



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة: علم الاجتماع

ديناميكية الجماعة ودورها في تسيير المؤسسة

دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي - ولاية غرداية -

مذكرة مكملة في متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

* حاجي بوغالي

إعداد الطالبة:

* ثريا لكحل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/06/02

أمام اللجنة المكونة من السادة:

أ/ آمال بن عيسى رئيساً

د/ عبد الحميد قرليفة مناقشاً

أ/ حاجي بوغالي مشرفاً

الموسم الجامعي: 1436-1437هـ / 2015-2016م

كلمة شكر

إن الحمد لله حمده و نستعينه و نستغفره و نشكره على كل
نعمة أنعمها علينا، و نحمد لتوفيقنا في إتمام هذا العمل.
أما بعد فلا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بكل الاحترام
والتقدير و جزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف : "بوغالي حاجي"
على إشرافه على هذا العمل و على كل ما قدمه من توجيهات
ونصائح و إرشادات طيلة فترة الدراسة.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة العلوم الاجتماعية و بالأخص:
د. عويسي كمال ، د. عكوشي عبد القادر، د. قمانه محمد، د. بن
عيسى رابح، د. بولعراس نور الدين، د. قرليفة حميد، د. حواطي
آمال، د. بن عبد الرحمان آمال، د. العابد أم الخير.

كما نشكر عمال المكتبة خاصة قسم علم الاجتماع.
دون أن ننسى الشكر الجزيل إلى كل الموظفين بمستشفى 18 فيفري
بمتليلي .

كذلك أوجه الشكر إلى كل من ساهم من قريب و من بعيد في إنجاز
هذا العمل.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى أول كلمة نطق بها اللسان،
إلى نبع الحب و الحنان إلى ريحانة الدنيا وبهجته ا،
إلى التي غمرتني بحبها وعطفها و دعواتها و وقوفها بجانبني
طوال هذا المشوار، أمي الغالية.

إلى من استلهمت منه القيم والأخلاق مسؤولية العلم
إلى من علمتني أن الحياة كفاح ونضال إلى من سكن القلب
والروح "أبي رحمه الله" و روح أخي الغالي "محمد" رحمه الله
إلى كل من يحمل اللقب "لكحل"

إلى أخواتي: نصيرة، صليحة، عائشة، حياة، وإلى جميع إخوتي
وبالأخص أخي حسين أمتي له النجاح في الدراسة،
والى البراعم: عبد الحميد، أريج، انس، رهنف، رحاب، ألاء.
إلى اعز الصديقات التي جمعتني بهم أعلى الذكريات: بشري،
سليمة، عبير، مريم، زليخة، ابتسام، حسنة.
إلى رفيقاتي في العمل: أسماء، خديجة، نصيرة.
إلى دفعة السنة الثانية ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم

و عمل 2016

إلى كل من وسعهم قلبي و لم تسعهم ورقتي اهدي عملي
وشكري.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
04	1 - الإشكالية
05	2 - الفرضيات
05	3 - أهمية الدراسة
05	4 - أهداف الموضوع
06	5 - أسباب اختيار الموضوع
07	6 - تحديد المفاهيم
10	7 - النظرية التي تطرقت للموضوع
12	8 - الدراسات السابقة
14	9 - صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: أساسيات حول ديناميكيات الجماعة	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: ماهية الجماعة
17	المطلب الأول: مفهوم الجماعة و خصائصها
18	المطلب الثاني: أنواع الجماعات
20	المطلب الثالث: تماسك الجماعة و العوامل المؤثرة فيه
21	المطلب الرابع: أهمية الجماعة بالنسبة للفرد
22	المبحث الثاني: جماعة العمل

22	المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل وخصائصها
23	المطلب الثاني: أهمية جماعة العمل
24	المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل
24	المطلب الرابع: مشكلات جماعة العمل
25	المبحث الثالث: ديناميكية الجماعة
25	المطلب الأول: مفهوم ديناميكية الجماعة ومجالاتها
27	المطلب الثاني: ديناميكيات (محركات) الجماعة
30	المطلب الثالث: حركية أدوار الجماعة
33	المطلب الرابع: الخطوط الرئيسية لديناميكية الجماعة
34	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: أساسيات حول تسيير المؤسسة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: ماهية المؤسسة
37	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
38	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة
39	المطلب الثالث: أنواع المؤسسات
41	المطلب الرابع: أهداف المؤسسة
42	المبحث الثاني: ماهية تسيير المؤسسة
42	المطلب الأول: مفهوم تسيير المؤسسة
43	المطلب الثاني: مفهوم المسير ووظائفه
44	المطلب الثالث: مبادئ عامة للتسيير
46	المبحث الثالث: تسيير الأفراد
46	المطلب الأول: مفهوم وطبيعة تسيير الأفراد
47	المطلب الثاني: أبعاد وأهمية تسيير الأفراد
49	المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية والأسس الرئيسية التي تقوم عليها
50	المطلب الرابع: أهداف تسيير الأفراد (العمال) في المؤسسة

52	خلاصة
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
54	تمهيد
54	المبحث الأول: محددات الدراسة
54	1 مجالات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته
56	2 منهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات
58	المبحث الثاني: التماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية وتأثيره على تسيير الفاعلين في المؤسسة
58	1 للبيانات الشخصية
65	2 تحليل بيانات الفرضية الأولى:
76	3 الاستنتاج الجزئي بالنسبة لفرضية الأولى
78	المبحث الثالث: تضارب دور الفرد وتأثيره على العملية التسييرية في المؤسسة
78	1 تحليل بيانات الفرضية الثانية
86	2 الاستنتاج الجزئي لفرضية الثانية
87	3 الاستنتاج العام
89	الخاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أنواع الجماعات وتصنيفها	01
58	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
59	توزيع المبحوثين حسب السن	03
60	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
61	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
62	توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	06
63	توزيع المبحوثين حسب ساعات الدوام	07
64	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	08
65	العمل المفضل بالنسبة للعمال وتفضيل المسير لفئة منهم على حساب أجره.	09
66	العلاقة بين نوع العلاقة التي تربط العمال والشيء الأهم للتسيير الحسن للمؤسسة	10
67	العلاقة بين تقييم علاقة العامل مع زملاءه في العمل وتقييم التسيير في المؤسسة.	11
68	العلاقة بين الفئات المفضلة للعمل العمال والعناصر المحقرة على العمل.	12
69	العلاقة بين الدعم المعنوي لزملاء العمل وتغيير أو مغادرة المؤسسة	13
70	العلاقة بين درجة تماسك جماعة العمل وأفضل قناة للاتصال بالإدارة	14
72	العلاقة بين درجة التضامن والتعاون داخل جماعة العمل واهتمامات المسير	15
73	العلاقة بين العمال ووصفهم للعلاقات داخل المؤسسة	16
74	العلاقة بين محفزات العمل ووصف العلاقة بالمؤسسة	17
78	العلاقة بين غموض الدول بالنسبة للعمال وعلاقته بشرح المسير لتوجيهاته	18
79	العلاقة بين قيام العامل بأعمال خارج الاختصاص ومكافئة المسير للمبدعين	19
80	علاقة قيام العامل بأعمال إضافية لصالح جماعته ونظام التدريب والتكوين في المؤسسة	20
81	العلاقة بين إدراك العامل لأهداف المؤسسة ووصف علاقة العامل بها	21
82	تشابه أهداف العامل وجماعة عمله والأهداف التسييرية في المؤسسة	22
83	العلاقة بين واقع أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة واهتمام المسير	23
84	العلاقة بين واقع أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة وانضباط في العمل داخل المؤسسة	24
85	العلاقة بين تعارض دور الفرد داخل جماعة عمله الانضباط في العمل	25

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
32	العلاقة بين الأدوار	01
58	نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.	02
59	أعمدة بيانية لتوزيع المبحوثين حسب السن	03
60	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	04
61	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	05
62	توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية	06
63	توزيع المبحوثين حسب ساعات الدوام	07
64	توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية	08

مقدمة

مقدمة:

انطلاقاً من أن معظم السلوكيات الإنسانية هي سلوكيات غير منعزلة طالما أنها تصدر في إطار إجتماعي يمتاز بمجموعة من الأطر، تمارس ضبط إجتماعي على الأفراد المنتمين إليها، فتأثير هذا الأطر على إنسجام الأفراد أمر مسلم ، وهذا بسبب ما تفرضه جماعات العمل من قيود ، ومعايير على الأفراد المنتمين إليها وبهذا إتباع أنماط سلوكية معينة أو دون غير و هذا يتطلب منا فهم طبيعة حركة أهداف الجماعات العمل بغرض تحديد الأسباب التي تقف وراء إستجابات الأعضاء وعليه فإذن محدد جماعات العمل يعتبر من أهم متغيرات التي تمكننا من تحليل سلوكيات تنظيمية ولعل ما أشار إليه علماء الإجتماع على ضوء دراسة ميدانية خير دليل على ذلك حيث يرون أنه يجب النظر إلى سلوكيات التنظيمية بإعتبارها سلوكيات غير منعزلة تتأثر بتوجهات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد .

وبإعتبار الأفراد عنصر هام في سير حركات المؤسسات ، فهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل وهم يقومون بهذا الدور لأن المؤسسات هي أدواتهم للإنتاج وللتبادل ولإشباع حاجاتهم المختلفة . ويفرض البعد الإنساني والإجتماعي لكافة أنواع المؤسسات التي يقيمها أفراد المجتمع، أن يدرس العنصر البشري في هذه المؤسسات مما يمكن من فهم طبيعة الدور الحيوي الذي يلعبه والأنشطة الجماعية التي تتم في إطار هذه المؤسسة وبالتالي فإن تسيير هذه الموارد الهامة (جماعات العمل) له من الأهمية ما يجعل القائمين عليها يسعون دائما إلى المحافظة عليها وترقيتها وهذه المعاملة الخاصة تنعكس بالضرورة على المؤسسة وتواجه المؤسسات في هذا العصر ضغوطات وتحديات ومنافسة شديدة، أو زيادة مستمرة للقوى المؤثرة على ربحيتها وإستقرارها فنحن نعيش فترة تحديات والتي تمثل إختبارا حقيقيا لمسيري المؤسسة، فظهرت هذه التحديات نتيجة للتغيرات والتطورات المستمرة و المتصاعدة التي أدت إلى تغيير جوهرى للكيفية التي تؤدي بها الأعمال، والذين يدركون أهمية هذه التغيرات ويكيفون أنفسهم لمواجهتها، سيصبحون هم المسيرين أما الذين يتحركون ببطء سوف يجدون صعوبات بالغة في الإستمرار والبقاء وقد أصبحت تلقى وظيفة تسيير المؤسسات بصفة عامة والأفراد بصفة خاصة منذ بداية هذا العقد إهتماما ملحوظا ومكثفا لدى المؤسسات بإعتبارها أفضل دعامة لمواجهة مختلف صور التحديات التي إفرزها التطور العالمي في جميع المجالات ولذلك تكاثفت المحاولات للتفكير في تجديد الأساليب الإدارية، والتطوير المستمر في المداخل الإدارية التي تستهدف الوصول إلى تطوير وتحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.

وتعرف المؤسسات الجزائرية حقيقة إقتصادية وإجتماعية مندهورة، مما تسبب في أزمة متعددة الأبعاد منذ عدة سنوات وخاصة في العشرية الأخيرة ، وتعتبر مشكلة تسيير الأفراد نوعا من أنواع هذه الأزمة وهي عموما مشكلة

بشرية إجتماعية قبل أن تكون مشكلة مالية إدارية مما أوجب معرفة كيفية تسخيرها وتسييرها وتقييمها لأن مبدأ عقلانية التسيير ضروري.

ومنه نقول أنه لا دور للمؤسسة دون أن تكون مواردها البشرية أفراداً أو جماعات مسيرة تسييراً عقلانياً وفعالاً حيث أنه لا يكفي الحصول على جماعات عمل دون تنميتها وتطويرها ومراعاة حركيتها و مشاكلها التنظيمية و ذلك لكسب رهان النجاح و التقدم و خاصة في بيئة منافسة هدفها البقاء للأقوى وهو هدف كل مؤسسة وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم عملنا إلى أربعة فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : يتمثل في الإطار المنهجي للدراسة والذي أخذ مجموعة من العناصر تمثلت في الإشكالية

والفرضيات، إلى جانب توضيح أهداف الموضوع أهميته وأسباب إختياره بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والمقاربة النظرية الدراسات السابقة، وصعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: حيث تناولنا فيه أساسيات حول ديناميكية الجماعة، بحيث تعرضنا إلى إبراز مفهوم الجماعة

وخصائصها ، أنواعها ، تماسك الجماعة والعوامل المؤثرة فيه ، أهمية الجماعة بالنسبة للفرد ، بالإضافة إلى مفهوم جماعة العمل و خصائصها ، أهميتها ، أنواعها، وأهم مشكلاتها كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم ديناميكية الجماعة بمجالاتها ، محركاتها الداخلية والخارجية، حركية أدوار الجماعة ، الخطوط الرئيسية لديناميكيته.

الفصل الثالث : عالجنا في هذا الفصل أساسيات حول تسيير المؤسسة وتعلق ذلك بمهية المؤسسة

خصائصها، أنواعها، أهدافها. وكذا ماهية المؤسسة مفهومها ومفهوم المسير ووظائفه، ومبادئ عامة لتسيير الأفراد أبعاد و أهمية تسييرها، ووظائفها سياستها والأسس الرئيسية التي تقوم عليها وأهدافها.

الفصل الرابع: وهو خاص بالجانب الميداني يتمحور حول الإجراءات المنهجية و المتمثلة في إختيار تقنيات

البحث و المنهج المعتمد عليه أثناء الدراسة و كذا عينة البحث وذكر المجال الزمني و المكاني للدراسة، بالإضافة إلى تحليل نتائج البحث من خلال عرض الجداول وتحليل البيانات والاستنتاج الجزئي لكل فرضية، وصولاً للإستنتاج العام وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

- 1 الإشكالية.
- 2 الفرضيات.
- 3 أهمية الموضوع.
- 4 أهداف الموضوع.
- 5 أسباب اختيار الموضوع.
- 6 تحديد المفاهيم.
- 7 النظرية التي تطرقت للموضوع.
- 8 الدراسات السابقة.
- 9 صعوبات الدراسة.

1 - الإشكالية:

بما أن الإنسان مخلوق بطبعه إجتماعي: يخلق ليجد نفسه في جماعة أولية (أسرته) ويمضي جزءا كبيرا من حياته مع الجماعات في مراكز التنشئة الإجتماعية كالمدرسة، والمسجد، بعدها ينمو ويكبر لينظم الجماعات المهنية وجماعات العمل كالإتحادات والنقابات وغيرها، وذلك بهدف إنجاز الأعمال و تلبية الحاجيات منه فالجماعات تنتشر بشكل واسع ، وهي حتمية في فهم الحياة المعاصرة و أهدافها وذلك لأن سلوكات الفردية داخل أي تنظيم هي في الأخير سلوكات جماعية حيث أن الأفراد يقومون بمعظم الأعمال وإنجازات في إطار الجماعات في مختلف الميادين والمجالات، فالمؤسسة هي المكان المناسب لغرس و بث المبادئ الرئيسية في شخصية الفرد التي يستمدتها من جماعة عمله، لكي يتأقلم ويوفق بين بيئته المجتمعية وبيئة المؤسسة التنظيمية وعلى هذا الأساس وجب الاهتمام بهذه السلوكات وخاصة في صورتها الجماعية سواء كانت إيجابية أو سلبية وذلك بهدف تطوير تسيير المؤسسات وتشجيع الإبداع والوقوف على العوائق التنظيمية ومعالجتها.

فالمؤسسات التي تعتمد على أهمية جماعات العمل المختلفة (رسمية أو غير رسمية) في إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها فتلجأ المؤسسة للاهتمام بتسيير جماعات العمل نحو أهدافها وهذا ما يجعلها من مواضيع المهمة في دراسة السلوك وفهم الجماعات ديناميكيتها وتماسكها كفاءتها وفعاليتها وتأثير هذه الأخيرة على مستوى تسيير المؤسسة وفعاليتها لتحقيق الأهداف المرجوة، فمن خلال هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي: ما واقع ديناميكية الجماعة وما مدى تأثيرها على العملية التسييرية للمؤسسة؟ بصيغة أخرى ما دور ديناميكية الجماعة في تسيير المؤسسة الخدماتية الجزائرية؟.

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما دور التماسك الشديد لجماعات العمل غير الرسمية على مستوى التسيير في المؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

- ما دور تضارب دور الفرد داخل جماعة عمله في التأثير على العملية التسييرية للمؤسسة الخدمائية الجزائرية؟.

2 - الفرضيات :

انطلاقاً مما سبق وللإجابة عن التساؤلات المطروحة سابقاً تضمنت دراستنا الفرضيات التالية:

- التماسك الشديد لجماعة العمل الغير رسمية يؤدي إلى عدم ضبط وعدم التحكم في تسيير الفاعلين داخل المؤسسة.

- تضارب دور الفرد داخل جماعة عمله يعرقل العملية التسييرية للعمال داخل المؤسسة.

3 أهمية الموضوع:

إن أهمية هذه الدراسة تتجلى بالدرجة الأولى في البحث عن الأزمات التنظيمية التي تعرقل التسيير وخاصة الجماعة منها وذلك من خلال إثراء موضوع ديناميكية الجماعة ومدى دورها في تسيير المؤسسة، وكذا فتح مجال من خلال الإهتمام بجماعة العمل والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، إضافة إلى أن موضوعنا يعالج جانباً كبير من إختصاصنا وواقعنا المهني مستقبلاً مما يكسبنا الخبرة والمعرفة مسبقاً.

4 - أهداف الموضوع:

إن أي موضوع يتم دراسته إلا وله أهداف وأهم أهداف دراسة هذا الموضوع هي:

-دراسة واقع ديناميكية جماعة العمل الغير رسمية.

-دراسة تسيير المؤسسة عامة وتسيير العمال خاصة داخلها.

-دراسة تماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية وتضارب دور الفرد داخل هذه الجماعة، وأثره على

العملية التسييرية، وذلك لتفادي تأزم الأوضاع التنظيمية ومحاولة إيضاح مدى أهمية العمل الجماعي داخل أي تنظيم.

5- أسباب إختيار الموضوع:

تحكمت عدة عوامل في إختيارنا لهذا الموضوع، فمنها ما هو شخصي ومنها ما هو نابع من خلال ملاحظتنا للواقع.

-الأسباب الموضوعية:

الإهتمام بالمواضيع التي تهتم بالعنصر البشري .

- الإهتمام بدراسة سلوكيات الجماعة داخل المؤسسة التي هي في الأخير ناتج لسلوكيات فردية للفاعلين

داخلها وبالتالي معالجتها بشكل جماعي أفضل و أنجع من معالجتها بشكل فردي.

- محاولة التعمق في دراسة ديناميكية الجماعة بصفة عامة وواقع تسيير المؤسسة بصفة خاصة.

-الأسباب الذاتية:

- الرغبة في إكتشاف ومعرفة واقع حركية الجماعة داخل المؤسسة.

- محاولة لفت النظر لموضوع هام في تخصصنا.

- الإهتمام الشخصي بموضوع ديناميكية الجماعة ودورها الأساسي في تسيير المؤسسة نحو أهدافها.

- محاولة التمييز بين المصطلحات المتناهية التي تخص ديناميكية الجماعة في المؤسسة.

- الرغبة في تحليل ظروف جماعة العمل في مؤسسات وإستغلال مردوديتها من ناحية التسيير.

- ندرة البحوث الأكاديمية التي تناولت موضوع ديناميكية الجماعة ودورها في تسيير المؤسسة بجامعة

غرداية.

6 - تحديد المفاهيم:

نعرض في دراستنا هذه مجموعة من المفاهيم والتي ستكون مفاهيم نظرية وإجرائية ترافقنا طيلة الدراسة وهي:

مفهوم المؤسسة: هي توجيه أساسي نحو تحقيق هدف محدد، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة من أهداف محددة¹.

المفهوم الإجرائي للمؤسسة: هي كل وحدة تنظيمية تشمل قواعد محددة وموارد مالية وبشرية يتم تسييرها نحو أهداف معينة من خلال التفاعل بين مختلف هذه الموارد (عوامل الإنتاج) الذي ينتج عنه في الأخير خدمة أو سلعة وذلك حسب مجال ونوع كل مؤسسة. وهنا في دراستنا نخص واقع المؤسسة الخدمائية (المستشفى).

مفهوم الجماعة: هي عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم البعض، بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالباً، خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم بأنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى².

المفهوم الإجرائي للجماعة: عبارة عن مجموعة فردين أو أكثر يعتمدون على بعضهم البعض ويتفاعلون فيما بينهم لإنجاز أعمال معينة فلكل واحد دور يؤديه وتتداخل هذه الأدوار بغية تلبية حاجيات وتحقيق رغبات وبلوغ أهداف مشتركة.

وفي دراستنا هذه نخص جماعة العمل داخل المؤسسة.

المفهوم الإجرائي لجماعة العمل الغير رسمية: عبارة عن تنظيم غير رسمي ينشأ نتيجة لتنظيم رسمي فبذلك هو مجموعة أفراد

أو عمال تربطهم علاقات وأهداف مشتركة ومشكلات متشابهة نتيجة لتواجدهم بمكان عمل واحد ولمدة زمنية طويلة.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص106.

² علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، مصر، 1971، ص277.

مفهوم ديناميكية الجماعة: هي دراسة بناء ووظيفة الجماعات، وبخاصة الجانب السلوكي للجماعات مع الاهتمام بتغير نمط التوافق الداخلي والتوتر والصراع والتماسك وكذلك دراسة تغير العلاقات بين الجماعات¹.

المفهوم الإجرائي لديناميكية الجماعة: يقصد بالديناميكية التفاعل الذي يتم داخل الجماعة بين أفرادها والمناخ الإجتماعي المحيط بها. ينظر لديناميكية الجماعة من خلال الطبيعة الداخلية للجماعة من حيث تكوينها، هيكلها، عملياتها، كيفية تأثير في أعضائها وأعضاء الجماعات الأخرى، فإن تركيزنا سينصب على حركية جماعة العمل الغير رسمية وتماسكها الشديد بالإضافة إلى تعارض دور الفرد داخلها وتأثير ذلك إلى جماعة الكلية المؤسسة.

مفهوم تماسك الجماعة: يشير المصطلح على درجة الترابط والتقارب بالأهداف والسلوك والاتجاهات بين الأفراد، ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، واستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير، ومدى شعور الأفراد (نحن)، مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة².

المفهوم الإجرائي لتماسك الجماعة: يعني ترابط أفراد الجماعة وتوحدتهم وإستعداد كل منهم لمساعدة الآخر، كما يعبر عنه بمدى إنجذاب الأعضاء وولائهم وتلاحمهم لتحقيق أهدافهم متقاربة. وفي بحثنا هذه نقصد به التماسك الشديد لأعضاء الجماعة الغير رسمية داخل المؤسسة.

مفهوم تضارب الدور: ينشأ عن اختلاف دور الفرد، كما يراه رئسه المباشر، ودوره كما يراه زملاءه في الجماعة غير الرسمية³.

المفهوم الإجرائي لتضارب الدور أو تعارض الدور: أي ما يتوقعه أعضاء الجماعة الغير رسمية من أحد زملائهم قد لا يتوافق ولا يتناسب مع ما يتوقعه منه المسير، فهنا نقصد تعارض دور الفرد في تسيير المؤسسة ودوره في جماعة عمله.

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص189.

² كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص163.

³ نفس المرجع، ص156.

مفهوم التسيير: هو التنبؤ، التخطيط، قيادة، والتنسيق، بالإضافة إلى الرقابة، أي استخدام كل هذه الوظائف وتوجيهها نحو تحقيق هدف معين¹.

المفهوم الإجرائي لتسيير: هو مجموعة العمليات المتنافسة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأفراد لبلوغها، ونحن نخص دراستنا بتسيير المؤسسة الخدمائية (المستشفى).

المفهوم الإجرائي لتسيير المؤسسة: أو إدارة المؤسسة وهي ذلك الجزء المهم المسؤول عن تحقيق النتائج المرجوة والتي وجدت من أجلها في المجتمع وذلك بأقل تكاليف من خلال إستخدام الموارد المادية والبشرية الإستخدام الأمثل والأفضل بما يكفل لهذه المؤسسة البقاء والإستمرار في المستقبل.

المفهوم الإجرائي لأفراد: العمال: الموارد البشرية: وهم الثروة الأساسية أو عنصر الإنتاج الرئيسي وأهم في أي مؤسسة إنتاجية أو خدمية فهم الأفراد أو العمال بإختلاف أنواعهم أو جنسهم.

¹ علاق بشير، المعجم الشامل للمصطلحات في العلوم الإدارية المحاسبة التمويل والمصاريف، ط1، إنجليزي عربي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص2006.

7 - النظرية التي تطرقت للموضوع:

قدم كارت لوين إسهامات متميزة في علم النفس الاجتماعي باهتمامه بالبحث في الكيفية التي يفكر ويشعر ويتصرف فيها الناس حيال المواقف الاجتماعية، فعرض في ثلاثينيات القرن العشرين نظرية مفادها أن الناس كثيرون التأثر بالكيفية التي يدركون فيها العالم من حولهم، واستنتج أن السلوك وظيفة function فريدة للتفاعل بين الفرد وبيئته، وأشرف على كثير من الدراسات الرائدة حول أنماط القيادة، وأيد التطبيق العملي لعلم النفس الاجتماعي في أماكن العمل، والصفوف المدرسية، وغيرها من المواقع. كما أجرى بحثاً في نمو الطفل وخصائص الشخصية¹.

كان لوين أول من أتى بمصطلح (القوى المحركة للجماعة) وعنى به دراسة سلوك الجماعة، ولاسيما التفاعل الحاصل بين الأفراد والجماعات الصغيرة المنخرطة في أعمال أو أنشطة اجتماعية، وينطوي هذا الأمر على الإحاطة بتركيب الجماعة ووظيفتها، وأنماط الأدوار المنوطة بأعضائها ومرونتها وإمكانية إحداث التغيير في أهدافها وأنشطتها. وتوصل إلى أن البحث في القوى المحركة للجماعة ذو أهمية في فهم تحركاتها وتسهيلها بحيث تصبح أكثر قدرة على الإنتاج والعطاء لمصلحة المجتمع. كما توصل إلى أن سلوك الجماعة يؤثر في العديد من مظاهر الحياة².

وبالتالي فإن ما يحدد سلوك الفرد داخل المجموعة، هو جملة العناصر النفسية والاجتماعية المكونة للمحيط، وهو ما يسميه لوين " بالحقل التواصلي، ومن المفاهيم الأساسية التي تبنى عليها نظرية ديناميكية الجماعة :

- فكرة التماسك : وتعني القوى التي تربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وتمكن من مقاومة القوى الهادفة إلى تفكيك المجموعة، ومما يساهم في دعم التماسك ظهور جملة من المعايير الخارجية وداخلية³:

-العوامل الخارجية: الرقابة الإدارية، الرقابة الاجتماعية القيم

-العوامل الداخلية: وهي ذات بعدين عاطفي ووظيفي:

البعد العاطفي : تقارباً لاهتمامات، تقارب ميولات أعضاء المجموعة ووحدة الهدف...

البعد الوظيفي : يشمل توزيع الأدوار داخل المجموعة بكل وضوح

¹ علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة ،عمان، ط3، 2008، ص121.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية. 2007، ص160

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. 2011، ص39.

التضامن : الإخلاص للمجموعة، المناخ السائد داخل المجموعة، علاقتها ببقية المجموعات الصراع مع مجموعة أخرى يقوى التماسك الداخلي.

– **المعايير الاجتماعية :** هي مجموع القواعد ذات الطابع القسري –وهي التي تسمح للفرد والجماعة بتنظيم وضبط تصرفاتهم وطرق تفكيرهم وهي تعكس التراضي والوفاق بين أعضاء المجموعة وتشكل الإطار المرجعي الذي ينظم العلاقات داخل المجموعة في ارتباطها مع محيطها الخارجي. تؤدي المعايير وظيفتين أساسيتين:

- استمرارية المجموعة واستقرارها، –التوقع: القدرة على توقع سلوكيات وردود فعل أعضاء المجموعة
- **التفاعل :** وهو مجموع التبادلات بين أعضاء المجموعة وهو يعكس مدى حيويتها وأشكال التواصل وأنماط القيادة والتسيير وتساهم بعض العوامل في ديناميكية التفاعل ومنها¹:
 - مرونة التواصل: اللغة –الإشارات –الرموز...
 - توزيع الأدوار والمهام بين أعضاء المجموعة بكل وضوح
 - القدرات والمهارات المعرفية والبدنية للأعضاء
 - حاجات أعضاء المجموعة ورغباتهم
 - شبكة التواصل.

¹ فيصل حسونة، نفس المرجع، ص39.

8 - الدراسات السابقة:

تستلزم قواعد البحث العلمي من الباحث التعمق لقراءة ما كتب في موضوع بحثه حتى يتمكن من تكوين فكرة عامة حول أهم ما تم تناوله من خلال مفهوم الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

وبهذا الصدد إعتمدنا على دراسة **قهوجي أمينة** "ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة"، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، وتخصص تسيير منظمات جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، حيث عالج موضوع بحثها التساؤل الرئيسي:

ما مدى تأثير هيكل الجماعة على سلوك وأداء أعضائها، وفي خلق فريق عمل ديناميكي وفعال؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هي أهمية دراسة السلوك في المنظمات؟.
- ما هي ماهية ديناميكية الجماعة وما هي العوامل المؤثرة في سلوكها؟.
- ما هي هيكل الجماعة وما هي النواتج المترتبة عنها؟.
- كيف يمكن تحويل الجماعات إلى فرق عمل فعالة وديناميكية؟.

فرضيات البحث:

- هيكل الجماعة هو ذلك التنظيم المستقر للجماعة الذي يحدد نمط العلاقات بين الأعضاء ويؤثر في سلوكها وأدائها، إما إيجاباً أو سلباً.
- يعد هيكل الجماعة من العوامل التي تساعد في خلق فريق عمل فعال.
- تساهم القيادة الفعالة في خلق فريق عمل فعال.

نتائج البحث:

يعتبر هيكل الجماعة بإعتباره العامل الوحيد أساساً في خلق فريق عمل فعال وإنما فالمؤسسة تقع على كل أعضاء الجماعة بما في ذلك القائد، أي عن طريق الإعتماد المتبادل بين القادة والأعضاء والقوى الديناميكية التي تعمل الجماعة في إطارها وكذلك يقع جزء على المنظمة بتوفيرها الدعم اللازم والمساند للعمل الجماعي.

ملاحظة: إستفادتنا من هذه الدراسة على أن نتائج التسيير الجيد ما هي إلا ناتج لجهود متكافئة ومسؤولية على كل من جماعة العمل والمسيرين على حد سواء.

الدراسة الثانية:

بعيط عيسى "أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد"، رسالة ماجستير، معهد التربية البدنية والرياضية، تخصص إدارة وتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2009/2008.

الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التسيير بفرق العمل والجماعات على أداء ونواتج مهارات الأفراد في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم الجماعات في تحقيق الإندماج والتوازن الوظيفي وما أثار ذلك على الأداء البشري في المؤسسة.

- ما هي الآثار المترتبة عن تبني نظام العمل بالفريق على إنسجام أداء مجموعة في العمل.

- كيف يمكن أن تتأثر مهارات الفريق على أداء الأفراد في المؤسسة؟

الفرضية العامة:

تؤثر أساليب التسيير بفرق العمل على بث روح العمل داخل الجماعة وعلى أداء الجماعة.

الفرضيات الجزئية:

- يساهم نظام العمل بالفريق على إتخاذ القرارات الفردية والجماعية.

- تتأثر مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الإندماج الجماعي.

- الإتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس المباشر ويساهم في

تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة.

الإستنتاجات: يوفر الإتصال علاجاً فعالاً وغير مكلف إقتصادياً من حيث الجهد والوقت لأغلب

المشاكل الإدارية والنزاعات التي تنشأ بين أفراد الفريق الواحد.

- إن الإتصال الجيد والفعال يقفز بمستوى العلاقات الإجتماعية من علاقات عمل إلى علاقات صداقة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.
- القيادة الرشيدة والتحفيز الجيد من طرف المسؤول المباشر للفريق ينمي روح التعاون ويزيد من تماسك الجماعة داخل محيط العمل.
- نظم العمل كفريق يزيد من أداء الأفراد وينمي مهاراتهم الشخصية والجماعية ويسهل من عمل المسؤول المباشر في محيط العمل.
- القيادة الناجحة الإتصالات الفعالة تقوي تماسك الفريق وتشعر أعضائه بالفخر والخصوصية من إنتمائهم لفريقهم.
- شعور أعضاء الفريق بالراحة والرضا في محيط عملهم يزيد من فعالية الأداء داخل هذه الإدارات ويرفع من قدرات الأفراد على أداء أعمالهم بأحسن وأكمل وجه.
- من خلال هذه الدراسة يتضح لنا مدى توافق موضوعها مع موضوع دراستنا تسير بفرق العمل والجماعات وتأثيره على أداء الأفراد، إلا أننا نختص بتأثير جماعة العمل الغير رسمية على تسير المؤسسة، كما ساهمت في بعض المفاهيم العامة عن توضيح الجماعات داخل التنظيم.

9 - صعوبات الدراسة:

- برغم من التعاون والمساعدات التي قدمت لنا من طرف المؤسسة العمومية الإستشفائية بمتليلي، إلا أنه لا يمكن لأي بحث أن يخلو من صعوبات وأهمها:
- التأخر في إنجاز الجانب الميداني من البحث.
- كون الموضوع جديد في الجامعة، من حيث ربط متغير ديناميكية الجماعة ومتغير تسير المؤسسة تحديداً، وخاصة في تخصص عمل وتنظيم، مما أدى إلى صعوبة الحصول على المعلومات المسلمة بالجانب.
- صعوبة إختيار العينة المناسبة، حيث أن الموضوع يمس الجماعات والخطوط التي تحد هذه الجماعات غامضة نوعاً ما في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثاني: أساسيات حول دينامية الجماعة

- 1 - ماهية الجماعة.
- 2 - جماعة العمل.
- 3 - دينامية الجماعة.

تمهيد:

تتلمذ منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل و التعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء جيد و المحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية و الحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر و ثابت ، حيث تختلف سلوكيات الأفراد عن سلوكياتهم كأعضاء في جماعة العمل، و بالتالي فدراسة الجماعة يترتب عليها دراسة ديناميكيتها ا بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة له ا. فمن أجل هذا سنتطرق إلى ماهية الجماعة وخاصة جماعة العمل و ديناميكيتها.

المبحث الأول: ماهية الجماعة

المطلب الأول: مفهوم الجماعة و خصائصها

تختلف تعريفات الجماعة ومن أهمها:

يطلق لفظ جماعة group على أي تجمع يضم فردين أو أكثر يحدث بينهم شيء من التفاعل

الإجتماعي Group Interaction يعتمد فيه إحداهما على الآخر و يؤدي كل منهما دور معين في تحقيق الصالح العام أو الأحداث المشتركة للأفراد.¹

كما تعرف الجماعة على أنها تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات ، وتفاعلات تلقائية، وترتبط بينهم القيم و المعايير ويقوم التفاعل بين أعضاء على الأحداث المشتركة للأفراد.²

وتعرفها ماجدة العطية على أنها تجمع أكبر عدد قليل نسبيا من الأفراد من خلال اللقاء و المواجهة المباشرة وجها لولاه ويشعرون بالتجاوب النفسي فيما بينهم من خلال إحساسهم بالإنتماء و العضوية في الجماعة.³

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن الجماعية هي عبارة عن مجموعة أفراد عددهم إثنان فأكثر يتفاعلون في مجال زماني و مكاني محدد ويكون هذا التفاعل ديناميكيا تربطهم قيم و معتقدات يعملون من خلالها على تحقيق هدف معين و محدد.

¹ أحمد عبد الله مجدي، السلوك الإجتماعي وديناميكياته، دار الفجر لنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص135.

² حسان الجيلاي، التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص144.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة-سلوك الأفراد والجماعات، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص135.

خصائص الجماعة :

- وحدة الغرض والأهداف و الترابط بين أهدافها.
- أن لا يقل أعضاؤها عن ثلاثة.
- أن تهيئ الجماعة لأعضائها الفرص للنمو و إشباع حاجاتهم.
- أن تكون العلاقات مبنية على الود و التعاون.
- أن يكون هدف الجماعة متفقاً مع عادات و تقاليد المجتمع الوجود فيه.
- أن تكون للجماعة قيادة مهما كان عدد أفرادها.
- أن تكون الجماعة على درجة معينة من التنظيم¹.

المطلب الثاني: أنواع الجماعات

الجماعات عديدة و متنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها ، فنجد الفرد منا مثلاً عضو في نقابة أو لجنة ثقافية وغيرها ، والحجم ، ومدى الألفة ، ودرجة التطوع و غيرها ، فهناك الجماعات الأولية والجماعات الثانوية والجماعات المرجعية والجماعات العضوية ، الجماعات الصغيرة ، الجماعات الكبيرة ولكل نوع خصائصه وتأثيره على الفرد² من أهمها ما يوضحه الجدول التالي الذي يبين أساس التصنيف ، أنواع الجماعات و أمثلة عنها:

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حماد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص154.

² كمال مجد المغربي، مرجع سابق، ص154.

جدول رقم 01 يبين أنواع الجماعات وتصنيفها

أمثلة	أنواع الجماعات	أساس التصنيف
- الأسرة- الرفاق- القرية المركز- الولاية- الأمة- حزب سياسي... إلخ.	- أولية - ثانوية	- علاقات شخصية مباشرة التفاعل موجود أو عدم وجود التفاعل
- مجلس الجامعة - الأصدقاء أو الرفاق - الأسرة	- رسمية - غير رسمية - وسطي	- النظام وجود أو عدم وجود رئاسة، دستور أو قوانين.
- الأسرة، المدرسة، جمعية خيرية... إلخ. - كسكان واحة معزلة. - عصابة، جماعة الإحتكار، نادي العراة.	- إجتماعية - شبه إجتماعية - ضد المجتمع	- المنفعة الجماعية - علاقة الجماعة بالجماعات الأخرى.
- الجنس البشري، السلالة، الأسرة، الديانة. - النشاط في الكليات، أو الرحلات. - بالإننتخاب مجلس الهيئة	- جبرية - إجتماعية - مفروضة	- الإجتيار
- جماعات طلاب يدرسون مادة متخصصة. - الطلاب الجدد القادمون إلى الجامعة قبل توزيعهم.	- متجانسة - غير متجانسة	- التجانس
الأسرة النقابة - هواة، جمعية النادي، مذهب سياسي.	- مقفلة - محدودة - مفتوحة	- مكان الدخول
- تجمع حول حادثة - مسافرون في سيارة أو قطار - الخدمة الوطنية، لجنة - الأسرة، الأمة	- طارئة - مؤقتة - تدوم فترة محددة - دائمة نسبيا	- الإستمرار
- الأسرة، القرية - معسكر، الأمة	- طبيعية - مصطنعة	- الطبيعية
- الأسرة، القرية - معسكر، الأمة	- طبيعية - مصطنعة	- الطبيعية
- حارة معينة - قرية معينة - الأمة الجزائرية	- الجبيرة - الجماعة المحلية - الأمة	- المكان
- تضم ثلاثة أفراد أو أكثر - طلاب في محاضرة - طلاب معهد - الجنس البشري	- صغيرة - متوسطة - كبيرة - كبيرة جدا	- الحجم
	أنثى- ذكر	الجنس

المصدر : حسان الجيلالي : التنظيم والجماعات دار الفجر لنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر 2008 ص 125 ، 124

المطلب الثالث: تماسك الجماعة و العوامل المؤثرة فيه

يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والإتجاهات بين الأفراد ومدى إنجذاب الأعضاء لبعضهم البعض ، وإستعداد كل فرد لمساعدة و مؤازرة الغير... مدى شعور الأفراد ب (نحن) مدى الولاء والتلاحم و التكاتف بين أفراد الجماعة.

و هناك عوامل تؤثر في تماسك الجماعات:

- 1-المنزلة المكانة: كلما تمتعت الجامعة بمكانة أو مركز أعلى زادت درجة تماسكها.
 - 2-نجاح الجماعة : في القيام بأدوار العمل و أدوار المحافظة على الجماعة يزيد تماسكها.
 - 3-حجم الجماعة : كلما سمح حجم للأفراد و أتاح لهم فرصة التفاعل الكثيف وجه لوجه زادت درجة تماسكهم.
 - 4- التماثل: كلما زادت تماثل الأفراد في الخصائص والإتجاهات و القيم و غير زادت درجة التماسك لدى الجماعة.
 - 5- إنعزال الجماعة عن الجماعات الأخرى يزيد تماسكها .
 - 6- وجود تهديدات ومخاطر خارجية تهدد الجماعة ويزيد تماسكها.
 - 7-قيام القائد بإيجاد مناخ يحتم على الأفراد التعاون فيما بينهم لإنجاز العمل، بدلا من التنافس،يزيد التماسك.
 - 8-وجود أهداف واضحة و محددة يتفق عليها الأعضاء يزيد درجة تماسك الجماعة.
 - 9-تناسب أهداف الجماعة مع أهداف الأفراد يساعد على زيادة تماسك الجماعة¹.
- من خلال ما سبق تظهر أهمية تماسك الجماعة في دعم نجاح الجماعة وفعاليتها وتحقيق الرضا أكبر للفرد إلا أن الباحثين حذرو من المغالاة و الإفراط في درجة التماسك الشديد لما له من سلبيات من تقييد حرية الأفراد وتصاعد إلتزامهم مما يقتل روح الإبداع و التطور وهذا ما سنحاول توضيحه في الجانب الميداني لهذا البحث.

¹كمال محمد المغربي، مرجع سابق، ص163.

المطلب الرابع: أهمية الجماعة بالنسبة للفرد

تتبلور أهمية الجماعات بالنسبة للفرد في نمو الاجتماعي ففي الجماعة:

- 1- يتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الاجتماعي.
- 2- يكتسب الفرد المعايير الاجتماعية للسلوك و تتبلور آراؤه الشخصية التي ليست في الواقع سواء آراء اجتماعية تعبر عن الجماعة التي تنتسب إليها الفرد أو يرغب في الانتماء إليها.
- 3- يتعلم الفرد السلوك الاجتماعي المقبول عن طريق الجماعة.
- 4- يتعلم الفرد الكثير عن نفسه و عن زملائه، فالجماعة معمل ممتاز لإمكانيات التعلم.
- 5- يجد الفرد المتعة والرضا في عمله في الجماعة¹.
- 6- تنمو المهارات وفنون الاتصال الإنساني في تناسق مع بعضها البعض.
- 7- ينمو التفكير و التعبير عن النفس و القدرة على حل المشكلات لان نشاط الجماعة حي يستثمر مثل النمو.
- 8- تكتسب الاتجاهات و تتغير وتنمو فلسفة الحياة و تتعدل و تكتسب القيم وتنمو المبادئ كنتائج الحياة مع الآخرين عن طريق التفاعل الاجتماعي².

¹ عبد الحميد عطية، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002، ص. 181.

² جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص. 124.

المبحث الثاني: جماعة العمل

المطلب الأول: مفهوم جماعة العمل وخصائصها

أولاً: المفهوم: تعرف جماعة العمل بأنهم فردين أو أكثر تعمل في منظمة ما وفي مكان واحد و تماس الأنشطة المتماثلة في الآراء، نفس الأنشطة ويتم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين¹. تتمثل مجموعات العمل في مجموعة من الأفراد في علاقة مستمرة ببعضهم، يهدفون إلى تحقيق أهداف موحدة لصالح الوحدة أو المؤسسة التي يعملون بها . وتكون تصرفات مجموعات العمل بالمؤسسة سببا رئيسيا في نجاح أفضل أغلبية منظمات الأعمال، وبقدر توافق أهداف مجموعات العمل مع أهداف المنظمة تكون فعالية هذه المجموعات ، فإذا كانت مصالح هذه المجموعات متعارضة مع مصالح المؤسسة ومع سياستها و أهداف تكون النتائج سلبية².

تعريف مبسط لجماعة العمل:

هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة التفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته³.

ثانيا: خصائص جماعة العمل

- ضرورة وجود عدد من الأعضاء لا يقل عن اثنين.
- ضرورة وجود تفاعل وإتصال بين الأعضاء الجماعة.
- ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي وبقصد بذلك إستمرارية العلاقات والتفاعل.
- ضرورة وجود أهداف واحدة و مصالح مشتركة يجمع الأعضاء حولها.
- ضرورة وجود عدد من القيم و المبادئ وقواعد للسلوك يلتف حولها الأعضاء.
- ضرورة وجود أدوار محددة و متوقعة لأعضاء الجماعة.

¹ خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.104

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص.46.

³ عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.109.

المطلب الثاني: أهمية جماعة العمل

أوضحت الدراسات المختلفة التي قام بها "ليكرت" أن الفرد الذي يتصف بالولاء و الإندماج في جماعة العمل الذي ينتمي إليها يكون:

- أكثر تجاوبا وإتصالا مع أعضاء الجماعة.
- أكثر إستعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة.
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد وإستحسان أعضاء الجماعة¹.

كما أن أهمية جماعة العمل تتمثل في الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وإتجاهها نحو تحقيق غايات و أفرادها الذاتية تجعل من الضروري على الإدارة التعرف المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي و السعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة².

¹ علي السلمي الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، دون سنة، ص152.

² لطفي الدنبري، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الإجتماعي، جامعة أم البواقي، العدد10، سبتمبر2010، الجزائر، ص349.

المطلب الثالث: أنواع جماعات العمل

يمكن إن نصنف صنفين من جماعات العمل و ذلك من خلال خضوعها للأنظمة و القوانين وهما:

1. جماعات رسمية: وهي التي تتكون داخل الأنظمة واللوائح و القوانين.
 2. جماعات غير رسمية: وهي التي تعمل خارج الأنظمة واللوائح و القوانين.
- وكما أن هناك تقسيم آخر قام "تيدكر": حيث حدد العالم تيدكر 3 أنواع من الجماعات الإدارية والإنتاجية وسماها كالاتي

1. جماعات التفاعل: يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج).
2. جماعات تعاونية: يعمل كل أعضائها بنوع من الإستقلالية (عمال المتاجر).
3. جماعات مضادة: كجماعات التفاوض¹.

المطلب الرابع: مشكلات جماعة العمل

إذا كان الأفراد يعرفون العديد من المشاكل الذاتية و الموضوعية، فان الجماعات هي بدورها لديها مشكلات مشتركة عامة ، و تتمثل في:

مشكلات السلوك و العلاقات الشخصية

مشكلات وظيفية ناتجة عن عدم فهم الأفراد لأهداف الجماعة و أغراضها.

وجود منازعات داخل الجماعة تعيق نمو المهارات القيادية و تساهم في ظهور العشيرات داخل

الجماعة. مشكل الروتين الإداري و البيروقراطية و التنافس الشديد بين الجماعات لأغراض شخصية أو

إجتماعية حول الزعامة و التفوق و التميز ، مما يسبب توليد الصراع وتأجيج النزاع وخلق التوتر و بروز

التنافر بين أعضاء الجماعات². ونحن بدورنا نركز في دراستنا لديناميكية جماعة العمل الغير رسمية على

مشكل التماسك الشديد و ما تفرضه جماعة العمل على العامل خاصة وأثر ذلك على تسيير المؤسسة

ككل .

¹ عيسى بعبط، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضة، تخصص إدارة و تسيير رياضي، جامعة الجزائر، سنة 2008/2009، ص 31، 32.

² حسين حريم، مرجع سابق، ص 104.

المبحث الثالث: ديناميكية الجماعة

المطلب الأول: مفهوم ديناميكية الجماعة ومجالاتها

أولاً: مفهوم ديناميكية الجماعة :

تعريف ديناميكية الجماعة لغة:

تشتق كلمة ديناميكية أو دينامية أو حركية من اللفظ اللاتيني Dynamics و تشير إلى التغيير والحركة و التبدل و النمو والتطور والتقدم والتفاعل كما يشير إلى الشيء ذي القوة ، وتعرف القوة في الميكانيك (الفيزياء) أنها السبب في التغيرات التي تطرأ على الحركة ، أي الأسباب التي تؤدي إلى حدوث التغيير .
أما اصطلاحاً:

يعرفها الأستاذ ناصر قاسمي في كتابه دليل المصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل بأنها بناء وظائف الجماعات داخل المنظمة من الجوانب النفسية والاجتماعية من خلال علاقات التفاعل الداخلي بين الجماعات العمل وبين الجماعات و بينها الداخلية المادية والإنسانية وما ينتج عنها من نمط مختلفة من التوافق والتكيف والصراع والمنافسة والتضامن والتوتر¹ .
وكتعريف آخر: ديناميكية الجماعة علم يدرس سلوك الجماعة والعوامل المؤثرة في الجماعة والتوازن، والتغيرات في القوى المؤثرة في الجماعة² .

ومن جهة أخرى يرى كارت لوين Lewin يرى الجماعة تتميز بأنها كل ديناميكي ويعني هذا أن الجماعة ووسطها يتمثلان وسط ديناميكيا مشكلا من جماعات مصغرة وأعضاء وقنوات الإتصال ومسافات، وحواجز... الخ وبالتالي فإن التغيير في أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغيير بنية الجماعة. وأخيرا يمكن القول بأن الجماعة هي كل ديناميكي ذات المجال، من أهداف ومعايير وأدوار وأوضاع... الخ³ .

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 67..

² عبد الرحمن العيسوي ، تفاعل الجماعات البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2006 ، ص 11.3 .

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 160.

تعرف أيضا على أنها مجموعة المثيرات والإستجابات التي تحدث داخل الجماعة في المواقف المختلفة التي تمر بها، فالفرد إذا يصدر سلوكا معيناً داخل الجماعة فإنه يقابل بالعديد من الإستجابات من باقي الأفراد وبذلك يحصل تفاعل اجتماعي ونفسي أشبه ما يكون بتفاعل كيمائوي¹. وما نقصده نحن هو دراستنا هذه لديناميكية جماعة العمل الغير رسمية داخل المؤسسة سلوكيات العمال وتماسكهم الشديد وكذا تضارب أدوار هؤلاء وما أثر ذلك على العملية التسييرية لهذه المؤسسة.

ثانياً: مجالاتها:

يظهر لدينامية الجماعة ثلاثة إستعمالات متباينة:

- 1 -تستخدم للدلالة على إيديولوجية سياسية معينة ذات علاقة بتنظيم الجماعات، أو إدارتها و تؤكد هذه الإستخدامات مفهوم ديناميات الجماعة على أهمية القيادة الديمقراطية في تماسك الجماعات.
- 2 -يستخدم المفهوم للإشارة إلى مجموعة الأساليب التي تستخدم في البرامج التدريبية بقصد تحسين المهارة في أدائها وكذلك المؤتمرات والعلاقات الإنسانية .
- 3 -وهناك من ينظر إلى دينامية الجماعة على أنها المجال من مجالات الدراسة يهدف إلى تحصيل المعلومات عن طبيعة الجماعة، والوصول إلى القوانين التي يخضع لها نمو الجماعة وعلاقة الجماعة بالأفراد والجماعات الأخرى²

¹ عبد المعطي مجد عساف، السلوك الإداري التنظيمي للمنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1999، ص165.

² أحمد عبد الله مجري، السلوك الإجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، كلية الأدب دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص109.

المطلب الثاني: ديناميكيات (محركات) الجماعة

أولاً: المحركات (الديناميكيات) الداخلية للجماعات:

من أهم العوامل التي تحدد درجة حركية الجماعة ديناميكيتها ما يلي :

1- حجم الجماعة: يلعب هذا الحجم دوراً مهماً في تحديد علاقات الأفراد داخل الجماعة فكلما زاد حجم الجماعة يصبح على كل عضو تحقيق مجموعة من العلاقات الأكثر تعقيداً ، ويكون الوقت المتاح له للحفاظ على هذه العلاقات أو تعميقها وقتاً محدوداً وذلك عكس الوضع فيما لو كان حجم الجماعة صغيراً.

2- جو الجماعة: ويقصد به مشاعر و أمزجة أفراد الجماعة وأسلوب تفاعلهم وظروف الاجتماع النفسية والبيئية (التهوية، الإضاءة، الضوضاء...) ونمط القيادة، وموضوع الاجتماع... إلخ. وطريقة الحوار وهل تقوم على أسس منطقية وموضوعية أم على أساس انفعالية وعاطفية... إلخ.

يلعب جو الاجتماع دوراً حاسماً في كثير من الأحيان بحيث تتحرر المناقشات والنتائج على ضوئه إلى حد كبير : وبذلك تجدر مراعاة جميع العوامل وترتيبها بصورة تسمح بإنجاح الجماعة وإجتماعاتها وإحداث التفاعلات المطلوبة .

3- أنماط وفرص الإتصال بين الأفراد: فالإتصال بجميع وسائله وفنونه ومهاراته يمثل أهم محرك أو معطل لتفاعلات الجماعة، فكلما كانت قنوات الإتصال ووسائل فعالة ومتاحة ومفتوحة كلما كان التفاعل المتوقع فعالاً وكلما كانت حركية الجماعة عالية والعكس بالعكس.

4- المشاركة: يعتبر الإندماج العضوي والنفسي السيكولوجي للأفراد الجماعات من أهم مقومات فعالية الجماعة وحركتها لأن ذلك يضمن المشاركة ويعمقها و بذلك تتضاعف الطاقات المشتركة وتزداد فعاليتها، لذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وخاصة في الدورات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الأساسية¹.

¹ عبد المعطي مُجَّد عساف، مرجع سابق، ص 169.

5- مستوى الجماعة وشروط القبول في عضويتها: ويقصد بذلك المستوى الاجتماعي أو الإقتصادي الذي تضعه الجماعة كشرط للانخراط فيها، ويصبح بذلك معيارا من معاييرها أو يقصد به مستوى الأداء الذي تتوقعه الجماعات من أعضائها وتفترض فيهم عدم الانحراف عنه بالزيادة أو النقصان أو مستويات السلوك والآخرى التي قد تحددها الجماعة بصورة أو بآخرى وتنتظر من أعضائها الإلتزام بها كشرط دخولهم أي الجماعة أو لإستمرارهم فيها .

6- الضبط الإجتماعي: فالجماعة حتى تضمن إستمرار تماسكها وفعاليتها تحتاج لتوفير قدر كاف من الضبط الإجتماعي لأعضائها ، ويقصد بذلك أمرين:

الأول: أن تكون قادرة على تحقيق أعضائها وأهدافهم التي يسعون إليها بإرتباطهم بهذه الجماعة.

الثاني: أن تكون قادرة على إلزام أعضائها بالمستويات التي تحددها وبالمعايير التي تضعها وذلك عن طريق تقوية عوامل الجذب تارة وعن طريق عوامل الحساب والمعاقبة بأشكالها المختلفة الممكنة تارة أخرى.. إلخ.

7- الشعور بالتوحد داخل الجماعة (شعور آل نحن): يعتبر هذا العامل من أهم العوامل تماسك الجماعة وفعاليتها، لأن هذا الشعور هو الذي يمكن الجماعة من التحرك كالجسد الواحد وبقوة متعددة نحو أهدافها: مما لا يسهل على إدارة المؤسسة مواجهتها أو تفكيكها¹.

8- أدوار الجماعة: تعتبر الأدوار عامل أساسيا للتحكم في ديناميكية الجماعة، فإذا كلفت الجماعة (الجماعة الرسمية) بدور ما، أو إذا وضعت الجماعة لنفسها أدوار محددة (الجماعات غير رسمية) وكانت هذه الأدوار أساسية وهامة في حياة المنظمة أو أعضاء المنظمة، تزداد مكانة الجماعة ويصبح الدور عاملا منسجما جدا لحركتها، والعكس بالعكس وتزداد أهمية الأدوار على هذا المستوى مع إرتفاع مستوياتها، وكذلك مع درجة وضوحها لأعضاء الجماعة، ومع درجة إستيعابهم لها وقدرتهم على ممارستها، وعدم التصارع بين هذه الأدوار مع أية أدوار أخرى تحددها الجماعة لأعضائها أو يحددها الأعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الأخرى أو تحددها لهم جماعتهم الأخرى التي هم أعضاء لأنفسهم في علاقاتهم الأخرى أو تحددها لهم جماعاتهم الأخرى التي هم أعضاء فيها، فتصارع الأدوار يمثل عاملا مشبها ومحبطا لحركية

¹ نفس المرجع، ص170.

الأعضاء والجماعات، لذلك تجدر ملاحظته و التنبيه والتحوط له دائما ضمانا لإستمرار فعالية الجماعات وقوتها.

9-مهارات العمل الجماعي: فإذا كان الأصل في وجود الجماعة وفعاليتها هو قوة تماسكها و توحدها وجاذبيتها فإن تحقيق الأمر يقوى بتوافر مهارات العمل الجماعي لدى أعضاء الجماعة ويضعف بضعفها، أي طريقة تعامل الأعضاء مع بعضهم، ومدى قيام ذلك على أساس من الوعي و الإحترام المتبادل بين الأعضاء على المستوى الشخصي أو الوظيفي.

10-التجانس و عدم التجانس: فالجماعة المتماسكة الفعالة تحتاج إلى وجود تجانس بين أفرادها وبخاصة من حيث أهدافهم و أفكارهم الرئيسية و إنسجامها مع أهداف الجماعة أن تتنوع مهارات وخبرات و قدرات و أعضائها وإلى المدى الذي يجعلها تبدو غير متجانسة من هذه الناحية، وذلك حتى يتم تطويع الفروق في هذه المجالات لخدمة تكامل الجماعة وحركتها.

11-تقويم الجماعة: وذلك لتقويم الأدوار التي يقوم بها الجماعة أو يقوم بها كل عضو فيه، ومدى فاعلية هذا الدور، و ما هي مشبطاته و محفزاته وكيفية تنشيطه... إلخ فالتقويم الفعال المنظم له أهمية عظيمة في دفع الأعضاء و الجماعات نحو الإرتقاء بمستويات أدائهم ونشاطهم.

ثانيا: المحركات (الديناميكيات) الخارجية للجماعات تتأثر من الجماعات بالبيئة الخارجية التي تحيط بها و من بين أهم العوامل الخارجية:

1- نظام القيم السائدة في المجتمع المحيط و مدى إنسجام الجماعات مع هذه القيم، فكلما كانت درجة الإنسجام عالية كلما ساعد ذلك على فاعليتها و حركتها و العكس بالعكس.

2- نظام أهداف الجماعة ومدى إنسجامها أو ترابطها مع أهداف المجتمع من حولها فالترابط بين الأهداف هو أساس فعالية الجماعات و المنظمات التي يمثل المجتمع الخارجي لها بأمثلة الماء بالنسبة للأسماك. الإرتباطات الأخرى لأعضاء الجماعة مع أية جماعات أخرى في المجتمع الخارجي¹.

¹ نفس المرجع، 171، 172.

المطلب الثالث: حركية أدوار الجماعة

أولاً: أدوار الجماعة:

يتحدد الذي يقوم به الفرد بناء على توقعاته و توقعات الآخرين، وهذا يتأثر بفهم و إدراك الفرد والآخرين للدور الذي تتطلبه مكانتهم و ما هو المطلوب منهم إنجازه فإذا ما إكتشف غموض في الأدوار وحصل هناك تعارض فيها فسيؤثر ما في ذلك شك على سلوك و أداء الجماعة¹.

ثانياً: مفهوم و أنواع الدور:

1-المفهوم: ويعرفه " هربت سترين " الدور بأنه أنواع السلوك التي تقوم بها كشخص يشغل مكانه معينه بمعنى أنه يتعين على شاغل الدور أن يسلك أو يتصرف خيال الشخص أو الأشخاص الآخرين الذين يضعه حقوق وواجبات مكانته في تعامله معهم ويشغل كل فرد مجموعة من المكانات داخل عدد من إنساق المكانات المختلفة التي يمكن تصور كل نسق منها كخريطة تحدد المكانات المختلفة من علاقاتها ببعضها البعض، وهكذا تتحدد مكانات الشخص حسب موقعه على مثل هذه الخريطة².

2-أنواع الدور:

وتتميز أنواع الدور في ثلاث أنواع:

-الدور المتوقع: وهو الدور الذي يحدد بواسطة وصف الوظيفة أو مسمى ولقب الوظيفة و الهيكل التنظيمي و غير ذلك من الطرق التنظيمية وقد لا يتم توصيل المعلومات الخاصة بالدور المتوقع إلى العاملين عن وظائفهم، وفي هذه الحالة يختلف العاملون في إدراكها و فهمها و هكذا نصل إلى ما يطلق عليه ب:

¹ رمضان محمد القدافي، السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1997، ص246.

² السيد عبد الحميد عطية نظريات ونماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر،

-الدور المدرك : أي ما يشعره و ما يفهم العاملون ما يجب أن يؤديه من أعمال ومهام داخل وظائفهم ، و ما قد يحدث هو أن الفرد قد يتخلى عن بعض المهام الموجودة في وظيفته ، وهذا ما يترتب عليه أنه يؤدي مهامه فعلية قد تختلف كما يجب أن يؤديها و هكذا نصل إلى ما يطلق عليه ب:

-الدور الفعلي أو المؤدي: ويشير إلى نوعين الأنماط السلوكية التي يمارسها أو يقوم بها الفرد في الواقع العملي¹.

ثالثا : غموض وتعارض الدور

1. غموض الدور : ويشير إلى عدم وضوح المهام و الواجبات و الإختصاصات و السلطات، أو هو الفرق بين ما هو مطلوب و ما هو مفهوم. و تنتج حالة الغموض هذه من عدة عوامل نذكر منها ما يلي:

-يمكن أن يتأثر الدور بعدم وجود وصف و ظيفي للوظيفة المحددة وفي حالة يحاول الفرد أن يتعرف على دوره بنفسه.

-لمستوى الوظيفة أثره في نشوء حالة غموض الدور، وقد أشارت بعض الدراسات إلى انه كلما كان عمل الفرد أكثر تعقيدا أو يميل نحو المهام الإدارية زاد احتمال الغموض في الوظيفة.

-قد تساعد بعض الخصائص الفردية في إحداث غموض الدور من عدمه، فالشخص الواثق بنفسه اقل شعورا بهذا الغموض من الشخص الأقل ثقة بنفسه.

2. تعارض الدور: وهو يمثل حالة من الصراع أو الإختلاف بين ما يشعر به الفرد أنه يجب أن يؤديه وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل².

و هناك حالات وأشكال كثيرة للصراع بين الأدوار نوردتها على النحو التالي:

1. الصراع بين الفرد و الدور : يحدث هذا الأنواع حينما تتعارض المتطلبات الخاصة بالدور مع قيم و الإتجاهات و الحاجات الأساسية للفرد.

¹ جمال الدين محمد المرسي، وثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي نظريات نماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المنظمة الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 482.

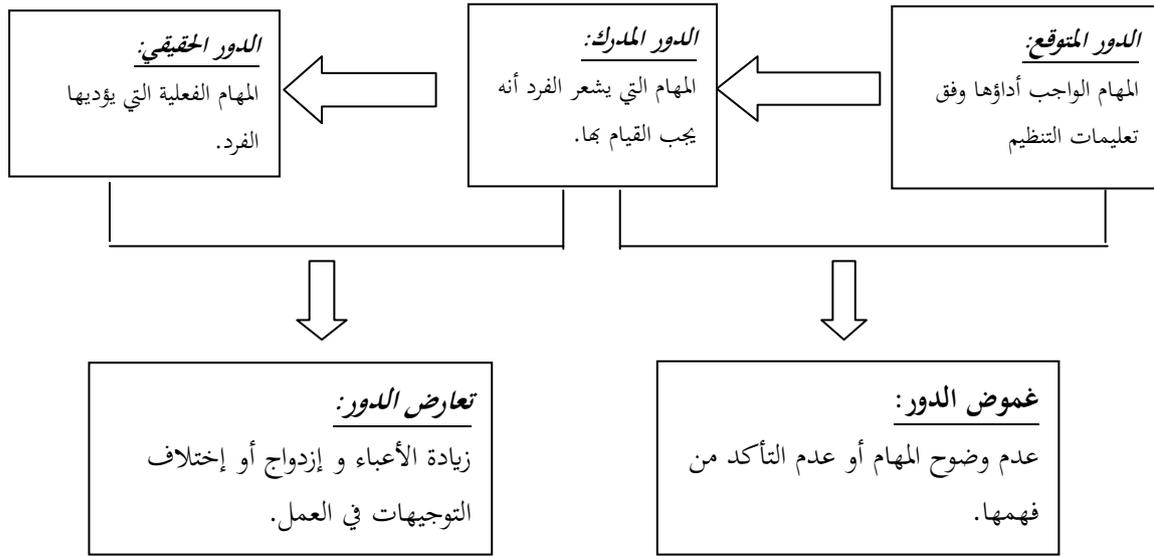
² محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 166.

2. الصراع الناشئ عن علاقات مجموعة الدور: يظهر هذا التوتر مع تعارض الدور حينما يوجد أفراد مختلفون في توقعاتهم لدور معين لشخص ما في المنظمة ، ويوجد صراع هنا نظرا لعدم قدرة الشخص القائم بالدور على إرضاء توقعات مختلف الأفراد. وهذا ما نقصده في دراستنا هذه.

الصراع الناشئ عن الأدوار المتعددة: يظهر هذا النوع من الصراع من تعدد المراكز التي يقع فيها الفرد و ما يتطلبه ذلك من تعدد الأدوار المرتبطة بها؛ وتنشأ هذه الحالة أيضا نتيجة أداء الفرد لعدد من الأدوار المرتبطة بتلك المراكز ، والتي يمكن أن يكون هناك تعارض بين التوقعات الخاصة ببعض تلك الأدوار¹.

و تعدد الآثار السلبية الناجمة عن استمرار تزايد الغموض و الصراع في الأدوار؛ وتتضمن هذه الآثار في عدم الرضا عن العمل وقصور الأداء الجماعي و انخفاضه؛ هذا الشكل يوضح الفرق بين أنواع الأدوار.

الشكل (01) العلاقة بين الأدوار:



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر و

التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 167

¹ أمينة قهوجي، ديناميكية الجماعة و العمل الفرقي في المنظمة، ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

بومرداس، الجزائر، 2007، ص 64.

المطلب الرابع: الخطوط الرئيسية لديناميكية الجماعة

هناك خطوط رئيسية لإهتمامات ديناميكيات الجماعة يكمل بعضها بعضا ولا تعارض بينها ولا يعني واحد منها على الآخر هذا الخطوط الرئيسية هي:

1- النظر إلى الجماعة الصغيرة كنظم إجتماعية مصغرة تمهد الطريق لدراسة المجتمع الكبير ويمثله بيلز . Bales

2- إعتبار أن الجماعات التي تتبادل أعضاؤها التأثير وجها لوجه وحدات رئيسية في التغيير في أعضائها: وقد يمتد هذا التغيير إلى الإتجاهات و السمات الشخصية و إهتمامات و المهارات إلى غير ذلك مما يحدث أثناء التفاعل بين أعضاء المجموعة، و يمثل هذا "شارلزكولي".

3- النظر إلى الجماعات الصغيرة كمجال مناسب لدراسة العلاقات بين الأفراد ، فالجماعة مجال طيب لعلاقات تتكون و تتغير وتلاحظ، و يمثل هذا الإتجاه "جاكوب مورينو" Morno مؤسس السوسيو مترية وهذا الإهتمام مفيد في العلاج النفسي.

4- النظر إلى الجماعة كوسيلة للقيام بعمل في البيئة المادية أو الإجتماعية ، ويهتم بالعلاقات بين أفراد الجماعة في مجالات الإنتاج و يمثله "ألتن مايو".

5- التركيز على دراسة الجماعات الصغيرة بقصد إستخلاص العليمات و الإفتراضات التي يبدو أنها تبرز بصورة متكررة في تاريخ البحوث في هذا الميدان.

وحتى نتخيل الصورة الديناميكية للجماعة لابد أن نتصور أن نفس الوقت الذي يصدر فيه سلوك من فرد تصدر فيه أيضا أنواع متعددة من السلوك من باقي الأفراد فترى الجماعة كلها وكأنها بوتقة يدور فيه تفاعل بين عناصر متعددة¹.

¹ محمد سيد فهمي و السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، مصر، 2003، ص 174، 175.

خلاصة الفصل:

الجماعة تتميز أنها كل ديناميكي ويعني هذا التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء هذه الجماعة يؤدي إلى تغير الآخر ، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة و تجسده في مظاهر تماسكها وأدوار و سلوكيات الأفراد داخلها و التي يكون لها تأثير على المحيط ككل.

نخلص مما تقدم أن ديناميكية الجماعة تعني مجموعة القوى و العوامل الإجتماعية و السيكولوجية التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة ويمكن تقسيم هذه القوى إلى قسمين:

-قسم إيجابي يعمل على تماسك الجماعة و أعضاؤها و تنظيم العلاقات الإجتماعية فيها تنظيما يتفق مع حاجياتها وأهدافها.

-قسم سلبي يعمل على تفكك الجماعة و الصراع و التوتر في علاقات الجماعة حتى تصاب بالإنحلال و التشتت.

الفصل الثالث: أساسيات حول تسيير المؤسسة

تمهيد

1 - ماهية المؤسسة.

2 - ماهية تسيير المؤسسة.

3 - تسيير الأفراد.

خلاصة

تمهيد:

لقد شغلت المؤسسة بأنواعها ولا تزال حيزا من كتابات وأعمال الكثير من الباحثين، بمختلف تخصصاتهم وإتجاهاتهم ، وذلك بإعتبارها النواة الأساسية التي تدعم سيرورة المجتمع.

ونظرا لتحويلات والتطورات التي يشهدها العالم إلى حد الساعة فلإن المؤسسة قديما لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع وتعدد أشكالها ومجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا وأصبح الأمر يستدعي دراسة واقع المؤسسة .

فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة والتفصيل وتجنب المعالجة العامة، وإنطلاق من هذا تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى ماهية المؤسسة وتسيير المؤسسة وتسيير الأفراد خاصة فيها.

المبحث الأول : ماهية المؤسسة

المطلب الأول : مفهوم المؤسسة

التعريف العام للمؤسسة : فهي وحدة إقتصادية تستجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي

وهدفها توفير الإنتاج لغرض تسويقه و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام

والمسؤوليات، وهناك من يعرفها بأنها تنظيم إقتصادي مستقل ماديا يجمع بين عوامل إنتاجية قصد توفير الإنتاج

(سلمي أو خدماتي) لغرض تسويقه .

مفهوم آخر للمؤسسة: إن أغلب التعاريف الخاصة بالمؤسسة تقدم على أنها وحدة إنتاج للسلع أو الخدمات

وهناك من ينظر إليها على أنها متعددة النشاطات ، و منها من ينظر إليها على أنها وحدة توزيع¹ .

يعتبر تالكوت بارسونز المؤسسة كتنظيم وهو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد و هو نسق إجتماعي يختلف عن

سائر الوحدات الإجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة .

ويؤكد روبرت ميرثون أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي وعقلانيته في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط لتحقيق

أغراض وأهداف التنظيم و أعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف بعضها فوق بعض، ويرتبط

كل منها بعدد من الوظائف و الإلتزامات والإمتيازات التي تحددها القواعد و التعليمات الرسمية و التي تتوفر لها عنصر

الكفاءة و الفعالية وتحديد المسؤوليات²

المؤسسة تعريف مبسط : المؤسسة هي مجموعة من الوسائل المادية التكنولوجية المالية و البشرية المنظمة بهدف

خلق لثروة "القيمة المضافة" من خلال تعظيم الأرباح و تدنية التكاليف .

¹<http://research-ready.blogspot.com/2012/06/foundation.html> voir 25/04/2016، h18:29

² رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية أطروحة دكتورا علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص08. غير منشور

المطلب الثاني : خصائص المؤسسة

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن إستخلاص الخصائص التالية:

-**الشكل الإقتصادي** : ويكون على شكل سلع أو على شكل وسائل الإنتاج أو خدمات يستعملها المواطن، ولكي تستمر عملية الإنتاج لابد من ضمان الموارد المالية و يكون ذلك عن طريق الإعتمادات أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر ، و التحديد الواضح للأهداف و السياسة و البرامج و أساليب العمل فكل مؤسسة تصنع أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

-**الشكل التقني** : المفهوم التكنولوجي و التقنيات الحديثة التي تتطور بإستمرار حيث كل دورة إنتاجية فيها إدخالات جديدة و بالتالي تأتي بمعلومات تقنية جديدة .

-**الشكل القانوني**: تعتبر المؤسسة شخصية معنوية قانونية مستقلة تحمل إسما خاصا ، لها ميزانيتها و لها خطتها الخاصة بها ، ملكيتها الخاصة و لها حقوق ، و صلاحيات و هي مسؤولة أمام العدالة .

-**الشكل الإجتماعي** : المؤسسة لها طابع جماعي بالنسبة للعمال إنتاجها مرتبط بمؤسسات أخرى إذا سلعها تفيد مجموعة كبيرة من المواطنين ، و هناك خصائص أخرى منها:

- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يدخل لها من تمويل كاف و ظروف سياسية مواتية و يد عاملة كافية و قادرة على تكيف نفسها مع الظروف .

- زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .

-الشكل التنظيمي:

المؤسسة مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكلها الخاص بها.

كل مؤسسة لها حدود ، تفصلها عن المحيط الخارجي .

وهي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيرها

بواسطة نشاطات أعضائها¹.

¹ ناصر دادي عدون، إقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العاصمة، الجزائر، 1998، ص48.

المطلب الثالث : أنواع المؤسسات

يمكن تصنيف المؤسسات بصورة عامة إلى ثلاثة تصنيفات: تصنيف قانوني، تصنيف إقتصادي تصنيف لطبيعة الملكية.

التصنيف القانوني : يسمح لنا الشكل القانوني بدراسة الملكية ، وسلطاتها على المؤسسة وعلاقتها مع الغير كما يسمح بتوضيح مدى إستقلالية المؤسسة اتجاه الدولة واتجاه المؤسسات الأخرى. ومن جهة أخرى فإن القانون الأساسي للمؤسسة يعتبر مؤشرا هاما بالنسبة للدائنين ، حيث يتعرفون من خلاله على حدود مسؤولية صاحب أو أصحاب المؤسسة ، الشركاء أو المساهمين وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف المؤسسات من الناحية القانونية إلى:

-القطاع الخاص.

- القطاع العام.

ينقسم القطاع الخاص إلى ¹ :

القطاع الرأسمالي : يهدف إلى تحقيق الربح ، ويكون مبدأ التصويت فيه ، كل سهم يقابله صوت واحد ، ويقسم إلى مجموعتين:

-**المؤسسات الفردية :** والتي يمتلكها شخص واحد أو عائلته .

-**مؤسسة الشركاء :** وهي مؤسسات ترجع ملكيتها لشخصين أو أكثر فيلتزم كل منهم بتقديم.

-**شركة الأشخاص :** كشركة التضامن والتوصية البسيطة والشركات ذات المسؤولية المحدودة.

-**شركة الأموال :** وتتمثل في شركات المساهمة والتوصية بالأسهم .

1.التصنيف تبعا للطبيعة الملكية:

-**المؤسسات الخاصة :** وهي التي تعود ملكيتها لفرد أو لمجموعة أفراد مثل شركة الأشخاص وشركات الأموال.

-**المؤسسات العامة :** وهي التي تعود ملكيتها للدولة والتي تهدف لتحقيق المصلحة العامة للمجتمع

¹<http://research-ready.blogspot.com.opcit>.

وفي الأغلب تتدخل الدولة في قطاع الطاقة ، النقل ، الفلاحة ، الصناعة الثقيلة (قطاع المحروقات في الجزائر سونطراك).

-**المؤسسات المختلطة** : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة بين القطاع العام والخاص مثل بعض المؤسسات التي باعت بعض أسهمها للمواطنين قصد تمويلها من جديد.

2. أنواع المؤسسات تبعا للطابع الإقتصادي : ونميز الأنواع التالية¹ :

-**مؤسسات فلاحية** : هي تلك المؤسسات التي تقوم بإستغلال الأراضي والثروات الحيوانية والنباتية مثل مزرعة تربية الدواجن.

-**مؤسسات صناعية** : وهي المؤسسات التي تقوم بصناعة منتج إبتداء من مواد أولية وبعد ذلك تقوم بعملية بيعها للمستهلكين ونميز نوعين : مؤسسات صناعية ثقيلة ، والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية ،

ومؤسسات صناعية حقيقية كالصناعات التحويلية (مصنع المواد والمعلبات).

-**مؤسسات تجارية** : هي المؤسسات التي تقوم بإعادة بيع السلع والمنتجات في حالتها الأولى بدون إدخال أي تغيير عليها مثل الأروقة.

-**مؤسسات خدمائية** : وهي التي تقوم بتقديم خدمات معينة مثل : مؤسسات النقل ، البريد والمواصلات ، المستشفيات ، التأمينات ، المؤسسات الجامعية ... إلخ.

¹<http://research-ready.blogspot.com.opcit>.

المطلب الرابع: أهداف المؤسسة

بإختلاف المؤسسات سواء كانت بأبعادها الداخلية أو خارجية سواء خدماتية أو ذات نشاط مادي فان لها أهداف عامة مشتركة.

- تطوير نشاط المؤسسة وتوسيعه

- الفعالية يتم تجسيدها من خلال المردودية والإنتاجية التي تحققها الوظيفة التقنية.

البقاء ويعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات خاصة في ظروف تشتد فيها المنافسة .

إرضاء الأفراد (العمال) داخل المؤسسة، إذ لم يعد تحقيق الربح هو الهدف الوحيد الذي تسعى إليه

المؤسسات بل أن هناك أهدافا غير مادية أهمها خلق جوا من الثقة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة. ويتم

تحقيق كل هذه الأهداف عبر مجموعة برامج أي سلسلة من الوسائل التي تسمح بتحقيق الأهداف

العامة¹.

¹ رفيق قروي، مرجع سابق، ص11.

المبحث الثاني: ماهية تسيير المؤسسة ؟

المطلب الأول: مفهوم تسيير المؤسسة:

يعرف تسيير المؤسسة من خلال عدة مفاهيم أهمها :

أن التسيير مجموعة من المبادئ والمعلومات التي يكتسبها الفرد بإستعمال تجارية خاصة الخاصة ،فتكسبه نظرة تختلف عن الآخرين.

ويعرف أيضا بأنه طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ،المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة،تم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في التخطيط والإدارة والرقابة لعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسات بالتوفيق بين مختلف الموارد.

ولقد عدت التعاريف بتعدد التيارات الفكرية حيث عرفها الكلاسيكي Taylor تايلور بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية¹.

يعرفه بأنه مجموعة من العناصر الثابتة في المجالات والمؤهلات العلمية أو حفظ القواعد والمعدلات فيها². وهناك تعريف آخر للتسيير،أولاً يبرز مميزات أساسية للتسيير بإعتباره علم وفن.

يعرف التسيير بكونه مجموعة من مختلف العلوم بالإضافة إلى ممارسة كفاءات خاصة (تكوين سمات القائد وقدرة التأثير ... إلخ.إن التفكير التسييري عرف تطور هائلا بفضل مساهمات البحوث في شتى الميادين كالإقتصاد،المحاسبة،الرياضيات،علم النفس ،علم الاجتماع ،العلوم السياسية والإتصال ،الإعلام الآلي الأنترولوجيا.

ثانيا: التسيير مبني على وظائف: تتأثر فيما بينها وتكون وحدة متماسكة لهذا نستطيع أن نخطط عمليات التنظيم والإدارة والرقابة كما نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة³.

¹ عبد الرزاق بن حبيب،إقتصاد وتسيير المؤسسة،ط4،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2009،ص107.

² محمد زهير حمام،من هنا سيبدأ التسيير الفعال،دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر،2006،ص50.

³ عبد الرزاق بن حبيب ، مرجع سابق ،ص109.

المطلب الثاني: مفهوم المسير ووظائفه:

أولاً: مفهوم المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو المخطط المنشط والمراقب والمنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيراً كل مسؤول عن أعمال الآخرين ولا بد أن تكون للمسير سلطة معينة على الآخرين لإتخاذ القرارات وإلا فإنه يفقد صفة المسير ويتحول عملياً إلى منفذ فحسب.

كما يعتبر التسيير علماً كونه إستخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل، ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة وتحليلها ودراستها ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها. لذلك على المسير أن يكون على علم واسع بالأسلوب العلمي لحل مشاكل التسيير والتغلب عليها¹.

وهناك تعريف آخر: هو ذلك الشخص الذي يتولى الإشراف على تنظيم المؤسسة سواء كانت شركة أو جمعية قصد حل مشاكل العاملين بواسطة آلية التآلف الإجتماعي والمهني وهذا النسق في التآلف هو الذي يعكس روح التنظيم ويربط التسيير بالإدارة، إذ تعتمد على التنظيم والتحليل والإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والمشاريع المسطرة².

ثانياً: وظائف المسير: يمثل مفهوم الوظائف المعنية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة حصيلة تراكم المعارف.

النظرية والممارسات العملية بخصوص طبيعة عمل المسير ومضمونة ووظائف المسير متداخلة ومتزامنة بمعنى أن تجزئتها وتنازلها ضمن تسلسل معين يستهدف فقط تسهيل دراستها.

1-التخطيط وإتخاذ القرارات:

التخطيط: هو عملية إرساء الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها كما أنه يتطلب معرفة الشروط والظروف المحيطة خاصة من حيث إتصافها بالتأكد أو عدم التأكد.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير و تنظيم المنشأة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995، ص.10.

² محمد زهير حمام، مرجع سابق، ص51.

2- التنظيم والتوظيف:

التنظيم: هو عملية تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها وتناول هذه العملية تحديد التقسيمات الإدارية ووضع الخرائط التنظيمية المفصلة وتوصيف الأعمال والأدوار.

وكذا يجب تحديد علاقات السلطة وتصميم العمل وبيئته بما يحقق الإنسجام مع الأفراد ومتطلباتهم. التوظيف: ويقصد به تعبئة الهيكل التنظيمي بالأشخاص ويتضمن إختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم.

3- التوجيه والقيادة:

التوجيه: يتطلب التوجيه التأثير على سلوك الأفراد لضمان تركيز جهودهم وتعبئة طاقتهم حول الهدف المقصود بما يستلزمه هذا الأمر من تفهم لطبيعة السلوك الإنساني ومن حسن القيادة والاتصال. القيادة: هي الوجه الآخر لعملية التخطيط وتتضمن تحديد المعايير نموذجية للأداء وتبعية نتائج الأداء الفعلي وقياسها وتتطلب الرقابة وتصحيح الانحرافات وتحديد أسبابها ومعالجة الأسباب حتى لا تتكرر الانحرافات نفسها في المستقبل¹.

المطلب الثالث: مبادئ عامة للتسيير

أورد فايول أربعة عشرة مبدأ ذاكراً أنه استخدمها في حياته العملية مركزاً على أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال ، كالتجارة السياسة والأعمال الخيرية وحتى الحرب وعلى أنها ليست ثابتة أو مطلقة.

تقسيم العمل : ينطبق على الأعمال كافة، فنية كانت أم تسييرية.

السلطة والمسؤولية: إن السلطة التي تعطي المسير الحق في إصدار الأوامر يجب أن تتساوى مع المسؤولية التي هي الإلتزام بإنجاز المهمة الموكلة له.

الإنضباط: أي ضرورة إحترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر وهو يعكس نوعية الرؤساء في المستويات التنظيمية المختلفة.

وحدة الأمر: حيث يتلقى الموظف أو المرؤوس الأوامر من مصدر واحد فقط هو رئيسه المباشر.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص 19-20.

وحدة التوجيه: يقتضي هذا المبدأ وجود رئيس واحد وخطّة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف. خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة: بمعنى أن تكون الأهداف المنشأة الأولوية على أهداف الأشخاص العاملين فيها.

تعويض الموظفين: بإعطائهم مقابلاً يتناسب مع الأعمال التي يؤدونها لصالح المنشأة.

اللامركزية أو تفويض السلطة: مما يتناسب مع نوعية المهام ونوعية الأشخاص.

التدرج التربوي للسلطة: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل وهذا مع إمكانية إقامة جسور أفقية للاتصال والتنسيق المباشر في حال الضرورة ومعرفة الرؤساء المباشرين حتى لا يؤدي الأمر إلى حدوث الإرتباك¹.

النظام: يتطلب وضع كل شيء وكل شخص في مكان معين وأن يكون هذا المكان مناسباً.

الإنصاف والمساواة: أي معاملة العاملين في المؤسسة بالعدل وحسن النية وهو أكرّ يتطلب الكثير من الخبرة من جانب الرؤساء المعنيين.

إستقرار الأشخاص: يتطلب الأداء الجيد للأعمال وقتاً، لذا فإن عدم إستقرار الأشخاص في هذه الأعمال تنفيذية كانت أم تسييرية يعتبره ظاهرة مرضية.

المبادرة: تحتاج المؤسسة إلى القدرة على التنظير وعلى تصور الخطة مثلما تحتاج إلى القدرة على تنفيذها، ويتطلب تشجيع روح المبادرة تضحية الرؤساء وبغرورهم الشخصي من أجل تشجيع مرؤوسيهـم. روح الجماعة: حيث يتعين على الرئيس من خلال ممارسته لوحدة الأمر، أن يحافظ على وحدة وتماسك وحدته، وأن يتجنب تفريقها، لأن ذلك يشكل خطأ جسيماً حيث تكمن قوة المجموعة في الإتحاد، ويستلزم تأمين روح الجماعة وجود اتصالات مكثفة².

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات ووظائف تقنيات، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص95.

² نفس المرجع، ص97/96.

المبحث الثالث: تسيير الأفراد

المطلب الأول: مفهوم و طبيعة تسيير الأفراد

أولاً: يعرف أنه عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد (الآخرين) ومن خلالها بكفاءة وتشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم، التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف ، ومنه فلن أي تعريف لتسيير يجب أن يتضمن ثلاث عوامل مشتركة أهداف ، موارد محدودة ،أفراد، بالرجوع إلى التعريف فالأهداف هي الأنشطة المنفذة، و الموارد المحدودة مضمنة في كلمة (كفاءة) والأفراد هم الآخري¹.

كما يرى **مصطفى كامل** إن تسيير الأفراد أو الموارد البشرية تهدف إلى الإجابة عن السؤال الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجد البشري نحو تحقيق أهداف منظمات العمل المعاصرة².

ويعرفه الدكتور **مهدي حسن** على أنه العملية التي يتم بموجبها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والتنوع التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها , وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها³.

ما نستنتجه من خلال هذه التعريف أن الهدف الأسمى لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة هو تحفيز هذه الكفاءات وتأهيلها وكذا تطويرها بغية استغلال إنتاجها وفعاليتها من أجل إستمرار حياة المؤسسة وبقاءها وكذا تحقيقها , النمو والتميز وسط بيئتها المنافسة.

ثانياً: طبيعة تسيير الأفراد : يتركز عمل تسيير الأفراد على تتبع الفرد في حد ذاته ، وهذا بدءاً من تخطيط الاحتياجات من الأفراد، البحث والإستقطاب، التوظيف، الإختيار، التدريب والإعداد، المتابعة والتقييم، وذلك من أجل تحقيق أقصى إدماج للفرد وهذا بغية تحقيق أهداف المؤسسة كما لا ننسى أن نشير أن وظيفة تسيير الأفراد هي بذل الجهد للوصول إلى التوافق بين العلاقات الأفراد والعمل⁴.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر، 2010، ص.33

² مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة، مصر، 1994، ص.10

³ مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقة الإنسانية، دار المجدلاوي ، الأردن ، عمان ، 1993، ص.46

⁴ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، دار غريب لطباعة ، مصر، 1991، ص.04 .

المطلب الثاني: أبعاد وأهمية تسيير الأفراد

أولا: الأبعاد

تعتبر وظيفة تسيير الأفراد ملزمة بتأدية المهام التالية:

1. تأمين حضور الفرد ملزمة بتأدية المهام والترقية والتحويل.
2. الإحتفاظ بالفرد في منصبه بتحفيظه وإرضائه.
3. تكييف الفرد في المنصب المكون من أجله.
4. تأسيس تنمية الفرد عن طريق التكوين والترقية بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية.

وعليه تهدف هذه الوظيفة إلى تحسين فعالية الأفراد من خلال:

البعد الفردي تهم تسيير الحياة العمالية والآجر وتكمن الفرد من التحكم في تنظيم وقت عمله مع ضرورة إختيار أوسع الأوقات للعمل.

الإدماج: من أجل تطوير الإدماج تبحث المؤسسات عن التعريف بسياساتها وثقافتها و إستغلال أحسن لطاقات الأفراد¹.

ثانيا: أهمية تسيير الأفراد (العمال)

تتجلى أهمية تسيير العمال أو الموارد البشرية في أنا العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارته وتطورها ومنه نذكر أن الجوانب الآتية:

الرفع من الفعالية: أن عملية تسيير المورد البشري تعمل على الرفع من الفعالية والنتائج المالية للمؤسسة وذلك عن طريق الإستعمال العقلاني للأفراد العاملين وتقييم العمل وتحليله ووصف المناصب و إختيار أحسن المرشحين.

النهوض بالإنتاج: من حيث الكم والنوع فالتسيير الحسن يؤدي عادة إلى تنمية مماثلة في كمية الإنتاج أو نوعية الخدمة .

1 زهية إيصلوح، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007، ص.06

رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد أن يكون محل إهتمام ودمج وتطوير لكي يكسب منفعة أكثر للمؤسسة بقدر ما يكون شعوره ووعيه لهذه الحقيقة بقدر ما يزيد المساهمة في الشعور بالأمن والأهمية. **تخفيض الحوادث:** فأغلب حوادث العمل يسببها عدم الكفاءة لتسيير الموارد أو ظروف العمل¹.
المطلب الثالث: وظائف تسيير الأفراد.

إن إدارة الموارد البشرية يتركز إهتمامها في الأنشطة التخصيضية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة والتي تتضمن مايلي :

تخطيط الموارد البشرية: يتعلق هذا النشاط في تحديد الإحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المؤسسة بالكم والنوع.

تحليل وتصنيف وتوصيف الوظائف: يرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتحديد الواجبات والمؤسسات المناطة بكل مستوى وظيفي معين في المؤسسة.

نظام الإختيار والتعيين: يرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الإختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والإختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك .

تصميم نظام الأجور والحوافز: يتم من خلال ذلك التصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين .

إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المؤسسة .

إعداد خطة التدريب: السعي بإستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المؤسسة.

تصميم نظام لتقويم الأداء: يتم بوضع ضوابط إدارية وتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعمال وفق قواعد وثوابت تنظم من خلال أسلوب العدالة والمساواة .

وضع نظام الترقيات والنقل: نقوم بهذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعمال في المؤسسة.

1 محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار المليجي، مصر، 2002، ص83-84.

صيانة ورعاية الأفراد (العمال) تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعمال¹.

وعليه يتضح لنا من خلال هذه الوظائف أن تسيير العمال داخل المؤسسة يعني جميع النشاطات المتعلقة بمؤلاء العمال ، ذلك لخلق الإلتفاء والولاء لهذه المؤسسة.

المطلب الثالث: سياسات الموارد البشرية والأسس الرئيسية التي تقوم عليها

أولاً: سياسات الموارد البشرية

تخص سياسات الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل التي تسترشد بها الإدارة في معاملاتها مع الأفراد. والهدف الرئيسي لسياسة إدارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار لذا يجب على الإدارة أن تبذل عنايتها لإعداد وتنمية القوة العاملة فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات العمل وترفض القواعد والضوابط التي تضمن إستقرار العلاقات بين الإدارة من ناحية وبين العاملين من ناحية أخرى².

وعليه فإن سياسات تسيير الموارد البشرية تحتل أهمية خاصة في المنظمات على إختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الإداري المثمر.

ثانياً: الأسس الرئيسية التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية

يختلف نوع النشاط من منظمة لآخري ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدماتي لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي :

وضع مستويات عادلة للأجور وساعات العمل وشروطه. إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملاتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى وبحث طلبات العمال

1 خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص32-31.

2 علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ص43.

وإقتراحات المديرين المشرفين في هذا المجال والإستجابة لها ، لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها.

مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين ، فكثيرا ما تمتنع الإدارة عن الإستجابة إلى طلب العمال أو نقابتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق ومقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من إختصاصهم من أسرار الإدارة. دراسة قوة النقابات العمالية عن حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها إذا قادتها إذا أنه من مصلحة الإدارة إشراك العمال في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم الأخذ بأرائهم وإقتراحاتهم فيما يحدث داخل المؤسسة¹.

المطلب الرابع: أهداف تسيير الأفراد (العمال) في المؤسسة

يتفق أغلب الباحثين على أن الأهداف تسيير الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضا وعندما نحلل هذه الأهداف بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسين هما: الكفاءة ، العدالة. وتحدد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها وتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة إستخدام المخرجات أكثر من قيمة المدخلات ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى إستخدام لمواردها البشرية فإن هذا سيساهم إلى جانب المداخلات الأخرى في تحقيق الكفاءة المستوردة.

أما ما يتعلق بالعدالة فهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية أذا كلما روعيت العدالة في أمور التوظيف والتدريب والتقييم والحوافز.. إلخ كلما أدى ذلك في النهاية إلى إرضاء العاملين².

وبطبيعة الحال كلما كان هناك رضا للعاملين كان الأداء أكثر فعالية وسرت المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. أما عند تحليلنا لأهداف تسيير الأفراد بصفة خاصة ف إن الإهتمام بالموارد البشري ورعايته من طرف المسؤولين كونه عنصرا هاما في الإدارة الإستراتيجية .

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 1998، ص18.

² زيادة سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص.96.

- تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج والخدمات.
- تكوين قوة العمل مستقرة ومنتجة.
- صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.
- تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا و معنويا و خلف درجة كافية من الرضا و الإقبال على العمل.
- المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات كفاءة و تأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المؤسسة¹.
- أهداف إجتماعية:** كإستخدام و تشغيل الأفراد بأعمال مختلفة مما يتيح فرصة للمجتمع بالتطور و النمو في جميع الجوانب.
- أهداف تنظيمية:** يعتبر تسيير الأفراد أو الموارد البشرية نظاما في المؤسسة وهي جزء من النظام الأشملي فهي تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمؤسسة من خلال وظائفها التنفيذية والإستثمارية و يمكن تلخيص هذا في مايلي:
- التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الأفراد(العمال) الجدد الذين تم إختيارهم وتعيينهم تدريبا أوليا من أجل تمكينهم من مباشرة أعمالهم بشكل جيد منذ البداية .
- التعويض:** يشير إلى كل المكافآت والخارجية التي يحمل عليها الفرد مقابل عمله².
- التدريب:** يتمثل التدريب في عملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص والمهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال مقاييس مطلوبة.
- التكوين:** عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف حيث. يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفعالية والإستمرارية³.

¹ علي السليمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، مصر، 1985، ص19.

² عمر وصيفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص16.

³ باري كشوان، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص118.

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن تسيير الأفراد هو عبارة عن نشاط إداري متمثل في مجموعة القواعد و الأساليب لتحديد إحتياجات المؤسسة من قوى عاملة والعمل على توفير تلك الموارد بإعداد كفاءات التي تتناسب مع حاجة المؤسسة.

كما يعتبر العامل من أهم دعائم التي تستند عليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف بإعتباره العنصر المفكر و القادر على الإبتكار و التجديد لذلك تسعى المؤسسات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى الإهتمام أكثر في إدارته بطريقة علمية فعالة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

- 1 مجالات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته.
- 2 -المنهج المستعمل وتقنياته
- 3 -التماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية وتأثيره على تسيير الفاعلين في المؤسسة
- 4 -تضارب دور الفرد وتأثيره على العملية التسييرية في المؤسسة
- 5 -الاستنتاج العام

تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى تحليل الفرضيات و مدى ملاءمتها مع الواقع الميداني بغية تأكيدها أو نفيها.

المبحث الأول: مجالات الدراسة ومجتمع الدراسة وعينته:

1_مجالات الدراسة:

تناولنا في هذه الدراسة المجالات التالية:

-المجال المكاني:

بغية القيام بالدراسة تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم القطاعات الصحية 18 فيفري بمتليلي لدراسة ديناميكية الجماعة و دورها تسيير المؤسسة لدى الموظفين الشبه طبيين. "تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم القطاعات الصحية على مستوى ولاية غرداية، فهي تقع بدائرة متليلي بولاية غرداية التي تبعد عن العاصمة ب 642 كم، وقد أنشئت في 01 افريل 1981، وهو يغطي 54.463 نسمة موزعة على مساحة 2.8375 كم² بكثافة سكانية تختلف من بلدية إلى أخرى، يضم 05 بلديات و هي: متليلي، زلفانة، سبب، حاسي الفحل و منصوره، ويتكون إداريا حسب القرار الوزاري المشترك المعدل، والمؤرخ في 26 افريل 1998" بتحديد المخطط التنظيمي للقطاعات الصحية ، ومن مديريات عامة وثلاث مديريات فرعية تضم عدة مكاتب، و حسب الهياكل الصحية فهو يتكون من عدة مصالح استشفائية (طب الأطفال، الطب الداخلي، أمراض النساء والتوليد، الإنعاش و التخدير، الجراحة العامة ،جراحة العيون، جراحة العظام، الأشعة و الاستعجالات).

- المجال الزمني:

بالنسبة للمجال الزمني للدراسة فكانت في الفترة ما بين مارس -ماي 2016 .

1-1- مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة على انه "المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث أو الأشياء". وفي دراستنا هذه تم تحديد عمال المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي صنف الشبه طبي والذي يقدر عددهم 236.

1-2- عينة الدراسة:

قد قمنا باختيار العينة العشوائية المنتظمة التي تعرف ب: "العينة العشوائية المنتظمة عند تقدير حجم المجتمع و يكون غير معروف بدقة، إذ يصعب على الباحث تحديد حجم مجتمع الدراسة وتستخدم أيضا عندما تكون مفردات مجتمع الدراسة متجانسة، لان الاختيار العشوائي المنتظم يؤدي إلى الحصول على عينة تكون مفرداتها ذات طبيعة واحدة من خصائص المجتمع"¹. وذلك لطبيعة الظاهرة المدروسة .

شملت عينة دراستنا على 70 ممرض، حيث تم التوزيع على أفراد عينة الدراسة وذلك خلال شهر ماي 2016، إذ تم استرجاع 63 استمارة و أقصى 05 منها استمارات وذلك لعدم جدية الإجابة عليهم و أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هي 58 استمارة و كان هذا في ظرف أربع أيام، وكانت نسبة الاستمارات الخاضعة للتحليل هي من إجمالي العينة 83%.

إن أفراد عينة دراستنا تقدر 58 فرد وهي مقسمة على حسب متغيرات جنسهم و سنهم و حالتهم الاجتماعية و مستواهم العلمي و رتبهم المهنية و ساعات الدوام و خبرتهم المهنية.

¹ المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 51.

2 - منهج الدراسة وتقنيات جمع البيانات:

2.1. المنهج المستعمل:

في إطار البحث العلمي عامة وميدان علم الاجتماع خاصة يسعى الباحث إلى التحقق العلمي من واقع الظاهرة الاجتماعية بوسائل جمع المعلومات للحصول على البيانات في الميدان الذي تجري فيه الدراسة؛ وبما أن "قيمة البحث العلمي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأسلوب الذي يتبعه الباحث لبلوغ الأهداف المتوخاة من بحثه، فإن صحة الطريقة المنتهجة للوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضفي على الدراسة أو البحث طابع الجدوية، وإعطاء تفسيرات صادقة، ومعبرة عن الواقع¹.

ومنه فإن المنهج الملائم لموضوع دراستنا هو المنهج التحليلي الكمي، الأكثر وصفاً للظاهرة المدروسة ديناميكية الجماعة ودورها في تسيير المؤسسة، فالمنهج الكمي التحليلي في علم الاجتماع هو "مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف ظاهرة؛ اعتماداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالاتها، والوصول إلى تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل الدراسة والبحث².

2.2. تقنيات جمع البيانات:

على أي باحث عند دراسة ظاهرة ما؛ يلجأ إلى استعمال أداة معينة لتساعده على جمع الحقائق المطلوبة، ولقد اعتمدنا في دراستنا بشكل رئيسي على الاستمارة كتقنية لجمع المعلومات، إضافة إلى استعمالنا تقنية المقابلة؛ ويمكن تلخيص التقنيتين كما يلي:

الاستمارة: هي التقنية الأساسية في بحثنا، وهي تضم مجموعة من الأسئلة سواء كانت مفتوحة أو مغلقة، تغطي جوانب موضوع الدراسة؛ وتوزع على الباحثين، كما تعرف الاستمارة بأنها "تقنية مباشرة لتقصي

¹ - عمار بحوش، دليل الباحث في المنهجية ووسائل الجامعة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999م، ص22.

² - المختار محمد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م، ص51.

العلمي، تستعمل آراء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة مباشرة، والقيام بسحب كمي، بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية¹.

وقد استخدمنا هذه الأداة لأنها من أهم التقنيات المستعملة في البحوث العلمية، بالإضافة إلى أنها تسمح باستجواب المبحوثين بطريقة مباشرة، وتمكننا من الحصول على معلومات قريبة من الدقة. وقد تضمنت استمارتنا (55) سؤال مصنفة إلى 4 أربعة محاور.

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية (من السؤال 1 إلى السؤال 7).

- المحور الثاني: خاص بتسيير المؤسسة الخدمائية (المستشفى) (من السؤال 8 إلى السؤال 31).

- المحور الثالث: خاص بتماسك جماعة العمل (من السؤال 32 إلى السؤال 47).

- المحور الرابع: خاص بتضارب دور الفرد داخل جماعة العمل (من السؤال 48 إلى السؤال 55).

المقابلة: استعملت في البحث الاستطلاعي أو الاستكشافي وكان الغرض منها جمع المعلومات؛ وكذا تحديد وتدقيق الإشكالية والتحقق من الفرضيات انطلاقاً من ميدان البحث و"تعرف المقابلة بأنها طريقة منظمة تمكن من التعرف على الحقائق الغير معرفة مسبقاً؛ وتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يطرحها الباحث على المبحوثين، فهي وسيلة هامة لجمع البيانات نظراً لميزاتها المتعددة ومرونتها².

حيث قمنا بمقابلات حرة وحوارات شفوية مع بعض المسؤولين في المؤسسة منهم مدير المؤسسة، رئيس مصلحة الموارد البشرية، ورئيس مصلحة الاستعجال، رئيس مصلحة غرفة العمليات، رئيس مصلحة طب الأطفال، حيث قدموا لنا معلومات خاصة بالعمال (المرضى) من ناحية العمل الجماعي وتماسكهم في شكل جماعات وأدوارهم رسمية، كما قمنا بالاطلاع على وثائق وأخذ معلومات عامة حول النظام الداخلي للمؤسسة، هيكلها العام، رزنامات توزيع الوقت، ومناوبة المرضى ومخططات تسييرهم، والأهداف العامة لتسيير المرضى كهيئة مهنية هامة في المستشفى ومجتمع كلي لعينة دراستنا (المبحوثين).

¹ - موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط 2، 2004م، ص 98.

² - مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2000م، ص 171.

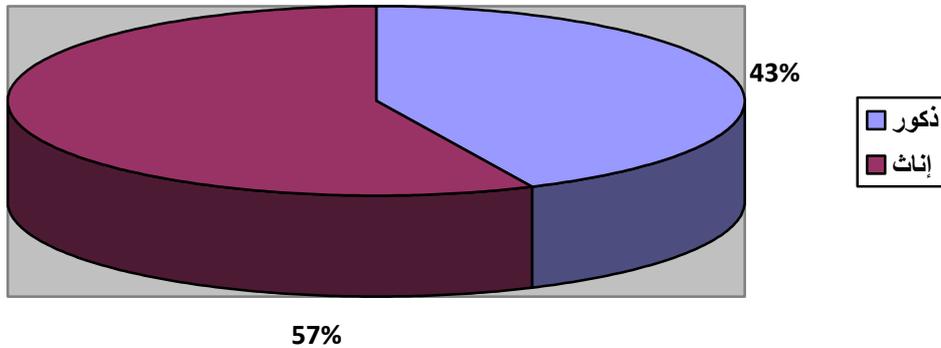
المبحث الثاني: التماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية وتأثيره على تسيير الفاعلين في المؤسسة:

1 - البيانات الشخصية:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	25	43 %
إناث	33	57 %
المجموع	58	100 %

الشكل رقم (02): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

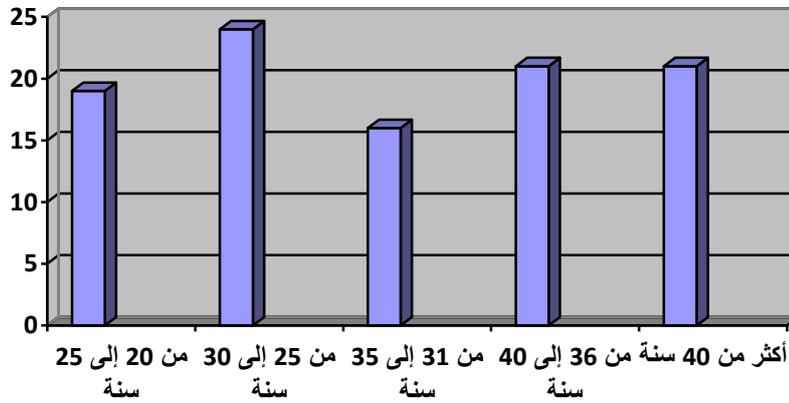


من خلال نتائج الجدول رقم (02) يتبين لنا أن أغلبية المبحوثين من فئة إناث، حيث بلغت نسبتهم 57%، مقابل 43% من الذكور، ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في المؤسسة، ذلك أنه توجد بعض المصالح الاستشفائية تحتاج إلى تطبيب ومعاملة أنثوية أكثر من الذكور مثل مصلحة الأمومة وطب الأطفال.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

السن	التكرار	النسبة
] 25 - 20]	11	% 19
]30 - 25]	14	% 24
]35 - 31]	09	% 16
]40 - 36]	12	% 21
أكثر من 40 سنة	12	% 21
المجموع	58	% 100

الشكل رقم (03): يوضح أعمدة بيانية لتوزيع المبحوثين حسب السن:



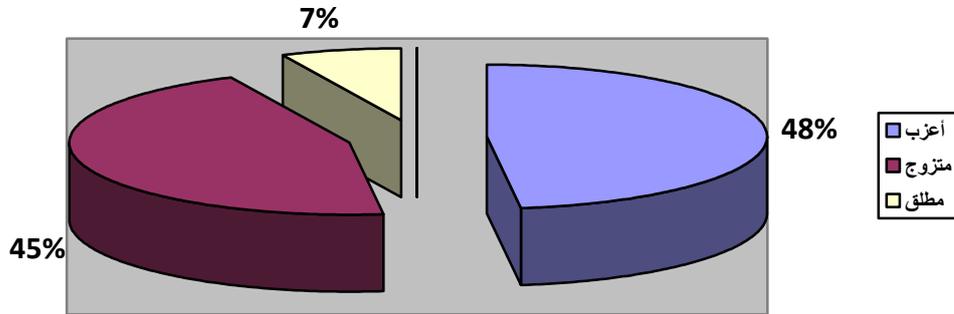
من خلال نتائج الجدول رقم (03) تبين لنا أن أغلبية المبحوثين يتراوح سنهم بين [25 - 30] سنة وذلك بنسبة %24، تليها الفئة [36 - 40] والفئة أكثر من 40 سنة، وذلك بنسبة متساوية %21، ثم الفئة [20 - 25] بنسبة %19، والفئة الأقل نسبة [31 - 35] %16.

ومن خلال ما سبق تبين لنا أن أغلب العاملين بالمستشفى من فئة الشباب، ويظهر ذلك من خلال الفئة [25-30] وهذا راجع إلى طبيعة العمل والرغبة فيه.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	28	48%
متزوج	26	45%
مطلقة	04	07%
المجموع	58	100%

الشكل رقم (04): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية



من خلال الجدول رقم (04) تبين لنا أن نسبة العزاب من أفراد العينة بلغت 48%، أما نسبة المتزوجين 45%، في حين بلغت نسبة المطلقين 07%.

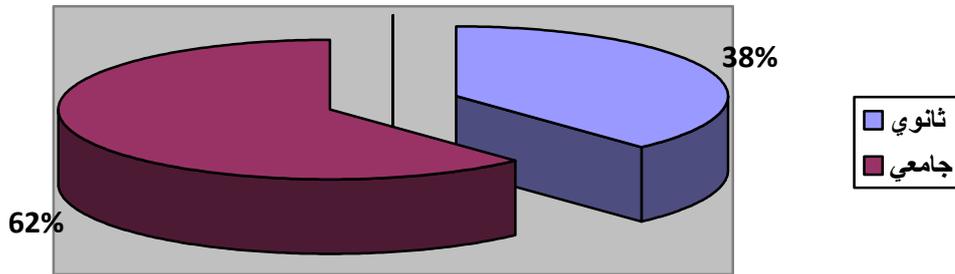
ومن خلال ما سبق تبين لنا أن نسبة العزاب أكثر نظراً للتوظيف المباشر في الأسلاك الشبه الطبية.

[30] وهذا راجع إلى طبيعة العمل والرغبة فيه.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
38%	22	ثانوي
62%	36	جامعي
100%	58	المجموع

الشكل رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

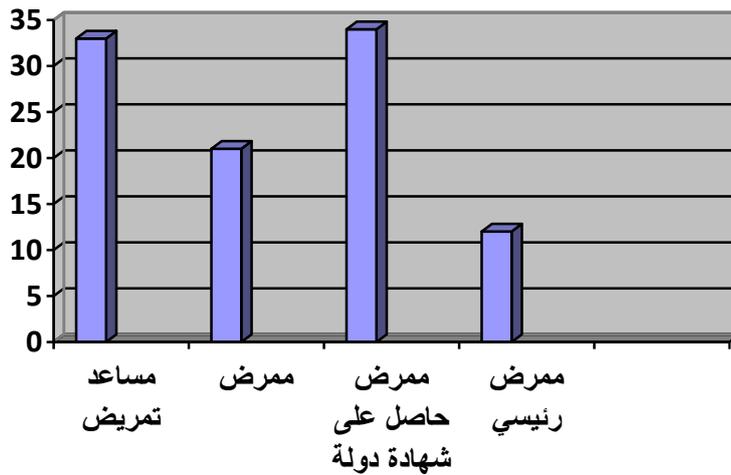


من خلال نتائج الجدول رقم (05) تبين لنا أن أكبر نسبة للمبحوثين من المستوى الجامعي، حيث بلغت نسبتهم 62%، ثم تليها نسبة المستوى الثانوي بـ 38% فكانوا من الفئة التي لم تتحصل على شهادة البكالوريا والتي يتم تكوينها على مستوى معاهد متخصصة.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية

الرتبة المهنية	التكرار	النسبة
مساعد تمريض	19	33%
ممرض	12	21%
ممرض حاصل على شهادة دولة	20	34%
ممرض رئيسي	07	12%
المجموع	58	100%

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تُوضح توزيع المبحوثين حسب الرتبة المهنية



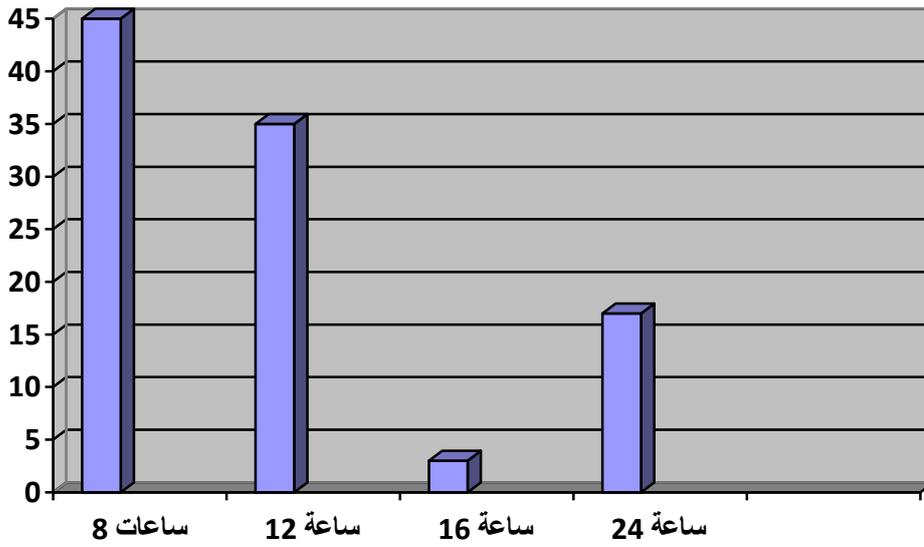
من خلال نتائج الجدول رقم (06) تبين لنا أن نسبة 34% من المبحوثين من صنف ممرض حاصل على شهادة دولة، تليها بعد ذلك نسبة 33% من المبحوثين من صنف مساعد تمريض وبنسبة 21% من المبحوثين من صنف ممرض وأقل نسبة 12% من المبحوثين من صنف ممرض رئيسي.

ومن خلال ما سبق تبين لنا أن أغلب العاملين بالمستشفى لديهم مستوى عالي لأن طبيعة العمل تفرض ذلك (خدمة المريض)..

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب ساعات الدوام

النسبة	التكرار	ساعات الدوام
45%	26	8 ساعات
35%	20	12 ساعة
03%	02	16 ساعة
17%	10	24 ساعة
100%	58	المجموع

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تُوضح توزيع المبحوثين حسب ساعات الدوام

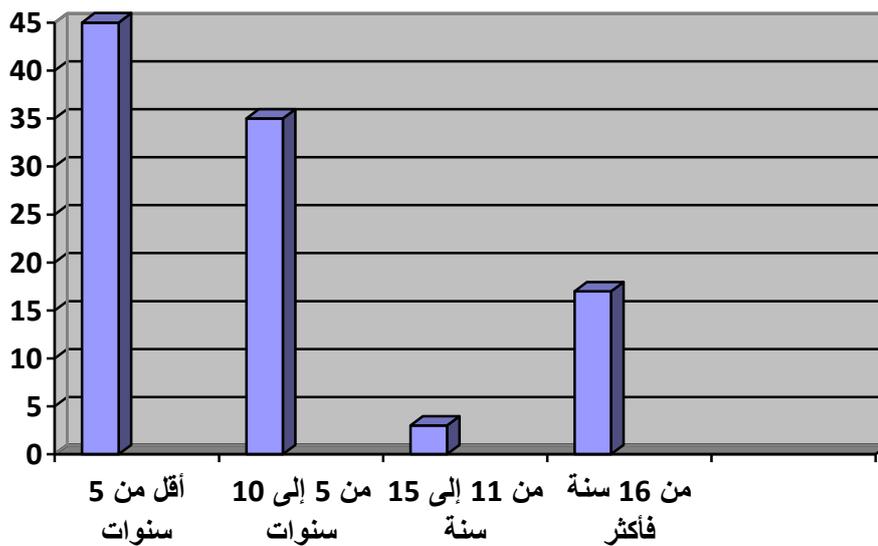


من خلال نتائج الجدول رقم (07) تبين لنا أن أغلب العاملين لديهم ساعات دوام (8 ساعات)، وبنسبة 45%، ثم عاملين لديهم ساعات دوام (12 ساعة) بنسبة 35%، ثم يليهم ساعات دوام (24 ساعة) بنسبة 17%، وأقل ساعات دوام هي (16 ساعة) بنسبة 03%، وهذا يدل أن أغلب العاملين متواجدين يومياً.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
36 %	21	أقل من 5 سنوات
28 %	16	من 5 إلى 10 سنوات
07 %	04	من 11 إلى 15 سنة
29 %	17	من 16 سنة فأكثر
100 %	58	المجموع

الشكل رقم (08): أعمدة بيانية تُوضح توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية



من خلال نتائج الجدول رقم (08) تبين لنا أن أغلب أفراد العينة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وبنسبة 36%، ثم يليها الأفراد الذين لديهم خبرة من 16 سنة فأكثر وبنسبة 29%، ثم الأفراد الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات وبنسبة 28% وأقل نسبة هي 7% للأفراد الذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة. ويعود سبب ارتفاع نسبة العمال أقل من 5 سنوات إلى تكوينهم في معاهد متخصصة (الشبه الطبي) في السنوات الأخيرة.

2 - تحليل بيانات الفرضية الأولى: التماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية وتأثيره على

تسيير الفاعلين في المؤسسة

الجدول رقم (09): العمل المفضل بالنسبة للعمال وتفضيل المسير لفئة منهم على حساب الآخر.

المجموع		لا أدري		لا		نعم		تفضيل عمل على حساب آخر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	44	% 16	7	% 9	4	% 75	33	العمل المفضل جماعي
% 100	14	% 36	5	% 22	3	% 43	6	فردى
% 100	58	% 21	12	% 12	7	% 67	39	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ حسب الاتجاه العام الذي تمثله نسبة 67% هو رأي المبحوثين الذين صرحوا أن هناك بعض الفئات من العمال مفضلة على حساب فئات أخرى وتدعمها نسبة 75% من إجابة المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي داخل المؤسسة.

أما في الاتجاه المعاكس، اتجاه السائد في الجدول تمثله نسبة 12% التي ترى انه يوجد تفضيل بين فئات العمال، تدعمه في ذلك نسبة 21% من المبحوثين تفضل العمل الفردي داخل المؤسسة.

طبيعة العلاقة القائمة بين العمل المفضل للمبحوثين ورأيهم في تفضيل فئة من العمال عن فئة أخرى من طرف المسيرين، هذا يدل على أنه رغم تكتل الجماعات داخل العمل وتفضيلها لعمل الجماعي لما له مميزات يوفرها للفرد، إلا أن المسيرين يفضلون جماعة على عن أخرى وهذا حسب أداء كل جماعة، فمن تتم تمييز بأداء الجيد تلقى نوع من التحفيز والتميز على غرار الفئات الأخرى التي مهما تميزت بتماسكها وتوحيدها، إلا أنها عندما تكون معارضة لأهداف التسييرية لا تلقى تحفيزاً من طرف المسيرين لأنها تؤثر سلباً على أهداف المؤسسة، وهذا ما عير عنه المبحوثين بأن هناك فئات مفضلة على حساب فئات أخرى.

فغالبية الباحثين صرحوا بتفضيلهم العمل الجماعي لأنهم يرون أن هناك تميز وتفضيل المسير لفئات عمال على حساب أخرى، مما يؤكد أن هذا التفضيل جاب على أساس الأداء وأن الأداء ليس في المستوى، وبذلك التسيير ليس بالمستوى المطلوب وعلى قلته تردع لأداء الجماعي لعمال. العمل الجماعي أو جماعات العمل عندما تتماسك ليس بهدف توافق مع المسيرين فإنها تؤثر سلباً على أداءها المطلوب وعلى علاقة المسير بها.

الجدول رقم (10): يوضح العلاقة بين نوع العلاقة التي تربط العمال والشئ الأهم للتسيير الحسن للمؤسسة

المجموع	الوعي المهني للمسؤولين		الوعي المعني للعمال		رقابة المسؤولين		الرقابة المستمرة للعمال		الشئ الأهم للتسيير نوع العلاقة بين العمال	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
%100	16	19%	3	30%	5	13%	2	38%	6	علاقة عمل فقط
%100	20	20%	4	35%	7	30%	6	15%	3	علاقة صداقة
%100	22	14%	3	32%	7	36%	8	18%	4	علاقة أخوية
%100	58	17%	10	33%	19	28%	16	22%	13	المجموع

حسب الاتجاه العام توضح نتيجة للنسبتين المتقاربتين 33% من الباحثين الذي يرون أن الشئ الأهم لتسيير هو رقابة المسؤولين تدعمها نسبة 68% من الباحثين الذين صرحوا أن نوع العلاقة أما في الاتجاه المعاكس بنسبة 39% والتي هي نتيجة لجمع نسبتين المتقاربتين 22% من الباحثين الذين صرحوا أن الشئ الأهم لتسيير هو الرقابة المستمرة ونسبة 17% من الباحثين الذين صرحوا بأن الشئ الأهم للتسيير هو الوعي المهني للمسؤولين، تدعمها نسبة 57% نوع العلاقة التي تربط بين العمال هي علاقة عمل فقط.

من خلال ما سبق يتضح أن أغلب الباحثين صرحوا أن نوع علاقتهم مع بعضهم علاقة أخوية تدل على التماسك الشديد لجماعة العمل، حيث تتواصل هذه العلاقة خارج المؤسسة، حيث أن هناك

برامج مشتركة بين العمال خارج ساعات الدوام، بالإضافة إلى من أهم شيء يروونه لسير الحسن للمؤسسة هو الوعي المهني للعمال، حيث أنهم أدرى بإمكانياتهم وخفقاتهم، كما يولون رقابة المسؤولين اهتماماً بهدف تسيير أفضل للمؤسسة، وهذا يدل على معاكسة ديناميكية جماعة العمل لاتباع المسيرين الذي يؤكدته تهرب أغلب المبحوثين لإجابة عن السؤال المدعم لهذا الجدول، وهو هل المسير يتصرف حسب تشريعات العمل أ حسب هواه الشخصي، حيث البعض قال لي سأترك الإجابة لك، وأغلبهم رؤساء المصالح الذين لهم منصب حساس ويعتبرون حلقة وصل بين الإدارة والعمال، بينما بعض العمال صرحوا لي هل تريدنا لنا المشاكل، فمن خلال هذا التهرب والتصريحات أكد لي أن هناك علاقة سلبية بين جماعة العمل والمسيرين تؤكدتها ضرورة رقابة المسيرين حسب رأي الأغلبية.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين تقييم علاقة العامل مع زملاءه في العمل وتقييم التسيير في المؤسسة.

المجموع		سيء		حسن		جيد		التسيير في المؤسسة العلاقة مع الزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%44	15	%44	15	%12	4	جيدة
%100	23	%22	5	%74	17	%4	4	حسنة
%100	1	%100	1	/	/	/	/	سيئة
%100	58	%36	21	%55	32	%9	5	المجموع

حسب بيانات الجدول أعلاه تبين لنا أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 55% من المبحوثين صرحوا أن التسيير في المؤسسة حسن، تدعمها نسبة 74% من المبحوثين يرون أن علاقتهم مع الزملاء حسنة. أما في الاتجاه المخالف فنسبة 9% من المبحوثين يرون أن التسيير جيد، تدعمها نسبة 12% من المبحوثين علاقتهم بزملائهم جيدة.

مما سبق يتبين لنا أن أغلبية عمال المستشفى يقيمون التسيير حسن، كما أن علاقتهم مع زملائهم حسنة، إلا أن الواقع يتطلب تسييراً أكثر من حسن، حيث أن خدمة المريض تكون جيدة أو لما تكون، لأن مهنة التمريض مهنة حساسة وتتطلب مجهودات من كلا الطرفين العامل والمسير، وهذا ما أكده لنا بعض المسؤولين، حيث حاولنا البحث في الاتجاه الآخر وكانت إجاباتهم مضادة للعمال وتقييم أداءهم بالسلب، حيث صرح أحد المسؤولين انه رغم توفر الإمكانيات المادية والبشرية إلا أن هذه الأخيرة مستقرة الأداء أو بطيئة التحسن، ما يؤكد أن واقع التسيير ليس بالمستوى المطلوب.

كما ان تقييم العمال للتسيير على أنه حسن كونهم من أهم العناصر التي تدعمه ويزر مسؤوليتهم ودورهم أساسي في خدمة المريض كونه مرتبط بحياة إنسانية، إذ يستوجب أن يكون التسيير جيد أو أكثر، فالعمال لا يضعون معايير للتقييم إنما يقيمون التسيير حسب رأيهم الشخصي وحسب حدود مسؤولياتهم.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين الفئات المفضلة للعمل للعمال والعناصر المحققة على العمل.

المجموع		عمل سيء		عمل حسن		عمل جيد		محفزات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تفضيل العمل
%100	49	%37	18	%41	20	%22	11	مع زملاء المصلحة
%100	7	%42	3	%29	2	29%	2	مع زملاء المنطقة
%100	2	/	/	%50	1	%50	1	مع الأقارب
%100	58	%36	21	%40	23	%24	14	المجموع

حسب نتائج الجدول يتبين لنا اتجاه السائد هو 40% بالنسبة للمبحوثين أن ما يحفزهم عن العمل هو الحفاظ على المنصب تدعمها نسبة 50% ممن يفضلون العمل مع الأقارب، في حين أن نسبة 24% صرحوا العنصر الذي يحفزهم على العمل هو العمل بمؤسسة مستقرة تدعمها نسبة 50% ممن يفضلون العمل مع أقاربهم.

تظهر العلاقة بين تفضيل العمل مع الأقارب في المؤسسة وما يحفزهم عن العمل هو الحفاظ على المنصب لما يلي هذا الأخير لحاجيات الشخصية للعمال التي تتمثل في الأغلب في الأجور فهنا يشكل في مشروعية هذا المنصب أو في طريقة التوظيف التي قد تكون عن طريق الوساطة أو ما يعرف بالمعرفة أو القرابة، فالحفاظ على المنصب ليس بالمحفز أساساً أمام محفز استقرار المؤسسة أو اهتمام الإدارة بالعمال، في حين أن هذا الأخير يعتبر ضرورة وخاصة أن أغلب العمال أصحاب مناصب دائمة تم التوصل إليها نستنتج من خلال ما سبق أن تفضيل العمال العمل مع الأقارب يؤثر سلباً على العملية التسييرية من حيث التحفيز والتمييز بين العمال فإذا كان مبدأ العائلة والأقارب في إنجاز العمل فتغلب عواطف هؤلاء ويظهر نوع من التسيير على الأخطاء وهذا ما يؤدي إلى عرقلة الأهداف التسييرية خاصة أن الأغلبية تمهم الحفاظ على المنصب والأجر بدل من شيء آخر كسير أو استقرار المؤسسة باعتباره هدفاً أساسياً لها.

الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين الدعم المعنوي لزملاء العمل وتغيير أو مغادرة المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرغبة في تغيير المؤسسة الدعم المعنوي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	دائماً
%100	26	%62	16	%38	10	
%100	32	%47	15	%53	17	أحياناً
%100	58	%53	31	%47	27	المجموع

من خلال النتائج المجدولة أعلاه يتبين لنا الاتجاه السائد نسبة 53% من المبحوثين لا يرغبون في تغيير المؤسسة، تدعمها نسبة 62% من المبحوثين الذين يتلقون دعماً معنوياً من جماعة عملهم دائماً، في حين أن نسبة 47% من المبحوثين الذين يرغبون في تغيير المؤسسة تدعمها نسبة 53% من المبحوثين الذين لا يتلقون دعماً معنوياً من جماعة عملهم، إلا في بعض الأحيان.

مما سبق نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يرغبون في تغيير أو مغادرة المؤسسة، ويرجع ذلك للدعم المعنوي الذي يتلقاه العامل من أفراد جماعة عمله، حيث أن هذا الاستقرار لا ينسب لرضا العامل عن تسيير المؤسسة بقدر نسبه لرضا العامل عن جماعة عمله وما توفره له من أمن واستقرار، فهو بذلك يسعى على جماعة عمل بهدف الحماية والتهرب من المؤسسة الفردية نحو المسؤولية الجماعية وهذا ما يؤدي إلى اللامبالاة وروح الإتكالية للفرد داخل جماعته وكل هذا يؤكد الجانب النظري من خلال أهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد من حيث تحقيق غاياته ورغباته الذاتية بهدف أن يكون أكثر استعداداً لتنفيذ قراراتها وأكثر ولاء لها، وهذا من المفترض أن يكون باتجاه أهداف التسييرية للمؤسسة، وهذا ما يجعل من الضروري على الإدارة التعرف على المشاكل المرتبطة بالعمل الجماعي والسعي لتحويل الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك تصبح حركة جماعة العمل في نفس اتجاه أهداف التسييرية للمؤسسة.

الدعم المعنوي الذي تسعى إلى تقديمه جماعة العمل لأفراد المنتمين إليه يؤثر تأثيراً إيجابياً في استقرار هؤلاء العمال داخل المؤسسة، غير أن هذا التأثير ظاهرياً لا يخدم هدف المؤسسة بقدر خدمته لهدف الجماعة بغية التأثير على سلوك الفرد واستقطابه ومن أهم مؤشرات ذلك ما صرح به بعض المسؤولين في مقالات الحرة حول تسيير جماعات العمل عن غياب وتأخر أعضائها بصفة غير رسمية.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين درجة تماسك جماعة العمل وأفضل قناة للاتصال بالإدارة

المجموع		مباشر		رئيس المصلحة		جماعة العمل		الاتصال بالإدارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تماسك الجماعة
100%	39	23%	9	10%	04	67%	26	تماسك شديد
100%	19	47%	9	32%	06	21%	4	تماسك ضعيف
100%	58	31%	18	17%	10	52%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب الاتجاه السائد أن نسبة 52% من المبحوثين يرون أن أحسن قناة لاتصال بالإدارة هي جماعة العمل تدعمها نسبة 67% من المبحوثين تعبر عن التماسك الشديد لجماعة عملهم.

أما بالنسبة للاتجاه المعاكس 17% من المبحوثين يرون أن أحسن قناة للاتصال بالإدارة هي رئيس المصلحة تدعمها نسبة 32% ممن يرون أن تماسك جماعتهم تماسك ضعيف.

ترجع العلاقة القائمة بين تماسك الجماعة وتأثير على أفضل قناة للاتصال بإدارة، إلا أن أفراد الجماعة المتماسكة يفضلون جماعتهم لاتصال بإدارة، لأنها تهتم بشؤونهم وتراعي احتياجاتهم وانشغالاتهم أكثر من حتى رئيس مصلحتهم، كما أن اتصالحم المباشر يكون عند الضرورة فقط، ولإجراءات الإدارية العادية، وبما أن هذه الجماعات غير رسمية فالاتصال بإدارة عن طريقها يكون بشكل فوضوي وهذا له إمكانية كبيرة في عرقلة التسيير من خلال ردود أفعال المسيرين وطريقة تجاوبهم مع انشغالات جماعات العمل، فالآثار السلبية للتماسك الشديد لجماعة العمل الغير رسمية لا تقتصر فقط على أفراد الجماعة من حيث تصاعد التزامهم بها وهذا ناتج عن التفكير الجمعي، وتطبيق أوامر الجماعة رغم أن الدلائل تشير إلى فشل هذه الأوامر إنما هي آثار إدارية تمس ككل من حيث عرقلة عملية اتصالية والتي ينبغي أن تكون منظمة وتسير وفق خطوط واضحة وقنوات اتصال محددة.

فجماعة العمل وتنظيمها الغير رسمية تميل إلى مراعاة قضاياها الخاصة وشؤون أفرادها بهدف ضبطهم أكثر، فهي بذلك تميل إلى نوع من الانعزالية وعدم التعاون والتنسيق مع الجماعات الأخرى، كل هذا يؤثر سلباً على التسيير العام للمؤسسة، لأن خدمة المريض تتطلب تنسيق وتوحد وتكامل بين جماعات العمل داخل المؤسسة، وهنا الجماعة بتماسكها هذا حركتها معاكسة لتسيير واتصال الجماعة بإدارة ممارسة لضغط على الإدارة وليس حل لمشاكل.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين درجة التضامن والتعاون داخل جماعة العمل واهتمامات المسير:

المجموع		كلاهما		بالعمال		بالعمل		اهتمام المسير التضامن والتعاون
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	40	%40	16	%3	1	%58	23	الكبير
% 100	18	%50	9	%28	5	%22	4	القليل
% 100	58	%43	25	%10	6	%47	27	المجموع

انطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه تبين لنا أن اتجاه السائد هو 47% بالنسبة للمبحوثين الذين يرون أن اهتمام المسير بالعمل فقط، تدعمها نسبة 58% تضامنهم وتعاونهم مع جماعة عملهم كبير في حين نسبة 10% من المبحوثين صرحوا أن اهتمام المسير بالعمال تدعمها نسبة 28% من المبحوثين تضامنهم وتعاونهم مع جماعة عملهم قليل.

تظهر العلاقة بين التضامن والتعاون الكبير للعمال واهتمام المسير بالعمل حسب رأي الأغلبية، إلا أن هذا التضامن يعتبر اهتماماً ويحقق رضا لعمال داخل جماعة عمله كما أن التعاون من أهم احتياجات العامل ولا توفره له سوى جماعة عمله بما أنه معها طوال فترة العمل على غرار المسؤول أو المسير الذي يقوم بزيارة خفيفة لمكان العمل بهدف الاطمئنان على واقع وضرورة العمل وهذا ما يراه العامل تقصيراً إدارياً في حقه وإهمالاً من طرف المسير، كما صرح أحد المبحوثين "نحن أكثر مسؤولية وأكثر عمل واحتكاك بالشعب"، الإدارة قرارات والعامل ينفذ، وهذا ما تناولته نظرية العلاقات الإنسانية في نقد نظرية البيروقراطية التي تهتم بالإنتاج ولا تهتم بالعامل، وتنظر إليه نظرة الآلة، عكس علاقات إنسانية التي تراعي أحاسيس وميولات العامل، فجماعة العمل يدعمها وتضمنها وتعاونها الكبير الذي تتميز به وما توفره للعامل بطريقة غير رسمية، يوسع الفجوة بين الإدارة والعامل ويجعل هذا الأخير لا يمثل لوظائف المسير من تخطيط واتخاذ القرارات التنظيم والتوجيه وكل هذا يعرقل التسيير في المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين العمال ووصفهم للعلاقات داخل المؤسسة

المجموع		غير عادلة		عادلة		العلاقة في المؤسسة العلاقة بين العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	16	62ط	10	%38	6	علاقة عمل فقط
%100	20	%70	11	%30	6	علاقة صداقة
%100	22	%50	11	%50	11	علاقة أخوية
%100	58	%60	35	%40	23	المجموع

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن الاتجاه العام هو 60% من المبحوثين الذي أجابوا أن العلاقات في المؤسسات غير عادلة تدعمها نسبة 70% تربطهم علاقة صداقة مع زملاءهم في العمل أما في الاتجاه المعاكس فنسبة 40% من المبحوثين أجابوا على أن العلاقات في المؤسسة غير عادلة تدعمها نسبة 50% علاقة أخوية.

من خلال نتائج الجدول نخلص إلى أن أغلبية العمال داخل المؤسسة علاقتهم ببعضهم علاقة صداقة، بينما علاقتهم مع المسيرين غير عادلة، وحسب السؤال المفتوح المدعم لفرضية الجدول والذي كان بصفة عامة هدفاً ليس البحث في الفرق بين الإدارة والعمال بصفة نظرية إنما البحث عن وجهة نظر العامل لإدارة وعلاقته بها وكذا تقييمه لعملية التسييرية، فكان السؤال على النحو التالي: أين يمكن الفرق بين إدارة والعمال حسب وجهة نظر، فكانت الإجابة الحرة بالمبحوثين وحسب الأغلبية تدعم رأيهم أن العلاقات التسييرية غير عادلة: حيث صرحوا: أن الإدارة تعطي الخطط والعامل ينفذ رغماً عنه.

كما صرح البعض الآخر في نفس الاتجاه أنه لا يوجد توافق فكري ومهني بين المسير والعامل وأنه لا يوجد اهتمام بالعامل رغم أنه أكثر احتكاكاً بالمرضى، عدم التطبيق العادل للقوانين.

كما صرح أيضا أحد المبحوثين "الإدارة في واد والعمال في واد آخر" وهو يقصد أن اهتمامان إدارة لا تتضمن شؤون العمال وتختلف اختلافا تاماً عن بعضها إلا أن مقابلة الحرة مع مسيرة من أهم مسيري المؤسسة/ك وهي رئيسية مصلحة الموارد البشرية ومن خلال بعض أسئلة حول سير العمال أكدت أن علاقتهم مع بعضهم في المستوى، إلا أن فهمهم لبعض القوانين خطأ أو بغموض، يجد من مردودية هذه العلاقة، فالعمال عندما يتعرضون لخصم مقابل غيابهم غير مبرر أو غير رسمي يعتبرون ذلك ظلماً، حتى من خلال تصريحاتهم يعتبرون دورهم أساسي إجبارهم ورغماً عنهم وكذا انضباط في الوقت يعتبرونه إلزاماً وظلماً وهنا يتضح أنهم يفضلون مصالحهم الشخصية عن مصالح المؤسسة وهذا ما يؤثر العلاقات.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين محفزات العمل ووصف العلاقة بالمؤسسة

المجموع		غير عادلة		عادلة		وصف العلاقة بالمؤسسة تحفيزات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	16	% 39	7	% 61	11	الخدمات الاجتماعية
% 100	28	% 68	19	% 12	9	العلاوات
% 100	12	% 75	9	% 25	3	رضا الجماعة
% 100	58	% 60	35	% 40	23	المجموع

حسب بيانات الجدول أعلاه وحسب اتجاه العام الذي تمثله نسبة 60% من المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقات في المؤسسة غير عادلة تدعمها نسبة 75% من المبحوثين يرون من أهم محفزاتهم للعمل رضا الجماعة، في حين تمثل نسبة 40% من المبحوثين يصفون العلاقة بالعادلة داخل المؤسسة، تدعمها نسبة 61% تحفزهم الخدمات الاجتماعية في العمل.

مما سبق يتبين لنا أن أغلبية العمال يصفون العلاقات داخل المؤسسة بالغير عادلة، كما أن أغلبهم يرون رضا الجماعة من أهم محفزاتهم عن العمل، وذلك لما تمتاز جماعتهم بالانسجام والتلاؤم بين

أفرادها ودرجة الاندماج العالية للعامل في جماعة عمله، وتمسكه الشديد بها لما توفره له من دعم معنوي، فرغم توفير المؤسسة للمحفزات التسييرية، كالعلاوات والخدمات الاجتماعية إلا أن العامل يفضل رضا جماعته بدل من التحفيز المادي الذي تقدمه له المؤسسة، وهو بذلك يؤكد عدم رضاه عن أساليب التسييرية وعن وصف علاقات بغير عادلة، فبذلك تظهر سوء المعادلة لها من طرف المسيرين رغم أنها سبب في ذلك وهذا ما يوسع الفجوة بين الإدارة والعامل.

3 - الاستنتاج الجزئي بالنسبة لفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لنتائج الجدول الإحصائية يمكننا الخروج بالنتائج التالية:

- أن أغلب العمال يفضلون العمل الجماعي تحريماً من المسؤولية الفردية، وتفضيل المسير لفئات عمالية على غرار فئات أخرى يرجع لأداء، وهذا التفضيل بين أداء يدل على وجود أداء غير جيد يؤثر على العملية التسييرية للمؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (09).

- من هذا المنطلق يتضح أن نوع العلاقة التي تربط أغلب العمال داخل المؤسسة (علاقة أخوية) التي تعبر عن التماسك الشديد لجماعة العمل، إضافة إلى رأي العمال في أن الشيء الأهم لتسيير هو الوعي المهني للعمال ورقابة المسؤولين وهذا يعبر عن واقع سوء التسيير، ورغم قوة العلاقة بين العمال إلا أنها تعاكس اتجاه التسيير وتعرقله، ويظهر ذلك جلياً من خلال الجدول رقم (10).

- العلاقات في المؤسسة مبنية على أساس القرابة، حيث أن أغلب العمال يفضلون العمل مع أقاربهم، بالإضافة إلى أن أهم محفزاتهم عن العمل هي الحفاظ على المنصب، مما يدل أن التوظيف في المؤسسة مبني على أساس الوساطة وهذا ما يخلق مشاكل تسييرية وهذا ما يوضحه الجدول رقم (12).

- التماسك الشديد الذي تمتاز به جماعة العمل الغير رسمية وتفضيل أعضائها استخدامها كقناة للاتصال بالإدارة باعتبارها أهم ممثل لهم والأدري بشؤونهم وانشغالاته م، فهذه الطريقة الجماعية في الاتصال لا تصلح وتسبب فوضى في الاتصال وردود فعل غير متوقعة من المسيرين، وهذا ما يدعمه الجدول رقم (15) الذي يوضح التضامن والتعاون الكبير لأعضاء جماعة العمل وحسب رأي الأغلبية رغم ذلك فالمسير يهتم بالعمل وذلك أن تعاون العمال وتضامنهم فيما بينهم يخدم مصالحهم الشخصية ولا يخدم أداءهم لعمل مما يؤدي لصعوبة التحكم في تسييرهم.

- يرجع جهل العمال لبعض القوانين أو غموضها بالنسبة لهم إلى تقييم بأن العلاقات غير عادلة، وعلاقاتهم القوية مع بعضهم أن تعمم ظلم المسير لهم وتوسع الفجوة بينهم وبين الإدارة، وهذا ما يعرقل تسييرهم كفاعلين داخل المؤسسة، ويتأكد ذلك من خلال الجدول رقم (16)، كما يدعمه الجدول رقم (17)، الذي يظهر وحسب رأي الأغلبية أن رضا جماعة العمل من أهم محفزات عهن

العمل رغم توفر المؤسسة لمحفزات مادية كالعلاوات والخدمات الاجتماعية، فبهذا جماعة العمل تعرقل هدف النظام الرسمي لتحفيز في المؤسسة وتعرقل التحكم في العمال.

إن استنتاجاتنا السابقة لا تتعارض مع الفرضية المطروحة والتي تقول: التماسك الشديد لجماعة العمل الغير رسمية يؤدي إلى عدم ضبط أو عدم التحكم في تسيير الفاعلية داخل المؤسسة " وعليه فإن فرضيتنا قد تحققت نسبياً على مستوى أفراد العينة.

المبحث الثالث: تضارب دور الفرد وتأثيره على العملية التسييرية في المؤسسة:

1 تحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين غموض الدول بالنسبة للعمال وعلاقته بشرح المسير لتوجيهاته

المجموع		لا		نعم		شرح المسير لتوجيهاته غموض الدور بالنسبة للعمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	38	%61	23	%39	15	نعم
%100	20	%40	8	%60	12	لا
%100	58	%53	31	%47	27	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول أن أغلبية الباحثين يرون أن المسير لا يقوم بشرح توجيهاته لهم، وذلك بنسبة 53%، تدعمها نسبة 61% من الباحثين الذين لديهم غموض في أداءهم دورهم هذا مقارنة بنسبة 47% من أفراد العينة الذين يرون أن المسير يشرح لهم توجيهاته ، تدعمها نسبة 60% ممن صرحوا أنه ليس عندهم غموض في الدور.

ومما سبق يظهر أن أغلب الباحثين صرحوا أن المسير لا يقوم بشرح توجيهاته، حيث أن يحملهم مسؤولية العمل ونتيجة لذلك يظهر نوع من غموض الدور الذي يعرقل أداء العامل، مما ينتج عنه من تداخل للأدوار وهو بذلك يؤثر على العملية التسييرية، فغموض الدور يشير إلى عدم وضوح المهام والواجبات والاختصاصات أو هو الفرق بين ما هو مطلوب وما هو منجز، فقد يتأثر الدور بغياب الوصف الوظيفي للوظيفة المحددة، وخاصة ان أفراد العينة عمال حديتي الخبرة وأقل ثقة بالنفس، مما يسبب لهم غموض، ولا يظهر هذا الغموض للمسير، حيث أنه يعطي توجيهاته دون شرح ظنا أن العامل يتحلى بالكفاءة وخاصة في منصب التمريض، باعتباره منصب مهم ينبغي الإلمام بجميع جوانبه، إلا أن وقوع العامل في موقف عدم وضوح المهام أو عدم التأكد من فهمها يعرقل انجازه لهذه المهام

حسب ما هو مطلوب وهذا يؤثر سلباً على العملية التسييرية، خاصة أن ما يميز العامل الجزائري هو التخوف من المسير، ولا تكتم فهو بدور حتى وإن كان لديه مشاكل بخصوصه فهمه لدور لا يصرح بها، وهذا ينعكس سلباً على أداءه، ففي الأغلب نجد العمال يعبرون عن مكنوناتهم ومشاكلهم لزملائهم في العمل (جماعة العمل الغير رسمية).

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين قيام العامل بأعمال خارج الاختصاص ومكافئة المسير للمبدعين

المجموع		أحياناً		لا		نعم		مكافئة العمال المبدعين قيام العمال بأعمال خارج اختصاص
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	22	9%	2	86%	19	5%	1	دائماً
100%	25	44%	11	48%	12	8%	2	أحياناً
100%	11	36%	4	64%	7	/	/	أبداً
100%	58	29%	17	66%	38	5%	3	المجموع

حسب بيانات الجدول أعلاه وحسب الاتجاه العام يتبين لنا أن نسبة 66% من المبحوثين يرون أنه لا توجد مكافئة للعمال المبدعين، تدعمها نسبة 86% من العمال الذين يقومون بأعمال خارج اختصاصاتهم.

وفي الاتجاه المعاكس لاتجاه السائد نسبة 5% يرون أن الإدارة تكافئ العمال المبدعين، تدعمها نسبة 8% ممن يقومون بأعمال خارج اختصاصاتهم في بعض الأحيان.

من خلال الجدول يمكن القول أن مكافئة العمال المبدعين داخل المؤسسة تخضع لنظام رسمي، حيث أن نظام المناوبة يضاف شهرياً في شكل تحفيزات مادية يتحكم فيها الرقابة العمومية، وبما أن القيام بأعمال خارج الاختصاص من شأنه أن يسد العجز أو النقص في الموارد البشرية، ويبرز ذلك في الحالات الطارئة، حيث في الأغلب نجد الممرضين بدرجة مساعد تمريض يقومون بأدوار ومهام ليست من مهامهم الرسمية، إلا أن هذا التداخل في الأدوار ولغياب التنظيم فهو عبارة عن ردود أفعال لا إرادية لا يمكن

لمسير وضع نظام تحفيز خاص بهذه المهام، وحسب تصريح أحد المسيرين وخاصة أن العامل بطبعه يميل إلى التحفيز المادي من طرف المؤسسة، حسب تصريحات أغلب العمال أن جماعات العمل لا تحضى بتشجيع ولا اعتراف بمجهوداتها من طرف الإدارة فقد يصبح من ليس لديه خبرة يقوم بمهام ليست من اختصاصه مما ينتج عن ذلك أخطاءً طبية فهي في الأغلب يتحمل مسؤوليتها المسير، وينتج عن ذلك مشاكل تصل إلى المحكمة لأن العمل مرتبط بحياة المريض وأهم هذه القضايا الأخطاء الطبية.

الجدول رقم (20): يوضح علاقة قيام العامل بأعمال إضافية لصالح جماعته ونظام التدريب

والتكوين في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		دورات تدريبية وتكوينية القيام بأعمال إضافية لجماعة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	23	% 87	20	% 13	3	نعم
% 100	19	% 53	10	% 47	9	لا
% 100	16	% 88	14	% 13	2	أحياناً
% 100	58	% 76	44	% 24	14	المجموع

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة من المبحوثين هي نسبة 76% للذين أجابوا بعدم وجود دورات تدريبية وتكوينية، تدعمها نسبة 88% ممن يقومون بأعمال إضافية لجماعة. وفي اتجاه الآخر نسبة 24% من المبحوثين صرحوا أنه يوجد دورات تدريبية وتكوينية في المستشفى تدعمها نسبة 47% ممن صرحوا أنهم لا يقومون بأعمال إضافية للجماعة. يتضح لنا أن المؤسسة ليس لها نظام دورات تدريبية وتكوينية خاص بالمرضى، غير الذي يكون في مرحلة التبرص الأولى، وهذا ما عبر عنه فئة المرضى الجدد.

غير أن غالبية المبحوثين أجابوا بعدم وجود دورات تكوينية وتدريبية في المؤسسة، فقيام هؤلاء بأعمال إضافية لصالح جماعة عملهم يعتبر ذلك ولاء ورد الجميل، حيث أن جماعة العمل هي من تشرف

على تدريب هؤلاء وتعليمهم ويكون ذلك بصفة غير رسمية وما ينتج عن ما سبق أن العامل في هذه الحالة يخضع ويساير جماعة عمله أكثر من المسير، فمن خلال إجابات المبحوثين عن سبب قيامهم بأعمال إضافية لصالح جماعتهم دون مقابل تبرز في تعويض الغيابات والتأخرات وقيام بدور أحد زملاء، إذا كان مريض أو حدث له طارئ (فوضى التسيير) فقد أرجعوا السبب أن قيامهم بهذه الأعمال يكون بإرادتهم الشخصية، فمنهم من يعتبر ذلك واجبه لأن جماعة عمله حسب تصريحات المبحوثين تساعده دائماً وتمديد العون له كما يرون أيضاً أن الجماعة توفر لهم الأمن والاستقرار.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين إدراك العامل لأهداف المؤسسة ووصف علاقة العامل بها

المجموع	لا أدري		أحافظ على مصالح المؤسسة		أقوم بعملية ولا أهتم		وصف علاقة العامل بالمؤسسة إدراك العامل لأهداف المؤسسة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	%100	24	/	/	%46	11	%54	13	نعم
	%100	34	%9	3	%21	7	%71	24	لا
المجموع	%100	58	%5	3	%31	18	%64	37	

حسب الاتجاه العام للجدول المبين أعلاه أن نسبة 64% من المبحوثين يعبرون في وصفهم لعلاقتهم بالمؤسسة أنهم يقومون بعملهم ولا يهتمون، تدعمها نسبة 71% يعبرون عن عدم إدراكهم لأهداف المؤسسة.

وفي الاتجاه المعاكس نسبة 5% ممن يعبرون عن عدم درايتهم لوصف العلاقة مع المؤسسة، تدعمها نسبة 9% ممن لا يدركون أهداف المؤسسة، إن أغلب المبحوثين أجابوا أنهم يقومون بأعمالهم ولا يهتمون، فما يهمهم هو الأجر، ويعطون اهتمامهم لمصالح المؤسسة، فقد أكد ذلك إجابة أغليبيتهم بعدم ادراكهم لأهداف المؤسسة، وبما أن المورد البشري هو العامل الرئيسي الذي تحققه المؤسسة بل

أهدافها وبتجاهله هذه الأهداف وعدم اهتمامه بها ينتج عن ذلك عوائق تنظيمية تعرقل سير المؤسسة نحو التطور واستمرار.

فمن خلال ما سبق يتضح أن العامل عند قيامه بدوره وعدم إدراكه لأهداف المؤسسة يبرز تعارض دور الفرد داخل التنظيم، ويظهر ذلك في نوع من اختلاف بين ما يؤديه الفرد وبين الطريقة الفعلية لأداء العمل، فهنا يظهر تقصير العامل الذي ينتج عنه مشاكل وصراعات مع المسييرين لأنه يهتم بأهدافه الخاصة الشخصية، ويهمل الأهداف العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (22): يوضح تشابه أهداف العامل وجماعة عمله والأهداف التسييرية في المؤسسة

المجموع	التعاون مع العمال		الالتزام بالقانون		العدالة بين العمال		أهداف تسييرية في المؤسسة تشابه أهداف العمال
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
نعم	35	7	20%	77ط	27	3%	1
لا	23	8	35%	61%	14	4%	1
المجموع	58	15	26%	71%	41	3%	2

من خلال الجدول أعلاه وحسب اتجاه العام نسبة 71% من المبحوثين يرون أن أهم الأهداف التسييرية في المؤسسة هي الالتزام بالقانون تدعمها نسبة 77% من المبحوثين تتشابه أهدافهم مع أهداف جماعة عملهم.

وفي الاتجاه المعاكس نسبة 3% ترى أن الأهداف التسييرية للمؤسسة هي العدالة بين العمال، تدعمها نسبة 4% لا تتشابه أهدافهم مع جماعة عملهم.

حسب أغلب المبحوثين فهم يرون أن الأهداف التسييرية في المؤسسة هي الالتزام بالقانون وأغلبهم يتشابه أهدافهم مع أهداف جماعة عملهم وهذا ما يدل على أن جو الجماعة في توافق وانسجام ينتج عنه قوة تأثير على الفرد، وتوحد أهدافهم أو تشابها يؤكد ذلك، فنظرة المبحوثين ان التسيير

الإداري هدفه الالتزام بالقانون، وإهمال جانب العدالة بين العمال وتعاون بينهم فالجانب الإنساني هنا تهتم به جماعة العمل تراعي مصالحه أكثر من المسيرين الإداريين يجعله يتجلى في نفس اتجاه أهدافها ويسعى لتحقيقها، متجاهلاً دوره الأساسي في المؤسسة، والسعي إلى تحقيق أهدافها وذلك باعتباره أن أهدافها قانونياً في حين أن القوانين هي وسيلة لتحقيق الهدف الأسمى للمؤسسة الاستشفائية، وهو خدمة المريض، وهنا يظهر تضارب دور الفرد داخل جماعة عمله بين ما يريده منه المسير وما تسعى جماعة العمل من أهداف غير رسمية لتحقيقها وهذا ما يعرقل العملية التسييرية في المؤسسة

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين واقع أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة واهتمام المسير

المجموع		بالعمل والعمال		بالعمال		بالعمل		اهتمام المسير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة
100%	28	54%	15	18%	5	29%	8	تتوافق
100%	30	33%	10	3%	01	63%	19	تتعارض
100%	58	43%	25	10%	6	47%	27	المجموع

من خلال بيانات الجدول وحسب اتجاه العام 47% من المبحوثين يرون أن اهتمام المسير الكبير هو بالعمل، تدعمها نسبة 63% أن أهداف جماعة العمل تتعارض مع أهداف الإدارة.

وفي الاتجاه المعاكس نسبة 10% من المبحوثين ترى أن اهتمام المسير هو بالعمال تدعمها نسبة 18% ترى أن هناك توافق بين أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة، حسب رأي أغلبية المبحوثين نفسر اهتمام المسير بالعمل أكثر من أي شيء آخر يرجع لتعارض أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارية حيث ان تأثير جماعة العمل على أفرادها بأهداف معارضة لأهداف الإدارية من شأنه أن يعرقل هذه الأهداف التسييرية التي من أهمها تقديم أحسن الخدمات للمريض، وهذا ما يؤدي إلى اهتمام المسير بذلك أكثر من اهتمامه بالعمال وهذا ما يؤكد تصريح أحد المسؤولين "أنا ما يهمني خدمة المريض فقط".

الجدول رقم (24): يوضح العلاقة بين واقع أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة وانضباط في

العمل داخل المؤسسة

المجموع		لا		نعم		انضباط في العمل أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	28	%57	16	%43	12	تتوافق
% 100	30	%60	18	%40	12	تتعارض
% 100	58	%59	34	%45	24	المجموع

من خلال الجدول وحسب اتجاه العام نسبة 59% من المبحوثين/ تدعمها نسبة 60% ترى أن أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة تتعارض وفي اتجاه المعاكس نسبة 41% ترى أنه يوجد انضباط في العمل تدعمها نسبة 43% ترى أنه يوجد توافق بين أهداف جماعة العمل وأهداف. حسب رأي أغلبية المبحوثين أن تعارض أهداف جماعة العمل وأهداف الإدارة ينتج عن ذلك سلوكيات متعارضة كالتهاون في حين أن العمل وعدم التوافق بينه وبين العمل المطلوب التأخير، والغيابات، اللامسؤولية وكل هذا يؤثر على انضباط في العمل. بالإضافة إلى تصريح أغلبية المبحوثين أنه لا يوجد اعتراف بمجهودات جماعة العمل وتشجيع للوصول إلى غايتها من طرف الإدارة يؤثر على انضباطهم المهني.

الجدول رقم (25): يوضح العلاقة بين تعارض دور الفرد داخل جماعة عمله الانضباط في العمل

المجموع		لا		نعم		انضباط في العمل تعارض العمل الدول
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
% 100	48	%67	32	%33	16	نعم
% 100	10	%20	2	%80	8	لا
% 100	58	%59	34	%41	24	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول وحسب اتجاه السائد نسبة 59% من المبحوثين يرون أنه لا يوجد انضباط في العمل داخل المؤسسة تدعمها نسبة 67% من المبحوثين من لديهم تعارض في الدور بينما في الاتجاه المعاكس نسبة 41% ممن يرون أنه يوجد انضباط في العمل تدعمها نسبة 80% لا يوجد تعارض في أدوارهم.

يفسر عدم الانضباط في العمل حسب رأي أغلبية المبحوثين أنه يرجع لتعارض دور العامل داخل جماعته الغير رسمية، وبما أن أهداف كل من المسير وجماعة العمل تتعارض، فالعامل هنا يقع في مشكل لإرضاء كلا الطرفين فما يتوق على منه المسير ليس ما يتوقعه منه جماعة العمل المطلوب منه ونوعية هذا العمل ووقت المناسب لذلك وهذا يؤثر على انضباط العامل والانضباط في المؤسسة بصفة عامة. فحسب تصريحات المبحوثين ترجع جماعات العمل أسباب معارضتها للعامل في إنجاز أعمال إضافية لصالح المسير لأن العامل لا يلقى تشجيع معنوي ولا مقابل مادي، بالإضافة أنه يصبح ملزماً بهذا الأعمال.

2 الاستنتاج الجزائي لفرضية الثانية:

من خلال نتائج الجدول الإحصائية والتحليل الذي قدمناه نستنتج أن:

- غموض الدور بالنسبة للعامل يؤثر سلباً على الدور الأساسي للمسير (التوجيه) ويرجع ذلك لشخصية العامل وقدرته على الإدراك وهذا ما يوضحه الجدول رقم (18).
- من خلال الجدول رقم (19) يتضح قيام العمال بمهام خارج اختصاصهم ينتج عنه تداخل في الأدوار وغياب لتنظيم وأخطاء طبية تمس خدمة المريض كما توقع نظام تحفيز لهذه الأعمال هو نفسه تحفيز لمشاكل تنظيمية
- قيام جماعة العمل بتدريب العمال بطريقة غير رسمية وفرض أعمال إضافية عن أعضائها مقابل ذلك ينتج عنه عدة مشاكل تسييرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (20).
- حسب غالبية المبحوثين عدم إدراك العامل لأهداف المؤسسة وقيامه بعمله دون اهتمام بالمصالح العامة للمؤسسة ينتج عنه تقصير في الدور الأساسي للعامل كمورد في المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (21).
- تشابه أهداف العمال مع جماعة عملهم واختلافها مع الأهداف التسييرية ينتج عنه تعارض لدور العامل داخل جماعة عمله، وتقصير في العمل الرسمي المطلوب منه، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22).
- اهتمام المسير بالعمل يرجع لتعارض أهداف جماعات العمل الغير رسمية وأهداف الإدارة لان جماعات العمل تفرض على العامل القيام بأدوار لصالح أهدافها وهي بذلك تعرقل العملية التسييرية للمؤسسة والجدول (23) يوضح ذلك.
- عدم انضباط في العمل يرجع لتعارض أهداف جماعات العمل الغير رسمية وأهداف الإدارة وهذا ما يؤكد الجدول (24).
- كما يدعمه ذلك الجدول رقم (25) الذي يوضح أن عدم انضباط في العمل يرجع لتعارض دور الفرد داخل جماعة عمله والتأثير السلبي على إنجاز عمله الرسمي.
- وعليه يمكن القول أن الفرضية المطروحة والقائلة أن تضارب دور الفرد داخل جماعة عمله يعرقل العملية التسييرية لعمال داخل المؤسسة.

3 - الإستنتاج العام:

من خلال النتائج الجزئية للفرضيات الأولى والثانية المحللة عبر الجداول الإحصائية، والتي توصلت إلى أن التماسك الشديد لجماعات العمل الغير رسمية، وتضارب دور الفرد داخل جماعة عمله يؤثر تأثيراً سلبياً على العملية التسييرية للفاعلين داخل المؤسسة، حيث تتولد ثقافة داخلية نتيجة احتكاك الأفراد وتفاعلهم مع بعضهم وتأثيرهم القوي بأهداف الجماعة الغير رسمية والأهداف المعاكسة والأهداف العامة للمؤسسة، تقف حاجزاً أمام التسيير الحسن لها، وعلى هذا الأساس فقد أجابت الدراسة المجرأة على مستوى المؤسسة الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي على تساؤلات الإشكالية المطروحة وذلك من خلال التحقق من صحة الفرضيات المصاغة لهذا الغرض، حيث أوضح تحليل البيانات مايلي:

أولاً: أن التماسك الشديد لجماعة العمل الغير رسمية يعرقل التسيير والانضباط في العمل، ويقف حائلاً أمام العلاقات بين المسيرين والعمال، وهذا ما ينعكس سلباً على تحقيق أداء أفضل للعامل، وبالتالي عرقلة تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة أنها تتعامل مع المرضى الذين يحتاجون إلى معاملة حسنة، فإن التقصير في خدمة المريض يشكل خطراً على صحته، ويعرض العامل إلى مشاكل مهنية.

ثانياً: أن تعارض دور الفرد داخل جماعة عمله يؤدي إلى تقصير الفرد في القيام بالدور الأساسي في المؤسسة، كما أن اختلاف أهداف جماعة العمل والأهداف التسييرية بالمؤسسة يؤدي إلى تداخل الأدوار بالنسبة للفرد بصفة خاصة والتأثير السلبي على العملية التسييرية بصفة عامة، فالمشاكل الناتجة عن سلوكيات الأفراد تكون أكثر تأثيراً بصورة جماعية.

الخلاصة

بعد وقوفنا على واقع ديناميكية جماعة العمل وخاصة الغير رسمية ودورها في عرقلة العملية التسييرية للمؤسسة الخدمائية الجزائري، فيظهر هذا التأثير السلبي في مؤشرات التماسك الشديد لجماعة العمل الغير رسمية المعاكس لاتجاه تسيير المؤسسة، فهو يؤثر سلباً على علاقات بين الأفراد والمسيرين، والعملية الاتصالية بين الإدارة والعمال وهذا ما أوجب دراسة ديناميكية الجماعة واحتياجاتها وأدوار أعضائها والعمل على معرفة احتياجاتها والعمل على إشباعها وحل مشاكلها كما أن مؤشر تضارب دور الفرد داخل جماعة عمله كمتغير هام فوجدنا أن غموض الدور يؤثر على توجيهات ووظائفه المسير وعلى مهام الأفراد مما ينتج عنه عرقلة لعملية التسيير وعدم انضباط في العمل بالإضافة إلى تعارض الأهداف وتقصير في إنجاز العمل المطلوب من العامل وهذا ما يوسع الفجوة بين الإدارة والعمال.

ولمعالجة هذه المشاكل وتوجيه حركية جماعة العمل الغير رسمية نحو أهداف المؤسسة أوجب على المؤسسة الجزائرية الاهتمام أكثر بجماعات العمل والاستفادة من تماسكهم غير الرسمي لخدمة الجانب الرسمي للمؤسسة فالمسير الفعال يستطيع أن يؤثر في عمل الجماعات وذلك من خلال توافر المعرفة حول طبيعة الجماعات التي تعمل معه، وأنواعها والسمات المميزة لها وأسباب نشوءها والعوامل المؤثرة في سلوكها، وهذا يقتضي بالضرورة من المسيرين تفهم ديناميكية هذه الجماعات من جميع جوانبها تفهماً عميقاً شاملاً (تكوينها، العوامل المؤثرة في سلوكها، هيكلها) لكي يمكن توظيفها بشكل فعال لخدمة أهداف المؤسسة وتحقيق حاجات أعضائها بصورة ناجحة أعضائها بصورة ناجحة، وأيضاً التعامل معها بمنتهى الحرص والاهتمام، فإذا ما أخفقوا في ذلك قد تعمل هذه الجماعات على إعاقه سير العمل والإنجاز ووضع العقبات أمامه، ومهما كان تصنيف الجماعة رسمية أو غير رسمية، فإن أهم عامل في كفاءة وفعالية المؤسسة هو تطابق أهداف هذه الجماعات مع الأهداف الكلية للمؤسسة، إذ ينشأ عن عدم توافق أهداف الجماعات مع الأهداف التنظيمية حالة من الصراع والعديد من المشاكل بين الأفراد وانخفاض درجة الفعالية، وعليه ينبغي إحداث تكامل وتوازن بين التنظيم الرسمي والتنظيمات غير الرسمية للوصول إلى أداء أفضل وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب:

- 1 - أنجرس موريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، ط2، 2004م.
- 2 - بحوش عمار ، دليل الباحث في المنهجية ورسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1999م.
- 3 - الجيلالي حسان ، التنظيم والجماعات، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 4 - حبيب عبد الرزاق بن ، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 5 - حريم حسين ، السلوك التنظيمي، دار حماد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 6 - حسن عادل ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 1998.
- 7 - سونة فيصل ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. 2011.
- 8 - حمام محمد زهير ، من هنا سيبدأ التسيير الفعال، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر، 2006.
- 9 - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 10 - حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، دار صفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 11 - حنفي عبد الغفار ، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد ، دار غريب لطباعة ، مصر، 1991 .
- 12 - خضير كاظم محمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 13 - رشوان حسين عبد الحميد أحمد ، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 14 - رمضان زيادة سليم ، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996.
- 15 - السلامي علي ، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، مصر، 1971.

- 16 للمسلمي علي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب للنشر و التوزيع ،القاهرة مصر .
- 17 للمسلمي علي الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، دون سنة.
- 18 للمسلمي علي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة ، مصر، 1985.
- 19 المصيرفي محمد عبد الفتاح ، مفاهيم إدارية حديثة، ط1، الدار العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 20 للطيب محمد رفيق ، مدخل التسيير و تنظيم المنشأة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 1995.
- 21 - عباس علي ، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة ،عمان، ط3، 2008، ص121.
- 22 للعدلوني محمد أكرم ، العمل المؤسسي، دار المليجي، مصر، 2002.
- 23 عدون ناصر دادي ، إقتصاد مؤسسة، دار المحمدية العاصمة ،الجزائر ،1998.
- 24 عساف عبد المعطي محمد ، السلوك الإداري التنظيمي للمنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 1999.
- 25 عطية السيد عبد الحميد، نظريات ونماذج تطبيقية في طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ،مصر، 2004.
- 26 عطية عبد الحميد ، أساسيات ممارسة طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2002.
- 27 للعطية ماجدة ، سلوك المنظمة-سلوك الأفراد والجماعات ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن.
- 28 عقيلي عمر وصيفي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- 29 - علاق بشير، المعجم الشامل المصطلحات في العلوم الإدارية المحاسبة التمويل والمصاريف، ط1، إنجليزي عربي، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، ص2006.
- 30 عوض عامر ، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، 2008.

- 31 العيسوي عبد الرحمن ، تفاعل الجماعات البشرية ،الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 2006
- 32 - غيث مُجَّد عاطف ، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 33 قاسمي ناصر ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل،ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية،الجزائر،2011.
- 34 للمقدافي رمضان مُجَّد ،السلوكية في مجال الإدارة و الإنتاج،ط1،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية1997.
- 35 كامل مصطفى ،إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر و التوزيع ، القاهرة،مصر،1994.
- 36 كشوان باري ، إدارة الموارد البشرية،ط3، دار الفاروق للنشر و التوزيع،مصر،2008.
- 37 - ماهر أحمد ، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية ،الإسكندرية .2007،ص 160
- 38 ماهر أحمد ،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر،2007.
- 39 مجدي أحمد عبد الله ، السلوك الإجتماعي وديناميكيته،دار الفجر لنشر و التوزيع ،القاهرة، مصر،2008.
- 40 المختار مُجَّد إبراهيم، مراحل البحث الاجتماع وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 41 مجري أحمد عبد الله، السلوك الإجتماعي وديناميته محاولة تفسيرية، كلية الأدب دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،2011 .
- 42 مُجَّد رفيق الطيب، مدخل التسيير :أساسيات وظائف تقنيات،ط2،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون،الجزائر،2006.
- 43 المختار مُجَّد إبراهيم،مراحل البحث الاجتماع وخطواته الإجرائية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008م.
- 44 المرسي جمال الدين مُجَّد ، وثابت عبد الرحمن إدريس،السلوك التنظيمي نظريات نماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المنظمة الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،2002.
- 45 مروان عبد المجيد، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، ط1،مؤسسة الوراق ، عمان، الأردن، 2000م.

46 - المغربي كمال مُجَّد ، السلوك التنظيمي سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

47 جابر عوض سيد حسن، أسس ونماذج نظرية، العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.

48 مهدي حسن، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقة الإنسانية، دار الجدلاوي ، الأردن ، عمان ، 1993.

49 نخوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر، 2010.

50 مُجَّد سيد فهمي و السيد عبد الحميد عطية، عمليات طريقة العمل مع الجماعات، مصر، 2003 .

الرسائل الجامعية:

51 نخروي رفيق ، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة دكتورا علم إجتماع تنظيم وعمل، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر 2010 غير منشور

52 قهوجي أمينة ، ديناميكية الجماعة و العمل الفرقي في المنظمة، ماجستير في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، الجزائر، منشورة، 2007.

53 زهية إيصولاح ، دور التسيير الفعال في تحسين أداء الفرد في المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص إدارة أعمال ، جامعة الجزائر، منشورة.

54 جعيط عيسى ، أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد، مذكرة ماجستير معهد التربية البدنية و الرياضة ، تخصص إدارة وتسيير رياضي ، جامعة الجزائر، منشورة.

مجلات:

55 للدنبري لطفي ، مفاتيح إدارة جماعة العمل في التنظيم، مجلة الباحث الإجتماعي ، العدد 10، سبتمبر 2010، جامعة أم البواقي الجزائر.

مواقع الانترنت:

56- <http://research-ready.blogspot.com/2012/06/foundation.html> voir 25/04/2016..

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غارداية

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

قسم علم الإجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

ديناميكية الجماعة ودورها في تمبير المؤسسة

(دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإمتحانية 18 فيفري بمتولي)

في إطار إنجاز رسالة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل يسرني أن أقدم لكم هذه الإستمارة بغية الإحاطة بالموضوع المنروس

نرجوا منكم أن تساعدونا في جمع البيانات اللازمة عن طريق الإجابة عن أسئلتنا بغرض البحث العلمي

وشكرا

تجاوبكم يدعنا في إنجاز هذا البحث وتطوير قطاع الصحة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن:

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرملة

4- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي

5- الرتبة المهنية: مساعد تمرض ممرض

ممرض حاصل على شهادة دولة ممرض رئيسي

6- ساعات الدوام: 8 ساعات 12 ساعة 16 ساعة 24 ساعة

7- الخبرة المهنية:

المحور الثاني: تسيير المؤسسة الخدمائية (المستشفى)

- 8- على أي أساس يتم التوظيف في مؤسستك عن طريق : الشهادة لوساطة مباشرة
- 9- كيف تقيم التسيير في المؤسسة : جيد حسن سيئ
- إذا كان سيء يرجع ذلك إلى : عدم اهتمام الإدارة نقص الموارد المادية
- 10- إذا طلب منك وصف علاقتك بالمؤسسة ما هي أحسن مقولة توافق عليها :
أقوم بعملي ولا أهتم بشيء آخر أحافظ على مصالح المؤسسة لا أدري
- 11- إذا طلب من وصف العلاقات داخل المصلحة : عادلة غير عادلة
- 12- هل تظن أن بعض فئات العمال مفضلة على حساب فئات أخرى : نعم لا لا أدري
- 13- هل يكافئ العمال الذين يؤدون عملهم بتميز : نعم لا أحيانا
- 14- هل تعتبر ذلك : إهتماما كبيرا نقصير إداري سوء تسيير
- 15- ما هو الشيء الأهم للتسير الحسن لمصلحتكم :
الرقابة المستمرة للعمال رقابة المسؤولين الوعي المهني للعمال الوعي المهني للمسؤولين
- 16- هل يوجد انضباط في العمل : نعم لا
- إذا كان (لا) يوجد يرجع ذلك إلى : جماعات العمل المسيرين معا
- 17- هل علاقتك بالمسير : جيدة حسنة سيئة
- 18- يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات : نعم لا أحيانا
- إذا كان (لا) يرجع ذلك إلى : الصراع عدم وضوح الأهداف عدم اهتمام برأي العمال
- 19- هل تنوي مغادرة المؤسسة و التغيير : نعم لا
- 20- ما هي العناصر المحفزة للعمل : العمل بمؤسسة ذات مستقبل الحفاظ على المنصب
اهتمام الإدارة بالعمال
- 21- هل المسؤولون يمثلون لتشريعات العمل أم أنهم يتصرفون حسب هواهم الشخصي : حسب
هواه الشخصي حسب تشريعات العمل لا أدري
- 22- ما هي أفضل قناة للإتصال بالإدارة : جماعة العمل رئيس المصلحة مباشرة
- 23- هل يشرح لك المسير الأعمال الموجهة لك : نعم لا
- 24- بماذا يهتم المسير : بالعمل العامل بالعمل والعامل
- 25- ما هي الأهداف التسييرية في المؤسسة : العدالة بين العمال الإلتزام بالقانون
التعاون مع العمال

- 26- هل توفر لك المؤسسة الاستقرار والأمان : نعم لا
- 27- هل هناك نظام دورات تدريبية وتكوينية في المؤسسة : نعم لا
- 28- هل الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة تثبغ حاجياتك: نعم لا قليلا
- 29- ما هي أحسن الطرق لحل التوترات بالمصلحة: الابتعاد عنها التعارض من أجلها
- هي ضرورية لتسير المؤسسة
- 30- أين يكمن الفرق بين الإدارة والعمال حسب وجهة نظرك :

- 31- هل ترى أن أداء زملائك في العمل يؤثر على العملية التسييرية للمؤسسة: سلبا إجابا
- لماذا:

المحور الثالث: تماسك الجماعة:

- 32- أي نوع من العمل تفضل : جماعي فردي
- 33- ما نوع العلاقة مع الزملاء في العمل : علاقة عمل فقط علاقة صداقة علاقة أخوية
- 34- كيف نقيم هذه العلاقة: جيدة حسنة سيئة
- 35- عدد أعضاء الجماعة التي تتضم إليها [3-2] [5-3] [7-5] [10-7]
- 10 فأكثر
- 36- مع من تفضل العمل أكثر : زملاء المصلحة أبناء المنطقة الأكارب
- 37- هل تتواصل هذه العلاقة خارج المؤسسة : نعم لا
- 38- هل هناك برامج مشتركة مع زملائك في العمل خارج ساعات الدوام : نعم لا
- 39- هل تتكلم عن ما يهم مؤسستك بصفة عامة و خدمة المريض بصفة خاصة مع من تلقبهم خارج المؤسسة: نعم في بعض المرات لا
- 40- علاقتك بزملائك في العمل تدعمك معنويا : دائما أحيانا
- 41- ما الذي يحفزك عن العمل: الخدمات الاجتماعية العلاوات رضا الجماعة
- 42- في آخر مشكل صادفته في العمل من أول من قدم لك السند : رئيس المصلحة الزملاء
- النقابة
- 43- إذا صدرت مذكرة تحويل لأحد الزملاء إلى مصلحة أخرى مجبر : كيف يكون رد فعلك: تحتج
- تتوسط لإرجاعه تنتقل معه

- 44- إذا غاب أحد أفراد جماعتك تقوم بتعويض غيابه : نعم لا
- إذا كانت إجابتك (نعم) كيف يكون ذلك: بصفة رسمية بصفة غير رسمية
- 45- إذا علمت الإدارة هل تعرضك لعقوبة : نعم لا
- 46- كيف تقيم درجة تماسك جماعتك : تماسك شديد تماسك ضعيف
- 47- يرجع ذلك إلى التضامن والتعاون : الكبير القليل

المحور الرابع: تضارب دور الفرد داخل جماعة العمل

- 48- هل يوجد لديك غموض في الوظيفة التي تؤديها : نعم لا
- إذا كان (نعم) يرجع ذلك إلى : إختلاف الأدوار تتداخل في الأدوار شابه الأدوار
- 49- هل تقوم بأعمال خارج مهامك أو اختصاصك: دائما أحيانا أبدا
- 50- يعارضك أعضاء جماعتك إذا قمت بذلك : نعم لا
- إذا كانت الإجابة (نعم) يرجع نظرهم : لأنك لا تلقى مقابل لا تلقى التشجيع تصبح ملزما بها
- 51- هل يلزمك زملائك بالقيام بأعمال إضافية لصالحهم : نعم لا أحيانا
- إذا كان (نعم) : أعتبر ذلك واجبي لأن الجماعة توفر لي الأمن والإستقرار
- لأن جماعة عملي تساعدني دائما
- 52- هل تدرك الأهداف المسطرة في المؤسسة : نعم لا
- 53- هل هدفك يتشابه وأهداف جماعة عملك: نعم لا
- 54- هل هناك إعتراف بمجهودات جماعة العمل وتشجيع للوصول إلى غايتها من طرف الإدارة :
نعم لا
- 55- إذا قيل لك عبر عن أهداف جماعة العمل و أهداف الإدارة : توافق تعارض