قوية بين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية ، وأكد ٤ , ٥٥٪ أن هناك علاقة متوسطة بين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية ، وقرر ٣ , ١٢٪ أن هناك علاقات ضعيفة بين أعضاء جماعاتهم الرسمية .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، فقد أجاب ٨ , ٧٣٪ بأن هناك علاقات قوية بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، وذكر ٥ , ١٩٪ أن هناك علاقات متوسطة بين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية ، وأشار ٧ , ٦٪ إلى أن هناك علاقات ضعيفة بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (٩) .

وتكشف البيانات الواردة فى الجدول عن أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع قد أكدوا وجود علاقة متوسطة بين أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، بينما يؤكد معظم العمال المستمرين فى الخدمة وجود علاقة قوية بين أعضاء جماعاتهم غير الرسمية مما قد يشير إلى وجود علاقة بين مدى قوة العلاقات بين أعضاء الجماعات غير الرسمية وبين مشكلة دوران العمل داخل المصنع .

جدول رقم (٩)  
توزيع أفراد العينة طبقا لقوة العلاقة بين أعضاء الجماعات  
غير الرسمية التى ينتمون اليها

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمنصع				مدى قوة العلاقة بين أعضاء الجماعات غير الرسمية
		لم تركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦٢,٠	١٤٢	٧٣,٨	١٢١	٣٢,٣	٢١	علاقة قوية
٢٩,٧	٦٨	١٩,٥	٣٢	٥٥,٤	٣٦	علاقة متوسطة
٨,٣	١٩	٦,٧	١١	١٢,٣	٨	علاقة ضعيفة
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

ويستدل من البيانات الواردة فى الجداول أرقام (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، على أن الجماعات غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال المستمرون بالخدمة داخل المنصع ، تتميز بأنها جماعات أصغر حجما بالمقارنة بالجماعات غير الرسمية التى ينتمى إليها العمال الذين تركوا الخدمة بالمنصع ، وأن غالبية أعضاء هذه الجماعات تتكرر مقابلاتهم يوميا داخل وخارج المنصع ، بالإضافة إلى طول المدة الزمنية التى مضت على التعارف بين أعضائها ، ووجود علاقات اجتماعية قوية بين أعضائها ، مما يؤكد زيادة احتمالات فرص التفاعل والاتصال بين أعضاء هذه الجماعات غير الرسمية. وهذه النتائج تؤكد صحة الفرض الثالث الذى تمت صياغته لهذه الدراسة ، والذى مؤداه : " كلما زاد تدعيم عملية الاتصالات بين أعضاء الجماعات غير الرسمية ، خفت حدة مشكلة دوران العمل " .

جدول رقم (١٠)  
توزيع أفراد العينة حسب الموقف المتوقع من أعضاء الجماعات  
غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة

المجموع		ترك أو عدم الخدمة بالمصنع				الموقف المتوقع من أعضاء الجماعات غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤٧,٢	١٠٨	٥٦,٧	٩٣	٢٣,١	١٥	استنكار
٣٢,٣	٧٤	١٨,٩	٣١	٦٦,١	٤٣	عدم اكتراث
٢٠,٥	٤٧	٢٤,٤	٤٠	١٠,٨	٧	تشجيع
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

وسؤال أفراد العينة عن الموقف الذى يتوقعونه من أعضاء الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، اجاب ٢٣,١% من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأنهم يتوقعون عدم اكتراث أعضاء جماعاتهم لهذا القرار ، بينما أكد ١٠,٨% أنهم يتوقعون تشجيع أعضاء جماعاتهم لهذا القرار .

أما بالنسبة للعمال المستمرين بالخدمة فى المصنع ، فقد ذكر ٥٦,٧% أنهم يتوقعون استنكار أعضاء جماعاتهم غير الرسمية لاتخاذهم قرار ترك العمل بالمصنع ، وأشار ١٨,٩% إلى أنهم يتوقعون عدم اكتراث أعضاء جماعاتهم لهذا القرار ، وقرر ٢٤,٤% أنهم يتوقعون تشجيع أعضاء جماعاتهم لهذا القرار ، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (١٠)

ويستدل من البيانات الواردة فى الجدول رقم (١٠) على أن غالبية العمال الذين تركوا

جدول رقم ١١  
توزيع أفراد العينة حسب التصرف المتوقع من أعضاء الجماعات  
غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				التصرف المتوقع من أعضاء الجماعات غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١٤,٩	٣٤	١٦,٥	٢٧	١٠,٨	٧	السخرية
٤٥,٤	١٠٤	٥٣,٦	٨٨	٢٤,٦	١٦	اللوم
٣٩,٧	٩١	٢٩,٩	٤٩	٦٤,٦	٤٢	التساهل
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

الخدمة بالمصنع كانوا يتوقعون عدم اكتراث أو تشجيع أعضاء جماعاتهم غير الرسمية لاتخاذهم قرار ترك الخدمة بالمصنع ، بينما نجد أن غالبية العمال المستمرين فى الخدمة كانوا يتوقعون استنكار أعضاء جماعاتهم غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، مما يشير إلى أن المعايير الاجتماعية السائدة فى جماعات العمل غير الرسمية قد تؤثر على اتخاذ العامل لقرار ترك الخدمة .

وقد تبين من الدراسة وجود مجموعة من قواعد الجزاءات تقابل المعايير الاجتماعية السائدة فى جماعات العمل غير الرسمية ، فبسؤال أفراد العينة عن التصرف الذى يتوقعونه من أعضاء الجماعات غير الرسمية فى حالة تركهم للخدمة بالمصنع ، أجاب نسبة ١٠,٨ ٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأنهم يتوقعون السخرية من أعضاء الجماعات غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة ، وذكر ٢٤,٦ ٪ أنهم يتوقعون اللوم ، بينما أشار ٦٤,٦ ٪ إلى أنهم يتوقعون التساهل .

أما بالنسبة للعمال المستمرين بالخدمة ، فقد أجاب ١٦,٥ ٪ بأنهم يتوقعون السخرية من

أعضاء الجماعات غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك العمل بالمصنع ، وأكد ٥٣,٦ ٪ أنهم يتوقعون اللوم ، وأخيرا قرر ٢٩,٩ ٪ أنهم يتوقعون التساهل ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١١)

وتكشف البيانات الواردة فى الجدول السابق عن أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع كانوا يتوقعون التساهل من أعضاء جماعاتهم غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة ، بينما نجد أن غالبية العمال المستمرين فى الخدمة كانوا يتوقعون السخرية أو اللوم من أعضاء جماعاتهم غير الرسمية فى حالة اتخاذهم لقرار ترك الخدمة ، مما يشير إلى أنه ينتج عن التفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية مجموعة من قواعد الضبط الاجتماعى أو الجزاءات التى تتمثل فى السخرية أو اللوم ، وذلك بهدف العمل على امتثال أو انصياع أعضاء الجماعات غير الرسمية للمعايير الاجتماعية المقررة داخل هذه الجماعات

ويستدل من البيانات الواردة فى الجدولين رقمى (١٠) ، (١١) على أن العمال الصناعيين المستمرين بالخدمة ينتمون إلى جماعات غير رسمية لها معايير اجتماعية تستنكر غالبا اتخاذ العامل لقرار ترك الخدمة ، كما أن لديها بعض الجزاءات أو قواعد الضبط الاجتماعى (مثل السخرية أو اللوم) لحماية الجماعة من الأعمال التى قد تصدر عن أحد أعضائها والتى لا تتفق مع معاييرها . وربما كان السبب الأساسى فى اتباع أعضاء الجماعة للمعايير الاجتماعية السائدة فى جماعاتهم وتقسكهم بها هو الخوف من التعرض لتلك الجزاءات . وتشير هذه النتائج إلى صحة الفرض الرابع الذى تم صياغته لهذه الدراسة ، والذى مؤداه : " تمارس الجماعات غير الرسمية داخل المصنع ، ضبطا اجتماعيا قويا على اتجاهات العامل نحو ترك الخدمة " .

### هـ - وظائف الجماعات غير الرسمية ومشكلة دوران العمل :

وفى هذا الصدد ، يهدف الباحث إلى محاولة التعرف على مدى تأثير مشكلة دوران العمل بالوظائف التى تؤديها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع ، ومدى اتفاق أهداف هذه الجماعات مع أهداف التنظيم الصناعى . بالإضافة إلى التعرف على الدور الذى تؤديه القيادة غير الرسمية داخل المصنع ، وهل تركز أنماط القيادة غير الرسمية على حل مشكلات العاملين أم حل مشكلات الإنتاج داخل المصنع ؟

ويسؤال أفراد العينة عن أهم الوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها، أجاب ١٣,٨٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأن انتمائهم إلى هذه الجماعات يؤدي إلى تخفيف شعورهم بالتعب والملل أثناء العمل ، وذكر ٩,٢٪ أن انتماءهم إلى هذه الجماعات يساعدهم على حل بعض مشكلات العمل ، وأشار ١٢,٣٪ إلى أن الانتماء لهذه الجماعات يؤدي الى توفير الشعور بالأمن والطمأنينة ، وأكد ٦,٢٪ أن الانتماء لهذه الجماعات يؤدي إلى اكتساب المكانة ، وقرر ٥٨,٥٪ أن الانتماء لهذه الجماعات يعد وسيلة لإظهار المشاعر والعواطف .

أما بالنسبة للعمال المستمرين في الخدمة ، فقد أجاب ٤٣,٩٪ بأن انتماءهم إلى جماعات العمل غير الرسمية يؤدي الى تخفيف شعورهم بالتعب والملل أثناء العمل ، وأكد ٢٠,٧٪ أن

جدول رقم ١٢

توزيع أفراد العينة حسب الوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				الوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
٪	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	
٣٥,٤	٨١	٤٣,٩	٧٢	١٣,٨	٩	تخفيف الشعور بالتعب والملل
١٧,٥	٤٠	٢٠,٧	٣٤	٩,٢	٦	حل بعض مشكلات العمل
١٧,٠	٣٩	١٨,٩	٣١	١٢,٣	٨	توفير الشعور بالأمن والطمأنينة
٦,٥	١٥	٦,٧	١١	٦,٢	٤	اكتساب المكانة الاجتماعية
٢٣,٦	٥٤	٩,٨	١٦	٥٨,٥	٣٨	وسيلة لإظهار المشاعر والعواطف
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

الانتماء إلى هذه الجماعات يؤدي إلى حل بعض مشكلات العمل وذكر ١٨,٩٪ أن الانتماء لهذه الجماعات يؤدي إلى توفير الشعور بالأمن والطمأنينة ، وقرر ٦,٧٪ أن الانتماء إلى هذه الجماعات يؤدي إلى اكتسابهم للمكانة الاجتماعية ، وأخيرا ذهب ٩,٨٪ إلى أن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد وسيلة لإظهار المشاعر والعواطف ، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (١٢)

وتشير البيانات الواردة في الجدول (١٢) إلى أن الجماعات غير الرسمية تؤدي وظائف هامة داخل المصنع لا تتعارض مع أهداف التنظيم الصناعي . الا أننا نلاحظ أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع يرون أن الجماعات غير الرسمية تعد مجرد وسيلة لإظهار المشاعر والعواطف ، أما معظم العمال المستقرين في الخدمة ، فيرون أن لهذه الجماعات وظائف أخرى أكثر أهمية ، منها تخفيف شعور العامل بالتعب والملل ، وحل بعض مشكلات العمل ، وتوفير الشعور بالأمن والطمأنينة .

وتتفق نتائج الدراسة مع ماذهب إليه "شنايدر" E.V. Schneider من حيث (٢٨) إن الجماعات غير الرسمية التي تظهر بطريقة تلقائية داخل المصنع تؤدي عدة وظائف هامة ، منها التخفيف من حدة شعور العامل بالتعب والملل أثناء العمل ، وزيادة شعوره بالأمن والطمأنينة .

وللتأكد من أن أهداف الجماعات غير الرسمية ووظائفها لا تعد معوقة لأهداف التنظيم الصناعي ، تم سؤال أفراد العينة عن مدى الاتفاق بين أهداف جماعاتهم غير الرسمية وبين أهداف المصنع ، فأجاب ٢٣,١٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأن أهداف جماعاتهم غير الرسمية تتفق بدرجة قوية مع أهداف المصنع ، وذكر ٢٠٪ أن أهداف جماعاتهم تتفق بدرجة متوسطة مع أهداف المصنع ، وأكد ٥٦,٩٪ أن أهداف جماعاتهم تتفق بدرجة ضعيفة مع أهداف المصنع .

أما بالنسبة للعمال المستقرين في الخدمة ، فقد أجاب ٥٩,١٪ بأن أهداف جماعاتهم غير الرسمية تتفق بدرجة قوية مع أهداف المصنع ، وأشار ٢٩,٣٪ إلى أن أهداف جماعاتهم تتفق بدرجة متوسطة مع أهداف المصنع ، وقرر ١١,٦٪ أن أهداف جماعاتهم تتفق بدرجة ضعيفة مع أهداف المصنع ، وذلك ما يتضح من الجدول رقم (١٣)

وتكشف البيانات الواردة في الجدول (١٣) عن أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع يرون أن هناك اتفاقا إلى درجة ضعيفة بين أهداف جماعاتهم غير الرسمية وبين أهداف المصنع ككل ،

جدول رقم (١٣)  
توزيع أفراد العينة حسب مدى الاتفاق بين أهداف الجماعات  
غير الرسمية وأهداف المصنع

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				مدى الاتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وأهداف المصنع
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤٨,٩	١١٢	٥٩,١	٩٧	٢٣,١	١٥	اتفاق الى درجة قوية
٢٦,٦	٦١	٢٩,٣	٤٨	٢٠,٠	١٣	اتفاق الى درجة متوسطة
٢٤,٥	٥٦	١١,٦	١٩	٥٦,٩	٣٧	اتفاق الى درجة ضعيفة
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

بينما نجد أن غالبية العمال المستمرين في الخدمة يرون أن هناك اتفاقاً إلى درجة قوية بين أهداف جماعاتهم غير الرسمية وبين أهداف التنظيم الصناعي . مما يشير إلى صحة الفرض الخامس الذي تم صياغته لهذه الدراسة ، والذي مؤداه : " كلما زادت درجة الاتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المصنع ككل ، خفت حدة مشكلة دوران العمل " .

وفى هذا الصدد ، تجدر الإشارة إلى ما ذهب إليه " اتزيونى " A.Etzioni<sup>(٢٩)</sup> من حيث إن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات قد تتعارض أحياناً مع أهداف واحتياجات أعضاء التنظيم ، مما يشير إلى أنه ليس من الضروري أن تتفق أهداف الجماعات غير الرسمية مع أهداف



## التنظيم الصناعى ككل .

وللتأكد من تأثير الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها ، تم سؤال أفراد العينة عما إذا كانوا قد رجعوا إلى جماعات العمل غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، فأجاب ٤١,٥ ٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بأنهم قد رجعوا إلى أعضاء جماعاتهم غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، بينما ذكر ٥٨,٥ ٪ من جملة هؤلاء العمال بأنهم لم يرجعوا إلى جماعاتهم غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع . أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، فقد أكد ٥٤,٣ ٪ من جملة هؤلاء العمال بأنهم قد رجعوا إلى أعضاء جماعات العمل

## جدول رقم (١٤)

توزيع أفراد العينة حسب الرجوع إلى جماعات العمل غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمصنع				الرجوع الى الجماعات غير الرسمية قبل اتخاذ قرار ترك الخدمة بالمصنع
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
٪	تكرار	٪	تكرار	٪	تكرار	
٥٠,٧	١١٦	٥٤,٣	٨٩	٤١,٥	٢٧	يرجعون
٤٩,٣	١١٣	٤٥,٧	٧٥	٥٨,٥	٣٨	لا يرجعون
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، بينما ذكر ٤٥,٧٪ أنهم لم يرجعوا إلى جماعات العمل غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع . وذلك كما يتبين من الجدول رقم (١٤) .

ويتضح من البيانات الواردة فى الجدول السابق أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة لم يرجعوا إلى أعضاء جماعاتهم غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة بالمصنع . وعلى عكس ماسبق ، نجد أن غالبية العمال المستمرين بالخدمة قد رجعوا إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية قبل اتخاذهم لقرار ترك الخدمة ، مما يشير إلى أن الجماعات غير الرسمية تؤثر على سلوك أعضائها ، وعلى عملية اتخاذ القرارات داخل المصنع ، ومنها اتخاذ قرار ترك الخدمة بالمصنع .

وللتأكد من أثر الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية على اتخاذ العمال لقرار ترك الخدمة بالمصنع ، تم سؤال العمال المستمرين فى الخدمة عن رغبتهم فى ترك العمل فى حالة حصولهم على عمل آخر خارج المصنع بأجر أعلى ، فأجاب ٣١,٧٪ من جملة العمال الذين ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية بأنهم يرغبون فى ترك العمل إذا حصلوا على عمل آخر بأجر أعلى ، بينما أكد ٦٨,٣٪ من جملة هؤلاء العمال ، بأنهم لا يرغبون فى ترك العمل فى حالة حصولهم على عمل آخر بأجر أعلى .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، والذين لا ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية، فقد أجاب ٥٩,٣٪ بأنهم يرغبون فى ترك الخدمة إذا حصلوا على عمل آخر بأجر أعلى ، فى حين أكد ٤٠,٧٪ أنهم لا يرغبون فى ترك الخدمة فى حالة حصولهم على عمل آخر بأجر أعلى ، وذلك كما يتضح من الجدول رقم (١٥) .

وتكشف البيانات الواردة فى الجدول رقم (١٥) عن أن غالبية العمال المستمرين المنتهين إلى جماعات العمل غير الرسمية لا يرغبون فى ترك العمل بالمصنع فى حالة الحصول على عمل آخر بأجر أعلى ، بينما نجد أن غالبية العمال المستمرين الذين لا ينتمون إلى جماعات العمل غير الرسمية يرغبون فى ترك الخدمة بالمصنع فى حالة حصولهم على عمل آخر بأجر أعلى ، مما يؤكد وجود علاقة بين الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية ، وبين رغبة العمال الصناعيين فى ترك الخدمة بالمصنع.

جدول رقم (١٥)

التوزيع التكرارى للعمال المستمرين فى العمل بالمصنع حسب الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية والرغبة فى ترك العمل بالمصنع فى حالة حصولهم على عمل آخر

المجموع		الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية				الرغبة فى ترك الخدمة بالمصنع فى حالة الحصول على عمل آخر بأجر أعلى
		لا ينتمون		ينتمون		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٣٥,٦	٦٨	٥٩,٣	١٦	٣١,٧	٥٢	يرغبون فى ترك العمل بالمصنع
٦٤,٤	١٢٣	٤٠,٧	١١	٦٨,٣	١١٢	لا يرغبون فى ترك العمل
١٠٠,٠	١٩١	١٠٠,٠	٢٧	١٠٠,٠	١٦٤	الجملة

ويسؤال أفراد العينة عن وجود فط واضح للقيادة داخل الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها ، وما إذا كان هذا النمط يهتم بحل مشكلات العمال أم يهتم بحل مشكلات الإنتاج ، أجاب ٢٧,٧٪ من جملة العمال الذين تركوا الخدمة بالمصنع بأن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات العمال ، وذكر ٣٣,٨٪ أن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات الإنتاج ، وأكد ١٣,٩٪ أن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات العمال والإنتاج فى نفس الوقت ، بينما قرر ٢٤,٦٪ بأنه لا يوجد فط واضح للقيادة داخل الجماعات غير الرسمية التى ينتمون إليها .

أما بالنسبة للعمال المستمرين فى الخدمة ، فقد أجاب ٥٣٪ من جملة هؤلاء العمال ، بأن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات العمال ، وأكد ٢٧,٤٪ أن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات الإنتاج ، وذكر ٩,٢٪ أن لديهم فط للقيادة يهتم بحل مشكلات العمال والإنتاج ، وأخيرا أشار ١٠,٤٪ إلى أنه لا يوجد فط واضح للقيادة داخل جماعاتهم غير الرسمية ، وذلك كما يتبين من الجدول رقم (١٦)

جدول رقم (١٦)  
توزيع أفراد العينة حسب وجود نمط واضح للقيادة  
داخل الجماعات غير الرسمية يهتم بحل مشكلات العمال أم الانتاج

المجموع		ترك أو عدم ترك الخدمة بالمنصع				اهتمام فط القيادة بحل مشكلات العمال أم الانتاج
		لم يتركوا الخدمة		تركوا الخدمة		
%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٤٥,٨	١٠٥	٥٣,٠	٨٧	٢٧,٧	١٨	الاهتمام بحل مشكلات العمال
٢٩,٣	٦٧	٢٧,٤	٤٥	٣٣,٨	٢٢	الاهتمام بحل مشكلات الانتاج
١٠,٥	٢٤	٩,٢	١٥	١٣,٩	٩	الاهتمام بحل مشكلات العمال والانتاج
١٤,٤	٣٣	١٠,٤	١٧	٢٤,٦	١٦	لا يوجد نمط واضح للقيادة
١٠٠,٠	٢٢٩	١٠٠,٠	١٦٤	١٠٠,٠	٦٥	الجملة

وتشير البيانات الواردة فى الجدول رقم (١٦)، إلى أن غالبية العمال الذين تركوا الخدمة كانوا ينتمون إلى جماعات غير رسمية لها نمط للقيادة يهتم بالتركيز على حل مشكلات الإنتاج فقط ، أو ليس لديها نمط واضح للقيادة ، أما غالبية العمال المستمرين فى الخدمة ، فلديها نمط واضح للقيادة يهتم بالتركيز على حل مشكلات العمال ، مما يؤكد الفرض السادس الذى تم صياغته لهذه الدراسة والذى مؤداه : " يودى تركيز نمط القيادة غير الرسمية على حل مشكلات العمال إلى التخفيف من حدة مشكلة دوران العمل " .

وتتفق هذه النتيجة السابقة مع نتائج مجموعة البحوث التى قام بها " رنسيس ليكرت " R.Likert<sup>(٣٠)</sup> فى معهد البحوث الاجتماعية بجامعة (ميتشجان) ، والتى كشفت نتائجها عن ظهور نمطين للقيادة ، يتركز النمط الأول حول مشكلات الإنتاج Production Centered Leadership وفى هذا النمط يركز القائد اهتمامه حول حل مشكلات العمل والإنتاج ، ويصبح فى نظر أعضاء الجماعة لايعنى بالعاملين بقدر ما يعنى بإنجاز وأداء العمل . أما النمط الثانى ، فهو نمط الإشراف

الموجه أو المترکز حول العاملين Employee Centered Leadership ، وفى هذا النمط يركز القائد اهتمامه حول العمال ويحيطهم بنظرة إنسانية خالصة ، نظرا لأنه يعتبر الإشراف وظيفية اجتماعية ونفسية قبل أن تكون وظيفة رسمية وإدارية ، وقد كشفت بحوث " ليكرت" عن أن القائد الذى يوجه إشرافه نحو العمال يستطيع أن يخفف من حدة مشكلات العمل المختلفة ويمكنه أن يحقق إنتاجية عالية تفوق تلك التى يحققها المشرف الذى يهتم بحل مشكلات العمل والإنتاج فقط .

## الخلاصة

كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن مشكلة دوران العمل ترجع إلى عوامل متعددة اجتماعية وغير اجتماعية ، إلا أن هذه المشكلة ترتبط بالعوامل الاجتماعية أكثر من ارتباطها بالعوامل المادية أو الفيزيائية ، وقد تبين أن العمال الصناعيين المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر رغبة فى الاستمرار فى العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع بالمقارنة بغيرهم من العمال الذين لا ينتمون إلى مثل هذه الجماعات ، واتضح من الدراسة ، أهمية عملية التفاعل والاتصال بين أعضاء الجماعات غير الرسمية كوسيلة للتخفيف من حدة مشكلة دوران العمل.

وقد تبين من الدراسة ، أن الجماعات غير الرسمية داخل المصنع تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على اتجاهات العامل نحو الاستمرار فى العمل أو ترك الخدمة بالمصنع . فقد اتضح أن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التى قد تشجع أعضائها على الاستمرار فى العمل أو ترك الخدمة ، كما اتضح وجود بعض الضوابط الاجتماعية أو الضغوط أو الجزاءات - مثل السخرية أو اللوم - التى تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية لهذه المعايير الاجتماعية المقررة .

واتضح من الدراسة ، أن الجماعات غير الرسمية تؤدى عدة وظائف هامة داخل المصنع ، كما أن لهذه الجماعات أهدافها التى قد تتفق أو لا تتفق مع أهداف المصنع ككل ، وقد تبين أنه كلما زادت درجة الاتقان بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المصنع ككل ، خفت حدة مشكلة دوران العمل .

وأخيرا كشفت الدراسة عن أهمية وجود نمط واضح للقيادة داخل الجماعات غير الرسمية كوسيلة للتخفيف من حدة مشكلة دوران العمل ، إذ إن هذه المشكلة يمكن أن تخف حدتها فى حالة

ظهور قيادة غير رسمية تهتم بالتركيز على حل مشكلات العمال دون التركيز فقط على حل مشكلات الانتاج .

## الهوامش والمراجع

- ١- Miller, D.C & Form, W.H., *Industrial Sociology : work in organizational life*, -١  
N.Y : Harper and Row Publishers, 1981,  
p.p 186 - 187.
- ٢- Schneider, E.V., *Industrial Sociology*, N.Y: McGraw - Hill Book Co., 1975-٢  
p.p 48 - 80 .
- ٣- Miller, D.C. & Form W.H., *op. cit.*, P. 183 .
- ٤- براون ، أ. علم النفس الاجتماعى فى الصناعة ، ترجمة السيد محمد خيرى وآخرين . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٦٨ ، ص ٩٥ .
- ٥- أحمد زكى بدوى ، علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية . الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٦٨ ، ص ٢١٦ - ٢١٧ .
- ٦- Marvin, D. (ed.): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, -٦  
Chicago : R and MC Nally College Publishing Co.,1976. - p. 100 2.
- ٧- Miller, D.c. & Form, W.H., *op. cit.*, p. 231
- ٨- Schneider, E.V., *Loc. cit.*
- ٩- براون ، أ. المرجع السابق ، ص ١٣٤
- ١٠- محمد الجوهري: مقدمة فى علم الاجتماع الصناعى. القاهرة: دار المعارف بمصر، ١٩٧٨، ص ١٨٠.
- ١١- أحمد زكى بدوى : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٧٨، ص ٢٣٩.
- ١٢- Etzioni, A.: *Modern Organization*, N.J. : Prentice Hall, 1964, p. 151
- ١٣- أحمد زكى بدوى: علاقات العمل والخدمة الاجتماعية العمالية. مرجع سبق ذكره ص ٢١٥-٢١٧
- ١٤- Silverman, D.: *The Theory of Organization : A Sociological Framework*, -١٤  
London : Heinermann, 1978, p. 216
- ١٥- محمد على محمد : مجتمع المصنع : دراسة فى علم اجتماع التنظيم ، الاسكندرية : الهيئة

- المصرية العامة للكتاب ، ١٩٧٥ ، ص ٢٨ - ٣١ .
- ١٦- محمد على محمد ، علم اجتماع التنظيم . الاسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، ١٩٨٩ ، ص ١٥٦ .
- ١٧- Gittler, J.B.(ed.): Review of Sociology: Analysis of a Decade, N.Y : JohnWiley & sons, 1957,p.p 330 - 333.
- ١٨- السيد محمد الحسينى : النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم . القاهرة : دار المعارف ، ١٩٨٥ ، ص ١٦٢ .
- ١٩- محمد على محمد : علم الاجتماع الصناعى " محمد الجوهري وآخرون : ضيادين علم الاجتماع " . الإسكندرية : دار المعارف ، ١٩٨٤ ، ص ٢٣١ - ٢٣٤ .
- ٢٠- Mayo, E.: The Social Problems of an Industrial Civilization. Boston: Harvard University Press, 1945, p.p 87 - 102.
- ٢١- Homans, G.C.: The Human Group. London : Routledge & Kegan Paul Ltd, 1968, p.p. 48 - 80 .
- ٢٢- براون ، أ. مرجع سبق ذكره ، ص ٨٩ - ٩٠ .
- ٢٣- Ross, I.C. & Zander: A., Need Satisfaction and Employee Turnover: Personnel Psychology. 1957, p.p. 327 - 338 .
- ٢٤- Lindquist, A.: Absenteeism and turnover as a consequence of unfavorable job adjustment, Acta Sociologica, 1958, 3, p.p. 2-3
- ٢٥- Ley, R.: Labour turnover as a function of worker differences work environment, and authoritarianism of foreman, Journal ofApplied Psychology, 1966, 50, p.p. 497 - 500.
- ٢٦- على عبد الرازق جليبي: دراسات فى علم الاجتماعى الصناعى . الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٠ ، ص ٢٥٧ - ٢٧٧ .
- ٢٧- عبد الكريم سعيد محمد الغامدى : الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع : دراسة ميدانية للعاملين فى شركة الأسمدة العربية السعودية بالعام ، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة إلى قسم الدراسات الاجتماعية بكلية الآداب جامعة الملك سعود ، ١٩٨٤ ص ١٢٢ - ١٣١ .

E.V. Schneider, op. cit., p. 190.

-٢٨

Etzioni, A., op. cit. p. 3.

-٢٩

Likert, R.: New Patterns of Management. N.Y.:McGraw Hill, 1969, pp. 5 - 25-٣.

## بحث الصناعات الصغيرة فى مصر

معهد التخطيط القومى بالاشتراك مع

معهد الدراسات الاجماعية بلاهاى ( هولندا )

تم استخراج النتائج النهائية للمسح الميدانى الذى أجراه المعهد بالاشتراك مع الجهاز المركزى للتعينة العامة والاحصاء لجميع منشآت الصناعات الصغيرة ذات العمالة (١٠-٤٩ عاملاً) ولعدد ٦٤٠٦ منشأة على مستوى الجمهورية . ويجرى الآن تحليل هذه النتائج تمهيداً لاعداد التقرير النهائى للدراسة .