

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الموضوع

واقع التنظيم غير الرسمي في المؤسسة

الاستشفائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية ابن زهر

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل

تحت اشراف الأستاذ :

سريدي محمد المنصف

من انجاز الطالبة:

بن يونس نعيمة

السنة الجامعية : 2019/2018

## شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقني وألهمني القوة والإرادة لإنهاء هذا العمل المتواضع، كما أتقدم بالشكر الجزيل الى الأستاذ سريدي محمد المنصف الذي كان السند لي من خلال نصائحه القيمة وتوجيهاته الصائبة، فشكرا جزيلا. كما أتقدم بالشكر الى أساتذتي الأعزاء الذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي هذا، فلهم الشكر والعرفان. كما أتقدم بالشكر الى السيد رئيس الجامعة ، والسيدة نائبة رئيس الجامعة للبيداغوجيا وكل الزملاء بالجامعة الذين ساعدوني من قريب ومن بعيد فشكرا جزيلا.

# اهداء

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها  
الى التي حملتني وسهرت على تربيتي  
أمي أدامها الله وحفظها  
الى من كان السند القوي في السراء والضراء  
أبي أدامه الله وحفظه ورعاه  
الى زوجي الكريم حمزة حفظه الله  
الى أخي حسين و أختي هند  
الى وصال، سارة، ايمان، ريمة، خيرو، صديق، ضياء، أمين، زيكو  
سندس

# فهرس الجداول

الصفحة : الجداول :

- جدول رقم 1: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.....106
- جدول رقم 2: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.....107
- جدول رقم 3: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.....108
- جدول رقم 4: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.....108
- جدول رقم 5: يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة.....109
- جدول رقم 6: يبين توزيع أفراد العينة حسب مجال السكن.....109
- جدول رقم 7: يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين أقدمية العمل وبناء العلاقات.....109
- جدول رقم 8: يبين توزيع أفراد العينة حسب أصدقاء العمل.....110
- جدول رقم 9: يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقات الجيدة مع الفاعلين.....110
- جدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقة غير الرسمية في المردود المهني.....111
- جدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب تقييم تأثير العلاقة غير الرسمية في العمل.....111
- جدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والأقدمية.....112
- جدول رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقة المحبذة بين الجنسين.....112
- جدول رقم 14: يبين توزيع أفراد العينة مع من يعملون بأريحية.....113

- جدول رقم 15: يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقة غير الرسمية على الرسمية.....113
- جدول رقم 16: يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة احترام القواعد فيما بين الجنسين.....114
- جدول رقم 17: يبين توزيع أفراد العينة حسب اعتماد العلاقات الشخصية.....114
- جدول رقم 18: يبين توزيع أفراد العينة حسب عدم احترام الاجراءات فيما بين الجنسين.....115
- جدول رقم 19: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان احترام الاجراءات هو الأفضل.....115
- جدول رقم 20: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت الاجراءات عائق أمام الأهداف...116
- جدول رقم 21: يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الاجراءات والنتيجة اخفاق.....116
- جدول رقم 22: يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الاجراءات والنتيجة ناجحة.....116
- جدول رقم 23: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت الأدوار محددة.....117
- جدول رقم 24: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت المسؤوليات محددة.....117
- جدول رقم 25: يبين توزيع أفراد العينة حسب الاجراءات محققة لتحقيق الأهداف.....117
- جدول رقم 26: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما للعلاقات غير الرسمية دور في العمل.....118
- جدول رقم 27: يبين توزيع أفراد العينة حسب ما للعلاقة الرسمية دور في العمل.....118
- جدول رقم 28: يبين توزيع أفراد العينة حسب تقييم العلاقات في المؤسسة.....118
- جدول رقم 29: يبين توزيع أفراد العينة حسب العلاقات الجيدة مع المسؤول.....119
- جدول رقم 30: يبين توزيع أفراد العينة حسب التعرض لضغوط أثناء العمل.....119
- جدول رقم 31: يبين توزيع أفراد العينة حسب الذين يشعرون برقابة في العمل.....120
- جدول رقم 32: يبين توزيع أفراد العينة من طرف من تكون الرقابة.....120
- جدول رقم 33: يبين توزيع أفراد العينة لماذا لايشعرون برقابة.....120

- جدول رقم 34: يبين توزيع أفراد العينة حسب مواجهة مشاكل في العمل.....121
- جدول رقم 35: يبين توزيع أفراد العينة حسب الذين تدخلوا لحل مشكل ما.....121
- جدول رقم 36: يبين توزيع أفراد العينة بمن تتعلق المشاكل .....121
- جدول رقم 37: يبين توزيع أفراد العينة الذين سبق للمسؤول الاتصال بهم لحل مشكل .....122
- جدول رقم 38: يبين توزيع أفراد العينة الذين سبق لهم المشاركة في قرار ما.....122
- جدول رقم 39: يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مشاركتك في قرار ما.....123
- جدول رقم 40: يبين توزيع أفراد العينة كيف يشاركون في قرار ما.....123
- جدول رقم 41: يبين توزيع أفراد العينة لماذا لا يشاركون في قرار ما.....123
- جدول رقم 42: يبين توزيع أفراد العينة حسب من يخدم القرار المشارك فيه.....124
- جدول رقم 43: يبين توزيع أفراد العينة ما اذا استشارهم المسؤول في قرار ما.....124
- جدول رقم 44: يبين توزيع أفراد العينة لماذا يستشيرهم المسؤول في قرار ما.....124
- جدول رقم 45: يبين توزيع أفراد العينة حسب التعارض مع الزملاء.....125
- جدول رقم 46: يبين توزيع أفراد العينة حسب احترام الأوامر الموجهة من المسؤول.....125
- جدول رقم 47: يبين توزيع أفراد العينة كيف يجدون أنفسهم في العمل.....126
- جدول رقم 48: يبين توزيع أفراد العينة ما اذا كانوا مرتاحين في عملهم.....126

### مقدمة :

ان الصفة التي تميز المجتمع الحديث عن المجتمعات البدائية خاصة هو التنظيم، الذي يعد العامل الأساسي المحرك للمنظمة لما له من أهمية كبرى ودور في استمراريتها ، وتحقيق أهدافها المنوطة ،فلا يمكن للمنظمة أن تحقق أهدافها الا بوجود تنظيم اداري فعال قادر على مواجهة المشاكل والصعوبات .

فالإدارة هي نسق مفتوح تتفاعل في كل أنساق المجتمع كما تحتوي على أفراد في كل أنساق المجتمع كما تحتوي على أفراد من مختلف الثقافات والايديولوجيات ، حيث يؤثرون ويتأثرون فيما بينهم ما يحدث تفاعلات متنوعة مع بعضهم البعض ، التي تبرز من خلال سلوكيات الأفراد وهذا ما أدى الى بروز ظاهرة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ من اختلاف الأهداف والاتجاهات والتداخل في أنشطة العمل . فالفرد يتأثر بعلاقات الصداقة والقرابة والمصالح الشخصية ، التي يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها.

وهذه الأخيرة يمكن أن تحدث تغييرا في سلوك الأفراد .

فقد يستغل الفرد هذه العلاقات غير الرسمية من أجل أهداف شخصية، أو تحقق مصالح وأهداف جماعة تسعى الى الحصول على السلطة بأي طريقة كانت ،فالإدارة تعاني مشاكل كثيرة وخاصة مشكل السلطة لمن القرار ولمن التسيير، لأن هناك سلطة رسمية وسلطة غير رسمية التي ينتجها الفاعلون من خلال مكانتهم التي تمكن الفاعل من بناء استراتيجيات معينة ، فنجد الفاعل الذي يحظى مثلا بتأييد وتضامن قرابي أو ذلك الذي يمتلك شبكة كبيرة من المعارف والعلاقات أو ثروة مالية أكثر تحركا من العمال الآخرين ، فتصبح لديه القدرة على المفاوضة واستغلال الفرص لفرض نفسه على السلطة الرسمية .

ونحن نطرح هنا موضوعا تحت عنوان التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاستشفائية ،ويمكن النظر الى الدراسة الحالية على أنها محاولة الوقوف على الجوانب غير الرسمية في المؤسسة وتهدف بوجه خاص الى الكشف عن العلاقات غير الرسمية ، والسلطة غير الرسمية في المؤسسة.

من هذا المنطلق قمنا بتقسيم دراستنا الى خمسة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقت فيه الى تمهيد عام وبعدها الإشكالية حيث وضعت التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية ثم وضعت الفرضية الرئيسية والفرضيات الجزئية ،ثم قمت بتحديد المفاهيم ،وتطرقت الى أهداف الدراسة وأهمية و أسباب اختيار الموضوع ، ثم قمت بوضع مجموعة من الدراسات السابقة المشابهة لهذه الدراسة وهذه الدراسات ضمت دراسات أجنبية ودراسات عربية وأخرى جزائرية ،ثم وضعت منهج وإجراءات الدراسة وبعدها خلاصة الفصل.

## مقدمة

---

أما الفصل الثاني هو المؤسسات الاستشفائية كبناء اجتماعي حيث بدأنا هذا الفصل بوضع تمهيد عنه ثم أشرنا لنشأة المؤسسات الاستشفائية وبعدها المؤسسات الاستشفائية كتنظيم وبعض خصائصها الرسمية ، ثم البناء الاجتماعي وأداء المؤسسة الاستشفائية لوظائفها ، البناء الاجتماعي ونماذج رعاية المرضى ، ثم أنواع المؤسسات الاستشفائية وبعدها خلاصة للفصل.

الفصل الثالث تطرقنا فيه للمقاربات السوسولوجية في دراسة التنظيمات ، حيث وضعت تمهيد ثم تطرقت لعدة نظريات هي : نظرية الإدارة العلمية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، نظرية التنظيم الاجتماعي ، نظرية التوازن التنظيمي ، نظرية تكوين الجماعات غير الرسمية ، البدائل السوسولوجية في دراسة التنظيم غير الرسمي ، ثم مقارنة التحليل الاستراتيجي وبعدها وضع خلاصة للفصل.

ثم الفصل الرابع الذي عرضنا فيه التنظيم الرسمي وغير الرسمي مقارنة نظرية ، حيث تناولنا فيه التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي والجماعات غير الرسمية وبعدها خلاصة للفصل.

أما الفصل الخامس فقد تشكل من فصل واحد وهو الاطار الميداني للدراسة فبعد نزولي للميدان عالجت المعطيات وتوصلت الى النتائج.



# الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

## خطة الفصل:

(1) الإشكالية

(2) فرضيات الدراسة

(3) تحديد المفاهيم

(4) أهمية وأسباب اختيار الموضوع

(5) أهداف الدراسة

(6) الدراسات السابقة

(7) منهج وإجراءات الدراسة

1) الإشكالية :

ان التطور الحاصل في المؤسسات ليس وليد اليوم بل جاء نتيجة عوامل عديدة أبرزها الثورة الصناعية التي غيرت الموازين، ففي القديم كان أفراد المجتمع يقبلون على المجال الزراعي ولكن بعد الثورة الصناعية اتجهوا الى المجال الصناعي والعمل في المصانع ، وانتشرت هذه الأخيرة في أغلب دول العالم وتطورت حيث انتشرت التكنولوجيا وأصبح الفرد لا يستطيع الاستغناء عنها وتحول العالم الى قرية صغيرة.

فالمؤسسات تشغل أهمية كبيرة في المجتمع نظرا لتطورها في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وغيرها ،لذلك من الضروري فهم كيف تنظم هذه المؤسسات وكذلك فهم طبيعة العلاقات بين مختلف الفاعلين فيها حيث أصبح التنظيم سر نجاح هذه المؤسسات لأنه العنصر المحرك لها لما له من أهمية كبرى و دور في استمراريتها و تحقيق أهدافها ، ولقد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين فهو ظاهرة و اكبت ظهور و تطور المجتمع لما لها من آثار اقتصادية و اجتماعية تنعكس على طرق اشباع الحاجات التي تطورت مع مختلف مجالات الحياة خاصة ما يتعلق بالعمل.

فحسب برنو BERNOUX : "التنظيم هو بناء و الفاعلون فيه هم من يؤسسون الاجابات على الاكراهات التي يواجهونها" (1).

فالتنظيم بشكل عام كان محل بحث من عديد الباحثين و ما نتج عن ذلك من بروز نوعين من التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

إذ يعد التنظيم الرسمي مجموعة القواعد و النظم القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات و النشاطات داخل المنظمة و التي تعتبر ملزمة لجميع الافراد مع وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيم الرسمي مثل وحدة الأمر، السلطة و المسؤولية ، تقسيم العمل ، تدرج العلاقات ...

حيث تتجمع في كثير من الأحيان كل السلطات و المسؤوليات في شخص واحد هو المدير و يأخذ التنظيم شكلا هرميا

و حسب اتزيوني ETZYOUNI فإن التنظيم هو " وحدة اجتماعية أنشأت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة من خلال تقسيم العمل و التركيز على القوة و استبدال الموظفين " (2).

1-Philippe Bernoux ;La sociologie des entreprises, édition de seuil ,1999,p141

2-محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم ،ج1 ،دار الكتب الجامعية ،الإسكندرية ،1972 ،ص12

يقوم التنظيم الرسمي على الهيكل التنظيمي للمنظمة و بتحديد العلاقات و المستويات الادارية ، لكن و من وجهة أخرى و في المحاولة الى النظر بعمق الى التنظيم الرسمي في المنشآت تبدو إحدى الحقائق الهامة و هي أن الافراد الذين يشكلون العنصر الأساسي للعمل في التنظيم يتصرفون أحيانا بطريقة تختلف عن ما هو متوقع في ظل الاعتبارات و المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي و هذا ما جعل الاهتمام بدراسة هذه التصرفات و أسبابها و أهدافها و منه ظهر التنظيم غير الرسمي الذي يهتم بالاعتبارات و العوامل و الدوافع الخاصة بأفراد و التي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تلقائية و تشبع احتياجات العاملين في المنظمة (1).

"فالتنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل بين العاملين في المؤسسة و يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم" (2)

ومن مظاهره مثلا : -التقاء بعض الموظفين في فترة الراحة للحديث .

و للتنظيم غير الرسمي تقاليد و قواعد خاصة و هي في العادة غير مكتوبة و لا تظهر على الخريطة التنظيمية ، و لا يخفى على المؤسسة انه من الأفضل فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي و سلوك الجماعة فيه و محاولة تحقيق الانسجام و التعاون بينهم و بين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل و أداء العاملين.

ان أول من تبنى فكرة التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة هي مدرسة العلاقات الانسانية التي جاءت كرد فعل لنظرية الادارة العلمية ، وعلى خلفية الاهتمام بالعمل والتنظيم الرسمي وجعل الانسان كآلة ، لقد جاءت لرفع الظلم عنه جراء النظرة التقليدية فقد أثبتت أن العامل مخلوق اجتماعي يتفاعل مع مجموعة ويتأثر سلوكه بأرائها وأفكارها ، وقد دعت الى الاهتمام بالعامل والجماعات الصغيرة داخل التنظيم .

فحسب التحليل الاستراتيجي للمنظمة: "ان الأفراد داخل التنظيم لا يقبلوا أن يعاملوا كأدوات ووسائل بهدف تحقيق أهداف المنظمة." (3)

1-علي ضلاعين : أساسيات ومبادئ ادارة الأعمال ، ط2 ،مركز بريد للنشر ، الأردن ، 2005 ،ص127

2-نفس المرجع،ص128

3-نفس المرجع ،ص 128

وهذا ما بين أن لكل فرد غايات وأهداف خاصة به ، كذلك للفرد داخل التنظيم حرية واستقلالية عن التنظيم مما يمكنه من الحصول على قدرة الاختيار في المساهمة والمشاركة أولا فالاستقلالية هنا تعطيه امكانية تحديد مستوى المشاركة لذلك التنظيم يسعى للحد من درجة هذه الاستقلالية .

فحسب التحليل الاستراتيجي للمنظمة : "الذي يحدد سلوك وتصرفات الفاعلين لتحقيق أهدافهم عبر هامش من الحرية وممارسة السلطة مما يفرض تحكمهم في منطقة الشك ضمن عقلانية محدود تدفعهم لتطوير عدة استراتيجيات في اطار العلاقات غير المتكافئة وضمن نسق علائقي يحرك هذه الاستراتيجيات ، التي تخضع لها هوامش المناورة من قبل الفاعلين ما يولد حالة صراع دائم على المصالح في المنظمة تتراوح في شدتها من الآليات التبادلية التفاوضية وترتقي الى حالات صراع شديدة .

في حالات أخرى تتبنى فكرة منطقة الهامش أو مجال المناورة على آلية السلوك غير المتوقع والمبادرة الفردية المباغتة في تنفيذ الاستراتيجيات الشخصية للفاعلين والحصول على السلطة بخلق تلك المنطقة التي لا تتيح المجال للمناورة فقط بل تمثل محور تحركات الفاعلين" (1).

من خلال هذا الطرح تأتي هذه الدراسة التي تهدف الى وصف وكشف واقع التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة

الاستشفائية "ابن زهر" من خلال تحليل العلاقات بين مختلف الفاعلين وفهم طبيعة السلطة الموجودة فيها وأسباب قيام التنظيمات غير الرسمية وكيفية تشكلها داخل المنظمة .

حيث تمحور السؤال المركزي حول: "ما واقع التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة الاستشفائية ابن زهر؟" ويتفرع عنه مجموعة من الأسئلة هي :

\*1- ما طبيعة العلاقات السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية ابن زهر ؟

\*2- ما طبيعة السلطة السائدة داخل المؤسسة الاستشفائية ابن زهر ؟

1- عبد الوهاب بلعباس : السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل السوسيولوجي )، مجلة العلوم

## (2) فرضيات الدراسة :

ارتكزت هذه الدراسة على فرضيات عامة وفرضيات جزئية تمثلت فيما يلي :

### الفرضية العامة:

-يتشكل داخل المؤسسة الاستشفائية، نوع من التنظيم غير الرسمي يظهر في العلاقات غير الرسمية التي يتبناها الفاعلون فيما بينهم من جهة ، والسلطة غير الرسمية التي تتشكل بالموازاة مع الإجراءات والعلاقات والقواعد التي يفرضها الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية من جهة أخرى.

### الفرضيات الجزئية:

1\* -تتشكل داخل المؤسسة الاستشفائية علاقات غير رسمية تتجلى في العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والقرابة.

2\* -يغلب على السلطة داخل المؤسسة الاستشفائية الطابع غير الرسمي الذي يرتبط بدرجة التأهيل البدني ،المهني والعلمي للعاملين داخل المؤسسة .

## (3) مفاهيم الدراسة :

### أ)- مفهوم التنظيم:

#### 1.أ) التنظيم لغة:

" هو كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني أداة يتم بواسطتها انجاز عمل".(1)

وقد تعددت المدارس والنظريات التي تناولت موضوع التنظيم بالبحث والدراسة ورغم الاختلاف بين التعاريف ، الا أنها بقيت تنصب في نفس السياق.

#### 2.أ) التعريف الاصطلاحي للتنظيم:

يعرف اتزيوني التنظيم على أنه : " وحدة اجتماعية أنشئت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة من خلال تقسيم العمل و التركيز على القوة و استبدال الموظفين "(2).

1- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط3 ، الأردن، 2006، ص 200

2- علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004، ص 174

كما عرفه ليكرت على أنه: "عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الأعمال التنافسية لأعضائه ، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة.(1).

يرى ميشيل ريد أنه: "عبارة عن وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية ، أو اشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة ".(2).

أما الأستاذ عبد الوهاب محمد فيرى أن "كلمة تنظيم تعني شيئين اثنين ، وظيفة وشكلا أما الشكل أو هيكل التنظيم ،فيقصد به :الجماعات أو الادارات والأقسام التي يعمل بها الناس ،والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا الى هدف محدد ، والثانية وهي الوظيفة فيقصد بها :عملية عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا أن يصلوا الى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع (3)

### أ.3) التعريف الاجرائي للتنظيم :

هو بناء اجتماعي يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بين مجموعة من الأفراد ،لتحقيق أهداف المنظمة ،وبقيادة توجيهية محددة للوصول الى المهام والأنشطة المطلوبة.

### ب)- مفهوم التنظيم غير الرسمي :

اختلف الباحثون في ماهية التنظيم غير الرسمي فمنهم من اعتبره نوع من أنواع جماعات العمل ومنهم من اعتبره تنظيم قائم بحد ذاته ،لا يندرج تحت أي اطار وعلى العموم فان التنظيم غير الرسمي يعرف كما يلي :

يعرفه محمد قاسم القريوتي على أنه : "التنظيم الذي يهتم بالأفراد أثناء تأديتهم للأعمال على أساس أنهم بشر ،ولهذا فهو يحدد الأعمال التي تشبع رغباتهم ،وتتجاوب مع احساساتهم ومشاعرهم".(4).

ان هذا التعريف يهتم بالعامل من الناحية النفسية والاجتماعية ويتفاعل مع أفراد التنظيم فيؤثر فيهم ويتأثر بهم.

1- بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر، ط2، القاهرة، 2008، ص252

2- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص73

3- عمار بوحوش: نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، ص 03

4- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص252

وعرفه برنارد على انه: "مجموعة من الاحتكاكات والتفاعلات وما يتصل بها من تجارب الناس".(1).

عرفه محمد علي منصور بأنه: «عبارة عن تنظيمات تنشأ وتتمو داخل التنظيم الرسمي ، نظرا لكبر حجم التنظيم ، وهذه التنظيمات تنشأ بشكل غير مقصود أو تكون عفوية".(2).

أي أن التنظيم غير الرسمي ينشأ داخل التنظيم الرسمي بسبب كبر حجم التنظيم وهو ينشأ بشكل تلقائي وغير مقصود.

التعريف الاجرائي للتنظيم غير الرسمي :

هو ذلك التنظيم غير المقنن وغير المخطط له من قبل الادارة الرسمية ، والذي ينشأ بين الأفراد بعلاقات ويتطور وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجات الفردية والجماعية لهؤلاء الأفراد في المنظمة.

(ج) - مفهوم العلاقات غير الرسمية :

تعرف على أنها : "العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية ومن خلال الأنشطة الاجتماعية ، أو بمبادراته الشخصية تنشأ عن هذه العلاقات ومجموعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة"(3).

التعريف الاجرائي للعلاقات غير الرسمية :

هي تلك العلاقات الشخصية المتنزعة التي ينشئها العمال ، ويستمررون في اقامتها وهي علاقات لا تحدها الإدارة أو تقيدها بصفة خاصة ، وهي تنشأ من احتكاك العمال وتقاربهم في أوقات العمل.

(د) - مفهوم السلطة:

(1.د) السلطة لغة :

مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر وكذلك السلطان :بمعنى الحجة وكذلك قيل للأمرء السلاطين

1- علي محمد منصور: مرجع سابق، ص157

2- محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص252

3- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون ، ط1، لبنان، 2003، ص 120

لأنهم الذين تقام بهم الحجة والحقوق.(1)

وهي كذلك القدرة والملكة من امتلاك الشيء فيقال سلط عليه بمعنى غلبه وأطلق عليه القدر والقهر.(2)

د.2) السلطة اصطلاحاً :

من الناحية السوسيولوجية تعرف السلطة في ظل اتجاهين :

د.1.2) الاتجاه الأول :

يعتبر السلطة على أنها ملكة واستعداد عند شخص معين ، والسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ هوبز

حيث يعرفها على أنها : " الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح

المحتملة والمنتظرة."(3)

د.2.2) الاتجاه الثاني :

يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية وظهر هذا الاتجاه مع عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "الشخص (أ) له القدرة على فرض ارادته على الشخص (ب) ...حتى وان وجدت مقاومة لهذا الأخير"

ويتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي ، خاصة مع كروزيه الذي يفسر نشاط التنظيمات على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل الاستراتيجي للفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم . هؤلاء الفاعلين الاجتماعيين يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية."(4)

عرفها كروزيه على أنها علاقة تبادلية فهي عنده : "علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكياً الأوامر الصادرة من الشخص (أ) فالشخص (ب) له هامش من التحرك وهو يقبل الأوامر أو الخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل .

وهنا يتضح لنا من طرح كروزيه أن السلطة ليست مطلقة لشخص ما بل هي بمثابة علاقة تبادلية يقوم بها الأفراد وتكون بين شخصين أو أكثر فمعنى العلاقة التبادلية هي تلك الاستراتيجية التي يتبناها الأفراد فقبل أن يقدم خدمات معينة هو يستفيد قبل ذلك من خدمات أخرى .

1-ابن المنصور: لسان العرب، دار الجبل، دار لسان العرب، بيروت، المجلد الثالث، 1998، ص 138

2-إسحاق إبراهيم منصور: ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص20

3-Pierre Collerette: **Pouvoir Leadership ET Autorité dans les organisations**, Presses de l'Université de Québec ,1995

4-Jean-Michel MORIN :**Précis de sociologie** , Edition Nathan, Paris , 1997P38



فاذا السلطة التي يتمتع بها الشخص (أ) على الشخص (ب) ، هي قدرة (أ) على الحصول في علاقته مع (ب) على مفهوم تبادلي يوافق عليه (ب) في خضم علاقة تفاوضية.

هناك نوعان من السلطة :

النوع الأول : داخل التنظيم وتنقسم الى قسمان سلطة رسمية وسلطة غير رسمية

النوع الثاني : خارج التنظيم وتتمثل في السلطة الرمزية.

د.3) السلطة الرسمية :

وهي السلطة المستمدة من القوانين واللوائح داخل التنظيم الاداري ، وعليه يقصد بها تلك الامتيازات القانونية التي أسندت مهام تطبيقها الى الرؤساء والاداريين كل حسب موقعه في سلم التدرج الاداري داخل الوحدة الادارية .

وتعرف أيضا بأنها تلك السلطات المشروعة وهي عبارة عن فكرة رئيسية تربط بين الرئيس ومروؤوسيه بإدارة الأمور والقضايا الادارية وذلك بممارسة السلطة المستمدة من التنظيم واللوائح داخل هذا التنظيم الاداري وعليه يقصد بالسلطة الرسمية تلك الامتيازات القانونية التي أسندت مهام تطبيقها الى الرؤساء والاداريين كل حسب موقعه في سلم التدرج الاداري داخل الوحدة الادارية.

ويعرفها ماكس فيبر في نظريته حول التنظيم البيروقراطي المثالي اذ ترتبط ممارسة السلطة بما تتضمنه من اصدار للأوامر والنواهي وتوقيع الجزاءات على المخالفين ، وهي ليست سلطة ذات طابع شخصي لمن يمارسها وانما هي سلطة موضوعية مصدرها الوظيفة التي يشغلها الشخص من حقه الأمر والجزاء (1).

التعريف الاجرائي للسلطة غير الرسمية :

هي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها الفاعل ويستمر في اقامتها ، وهي علاقات لا تخططها الادارة ، بل هي عبارة عن مجموعة من الاستجابات والسلوكات غير الرسمية ينتجها لنفسه نتيجة استغلال وضع اجتماعي معين داخل التنظيم وخارجه مثل :الانتماءات الجماعية والحزبية.

#### 4) أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع :

ان عدم الاهتمام بالمشكلات الانسانية في المؤسسات الخدمائية والصناعية الجزائرية وتجاهل التنظيمات غير الرسمية من علاقات غير رسمية أدت الى تفاقم الوضع بين العمال والادارة وزيادة حدة الصراع والتوتر مما انعكس بصورة سلبية على العاملين ، حيث كثرت شكاويهم وقلت فعاليتهم وأدى بهم الحال الى التراجع في العمل والتكاسل واللامبالاة والغيابات ...

كل هذا يأتي من عدم انسجام القواعد الرسمية بالسلوك الانساني في العمل خاصة الجانب غير الرسمي وانعكاساته على المؤسسة اضافة الى أن أهمية هذه الدراسة تكمن في تحليل مفهوم التنظيم غير الرسمي وأهميته بالنسبة للمنظمة.

كذلك تسعى هذه الدراسة الى الوصول الى نتائج ميدانية تبين أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية والوقوف على واقع هذا الأخير في المؤسسة الاستشفائية .

ومن أهم أسباب اختيار الموضوع :

- علاقة هذا الموضوع بالتخصص والمتمثل في علم اجتماع التنظيم والعمل .
- تنامي الميول نحو التنظيم غير الرسمي وأهميته في المؤسسة الجزائرية.
- امكانية البحث حول التنظيم غير الرسمي بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة.
- الرغبة في توسيع المعارف العلمية من خلال هذا الموضوع .
- الكشف على طبيعة العلاقات غير الرسمية .
- التعرف على السلطة غير الرسمية الموجودة في المؤسسة الجزائرية .
- كذلك أن معظم الدراسات تناولت الجوانب الرسمية للتنظيم وأهملت الجوانب غير الرسمية له.

### 5) أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي جملة من الأهداف التي تكسبه صبغة علمية ، ومن أهداف هذه الدراسة :

- كشف مدى انتشار العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الاستشفائية.
- فتح المجال لدراسات مستقبلية للتغلغل أكثر في متغيرات جديدة لاثراء الدراسات في مجال علم اجتماع التنظيم بالخصوص عن العلاقات غير الرسمية داخل المنظمات الحكومية.
- كشف مدى انتشار السلطة غير الرسمية في المؤسسة الاستشفائية.
- محاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي.
- اظهار مدى اعتراف المؤسسات بالتنظيمات غير الرسمية .

### 6) الدراسات السابقة:

#### أ) دراسات أجنبية :

#### 1.أ- دراسة ميلر وفورم :

أجريت هذه الدراسة ضمن تجارب التون مايو وفريقه بمصانع هاوثرن من أجل كشف طبيعة التنظيمات غير الرسمية داخل المصنع ، بالاسناد الى هذه الدراسة الهامة فقد تبين أن للجماعات غير الرسمية ميثاق غير رسمي أيضا غير مكتوب لكن في نفس الوقت له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة ، وهو يشير الى بعض السلوكات التي يمكن أن تمارسها الجماعة غير الرسمية ويتشكل هذا الميثاق من البنود التالية :

- لا يجب أن تنتج عملا كثيرا جدا واذا فعلت ذلك فأنت خارج عن الجماعة.
- لا يجب أن تنتج عملا قليلا جدا واذا فعلت فأنت متخلف عن الجماعة .
- لا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك.

فمن خلال هذه البنود كشف ميلر وفورم أن وظيفة التنظيم غير الرسمي تتمثل في جانبين : الأول يتمثل في حماية الجماعة من الأعمال التي تصدر عن أحد أفراد الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها.

والثاني يتمثل في حماية الجماعة من أي تدخل خارجي من طرف الإدارة .

كما لاحظ ميلر وفورم أن الأعمال وممارسات الجماعات غير الرسمية يختلف تبعا لطبيعة العمل ومن الصعب تحديد السلوكات والأعمال ومن بين هذه السلوكات :

- حدوث ظاهرة الغياب فجأة دون سبب.

- وجود حالات سرقة وتخريب.

- حدوث اضراب دون انذار مسبق.(1)

(ب) دراسات عربية :

ب.1-دراسة طلعت ابراهيم لطفي :

دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع :

تهدف هذه الدراسة بوجه عام الى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) ، وهي احدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ، وهي احدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء ، وقد بدأت هذه الدراسة من 25 يونيو 1983 وانتهت هذه العملية اي جمع البيانات فيما يقارب ثلاثة أشهر، وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التحقق من صحتها وهي :

-كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع زادت احتمالات فرص تكوين جماعات عمل غير رسمية.

-يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية في المصنع.

-يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا للأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

1-علي غربي وزملائه : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر ، ط1، القاهرة ، 2007، ص197

- يؤدي الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية الى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والانتاج.
- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الانتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض على المستوى الذي حددته الادارة. (1)

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق والسجلات كما استعان بالمقابلة غير المقننة بالإضافة الى الملاحظة البسيطة وأخيرا الاستبيان .

وقد احتوت عينة البحث على 572 عاملا واقتصرت على العمال الذين يعملون في الأقسام والورش الانتاجية المختلفة الموجودة داخل الشركة وقد برر الباحث سبب هذا الاختيار الى أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الانتاج، ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية الانتاجية أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة والذين يبلغ عددهم 251 أنسبة 43.9 %

وبناء على ما تقدم توصل الباحث الى جملة من النتائج :

\* بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية :

حيث كشفت الدراسة على أنه هناك 164 عاملا بنسبة 65 % من جملة أفراد العينة البالغ عددهم 251 عاملا ينتمون الى 41 جماعة عمل غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة وهي تنتشر بين

العمال السعوديين أكثر من غير السعوديين وهذا راجع الى استقرار هؤلاء مما يتيح أمامهم فرص أكثر لتدعيم هذه العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

اتضح من هذه الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء الى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها "جورج زميل" مؤسس علم الاجتماع السوري بالجماعات الجزئية أو

الثنائية أو الثلاثية ، تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب ابراهيم طلعت لظفي تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة مما يشير الى صغر حجم هذه الجماعة وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

1-طلعت إبراهيم لظفي: علم اجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة، بدون سنة، ص151

كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية ، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة مما يزيد من شدة احتمالات التفاعل بين أعضائها. تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية هي على الترتيب من حيث الأهمية ، التعاون في أداء العمل ، الأقدمية ، التشابه في المهنة ، والعمر التجاور في مكان الإقامة والتقارب المكاني في العمل.

مما يشير الى عدم صحة الفرض الذي صاغه والمتضمن "يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع ويرجع ذلك الى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الآخر.

اتضح كذلك من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية ، ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية تخفيف شعور العامل بالملل والتعب ، كما أنها وسيلة لإظهار المشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل الصراعات و إتاحة الفرصة لاكتساب السلطة والشعور بالأمان والحماية وحل الصراعات مع الرؤساء أو الزملاء مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض وبالتالي يؤكد على صحة أحد الفروض التي تمت صياغتها والتي مفادها "يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءا ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناءا معوقا لها." (1)

كما كشفت الدراسة أن غالبية العمال يرجعون عادة الى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون اليها قبل اتخاذهم لأي قرار هام ، مما يشير الى أن هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية الى العمال في تقييم سلوكهم ، وأنها تمارس تأثيرا قويا على السلوك واتجاهات العمال داخل المصنع ، وهذا يتفق مع ما ذهب اليه العالمان :ميلر وفورم من حيث أن العمل نشاط

جمعي، وأن الجماعات غير الرسمية داخل العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات الفرد.

\* القيادة غير الرسمية و مشكلات العمل في المؤسسة الصناعية :

كشفت الدراسة على وجود فروق ذات دلالة احصائية بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين الى

1-طلعت إبراهيم لطي : مرجع سابق، ص 152

جماعات العمل غير الرسمية، فيما يتعلق بتعرضهم لمشكلات العمل بوجه عام بحيث وجد أن غالبية العمال المنتمين الى جماعات غير رسمية لا يعانون من وجود مشكلات العمل بينما الغير منتمون الى هذه الجماعات غير الرسمية يعانون من مشكلات العمل المختلفة.

وقد تبين من خلال هذه الدراسة أن غالبية العمال المنتمين وغير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية والمالية والادارية.

يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية على وجود بناء داخل السلطة يحدد الأوضاع الرسمية وتسلسلها في تدرج هرمي ، كما أفرزت الدراسة على وجود بناء رسمي للقيادة يقترب من البناء الذي قدمه "ماكس فيبر " في المقابل تبين من الدراسة أن أنماط القيادة غير الرسمية أو الطبيعية تظهر بين غالبية جماعات العمل غير الرسمية وذلك استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التي تمر بها أعضاء هذه الجماعات ، وأن غالبية هؤلاء القادة غير الرسميين يهتمون اهتماما كبيرا بحل مشكلات العمل.

كذلك أوضحت الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والانتاج مما يؤكد حسب الباحث صحة الفرض الذي مؤداه : "يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم لحل مشكلات المل والانتاج ويفسر ذلك حسب ما سبب معاناة العمال من المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية.

\* الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية: (1)

تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي الى ضعف الكفاءة الانتاجية.

ب.2-دراسة محمد بن سليم سعيد العتيبي :

هذه الدراسة بعنوان "أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الأمنية " أجريت هذه الدراسة على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض سنة 2003 ولقد صاغ الباحث مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي :

1-طلعت إبراهيم لطي : مرجع سابق ،ص 152

ما أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الأمن العام لمدينة الرياض.

تساؤلات البحث :

ما مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن ؟

ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية ؟

ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام؟

منهج البحث :

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخلين من مداخله هما المسح الشامل والدراسات الارتباطية ، من أجل تحديد طبيعة علاقة التنظيم غير الرسمي باتخاذ القرارات الادارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض ، وطبقت استبان مكون من 60 فقرة على عينة قوامها 365 يمثلون 87.5 % من المجتمع الأصلي للدراسة وتم ادخال بيانات الدراسة في الحاسوب ، وتم تحليلها باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية.

أداة البحث :

استعمل الباحث الملاحظة والاستبانة.



نتائج البحث :

- ان مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع .
- ان مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع.
- توجد اختلافات ذات دلالة احصائية بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعزى الى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريا من الكليات الأمنية وتعزى الى الحالة الاجتماعية بالنسبة لغير المتزوجين .(1)

1-العبيبي بن محمد سليم سعيد : أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، الرياض، 2003، ص165

- ان مستوى عمليات اتخاذ القرارات الادارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع.
- ان تأثير المشاركة والعلاقات غير الرسمية على صنع القرار الاداري بالمنظمات الأمنية مستواه مرتفع، بينما تأثير أساليب اتخاذ القرار والمهارات القيادية على عملية اتخاذ القرار مستواه متوسط.
- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية للتنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرار الاداري بالمنظمات الأمنية.

(ج) دراسات جزائية:

ج.1- دراسة شوية سيف الاسلام :

هذه الدراسة بعنوان "التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية " حيث بينت الدراسة التي قام بها الباحث "شوية سيف الاسلام" أن التنظيم غير الرسمي يتشكل من جماعة الأصدقاء والزملاء ،لذلك اعتبر دراسة التنظيم غير الرسمي هي نفسها الجماعات غير الرسمية ،وقد تمت الدراسة في احدى الوحدات التابعة للشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد العجين الغذائي الواقعة في الجزائر العاصمة والمسماة بوحدة العجين وذلك سنة 1982 قد هدفت هذه الدراسة الى معرفة وابرار التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية ،وقد اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الفروض تتمثل في :

- التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية .
- العوامل الرسمية لنشوء التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية هي الاشتراك في مجتمع محلي القرابة ،التجاور في مكان العمل والمنشأة الصناعية وقد استعان الباحث بعدة أدوات

منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة ، وقد اختار العينة من العمال المنتجين في الأقسام الخمسة الخاصة بالمؤسسة ، حيث اختار 75 عاملا ما يمثل 75 % من المجتمع المدروس.(1)

وقد توصل الباحث الى عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها ، حيث تحققت الفرضية الأولى بنسبة 100 % فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة ، أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا وذلك مقارنة بالفرضية الأولى في حين فان الفرضية الثالثة قد تحققت ، حيث توصل الباحث الى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار ايجابية وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك

1-شوية سيف الإسلام : التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية ،رسالة مقدمة لنيل الدراسات المعمقة ،جامعة الجزائر ،1982 ص 185

جماعات العمل ويتحقق الشعور بالراحة ورفع الروح المعنوية للعمال ، أما السلبية فتتمثلت في انتشار الاشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية .(1) ويبدو واضحا من خلال التنظيم غير الرسمي للباحث "شوية سيف الاسلام " ارتباط العمال ببعضهم البعض وتشكيلهم لجماعات العمل غير الرسمية والأسس التي تقوم عليها هذه الجماعات .

### ج.2- دراسة فوزية بوقطف :

هذه الدراسة بعنوان "أثر فاعلية السلطة على اتخاذ القرار" بمصنع أيتار الجزائر للخزف بقالمة ،فقد حاولت هذه الدراسة تفصي موضوع أثر تفويض السلطة على فعالية القرار في المؤسسة الجزائرية ، وذلك في سياق تنظيمي تميز منذ الاستقلال بالتغير من نمط تسييري الى آخر انتقلت فيه من نمط يعتمد على المركزية أحيانا واللامركزية أحيانا أخرى مرورا بمرحلة التسيير الاشتراكي الذي سمح نوعا ما للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وصولا الى نمط الخصوصية والانفتاح على اقتصاد السوق وما يتبعه من مناقشة شرسة هذا ما أدى الى تحول المؤسسة الجزائرية الى مؤسسة رأسمالية تستند الى الرشد والعقلانية في التسيير محاولين بذلك تفصي طبيعة تفويض السلطة وعلاقتها بفاعلية القرار بمصنع أيتار الجزائر بقالمة كنموذج للمؤسسة الجزائرية وتدور معالم المشكلة البحثية حول سؤال محوري مؤداه: هل هناك علاقة بين طبيعة تفويض السلطة وفعالية القرار ؟

وجاءت هذه الدراسة في ثمانية فصول حيث سعت في البداية الى محاولة ايجاد العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية القرار ،وتدرج هذا البحث بدءا باستشارات الأدبيات المكتوبة حول موضوع سواء النظرية أو الميدانية ومعطيات المؤسسة الجزائرية.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المسح الشامل لأعوان واطارات المصنع وقد كان عدد العينة 32 مفردة وقد استخدم الاستمارة والمقابلة وجمعت الدراسة بين أسلوبين الكمي والكيفي في تحليل البيانات. تمحورت تساؤلات الدراسة حول :

\* هل أن تحمل المسؤولية يساهم في زيادة تكوين الأفراد على اتخاذ القرارات ؟

\* هل هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات واختيار الحل المناسب ؟

1- شوية سيف الإسلام : مرجع سابق ،ص 185

\* هل هناك علاقة بين معدل الصلاحيات الممنوحة للفرد وبين تحقيق النتائج من خلال القرارات؟

وقد كشفت التحليلات الاحصائية ثبوت وصدق الفرضيات الجزئية وبالتالي صدق الفرضية العامة ، وذلك من خلال مناقشة هذه النتائج في ضوء فروضها ، حيث ثبت وجود علاقة بين المسؤولية والتكوين وقد تجلى ذلك في ثبوت الارتباطات القائمة بين مؤشرات طرفي الفرضية الأولى ، من خلال ارتباط كل من الالتزام والمساءلة بكل من المهارات والقدرات وقد اتضح ذلك من خلال النسب المئوية. (1)

كما أثارت هذه الدراسة قضية ارتباط المشاركة في اتخاذ القرارات بتحقيق النتائج المطلوبة والتي تعكس الفرضية الجزئية الثانية ،التي تؤكد صدقها من خلال ثبوت العلاقة القائمة بين كل من المشاركة الفعلية وطلب الرأي على الترتيب بدراسة جوانب المشكلة وطرح الحل الأنسب كما بينت الدراسة وجود علاقة بين الصلاحيات الممنوحة وتحقيق النتائج المطلوبة من خلال ارتباط كل من المعلومات والرقابة الذاتية بحل المشكلات والتقليل من الأخطاء على التوالي ،وهي تمثل مؤشرات الفرضية الثالثة

ج.3- دراسة موسى خويلد :

بعنوان "السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية" وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات سنة 2013.

وقد كان الهدف من هذه الدراسة البرهنة على أن الفاعل دائماً يركز على إنتاج سلطة غير رسمية داخل المؤسسة من أجل بسط نفوذه وزيادة الوصول إلى أقرب نقطة من السلطة الرسمية .

ولقد تمحور التساؤل الرئيسي في : ما دور السلطة الرمزية للفاعلين في مجالهم الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية داخل التنظيم ؟

التساؤلات الجزئية :

\*هل زيادة انتماء وولاء الفاعل للجماعة القرابية في مجاله الاجتماعي يؤدي إلى زيادة قوة السلطة غير الرسمية لديه داخل الإدارة المحلية ؟

\*هل توسع شبكة العلاقات الاجتماعية لدى الفاعل داخل المجال الاجتماعي يزيد من تعزيز سلطته غير الرسمية في مجال عمله ؟(2)

---

1- فوزية بوقطف : أثر فاعلية السلطة على اتخاذ القرار ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2009.

2-موسى خويلد :السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية ،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع الاتصال في المنظمات ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2013، ص 254

---

\*هل زيادة الرأسمال الاقتصادي للفاعل في مجاله الاجتماعي يعمل على زيادة نفوذه داخل التنظيم ؟  
الفرضية العامة :

كلما ازدادت قوة السلطة الرمزية للفاعل في مجاله الاجتماعي كلما أدى ذلك إلى زيادة السلطة غير الرسمية لديه داخل التنظيم .

الفرضيات الجزئية :

كلما زاد تضامن وولاء الجماعة القرابية للفاعل في المجال الاجتماعي كلما تعددت مراكز سلطته غير الرسمية داخل الإدارة المحلية.

كلما توسعت شبكة العلاقات الاجتماعية لدى الفاعل داخل المجال الاجتماعي كلما زادت قوة نفوذه داخل التنظيم .

كلما زاد الرأسمال الاقتصادي للفاعل في المجال الاجتماعي كلما أدى إلى زيادة نفوذه داخل التنظيم.

نتائج الفرضيات :

كلما زاد التضامن القبلي للفاعل زادت سلطته الرمزية وبالتالي تزداد مكانته ومن ثم تزداد سلطته غير الرسمية. (1)

كلما كان للفاعل معارف وعلاقات قوية أصبحت مكانة حسنة وسلطة رمزية التي تنتج سلطة غير رسمية.

كلما زاد الرأسمال الاقتصادي تزداد مكانة الفاعل التي تزيد السلطة الرمزية مما يزيد مكانته التي تزيد من سلطة غير الرسمية.

### ج.4- دراسة ياسين واري و ميلود بودانة :

هذه الدراسة تندرج تحت عنوان "العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على السلوك القيادي"، دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية -الجلفة- مذكرة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، سنة 2015 حيث هدفت هذه الدراسة الى :

تسليط الضوء على موضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في المؤسسات الجزائرية .

اظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالعلاقات غير الرسمية .

---

1-موسى خويلد : مرجع سابق، ص255

محاولة التعرف على دور و أهداف هذه العلاقات .

معرفة أثر هذه العلاقات على سلوك الرؤساء والمسؤولين بالمؤسسات الاستشفائية خاصة .

وتم طرح التساؤل التالي : لماذا يميل العمال في المؤسسات الى الاستنجاد بالعلاقات غير الرسمية في قضاء حاجاتهم بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بالجلفة ؟

الفرضية العامة :

ان تحقيق المصلحة الشخصية يجعل العامل يميل للعلاقات غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية بالجلفة.

حيث اعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان ولقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة، كان مفادها تحقيق بعض المصالح الشخصية وكذا مدى تأثير هذه العلاقات على سلوك القادة في اتخاذ القرارات. (1)

---

1- ياسين واري و ميلود بودانة: العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على السلوك القيادي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، 2015، ص115

---

### التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال ما تقدم فان هذه الدراسات لها علاقة مع دراستي، حيث أنها ساعدتني في بلورة الجانب النظري لدراستي، فموضوع التنظيم غير الرسمي هو موضوع دراستي وقد ساعدتني هذه الدراسات في اقتناء الأدوات التي استعملتها في بحثي، كما أفادتني في بناء الاستمارة واختيار المنهج. كما ساعدتني في موضوع العلاقات غير الرسمية والسلطة غير الرسمية لكشف أبعادها في المؤسسة الاستشفائية.

فمثلا دراسة طلعت ابراهيم لطفي ساعدتني في موضوع الجماعات غير الرسمية وتكوينها فهي تتكون نتيجة احتكاك مختلف الفاعلين مع بعضهم البعض.

و دراسة موسى خويلد ساعدتني خاصة في الفرضية كلما كان للفاعل معارف وعلاقات قوية أصبحت مكانة حسنة وسلطة رمزية التي تنتج سلطة غير رسمية.

فتشعب العلاقات والمعارف تخلق مكانة قوية للفاعل تجعله في مكانة حسنة مما يكسبه سلطة غير رسمية تمكنه من اشباع حاجاته والوصول الى أهدافه المنوطة.

---

### (7) المنهج واجراءات الدراسة :

#### (أ) المنهج المستخدم :

ان هذه الدراسة تصنف ضمن البحوث العلمية تعطي للموضوع صبغة علمية وتساعد الباحث على البحث في الموضوع واعطاء الدقة للنتائج وتحليلها بموضوعية ، لذا لابد لنا من اختيار منهج معين وهو المنهج الوصفي ، وسبب اختيار هذا المنهج هو أن هذه الدراسة وصفية استكشافية كذلك تكوين

فكرة مسبقة عن الموضوع من خلال الدراسات السابقة والقراءات الاستطلاعية والرغبة في فهم أبعاد الموضوع وتفاصيل أكثر عنه ، والنهج الملائم هنا هو المنهج الوصفي الذي يوفر لنا وصفا دقيقا له، كما يسمح بجمع عدد كبير من المعلومات التي تمكننا بعد تحليلها وتفسيرها من فهم الظاهرة المدروسة.

ويعرف المنهج الوصفي على أنه : "محاولة الوصول الى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة البحث، أو الظاهرة القائمة للوصول الى فهم أفضل وأدق، أو وضع السياسات والاجراءات المستقبلية الخاصة بها" (1)

ومن خلال هذا المنهج الوصفي يمكن لنا الاعتماد على الأسلوب الكمي لتبويب المعطيات والمعلومات وتحويلها الى معطيات كمية من أجل قراءتها وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج ومقارنتها مع الفرضيات وذلك بعد تفرغها في جداول .

(ب) أدوات الدراسة :

الأداة هي الوسيلة المستخدمة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وهناك العديد من الأدوات التي تستخدم للحصول على المعلومات، ولقد تم استخدام أداتين في هذه الدراسة هما : الاستمارة والملاحظة البسيطة .

لقد استعملنا الاستمارة كأداة رئيسية والتي تعرف كما يلي : "هي مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات وآراء المبحوثين" (2) .

---

1- أحمد حسن الرفاعي : مناهج البحث العلمي ، دار وائل للنشر، ط4 ، الأردن، 2005، ص122  
2- مدحت أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2004، ص 159

---

وتعرف الملاحظة البسيطة على أنها : "ملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائيا في ظروف طبيعية دون خضوعها للضبط العلمي ، وبغير استخدام أدوات دقيقة لقياس موضوع الدراسة" (1)

وقد طبقنا أداة الاستمارة من أجل جمع المعلومات والمعطيات اللازمة لبحثنا وقد اخترنا هذه الوسيلة كونها تمنحنا قدر كبير من المعلومات في وقت قصير وكذا بجهد وتكلفة قليلة، كما أنها تسهل على أفراد العينة الاجابة بحرية وصراحة على محتوى الأسئلة.



وقد قسمتها الى ثلاث محاور ،فالمحور الأول خاص بالبيانات الأولية من سؤال 01 الى سؤال 07 والمحور الثاني يتعلق بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة من سؤال 08 الى سؤال 27 ، أما المحور الثالث فيتعلق بطبيعة السلطة داخل المؤسسة من سؤال 28 الى سؤال 40.

وقد استعنت بالملاحظة البسيطة من أجل أن نأخذ فكرة شاملة عن ميدان البحث ،و محاولة التعرف وايجاد المعطيات التي تساعدنا في البحث ،كما أن هذه الملاحظة ستساعدنا على اختيار عينة البحث.

ج-مجالات الدراسة :

ج.1- المجال المكاني :

يقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو المجال المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة "المؤسسة الاستشفائية ابن زهر" ولاية قالمة والذي أنشئ سنة 1848 ،حسب السجلات الرسمية للمؤسسة ، وهي مؤسسة تعطي الحق للمواطن الجزائري في العلاج والوقاية الصحية وذلك في المستشفيات التي أصبحت تعمل تحت اسم القطاع الصحي الى غاية 2007 ، حيث قسمت هذه القطاعات نتيجة التنظيم الجديد للخريطة الصحية المجدد بالمرسوم التنفيذي رقم 104/07 المؤرخ في 19 ماي 2007 والمتضمن تسيير تنظيم المؤسسات العمومية الاستشفائية والعمومية للصحة الجوارية ومنها اتخذت اسم المؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن زهر" نسبة لهذا الطبيب الماهر.(2)  
تقدم المؤسسة خدمات صحية متعددة بفضل طاقمها الطبي والشبه الطبي والاداري يقودها مدير عام يعتبر المسؤول المباشر الأول لهذه الهيئة الصحية.

---

1-رجي مصطفى عليان: أساليب البحث العلمي ،دار الصفاء للنشر ،ط4،الأردن ، 2010 ،ص 156

### مختلف المصالح الاستشفائية :

تضم المؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن زهر" عدة مصالح استشفائية تقوم بدورها بتقديم خدمات صحية للمرضى بالتداوي والشفاء منها :

\*مصلحة طب العمل :

هي هيئة صحية مكونة من هيكل طبي يساعده أعوان شبه طبيين تقوم بفحص العمال واحالتهم المناصب المكيفة ان استلزمت الحالة الصحية للمريض العامل لتقوم بإبرام اتفاقيات مع مختلف الشركات العامة منها خاصة لفحص عمالها بصفة دورية كما تعتبر هذه المصلحة ذات طابع منفعي للمؤسسة.

### \*مصلحة الطب الشرعي :

هي المصلحة الوحيدة والخاصة على مستوى الولاية يسيرها طبيب خاص بالتشريح تتوافى جميع الحالات من حوادث وتشريح الجثث المشكوك في موتها ،يقوم بمساعدته أعوان طبيين .

### \*مصلحة حفظ الجثث :

هي مصلحة تابعة لمصلحة الطب الشرعي تقوم بحفظ الجثث المتوفين داخل المؤسسة الى غاية حضور الأهل.

### \*مصلحة الأمراض العقلية :

تضم هذه المصلحة أطباء أخصائيين في الأمراض العقلية ونفسانيون وطاقم شبه طبي ، تستقبل هذه المصلحة المرضى المصابين بأمراض عقلية ونفسية كما يتم نقل الحالات المستعصية بمستشفى الأمراض العقلية بعناية أو الحروش

### \*مصلحة الوخز بالابر :

في الأصل مصلحة صينية تؤدي وظيفتها التي تتمثل في الوخز وهي في تطور مستمر حيث شهدت امداد الوسائل الخاصة والحديثة يسهر على تسييرها طاقم طبي مختص وكذلك شبه طبي .

### \*مصلحة التحاليل الخبرية :

تحتوي المؤسسة على ثلاث مخابر مختلفة العمل والاختصاص وهي : التحاليل الطبية ، البكتريا ،تشريح الخلايا و الذي يحتوي على أجهزة متطورة ، يضم أخصائيين في هذا القطاع .

### \*مصلحة التصوير الأشعة :

تحتوي هذه المصلحة على طبية أخصائية و تقنيين ساميين في الأشعة.

### \*مصلحة العتاد الطبي :

يقوم المسؤول عليها بشراء العتاد و الأدوات الطبية و الاستلام بتخزين على مستوى المصلحة ثم توزيعه حسب الاحتياجات على المراقبة والصيانة.

### \*مصلحة الأمراض المعدية :

بها قسم خاص بالرجال وآخر خاص بالنساء ، يسهر على تسييرها مجموعة من الأطباء الأخصائيون والعامون بمساعدة شبه طبيين.

### \*مصلحة الأمراض الصدرية :

هي مصلحة تحتوي على قسمين رجال و نساء ، يسهر عليها مجموعة أطباء أخصائيون و عامون و ممرضون و ممرضات ، مختصة في الاسعافات الصدرية و التنفسية.

### \*مصلحة تصفية الكلى :

تحتوي على أجهزة حديثة من أجل تصفية الدم و الكلى يشرف عليها أطباء مختصون و عامون بمساعدة الطاقم الشبه الطبي .

### \*مصلحة مستشفى النهار :

سبب التسمية لأنها تعمل في النهار فقط ، يشرف عليها أطباء عامون ذوو أقدمية في الميدان ، يساعدهم مجموعة هائلة من الشبه طبيين ، يقصدها المرضى المزمين و بها قسم لمتابعة الحوامل اللاتي يعانون من مرض السكري.

### \*مصلحة المراقبة :

وهي تراقب كل ما يجري داخل المؤسسة في كل المصالح و تقوم بتسجيل المخالفات.

### \*مصلحة الأمن :

تعمل على نشر أعوانها داخل المؤسسة من أجل الحفاظ على الأمن حيث نجدهم متمركزون أمام الباب الرئيسي للمستشفى ،يوجهون الأفراد كما يتواجدون أمام مصلحة مستشفى النهار ومصلحة الأمراض العقلية لحفظ الأمن.

\*مصلحة المجمع الهاتفي :

يقوم عمالها باستقبال وتمرير المكالمات الخارجية والداخلية لمختلف المصالح.

\*مصلحة الصيانة :

تحتوي هذه المصلحة على مختلف العمال ذوو مهارات وخبرات متباينة مثل : النجارة ،الحدادة ،الكهرباء ،وأعمال النظافة و التهيئة.

\*مصلحة المنازعات والشؤون الادارية :

تتابع هذه المصلحة قضايا المؤسسة وتدافع عن حقوقها وحقوق عمالها كما تعتبر دفاعية أمام القضاء

\*مصلحة الأجور.

\*مصلحة الموارد البشرية .

\*مصلحة الشؤون الاجتماعية.

\*مصلحة القباضة.

\*النقابة العمالية.

### ج.2- المجال الزمني :

حيث اني نزلت للميدان من 28 أفريل 2019 الى 07 ماي 2019 وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات واستغرقت الفترة من 08 ماي 2019 الى 30 ماي 2019 في تحليل البيانات .

### ج.3 المجال البشري:

لقد أجرينا الدراسة على مهنيي القطاع الاستشفائي. في المؤسسة الاستشفائية ابن زهر قالمة من كلا الجنسين الذي بلغ عددهم 240 فردا.

### د- عينة الدراسة :

يجب على الباحث بعد أن يجمع كل البيانات حول مجتمع البحث الأصلي للدراسة، أن يحدد عينة بحثه التي سوف يعتمد عليها، أي تحديد الفئة المناسبة والأفراد الذين سوف يجري البحث عليهم، وتعرف العينة على أنها: "طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات ومجتمع الدراسة، وبما يخدم ويتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة وبما يخدم يتناسب ويعمل على تحقيق هذه الدراسة" (1)

اعتمدنا في دراستنا هذه على العينة العشوائية البسيطة، حيث بلغ حجم العينة 33 فردا . أي بنسبة بالتقريب 14 % من المجتمع الأصلي .

# الفصل الثاني: المؤسسات الاستشفائية كبناء

## اجتماعي

### خطة الفصل :

تمهيد

1)نشأة المؤسسات الاستشفائية

2)المؤسسة الاستشفائية كتنظيم وبعض خصائصها

3)البناء الاجتماعي وأداء المؤسسة الاستشفائية لوظائفها

4)البناء الاجتماعي ونماذج رعاية المرضى

5)أنواع المؤسسات الاستشفائية

خلاصة الفصل.

---

الفصل الثاني : المؤسسات الاستشفائية كبناء اجتماعي

تمهيد :

تعتبر المؤسسات الاستشفائية من أهم الأدوات التي أوكلت لها الدولة مهام متعددة، ومن بين هذه المهام الاشراف والسهر على صحة المواطنين ، والحفاظ على سلامتهم من جميع الأمراض والأوبئة التي تزامن العصر، وكذا مختلف المشاكل الصحية التي قد يتعرض لها الأفراد، والمريض هو واحد من الجمهور الذي له الحق طبقا للدستور والقانون في الانتفاع بخدمات المرافق العمومية بما فيها مرفق الصحة وما يميز هذا الأخير عن غيره من المرافق العمومية الأخرى هو الدور الحساس الذي يلعبه في مجال الخدمات والذي يرتبط سلامة وصحة الأفراد.

(1) نشأة المؤسسات الاستشفائية :

يقول فريد النجار في كتابه : "ادارة المستشفيات والمنظمات الصحية " توجد المنظمات الصحية في العالم العربي منذ فترات طويلة ، حيث وجدت المستشفيات والمصحات عند قدماء المصريين وعند العرب . ويقال أن أول مصلحة أمراض عقلية في العالم وجدت في مصر تحت اسم مستشفى قلاوون ، كما لا يمكن اهمال المساهمات العلمية للعرب في المجال الطبي مثل : ابن سينا ، جابر بن حيان " أما في العصر الحديث رغم الاتفاق الحكومي للدول العربية على القطاع الصحي خاصة الدول البترولية، إلا أنه لا تزال بعض الدول تحتل مراتب متوسطة في نسب الرعاية الصحية لسكانها.

ومع التطور الذي عرفه العالم العرب بعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية في انجلترا بدءا من القرن الثامن عشر، وما اكب ذلك من تغييرات جذرية في الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ومع ظهور المؤسسات كإطار عام ينظم شؤون البشر، وبرز مفاهيم الادارة العلمية قصد عقلنة النشاطات الاجتماعية والاقتصادية ومأسسة الحياة بشكل عام. (1)

برزت المؤسسات الصحية استجابة الى عقلنة المنظومات الصحية ونتيجة الحاجة الى رعاية صحية للعامل مع انتشار الأمراض المهنية ، وحوادث العمل وأمراض البيئة الصناعية ... وأيضاً انطلاقاً من نظريات كنز في الاقتصاد السياسي الذي ينادي بضرورة تدخل الدولة، وضرورة حماية النشاط الاقتصادي من الأزمات وسلبيات العقلنة الأداة، كما وصفتها المدرسة النقدية فرانكفورت وبخاصة في كتابات أدورنو



اذ تزايد اهتمام الدولة بالقطاع الصحي بزيادة الانفاق الحكومي على المنظومة الصحية ، و أخذت هذه المؤسسات في ازدياد مضطر عددا وحجما ، وظهرت الحاجة الماسة الى ادارة تلك المؤسسات بفعالية وكفاءة ، وبالتالي بروز أهمية الادارة في الخدمات الصحية .

ومن البديهي أن نجاعة المؤسسات الاستشفائية لا يتوقف عند توفير الجانب المادي فحسب ، بل يعتمد على جملة من المدخلات تتمركز أساسا حول العنصر البشري المؤهل علميا وأخلاقيا يعمل بانسجام مع كفاءة الأقسام الادارية والطبية ، ويعتمد على البحث العلمي والاحتكاك بالخبرات الدولية وجهاز اداري يعتمد على مقاربة ادارة الجودة الشاملة التي تأخذ بعين الاعتبار المؤسسة الاستشفائية كنظام مفتوح .(1)

### (2) المؤسسات الاستشفائية كتنظيم وبعض خصائصها الرسمية :

#### أ) أهداف المؤسسة الاستشفائية :

للمؤسسة الاستشفائية مثلها مثل غيرها من التنظيمات الضخمة مجموعة من الأهداف فقد وصفها البعض على أنها نموذج من التنظيم متعدد الأهداف فهي مكان للإقامة ومدرسة ومعمل ، ومكان للعلاج في نفس الوقت .

فأهداف المؤسسة الاستشفائية تنحصر عموما في خدمات الرعاية الطبية ، والتعليم والتدريب والبحث وهكذا ، تتخصص معظم المستشفيات في تقديم الرعاية الطبية لمرضاها وقد تمثل هذه التنظيمات التربة الخصبة للتدريب الأساسي الذي يكتسب منه الأطباء الخبرات القيمة ، بينما هناك مستشفيات أخرى تركز موارد هائلة لمشكلات البحث ، وكل هذه الأهداف هي أهداف بالغة الأهمية .

وهناك أهداف أدنى في المستوى الممثلة لجانب من الأهداف الأصلية ، فالإداريون يؤكدون على هدف الاستقرار الاقتصادي والمحافظة على خفض التكاليف مع تقديم الرعاية الأفضل بقدر الامكان . فالهيئة الطبية لا تولي موضوع التكاليف أهمية مثل نوعية المرضى المقيمين لأنهم حالات مناسبة يدرسها طلاب الطب .

ويرى آخرون ان محاولة تحقيق هذه الأهداف المترابطة والمستقلة هو عبء ثقيل على الادارة التي تتحمل مسؤولية التنسيق بين الجهود في سبيل تحقيق الهدف .

وأهمية هذا الهدف تختلف باختلاف الدرجة التي يعني فيها الشخص بهذا الهدف. (1)

وعلى أية حال فإن أي نشاط ينشغل به أحد العاملين أو أعضاء الهيئة الطبية في المؤسسة الاستشفائية على أن له صلة برعاية المرضى راحته، بدءاً بالمهام الواضحة للهيئة الطبية حتى المساعدين في الأعمال الصحية والعاملين في أعمال النظافة والحراسة بينما قد تكون لخدمة المريض الأولوية القصوى وهنا يتضح أن هذه الخدمة تعني الكثير في نظر القائمين بالمهن التي تتعامل مباشرة معها، أكثر مما تعني للعاملين في المهن التي لها صلة مباشرة بهذه الخدمات، وهنا يظهر أن هناك تشعب في الأهداف الفرعية ذات الصلة القوية بالجماعات المهنية التي ينقسم إليها هيئة العاملين بالمؤسسة الاستشفائية.

#### ب) بناء السلطة في المؤسسة الاستشفائية:

يتم انجاز هذه الأهداف التنظيمية من خلال ميكانزمات التنظيم البيروقراطي ونعني الترتيب الهرمي للمناصب والأوضاع من أجل تحقيق التنسيق الرشيد بين واجبات الأعمال والذي يؤدي بدوره الى انجاز أهداف الجماعة .

والشكل التالي يمثل الخريطة التنظيمية لنموذج المستشفى العام يمكن أن ندرك بوضوح تلك الترتيبات الهرمية وعلى أية حال تختلف الخريطة التنظيمية للمستشفى في جوانب كثيرة منها عن الخريطة التي نجدها تمثل تنظيمات رسمية أخرى، كالمصانع والوحدات العسكرية الأخرى (2)

ب.1) "تلاحظ التدرج الهرمي للمستشفى يسير في الاتجاه الأفقي أكثر منه في الاتجاه الرأسي، والخريطة التنظيمية للمستشفى تمثل شكل المشط بالمقارنة بالتنظيمات الرسمية الأخرى التي يقال أنها على شكل شجرة.

ب.2) لوحظ أن خطوط السلطة المتعلقة بإدارة وتوجيه المستشفى تمتد فقط لتشمل رؤساء الأقسام، وخاصة الأقسام غير المهنية أو التي ليست لأوجه نشاطها علاقة مباشرة بالرعاية الطبية، وفي هذا تعارض ملحوظ مع النماذج الأخرى للتنظيم الرسمي التي تمتد فيها خطوط السلطة من المدير خلال رؤساء الأقسام الى أسفل حيث مستويات العمال" (3)

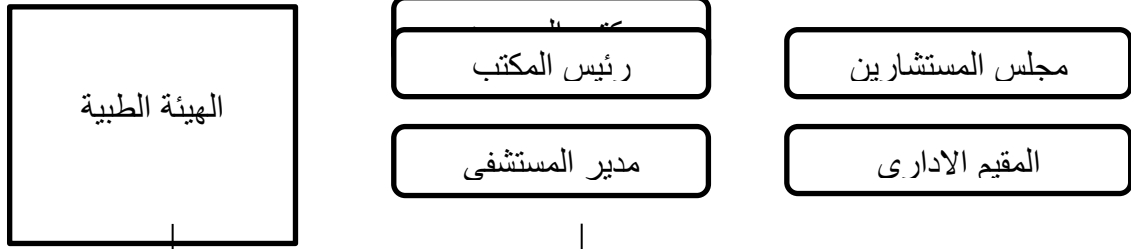
1- محمد عي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: دراسات في علم الاجتماع الطبي، دار المسيرة للنشر والطباعة، عمان، بدون سنة، ص 310

2- نفس المرجع، ص 311

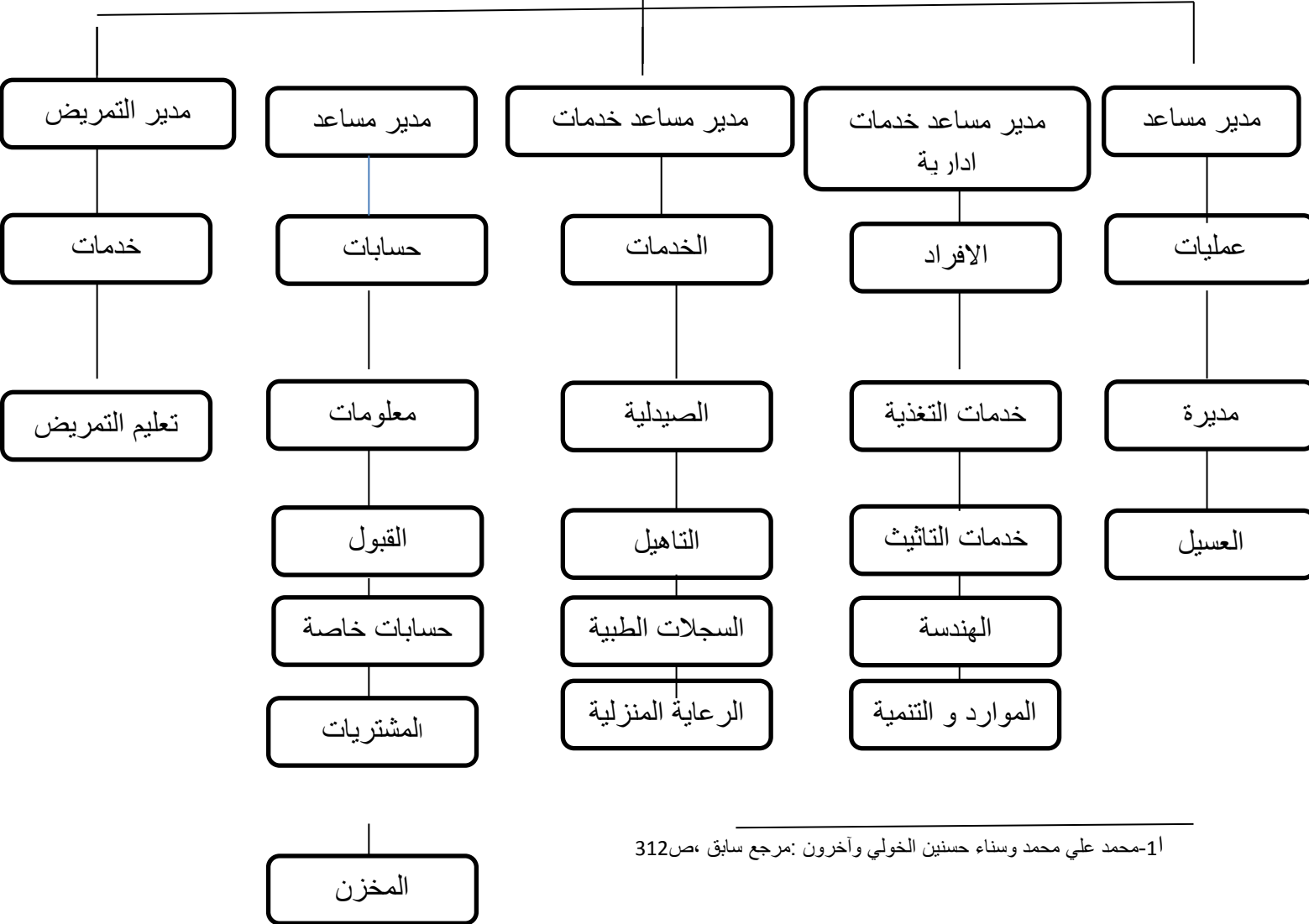
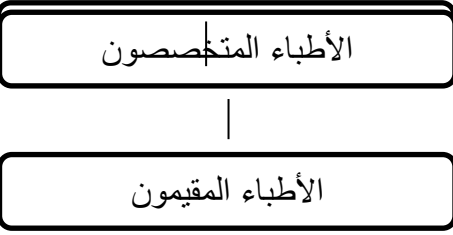
3- نفس المرجع، ص-ص 312-316

مكتب الأمناء يحتل القمة الهرمية التي تتخذ القرار في المستشفى، وهو يتكون من ممثلي المجتمع المحلي لحماية مصالح مجتمعهم في المستشفى وتتمثل مهمة مدير المستشفى في أن يجعل القرارات السياسية التي يتخذها مكتب الأمناء تأخذ طريقها نحو التطبيق العملي، كما يستطيع المدير أن يكون مسؤولاً عن سير العمل اليومي من خلال تفويض السلطة من مكتب الأمناء فباستطاعته لعب دور الحكم عند نشوء مشكلات بين الأقسام أو العاملين كما يصبح المدير ممثلاً أمام المجتمع المحلي .

وحسب الشكل الموضح في الرسم نجد أن في كل قسم وكل مركز للخدمة تمايزاً مغايراً للمكانة، ويقوم عادة على أساس المنصب الذي يشغله صاحب المكانة إضافة للأهمية النسبية للأقسام المتباينة هناك أوضاع عديدة داخل كل قسم يشغلها العاملون على أساس المهارة التي يتميزون بها. ويشغل الشخص الأكثر كفاءة. من الناحية النظرية، وضع القمة لأنه تتوفر لديه المهارات اللازمة التي تعينه على تنفيذ واجبات هذا المنصب. وهكذا يحظى منصب المدير في كل الأقسام المتباينة بمنزلة كبيرة وعائد أكبر أكثر مما يتمتع به الأعضاء الآخرين في القسم أما السمة التي تميز تنظيم المستشفى ولا تظهر في الشكل فتمثل في وجود خطين اثنين للسلطة (وتعبر عنها الخطوط المتقطعة في الشكل).



لتنظيم الإداري للمستشفى العام(1)



1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص312

وهذا نتيجة مباشرة مترتبة على أوضاع الأطباء وعدم استطاعة المستشفى القيام بوظيفتها بدونهم ،فمن ناحية يوجد هناك التنظيم التعليمي للهيئة الطبية وفيه ترتب الهيئة هرميا طبقا للتخصص ولمكانة الطبيب الممارس والمتخصصون والمقيمون والدارسون ،وهناك الترتيب البيروقراطي للوظائف الذي يتشكل من الادارة .

وتطرح المؤسسة الاستشفائية نتيجة لهذا الترتيب التنظيمي الخاص نوعا مغايرا تماما من مشكلات الخط والهيئة ،على خلاف نسق السلطة الوحيدة والمألوف والقائم في تنظيمات العمل والحكومة أو الجيش والذي يتركز قوى اتخاذ القرار في وظائف المديرين الذين يوجهون أوجه نشاطات هيئة الخط أو العمال

"ويعد شاغل وضع الهيئة في هذا الترتيب واحد من التخصصين الفنيين الذين يقدمون النصيحة للإدارة ،لكنهم لا يتخذون القرارات ولا يصدرن الأوامر ،أما شاغل وضع الهيئة في المستشفى فهو الذي يقبض

على زمام السلطة على الأقل بالنسبة للموضوعات المتعلقة برعاية المريض وهكذا فان شاغل وضع الهيئة الطبية عادة ما يقوم بتوجيه أوجه نشاط باقي العاملين العاديين ،بينما تنحصر سلطة الادارة غالبا وتتركز في الموضوعات المتعلقة بتوفير الوسائل التي يمكن بواسطتها تنفيذ أوامر الأطباء على نحو يحقق النجاح"<sup>(1)</sup>

ولنسق السلطة المزدوج نتائج أخرى بالنسبة للمريض ،فالممرضات ملزمات بتنفيذ أوامر الأطباء من أجل المرضى وهم أيضا عاملين بالمستشفى أي يخضعون لقواعد التنظيم الاداري .

وغالبا ما لا تتمكن الممرضات من رعاية المريض خاصة في الحالات الاضطرارية في اطار القواعد الادارية ،لذلك يقعن في صراع بين توقعات المدير الذي يجب الاذعان لإجراءاته الادارية.

#### ج) تقسيم العمل في المستشفى :

والسمة الأخرى هي تقسيم العمل المتطرف حيث يقوم كل قسم من أقسام المستشفى على حدى بوظيفة خاصة يفترض أن تعمل في مجموعها على ابراز أهداف المنظمة ككل فمن الواجبات الأساسية للمدير التنسيق بين كل هذه الخدمات المتباينة لإيجاد نوع من النظام الرشيد.

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون : مرجع سابق ،ص 314

وتطور هذه التخصصات أدى الى نوع من التدرج بين العاملين في المستشفى عبر الخطوط المهنية التي تقسم الى واجبات عمل مهنية وغير مهنية وهو ما يعني أنه عندما يعمل الأشخاص الذين يقعون في هذه الفئات الى جانب بعضهم البعض فان ولاءهم يكون اتجاه جماعتهم المهنية. فمشرف التمريض مثلا مسؤول على أكثر من وحدة وواجبه الأساسي في التأكد من أن كل واجبات العمل الضرورية قد أنجزت.

ويتبع المشرف عادة رئيس التمريض الذي يعد بمثابة المدير اليومي لأوجه نشاط الوحدة.(1)

وغالبا ما يجد الباحث مساعدا لرئيس التمريض الذي يحل محله في نوبات العمل وينجز واجبات المشرف العامة والممرضات يقمن برعاية المرضى كما يقوم بها أيضا طالبات التمريض لفترات متباينة للتعرف على واقع عملية التمريض ويتم تدريب المساعدين وعمال الخدمات على نحو كاف للقيام بواجبات الأعمال المتعلقة بالجوانب غير الحاسمة في الرعاية الطبية ومجموعة أفراد أيضا تختص بالنظافة والحراسة وغيرهم

كما يجد الكاتب الذي يساعد رئيس التمريض في اعمال كثيرة من وثائق وتقارير ،فالدور الاساسي لوحدة التمريض هو مد المريض بالرعاية اللازمة ،ولا تشتمل هذه القائمة على الأشخاص الآخرين الذين يعملون في الوحدة من معالجين وأطباء أخصائيين والهيئة الاحتياطية والميكانيكية ومن اليهم .

بإمكان هذا التقسيم للعمل المتطور خلق مشكلات لكنه يقيم اتصالات بين الوحدات لتنسيق العمل اضافة الى أن الأفراد الذين يلعبون أدوارا متماثلة يميلون للارتباط والاتصال ببعضهم أكثر من الأفراد المختلفين في الأدوار ،ونتيجة ذلك فان أدوار العمل في المستشفى تميل الى أن تصبح مرتبة عبر خطوط مهنية.(1)

للمستشفى طبيعة تسلطية فمن بين النشاطات الممارسة انقاذ الحياة ،لا يمكن حدوثها الا في موقف تنفذ فيه الأوامر الصادرة دون مناقشة وتأجيل . وتصدق خاصة في الحالات الطارئة لهذا على هيئة المستشفى أن تكون دائما مستعدة لمثل هذه الحالات وهكذا فان "التدرج الهرمي الجامد نوعا ،وقنوات السلطة المميزة بوضوح والقواعد الاجرائية المدونة كتابة يتضح هدفها في مساعدة الهيئة على التعامل مع الحالات

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون،مرجع سابق،ص 315

الطارئة يمثل اهميتها في معالجة الحالات العادية وهذا النوع من السلطة , نموذج السلطة الشرعية الرشيدة المماثل لنموذج السلطة في التنظيمات العسكرية فسلطة الهيئة الطبية تعد كاريزمية أي أنها تتمركز في أيدي أشخاص لهم خصائص معينة. فالسلطة الكاريزمية للأطباء قد غلبت في الكثير من المواقف في تنظيم المستشفى الذي تعد فيه السلطة الرشيدة في الادارة هي السلطة الأكثر ملاءمة .

وهكذا جعلت من الهيئة الطبية جماعة أكثر قوة وتأثيرا في المستشفى (1).

### (3)البناء الاجتماعي وأداء المؤسسة الاستشفائية لوظائفها :

عندما يوجه التركيز على البناء الاجتماعي للمؤسسة الاستشفائية مباشرة من الضروري فحص الانماط العامة للعلاقات الاجتماعية بعناية الملاحظة في هذا الموقع النظامي وهنا تكون مسؤوليات الدور والمكانة وقواعد السلوك جوانب هامة لهذا البناء ولهذا فان لخصائص المستشفى نسق السلطة المزدوجة وتقسيم العمل...تأثيرا ملحوظا على البناء الاجتماعي للمستشفى وما يجري داخله من تفاعل، ويتضح هذا التأثير في نمو قنوات الاتصال فالبناء الاجتماعي هو من يحدد الوجهة العامة للتفاعل في المواقف.(2)

وفي تحليل البناء الاجتماعي ينبغي تحديد الجماعات الهامة فيه ،ففي المستشفى هناك ثلاث جماعات رئيسية هامة .الهيئة الطبية والادارة وجماعة غير المهنيين وقد تم استبعاد المرضى من هذه الجماعات لانهم لا يكتسبون انماط ثقافية ولا يشاركون فعليا في حياة المستشفى ،ويتميز دورهم بالسلبية وتقليل وقت مكوث المريض في المستشفى في الطب الحديث وهذا ما يرجع الى عدم نمو ثقافة النزلاء بين المرضى وتصبح عاملا جوهريا في البناء الاجتماعي للمستشفى

وربما كانت احدى الطرق في تحليل انماط العلاقات الاجتماعية تلك التي تركز على المشكلات التنظيمية التي تنشأ عن التركيب البنائي للأدوار في هذا الموقع النظامي.(3)

هناك بعض القضايا الجوهرية الضخمة التي تطرحها سمة الوضع التاريخي لنسق السلطة المزدوجة وكذلك بعض نتائجه اكثر مما تنشأ عن مشكلات الخطأ او الهيئة او الصراع في دور هيئة التمريض

فالتجاور بين جماعتين اثنتين من جماعات القوة في نفس الموقع يؤدي بالضرورة الى الصراع على

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 317

2-نفس المرجع، ص318

3-نفس المرجع، ص 319

الأهداف التنظيمية فخدمة المريض هي هدف أولي بالنسبة للهيئة الطبية أو الادارة الا أن هناك أهداف أخرى وأساليب لإنجازها هي مصدر للصراع.(1)

هناك بعض الميادين للسلطة مرسومة الحدود بوضوح،مثلا : الإداري لا يمكنه تقديم النصح للهيئة الطبية في قرارات علاج المرضى ،والطبيب لا يمكنه تحديد الطريقة للإداري لشراء حاجيات المستشفى.

نتيجة للطبيعة الكاريزمية لسلطة الأطباء فتأثيرهم قد يكون نافذا الى حد يتجاوز قدرتهم الفعلية ،فالأطباء يقترحون على المدير ما يشتره وليس كيفية تنظيم مكتب المشتريات.

فاهتمامات السلطة متداخلة بين كل من الهيئة الطبية والإدارة وهو احتمال نشوب الصراع.

لخص سميث الهدف الرئيسي للصراع مهما كانت خصوصية العصر في عبارة مؤداها الأجر مقابل الخدمة .

فالإداري يعنى بالحفاظ على المنظمة من خلال ترتيب إجراءات رشيدة لحساب التكاليف لتخفيض الدخل الناتج عن خدمة المرضى ما يتوجب اتباع القواعد الرسمية ،أما الهيئة الطبية فتري أن المستشفى موقع مناسب للغاية لتقديم خدمات رعاية معينة للمرضى ،فالتركيز هنا على أساس كفاءة العلاج وليس على أساس مقدار ما يتكفله.

لكن من المفيد للهيئة الطبية توافر عدد محدد من الأسرة التعليمية أي أن الأسرة التعليمية أي الأسرة التي يشغلها المرضى الذين يستعان بحالاتهم في تعليم طلاب الطب ،والمقيمين أو المترددين على المستشفى .وغالبا ما تشغل الأسرة التعليمية بالمرضى الذين يصعب عليهم تلقي رعاية الأطباء الخصوصيين أو التمتع بتسهيلات المستشفيات الخاصة .

وتقدر نسبة زيادة الأسرة التعليمية بقدر زيادة احتمال الخطر الذي يهدد الأمن المالي للمنظمة.



للجماعات المتباينة منظورات مختلفة في النظام المزوج للسلطة في المستشفى فيما يتعلق بمن يمسك زمام السلطة. ففي إحدى الدراسات التي أُقيمت في مستشفيات تطوعية بنيويورك طرحت مجموعة أسئلة على المبحوثين، مثلاً: على الدور الذي يجب أن تقوم به كل مجموعة من: أعضاء المكتب - الإداريون - الأطباء - هيئة التمريض في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالمشكلات التي تظهر بالمستشفى. (2)

1- محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 319.

2- نفس المرجع، ص 320.

وأشارت النتائج إلى وجود نوع من الاتفاق بين المفحوصين على من الذي يجب أن يمسك بزمام السلطة، إذ أن إجاباتهم كانت تتمثل في أن تكون السلطة في يد الهيئة الطبية في قرارات علاج المرضى. ولا تستبقي الجماعات المتصارعة في المجالات التي تتداخل بها السلطات في يدها المزيد من السلطة فقط. وتتنظر إلى خصومها باعتبارهم لا يتمتعون إلا بقدر أقل من القوة. كذلك ظهور اختلافات بين الأطباء والإداريين وصور من الصراع بين الإداريين وأعضاء المكتب.

فسلطة الإداريين في المستشفيات الضخمة كانت أكبر منها في المستشفيات الصغيرة.

وفي الغالب مدير المستشفى هو طبيب وهنا يقل الصراع على الهدف فهو هنا قادر على فهم وجهة نظر الهيئة الطبية ويقنعهم بتطبيق وجهة نظر الإدارة.

لكن الصراع لا يحل هكذا لأن معظم الأطباء لا يقبلون بالمسؤوليات الإدارية التي تستغرق معظم أوقاتهم، لكنهم قد يوافقون على شغل أوضاع في الهيئة لبعض الوقت إذا لم تتدخل مع التزاماتهم واهتماماتهم المهنية. (1)

وإذا كان القبول من طرف الطبيب للأوضاع الإدارية التي تستغرق كل وقتهم تكون نظرة الأطباء الآخرين له أنه منشغل في نشاط غير مهني ويصبح واحد من الإداريين وليس واحداً منهم أي من الأطباء.

والمشكلة الثانية هي التي تنشأ عن نسق السلطة المزوج المرتبطة بالصراع على الهدف في التعارض بين الاستقلال المهني والضبط البيروقراطي. فالأطباء يؤكدون أنهم فقط من لهم الكفاءة على اتخاذ قرارات متعلقة برعاية المريض كما يصرون على أنهم فقط من يمارسون الضبط على أعضاء هذه المهنة لأنهم يمارسون مهنة احترافية فسلطة المدير تقع مكتب قريب من قمة التدرج التنظيمي وتنتقل

الى أسفل السلسلة ومع تغيرات في حجم المستشفيات وخدماتها ينشأ هناك ميل للنمو البيروقراطي وهو ما يصطدم بالاستقلال الوظيفي للهيئة الطبية.

ولاحظ أنجل أن الاستقلال المهني يتأثر بدرجة النمو البيروقراطي ولم يتأثر الاستقلال كما أدركته الهيئة الطبية في ظل ظروف البناء البيروقراطي الأقل في التعقيد وهو ما يشير الى أن ه قد يوجد هناك مستوى مثالي في درجة البيروقراطية يدعم الكفاية التنظيمية.(2)

فالمضبط الممارس من طرف الأطباء لا يتميز بالشدة .

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص320

2-نفس المرجع، ص321

"لقد أوضحت دراسة تناولت أطباء الهيئة في موقع للعلاج ، حتى الطبيب المسؤول كان يرفض استخدام سلطته الشرعية بل يفضل ممارسة تأثيره الشخصي للتحكم في الأطباء الذين يشرف عليهم ،وقد يكون من الأفضل ألا تقتصر الجهود الإدارية المنصرفة نحو ضبط العمل على مجرد الإجراءات البيروقراطية .وانما على الجهود ذات الضمير الحي لمليء الفراغ الحقيقي الناشئ على خصوصيات النظام المهني ذو الترتيبات الذاتية" (1)

فالمكانة المهنية للأطباء أسهمت في حفز اعتراف المهن الصحية الأخرى ذات السلطة ،فحديثا ظهرت حركة ترفع شأن مدير المستشفى من خلال برامج التعليم المستمرة والدرجات العلمية إضافة للخبرة العلمية .ونشوء صراع بسبب أن معظم الجماعات المهنية تحاول أن تحظى بالميزات المهنية ،فالأطباء يرفضون التنازل عن امتيازاتهم.

فتقسيم العمل سمة رئيسية للبناء الاجتماعي للمستشفى الذي ينشأ عنه مشكلات معينة .

من بين العوامل التي تفسر التعقيد المتزايد لتنظيم المستشفى نمو المعرفة الجديدة والمهارات فضلا على أن الباحث قد يشير الى العدد المتزايد للخدمات التي تقدمها المستشفى والى صور التقدم التكنولوجي

بدون ذكر حجم المستشفى الذي يسهم في التقسيم المتزايد لواجبات الأعمال.

ان زيادة التسهيلات والخدمات قد أسهمت بفاعلية ليس فقط في تعقيد المستشفى كتنظيم ، وانما أسهمت أيضا في التدرج المتزايد من خلال التخصص وهذا ما أدى الى ظهور مشاكل متزايدة تتعلق بالتنسيق والضبط ،واجهت الإدارة كما أسهمت في ظهور المشكلات البنائية الأخرى .(2)

### أ) التدرج الاجتماعي ووظائف المؤسسة الاستشفائية :

من نتائج عملية الفصل بين الواجبات هي احتمال ظهور التدرج بين الجماعات الصغيرة من الأفراد خاصة تدرج المكانة. ويفرض التدرج الصارم قيودا شديدة على طريقة تقدم للمرء أن يرقى بعد فترة زمنية طويلة من مستوى العامل الى مستوى رئيس قسم في اطار جماعة معينة بترتيب رسم إضافي. فلا يصبح أعضاء هيئة التمريض أطباء ولا أخصائيون في الالكترونيات...

ويستشهد بهذه الفرص المحدودة أمام الإنجاز باعتبارها من بين أسباب معدل تغير العمل السريع بين العاملين في المستشفى. فالغالب أن معظم القادرين هم من يتركون العمل بحثا عن فرصة أفضل وترك

1- محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص323.

2- نفس المرجع، ص323.

وظائفهم للأقل مقدرة. يعتبر الالتزام الأيديولوجي من القوى المتناقضة. أي استمرار الأفراد القادرين في

أعمالهم ذات الفرص المحدودة نتيجة للالتزامهم بأهداف التنظيم أكثر من أن يستمر غيرهم من ذوي المطامع الشخصية .

وقد يميل جمود التدرج في المستشفى الى إعاقة عملية تنمية قيام الفريق بوظائفه اذ أن يتطلب عمل الفريق في أي موقع تنظيمي قنوات للسلطة، ويتطلب أيضا شبكة اتصال تتدفق بحرية. وعادة تتحدد في التنظيمات قنوات اتصال رسمية، فكلما كان نسق السلطة جامدا كلما كان أكثر تدرجا كلما زاد احتمال تعطل عمليات الاتصال به وسارت قنواته عبر الخطوط المهنية. (1)

كما أثبتت الدراسة أن أعضاء الجماعة الواحدة يتفاعلون أكثر مما يتفاعلون أكثر مما يتفاعلون مع أعضاء الجماعتين الأخرين، فكلما ارتفعت مكانة فرد في جماعة معينة كلما قل احتمال تفاعله مع أعضاء الجماعات الأدنى من جماعته. فالإتصال بين الجماعات مقصور على العمل فقط.

النظام التدرج نتائج تنعكس على رعاية المرضى، فلقد برهن كل من سيمان وايفانز باستخدام مقاييس الاتجاهات وتقويم الرؤساء للعمل والتقارير الذاتية على أن الأطباء المقيمين لنوبات أربعة عشرة وحدة من هيئات التمريض ذات مستويات تدرج متباينة شعروا بأن معلومات التنسيق المتعلقة بالمريض كانت أفضل في وحدات هيئة التمريض ذات التدرج الأقل...وفيما يرى الأطباء المقيمين تتحقق فرصة أفضل للتعليم في الوحدات ذات الدرجة الدنيا في التدرج.

والنتيجة أن الدرجة العليا للتدرج في البناء الاجتماعي للمستشفى تسهم في افقار نوعية رعاية المرضى من خلال إعاقة الاتصال الضروري للعمل والحد من العناية النفسية المقدمة للمريض<sup>(2)</sup>

فالبناء الاجتماعي للمستشفى يضع قيودا قاسية على عملية أداء المستشفى لوظائفها، ومن العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة :

-الالتزام الأيديولوجي برعاية المريض وهكذا فان الصراعات التي تنشأ بين العاملين الذين يتعاملون مباشرة مع المرضى قد تحل الصراعات التي تنشأ بين العاملين في العلاج والإدارة من أجل الحالات الفردية وقد

1- محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 325

2- نفس المرجع، ص 326

تؤدي الى سياسات جديدة ترضى عنها كافة الجماعات المتعارضة.

ب) البناء غير الرسمي للمؤسسة الاستشفائية :

أما العامل الثاني فيميل الى تخفيف التوترات الناشئة عن الخصائص البنائية هو الذي يؤثر في نمو بناء غير رسمي و أنساق اتصال غير رسمية.

ففي المواقع الاجتماعية حيث يتفاعل الجمهور عبر فترة زمنية طويلة قد تكون العلاقات الناشئة من نوع العلاقات الأولية في معظمها.

كما تميل الاتصالات في الجماعات التي تمتاز بالعلاقات الأولية الى أن تكون عميقة وأكثر حرية في تدفقها وهكذا فإنها تدور حول قنوات الاتصال الرسمية المغلقة.

وهو ما يحدث نوع من التخفيف في التدرج الذي ينشأ عبر الخطوط المهنية الصارمة، كما يساعد الاتصال غير الرسمي على التمسك بهدف رعاية المريض.

وقد يتفق الطبيب والممرضة حول طريقة علاج بعض المرضى وهي أسلوب الطبيب في العلاج لكنها غير متاحة في ضوء قواعد المستشفى. والنتيجة أن كل صراع ينشأ في موقف معين يمكن حله عن طريق التفاوض في النظام الاجتماعي للمستشفى .

وقد يكون للهيئة الطبية السيطرة فيما يتعلق برعاية المريض لكن ليس دائما لأن الأطباء يختلفون فيما بينهم.

والأطباء يعتمدون بشدة على الآخرين من أجل رعاية المرضى، وكذلك هيئة التمريض والإدارة. وهكذا لا يكون الأطباء دائما في وضع يجعلهم يرفضون وجهات نظرهم على الآخرين وأحيانا يجب عليهم التفاوض. لكن هذا لا يعني أن الصراع ليس له أهمية ونتائج ولكن بفضل الالتزام الأيديولوجي العميق ونمو شبكات التفاعل غير الرسمية وإمكانية التفاوض، فإنه يمكن للصراع أن يجد طريقة إلى الحل ليتمكن المستشفى من القيام بوظيفته التنظيمية (1)

1- محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 326

#### 4) البناء الاجتماعي ونماذج رعاية المرضى :

يعتبر تطور سمات البناء الاجتماعي للمستشفى ذو أهمية قصوى، فلقد استمر هذا التغيير مع تغير الاتجاهات في الحاجات الطبية والمطالب، فدراسة البناء الاجتماعي النظامي ما هي الا دراسة لتنظيم الأدوار بغية انجاز الأهداف وأن التعريف المعياري لسلوك الدور يحدد استنادا إلى التفاعل بين من يلعبون هذه الأدوار. (1)

فالمنظمات الصحية هدفها العام هو رعاية المرضى أما الأهداف الخاصة فهي تختلف من منظمة لأخرى وكذلك توقعات أدوار الأعضاء في الجماعات الفرعية المتباينة.

وهناك نماذج متباينة لرعاية المرضى :

نموذج الرعاية القائمة على الحجز والتحفظ والنموذج الكلاسيكي للرعاية ونموذج إعادة التأهيل .

والجدول التالي يلخص خصائص هذه النماذج :

جدول يوضح نماذج رعاية المرضى : (2)

إعادة التأهيل	الكلاسيكي	التحفظي	البعد/النموذج
---------------	-----------	---------	---------------

التعويض	الشفاء	الراحة	1-الهدف المتصور
قابل للتحويل	قابل للعودة	لا يمكن شفاؤه	2-المسلمات المتعلقة بعملية
مكمل	مركزي	تقطع	المرض
متقطع	مؤقت	دائم	أ-العلاج
	طاعة أوامر	طاعة القواعد	ب-دور المريض
تحقيق السيطرة	الطبيب		
مركز إعادة تأهيل	مستشفى عام	النظامية	3-دافعية المريض
		منظمة شاملة	4-النموذج النظامي الناتج

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 327

2-نفس المرجع، ص 328

فهذه الخصائص لا تأخذ في اعتبارها التداخل بين النماذج المتباينة للرعاية التي توجد في العالم الواقعي وهي أيضا لا تتفق حقا مع الحقيقة القائلة بأن النموذجين الاثنىن الأخيرين يعتبران بمثابة نتاج للطب الحديث مقارنة بالنموذج الأول الذي استمر لعدة قرون .فتطور عمليات التصور المثالية يمدنا بأداة تحليلية تمكننا من دراسة العلاقات بين المرضى والعاملين بالمستشفى .

#### (أ) نموذج الرعاية التحفظية :

والهدف الأساسي لهذا النموذج هو تقديم الرعاية المناسبة للمرضى وظهر هذا النموذج لتقديم المساعدة للفقراء والمعوزين والمحتاجين للإحسان . ودور المرضى كان مرتبط بتوقع كل ما هو صلة بالإحسان

وحب الخير بين المرضى ومن يحسنون اليهم ،فالمتوقع من المرضى أن يكونوا ممتنين للخدمات المقدمة لهم وأن يحترموا المحسنين اليهم مثلا :الطاعة المطلقة للقواعد والترتيبات التي تحدد لهم.

فالهدف المحدد هو راحة المرضى والتطبيق يهدف الى تحقيق القواعد لترتيب كافة أوجه حياة المريض ، وتمكين عدد من عاملين الرسميين من الاشراف على عدد كبير من المرضى محافظة على النظام وتوفير العلاج المتاح.

بالنظر الى أن الحقيقة التي مؤداها أن معظم المرضى يعتقدون أنهم مصابون بأمراض مزمنة فكان العلاج يطبق على فترات متقطعة. فالعلاج يكمن في جعل المريض أكثر شعورا بالراحة بدلا من مهاجمة المرض. وكان من المتوقع انشغال المضي بحالاتهم لفترة طويلة، وهكذا يكون المريض معتمدا على المنظمة والعاملين فيها من أجل أن يحيا. يتم تشجيع المرضى على أن يقل شعورهم بخيبة الأمل من خلال اطاعة القواعد وتجنب الصدام مع الإدارة. ويترتب على طبيعة هذه العلاقات الاجتماعية بين المرضى أنفسهم نموذج نظامي يشبه نموذج المنظمة الشاملة.(1).

#### (ب) النموذج الكلاسيكي للرعاية :

ان الهدف الأساسي لهذا النموذج هو الشفاء للمرضى كما يفترض أن يبدي الفرد سواء من هيئة المستشفى أو من المرضى طاعة عمياء للسلطة الطبية للتغلب على الضرورات الملحة، فالمرضى في المستشفى عاجزون عن اتخاذ قرارات خاصة بهم.

1- محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص 329

فالمريض هو المتلقي السلبي للرعاية الطبية، والمريض الأمثل هو الذي يتعاون والعاملين في المستشفى يرون أن المرضى أهدافا وليست أسبابا تتعلق بمنطق الممارسة الطبية وبحالة الاعتماد التي تميز المرضى، ويصبح المريض حالة يتعامل معها في اطار فنوي وليس تفاعلي. يميل المرضى لأن يكونوا أهدافا للإجراءات الطبية.

رغم أهمية استمرارية الرعاية فالتفاعل الفعلي بين الهيئة والمريض يكون منصرفا نحو انجاز إجراءات معينة. فلا يجد المرضى الا فرصة ضئيلة لتبادل المعاني المشتركة والعواطف مع غيرهم.

كما يفترض هذا النموذج للرعاية أن المريض سيعامل أساسا في ظروف قاسية وأن المرضى سيكتب لهم الشفاء وبإمكانهم مباشرة أدوارهم العادية بدون مساعدة. وينظر للخدمات الاجتماعية باعتبارها أمرا لازما مع الحالات ذات المشكلات الخاصة.

كما يفترض أن جهود الأفراد المنتمين الى مهن عديدة ستكون جهودهم موجهة بطريقة أوتوقراطية حكم الفرد التدرج البيروقراطي. لهذا الاتصال بين أعضاء الهيئة هو اتصال رسمي.

وبما ان هناك تقسيم العمل التدريجي فلا يعتقد أنه من الضروري تبادل الرأي بين أعضاء الهيئة (1)

(ج) نموذج إعادة التأهيل :

هذا النموذج هو معارض للنموذج الكلاسيكي حيث أن هذا الأخير يركز على مواقف الضرورة الملحة والقاسية لفترة قصيرة ،غير أن نموذج إعادة التأهيل يختص بأشكال الإعاقة المزمنة التي اذا استجابت للعلاج تحتاج فترة طويلة.

كما يركز هذا النموذج على تعويض الوظيفة العادية والتكيف والتكهن وإعادة تدريب المريض وتشجيعهم ودفعهم للمشاركة مع الهيئة في انجاز الوظائف.

وعلى أعضاء الهيئة استخدام مهاراتهم الفريدة على نحو من التنسيق أي يصبحوا أعضاء في فريق العلاج والعمل والحفاظ على إدارة المرضى وتحقيق التعاون ،ودفعهم للعمل مع المرضى.

فدافعية المرض في هذا النموذج تختلف عن النموذج الكلاسيكي للرعاية. فعملية إعادة التأهيل عادة

---

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون: مرجع سابق، ص331

---

طويلة المدى فيحتمل أن يؤدي التفاعل بين المرضى والهيئة الى تطوير أبنية الجماعة التي تسهل أو تعوق عملية إعادة التأهيل للمرضى.

فالاطار النظامي الذي يحدث داخله التفاعل هو مركز لإعادة التأهيل ،فاحتمال أن يكون تأثير بناء الجماعة أكثر إيجابية.(1)

"ينبغي على العاملين في إعادة التأهيل تطوير أساليب عديدة من بينها :

-الأخذ بالإيديولوجية التي تركز على أن إعادة التأهيل تمثل حالة خاصة من حالات تطبيق الإجراءات المشتركة في ميدان الطب ككل.

-تنمية تخصصات في الطب والعلاج المساعد.

-التأكيد على عمل الفريق بين أعضاء الهيئة.

-إقامة برامج علاجية خارج المستشفى مثل : الرعاية المنزلية وبعبارة أخرى ،التركيز على أوجه

الشبه والاختلاف بين النماذج الكلاسيكية المنتشرة وبين نموذج إعادة التأهيل .(2)



### 5) أنواع المؤسسات الاستشفائية :

يعد المستشفى العمومي بمختلف أنواعه سواء كان مؤسسة استشفائية أو جامعية أو مؤسسة عمومية للصحة الجوارية، فهو مؤسسة عمومية ذات الطابع الإداري وهو ما نصت عليه المادة 02 والمادة 06 من المرسوم التنفيذي رقم 104/07 المؤرخ في 2007/05/14 وسوف نتطرق الى هذه الأنواع على النحو التالي :

#### أ- المراكز الاستشفائية الجامعية: CHU

جاء تعريف المراكز الاستشفائية الجامعية في المادتين 03 و04 من المرسوم التنفيذي 467/97 المتعلق بإنشاء هذه المراكز وتنظيمها وتسييرها ، ومن مهامها العلاج على التخصص والبحث في المجال الطبي

1-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي وآخرون :مرجع سابق ،ص 322

2-ميمي زباني :المسؤولية الإدارية في الجزائر، مذكرة لنيل إجازة المدرسة العليا للقضاء، الدفعة 17، 2009، ص 17

والتكوين حسب المادة 02 من نفس المرسوم فان هذه المراكز الاستشفائية الجامعية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري ،اذ يتم انشاؤها بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح مشترك بين الوزير المكلف بالصحة الوصاية الادارية على المؤسسات ويمارس الوزير المكلف بالتعليم العالي والبحث العلمي الوصاية البيداغوجية .

#### ب- المؤسسات الاستشفائية المتخصصة : EPS

المؤسسات الاستشفائية المتخصصة تتكفل بنوع من العلاج التخصصي دون غيرها ونظمها المرسوم التنفيذي 465/97 . والمادة 02 من المرسوم السالف الذكر التي نصت على أن "المؤسسة الاستشفائية المتخصصة مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ونشأ بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح من الوزير المكلف بالصحة بعد استشارة للوالي ، وتوضع تحت وصاية(1)

### كبناء اجتماعي

والي الولاية" ونصت المادة 03 من المرسوم التنفيذي 465/97 السالف الذكر على أن تتكون المؤسسة الاستشفائية المتخصصة من هيكل واحد أو هياكل متعددة متخصصة للتكفل بما يلي :

-مرض معين - مرض أصاب جهازا عضويا معيناً - مجموعة ذات عمر معين .

كما نصت المادة 05 من ذات المرسوم على المهام المحالة الى هذه المؤسسات الصحية.

### ج- المؤسسة العمومية الاستشفائية : EPH

"ان المؤسسة العمومية الاستشفائية تم انشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن انشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية،

طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي السالف الذكر ، فالمؤسسة العمومية الاستشفائية هي مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي.

والمادة 03 من نفس المرسوم على أن المؤسسة الاستشفائية تتكون من هياكل التشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو مجموعة بلديات كما تحدد المستكمالات المالية للمؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار من الوزير المكلف بالصحة" (2)

1-حسين طاهري :الخطأ الطبي والعلاجي في المستشفيات العامة ،دار هومة ،الجزائر،2004، ص 17

2-نفس المرجع ،ص20

### د- المؤسسات العمومية للصحة الجوارية : EPSP

"المؤسسة العمومية للصحة الجوارية قد تم انشاؤها أيضا بموجب مرسوم رقم 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 اذ نصت المادة 06 منه على أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية هي :مؤسسة عمومية ذات طابع اداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتوضع تحت تصرف الوالي ،وتتكون المؤسسة العمومية للصحة الجوارية من مجموعة عيادات متعددة الخدمات وقطاعات العلاج الطبي ،تغطي مجموعة من السكان وتحدد المشتملات المادية للمؤسسة العمومية للصحة الجوارية الحيز الجغرافي الصحي الذي يغطي مجموعة من السكان بقرار من الوزير المكلف بالصحة"

والمادة 08 من ذات المرسوم تنص على المهام الموكلة لهذا النوع من المؤسسات الاستشفائية" (1)

---

1-ميمي زباني : مرجع سابق، ص 19

---

### خلاصة الفصل :

ان المؤسسة العمومية لها طبيعة خاصة وذلك من خلال الدور الحساس الذي تلعبه في مجال الخدمات والذي يرتبط بسلامة وصحة الخدمات و بسلامة وصحة الفرد على غرار المرافق العمومية الأخرى.

فالمستشفى العمومي مرفق عمومي يحتاجه الفرد في كل المجتمعات من خلال توفير الامكانيات للمرضى لأجل التخفيف من معاناتهم وعلاجهم ورعايتهم ،حيث أنه يجمع بين عدة نشاطات تهدف كلها الى تحقيق صحة الفرد حيث يقوم بنشاطات أساسية كانت السبب في وجوده والمتمثلة أساسا في النشاطات الطبية والعلاجية ، اضافة الى النشاطات الادارية والتنظيمية.

# الفصل الثالث : المقاربات السوسيولوجية

## في دراسة التنظيمات

### خطة الفصل :

تمهيد

- (1) نظرية الإدارة العلمية
  - (2) نظرية العلاقات الإنسانية.
  - (3) نظرية التنظيم الاجتماعي.
  - (4) نظرية التوازن التنظيمي.
  - (5) نظرية تكوين الجماعات غير الرسمية.
  - (6) البدائل السوسيولوجية في دراسة التنظيم غير الرسمي.
  - (7) مقارنة التحليل الاستراتيجي.
- خلاصة الفصل.

---

الفصل الثالث : المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

تمهيد :

هناك العديد من النظريات التي تناولت دراسة التنظيم والبحث فيه ، حيث لقي اهتماما من كثير الباحثين وعلماء الاجتماع ، والاقتصاد والسياسة وعلم النفس وهذا ما ولد هذا الكم من النظريات التي بحثت فيه. ولقد صنفت هذه النظريات كل نظرية حسب المدرسة التي تنتمي إليها وفي هذا الفصل سوف نتطرق الى ما جاءت به كل نظرية في هذا المجال.

### 1) نظرية الإدارة العلمية :

لقيت هذه النظرية منذ ظهورها قبولا في مطلع القرن العشرين "1900-1920" وأهم ممثلي هذه النظرية هو المهندس "فريدريك تايلور" الذي يعد أحد رجال الإنتاج والإدارة ،ومن أوائل من اهتموا بتطبيق الأسلوب العلمي في تناول المشكلات الصناعية .

فمدرسة الإدارة العلمية هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسي لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد تايلور على أسلوب يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج (1)

وهذه التجارب ركزت على الجوانب الفنية دون غيرها رغم ادراك تايلور لأهمية العنصر البشري.

فأول ما ظهرت هذه النظرية كانت تعرف بإدارة الورش ،كما كانت تعرف بالتايلورية ثم عرفت بالإدارة العلمية ،ويمكن تعريفها على أنها : " علم يحوي مبادئ وقوانين اذا اتبعت فإنها تؤدي الى تحقيق مطالب العمال ، وصاحب العمل والمستهلك ،كما أنها فن على اعتبار أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها رقابة كاملة ،ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية"(2)

ان الفكرة الأساسية لانطلاق هذه النظرية ، أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه :

-تصميم المصنع بالشكل الذي يسهل أداء العامل لعمله-التخصص والتدريب الفني.

1-صلاح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ،2006،ص125

2-صلاح الشنواتي: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،مدخل الأهداف ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1999، ص

-تحليل العمل الى جزئيات مع تناول كل جزء على حدى وبالتالي تحديد حركاته وحساب الزمن الذي يستغرقه.

-تقرير الأجور الأساسية والاضافية بناءا على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه .

يمكن القول بأن الظروف التي أدت ب تايلور للقيام بهذا المسعى ، هي ذاتها التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية ، بحيث كان بحاجة الى معدات وآلات رأس مال وعمال ، الا أن المعدات باهضة على اعتبار حداثة عصر الاختراعات ، كما أن رأس المال يعاني من الخسارة والتبذير في الجهد ، لأن أساليب العمل غير مخططة ، وذلك لأن الاعتقاد السائد في زمنه منصب على أن الخبرة والتدريب كفيلا بأن يصل العمل من تلقاء نفسه الى الطرق المثلى والحركة الصحيحة لعمله "الخطأ والصواب" بحيث كانت تترك أساليب العمل لحرية العمال ، والذين كانوا ينحدرون من أصول ريفية ، عديمي الخبرة والتدريب ، اعتادوا على ممارسة العمل الزراعي ، حيث كانوا يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج ولا يبذلون الجهد الكافي في أعمالهم وذلك لاعتقادهم بأن أي زيادة في الإنتاج سترتب عنها البطالة ، وفي هذه الأثناء حاول تايلور أن يجد منفذا لهذه المشكلات ، حيث اعتقد بأن الانسان ما هو الا آلة صماء ذو تركيب عقلي غامض وأن ما يدفعه للعمل وبذل المزيد من الجهد هو الخوف والطمع ، وأنه اذا توفرت له ظروف فيزيقية ملائمة فانه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى ، كل هذه الظروف جعلت تايلور لا يتجه بتفكيره نحو العنصر البشري وطبيعة أدائه وظروفه ، وذلك لكي يقف على جوانب القصور من ناحية والتعرف على امكانياته من جهة أخرى ، حيث يمكن توفير الفرصة الملائمة للنهوض بنفسه ومن ثم النهوض بالعمل وبالتالي حل مشكلات الإدارة.(1)

من خلال هذه النظرية نلاحظ أن "تايلور" جعل الانسان ألة صماء وجرده من أحاسيسه ، حيث عمد تايلور الى تحديد إنتاجية العمال وذلك من خلال دراسته للحركة والزمن ، أي تم تقسيم العمل الى مكوناته وحساب

1- علي عبد الرازق جلبي :علم اجتماع التنظيم دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1999 ،ص42

توقيت كل حركة ،مع إزالة الحركات الزائدة ،وكان الهدف من وراء ذلك أنه كلما زادت إنتاجية العمال زادت فوائد المنظمة ،وقد قامت نظريته على المبادئ التالية :

-ان أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر وأهم ما يطلبه رب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكاليف.

-لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع الى الارتياح للعامل وصاحب العمل.

على ضوء كل التجارب التي قام بها تايلور قام بتأليف مؤلف أطلق عليه اسم : "مبادئ الإدارة العلمية" والذي تضمن مجموعة من الأسس والمبادئ تمثلت فيما يلي :

-يجب تجزئة وظيفة الفرد الى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهنة.

-يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة .

-يجب أن يتم تنظيم العمل في المنطقة بين الإدارة والعمال ،وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ،ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة اليهم.

-يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور ،وهي ما يسعى الفرد اليه أساسا من العمل ويمكن دفعه للأداء من خلالها.(1)

وما يمكن الإشارة اليه ، هو أن الإدارة العلمية قد فتحت الباب أمام الباحثين كما ساعدت أرباب العمل من بلوغ أهدافهم بأقل التكاليف الممكنة سواء أكانت مادية أم معنوية ومن هؤلاء الباحثين "كارل بارث" و "هورس" و"جانث" و "فرنك جلبرت" و "هنري فايول" ومبادئه في الإدارة المتمثلة في :

-تقييم العمل والتخصص والفصل بين السلطات - تلازم السلطة والمسؤولية - وحدة الأمر -

الانضباط أو النظام - الأجور العادلة - وحدة القيادة - خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة -



تدرج القيادة - النظام المادي والاجتماعي - الانصاف - استقرار العاملين - اتحاد العاملين -  
المركزية - المبدأة.

1-أحمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002 ،ص29

فالإدارة العلمية جاءت تعبيراً عن احتجاجات أرباب العمل والإدارة وهي بذلك جعلت الإنسان ملحق  
للآلة وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن ،فهي تجاهلت الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في  
التنظيم(1) واعتمدت سياسة التحفيز المادي حيث ظهر مصطلح الرجل الاقتصادي أي أن الأفراد يمكن  
أن نحفزهم بالحوافز الاقتصادية وهي السبيل الوحيد لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى وبالتالي زيادة  
الأداء وتحقيق

الإنتاجية ،وهي بذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة وأثرها في العملية الإنتاجية على اعتبار أن  
التدريب والخبرة غير كافيين لتحسين كفاءة الأفراد وتحقيق مستوى عالي من الإنتاج ،بل هناك عوامل  
أخرى أكثر أهمية من الحوافز المادية المتمثلة في الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل.(2)  
وهنا يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية هي نظرية صارمة وتعتبر المنظمة الرقابة مغلقة لأنها  
تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم ، كما أن "تايلور" أشار في بعض كتاباته الى أهمية جماعات  
العمل غير الرسمية وذلك نتيجة المقاومة العمالية والضغط التنظيمية .وعلى هذا الأساس فان "تايلور"  
ينظر للتنظيم غير الرسمي في حالات استثنائية يحافظ على استمرارية وتوازن النسق.

#### (2) نظرية العلاقات الإنسانية :

ساهمت مدرسة العلاقات الإنسانية التي أسسها الأسترالي "التون مايو" (1949/1880) في ظهور  
نظرية التنظيم السلوكية مع غيرها من المدارس والنماذج التي قدمها السلوكيون لاحقاً ، وقد ركزت  
هذه النظرية على أهمية الدور الذي يقوم به الإنسان في المؤسسة ،لقد اهتم رواد هذه المدرسة بدراسة  
الفرد وعلاقاته داخل المؤسسة وبضرورة اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد ،مما يحفزهم  
على تقديم انتاجية عالية ،لذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو أحد المقومات  
الأساسية لنجاح المنظمة.

تعتبر التجارب التي قام بها "التون مايو" نقطة الانطلاق لحركة العلاقات الإنسانية ومن أهم تلك التجارب التي أجريت في "هوتورن" بشركة "ويسترن الكترينك" بحيث ركزت على الآثار التي تسببها ظروف العمل ومعنويات العاملين على زيادة معدلات الإنتاج .

1-مصطفى أبو زيد فهمي وآخرون: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص-ص 36-39

2- نفس المرجع، ص-ص 36-39

لقد كشفت نتائج هذه الدراسات على أن عدم كفاءة ظروف العمل المادية كنقص الإضاءة والتهوية والعوامل الفيزيولوجية، من إرهاق يقتضي الراحة، أو ملل يستدعي التغيير، هذه الظروف المادية لا أهمية لها الى جانب المتغيرات المعنوية والاجتماعية، وأثبتت الدراسات أن نقص الإنتاج يرجع الى عدم الاهتمام بالحالة المعنوية للعمال، وعدم حل مشاكلهم الاجتماعية، وأنه عندما بدأ الاهتمام بهذه المشكلات والتحرر من وطأة الاشراف والضغوط وتخفيف قيود العمل وتنظيماته المرهقة زالت مشكلة نقص الإنتاج وارتفعت معدلاته.

يمكن حصر الأفكار والاستنتاجات التي توصل اليها "التون مايو" من خلال تجاربه والتي تعتبر أساس مدرسة العلاقات الإنسانية على النحو التالي (1)

-ان الأفراد في المنظمة يختلفون حسب طبيعة كل واحد منهم، ولهم رغبات وحاجات و أهداف ودوافع متباينة، ولكي يكون تحفيز الأفراد ناجحا يجب أن يأخذ المدراء بعين الاعتبار التنوع الموجود لدى الأفراد.

-ان كمية العمل التي ينجزها العامل لا تتحدد وفقا لطاقته العضلية وانما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية، وأن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أفضل أشكال التنظيم .

ان التخصص وتخصيص العمل الدقيق يؤدي الى الملل في الكثير من الأحيان، وكذلك يجعل العامل يعيش في عزلة وذلك يؤثر على إنتاجيته في العمل .

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

-الفرد العامل ليس مجرد انسان اقتصادي يكتفي بالحوافز المادية ،وانما يتأثر سلوكه أيضا بالحوافز المعنوية.

-يلعب المدراء والمشرفون دورا كبيرا في عملية الموازنة بين مستويات أداء الأفراد ومستوى الإنتاج المطلوب تحقيقه ،بحيث هناك أهمية كبيرة يجب أن تعطى لهيأة الرضا للأفراد وتدعيم روح الجماعة وعمل الفريق لكي تتحقق أهداف المؤسسة بصفة سليمة.

1-محمد علي شيهب :مرجع سابق ،ص173

-يؤثر التنظيم غير الرسمي الذي سماه "التون مايو" بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي على نشاطات المؤسسة ،يستند هذا التشكيل على التفاعل فيما بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ويلعب دورا مهما في تحقيق أهدافها ،لذلك يجب تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي ،وهذا يكون عن طريق اشراك العاملين في الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق الأهداف.

من الأفكار التي قدمها أنصار هذه النظرية أيضا الدراسات التي قام بها "كيرت لوين" التي توصل من خلالها الى أن أسلوب السلطة الديمقراطية هو الأسلوب الأفضل ،كما كشفت دراسات عن أهمية المشاركة وأثرها في تحفيز المرؤوسين على الأداء الجيد ، كما أشار "كارل لوجرس" من خلال دراسته الى أهمية تفهم الرئيس لمشاكل ومشاعر مرؤوسيه ،ومهاراته في التعامل معهم وتقديره لأعمالهم.(1)  
ان مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت اهتمامها على جانب واحد ،ألا وهو العنصر البشري وبالغت في التأكيد عليه وهذا ردا على النظرية التي سبقتها التي تصورت الفرد كآلة يدفعه الحافز المادي ،فاندفع أنصار النظرية يدعون لتحرير الفرد من هذه المفاهيم.

حسب هذه النظرية فان العامل السعيد في عمله هو عامل كفاء ومنتج حيث يقول "دراكر" "بأن هذا القول يمثل فلسفة رائعة الا أنه لا يمثل سوى نصف الحقيقة هو القول أن هدف المؤسسة ودورها لا يقتصر على خلق السعادة فحسب بل لابد من تحقيق الأهداف المتنوعة للتنظيم أيضا" ويضيف "دراكر" أنه " بالرغم من تركيز هذه النظرية اهتمامها على الطبيعة الاجتماعية للفرد العامل ،الا أنها ركزت

اهتمامها على الروابط الاجتماعية للعاملين، ركزت اهتمامها على تلك الروابط داخل المؤسسة، ولم تعط اهتماما كبيرا لتلك الروابط الواسعة خارج نطاق المؤسسة التي يعملون فيها، والتي يترتب عليها تغير في اتجاهاتهم وفي اهتماماتهم مما ينعكس بالتالي على سلوكهم ووضعهم في المؤسسة.

---

1- عبد السلام أبو قحف: نظريات التنظيم والإدارة، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2000، ص125

---

-ان هذه النظرية أعطت اهتماما كبيرا للتنظيم غير الرسمي كما افترضت أن التعاون والتفاهم متكامل بين المرؤوسين داخل المؤسسة، مع أن الواقع العلمي يكشف عن وجود تعارض بين مصالح الفئات العاملة يتخذ أشكالا متعددة تتمثل في تعارض المصاحبين المرؤوسين والرؤساء، بين الموظفين المهرة وغير المهرة، بين التنفيذيين والاستشاريين بين العمال فيما بينهم .

يرى "دراكر" أن هذه النظرية كان لها إنجازات عظيمة في مجال التنظيم الإداري ولكنه لم يكن كافيا لبناء نظرية متكاملة.

كما تعتبر نظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي امتدادا وتطورا لمدرسة العلاقات الإنسانية، إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة التقليدية في الكثير من الأمور في الكيفية والمنهجية التي تعالج بها المشاكل داخل المؤسسة، فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل فقط، ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه، نجد أن نظرية التنظيم الاجتماعي ونظرية التوازن التنظيمي تعتبران المؤسسة نظاما اجتماعيا، حيث اهتمت بدراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المؤسسة وعلى العلاقة المتبادلة بينهم وبين المؤسسة.

**(3) نظرية التنظيم الاجتماعي :**

المقاربات السوسيولوجية في  
دراسة التنظيمات

ترى هذه النظرية أن المؤسسة تتكون من مجموعة من الأفراد مجتمعين بعضهم ببعض، يتعاونون مستخدمين موارد بشرية ومادية وطبيعية لتحقيق أهداف شخصية وجماعية بواسطة سلوك منظم، يكفل تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها، ترى هذه النظرية أن المشكلة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد، بحيث أن لكل فرد قدراته ومعتقداته، يتعاونون لتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق رضاهم في نفس الوقت. (1)

من أهم الدراسات في إطار هذه النظرية : دراسات "باك" و "أرجريس" و "ليكرت"، وقد حدد "باك" أربعة مكونات أساسية للمنظمة: النظام الذي يحكمها، الموارد البشرية والمادية، الأنشطة التي تتم في داخلها،

1-عليي خيرة :تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2006، ص 19

ومجموعة الروابط التنظيمية التي تحقق التناسق والوحدة بين أجزائها، كما يرى "باك" أنه يمكن تحقيق التكامل بين هذه المكونات من خلال تسهيل اندماج الأفراد في الممل وحل مشاكلهم وتوجيههم، وهذا يكون من خلال العمل على التوفيق بين متطلبات الفرد ومتطلبات المؤسسة حيث يسعى الفرد الى تحقيق ذاته، وتوسع المؤسسة الى تحقيق أهدافها.

أما مساهمة "أرجريس" في هذه النظرية يتمثل في تصوره للمؤسسة أنها تتكون من عنصرين أساسيين الفرد والتنظيم الرسمي.

الفرد يسلك في المنظمة سلوكا نابعا من حاجاته، ومن بيئة المؤسسة التي يعمل بها، ويسعى للحفاظ على استقراره وبقائه في عمله، وتميل شخصيته الى التطور والنضج، من ناحية أخرى تتصف المؤسسة بالرشد، لكونها تخضع لمجموعة من القواعد الرشيدة : كالتخصص واتباع خط السلطة بوحدة الرئاسة...، بما أن سلوك الفرد في ظل المؤسسة محكوم بالعمل على تحقيق أهداف معينة في إطار القواعد التي تحكمها فإنه يكون من الصعب عليه اشباع حاجاته والمحافظة على استقراره وتحقيق نموه وتطوره، وهنا يرى "أرجريس" تعارضا بين متطلبات الأفراد وحاجاتهم، وبين متطلبات التنظيم

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

الرسمي وأن هذا التعارض يؤدي الى التضارب بين مصالح المؤسسة ومصالح العاملين فيها مما ينتج عنه الإحباط والشعور بالفشل

من جانب العاملين ،ويؤدي الى تدهور الإنتاجية . كما يضيف "أرجريس" أن استخدام الأساليب الآمرة والرقابة الشديدة ، قد يدفع الأفراد الى خلق تجمع غير رسمي يجدون فيه ملاذا لتخفيف أسباب التوتر والإحباط والفشل . من هنا يرى "أرجريس" أن السبيل الى إزالة مظاهر الصراع بين الفرد والتنظيم الرسمي يكون من خلال استخدام أسلوب القيادة يركز اهتمامه على الأفراد ومشاكلهم والعمل على توسيع مجال الوظيفة أو الدور الذي يقوم به الفرد وتخفيف حدة الرقابة ،وبهذا تعمل قيادة المؤسسة على توفير الإحساس لدى العامل بالاطمئنان والاستقرار في العمل ، وتتيح له مجال لتحقيق نموه وتطوره وتعمل بالتالي على زيادة قدرته في العمل.(1)

1-عليلى خيرة :مرجع سابق ،ص 21

أما "ليكرت" فيرى المؤسسة على أنها تنظيم انساني يتوقف نجاحه على الأعمال المتناسقة لأعضائه ،فيرى أن العوامل الهامة في المؤسسة التي تحدد مدى نجاحها وفعاليتها هي :القيادة ،الاتصالات ،الحوافز ،وعمليات التفاعل والتأثير المتبادل ،واتخاذ القرارات وتحديد وترتيب الأهداف والرقابة ،ويرى أنه بالإمكان تحقيق أعلى إنتاج ،اذا كانت اتجاهات الرئيس مرتكزة على الاهتمام بالموظفين ،وتعكس ثقة عالية واطمئنانا بين الجميع هذا ما يخلق التماسك في المؤسسة ،ويساعد على الاتصال الفعال ويسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات ،يرى "ليكرت" أن المبدأ الذي يمكن أن يستند عليه الرئيس يتمثل في النظر الى مرؤوسيه على أنهم كائنات إنسانية أكثر منها أشخاص يؤدون عملا ، ومن جهة أخرى هذا يجعل المرؤوسين ينظرون الى رئيسهم على أنه صديق متعاون وحازم لكن بدون اللجوء الى التهديد ،يهتم برفاهيتهم وبتقافتهم (1)

#### 4) نظرية التوازن التنظيمي :

تقوم هذه النظرية على تحديد الشروط التي يمكن للمؤسسة في ظلها أن تدفع أعضائها الى الاستمرار في مشاركتهم ، ومن ثم ضمان بقاء المؤسسة واستمرارها ،وترى ان المؤسسة باعتبارها تنظيما

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

اجتماعيا انما يركز نشاطها في اتخاذ القرارات ،يعتبر "برنارد شيبستر" أول من نبه لهذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المدير التنفيذي" 1938 ثم تعرض لها "هربرت سيمون" فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري" 1946.

(أ) برنارد شيبستر BERNARD CHESTER (1886/1961) :

جاءت أفكار BERNARD نتيجة لخبرته كرجل أعمال ، حيث شغل مناصب إدارية هامة منها رئيسا لشركة "بيل" للهاتف ورئيسا لمؤسسة "ووكفلر" وقد اكتسب من خلالها خبرة ساعدته على إقامة آرائه الفلسفية(1).

ركز برنارد أفكاره على التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا داخل المؤسسة ،هذه الأخيرة تتضمن وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم ،لديهم الرغبة في المؤسسة في العمل لتحقيق هدف مشترك ،وان بقاء المؤسسة واستمرارها يقتضي توفر أمرين : الكفاءة والفعالية بحيث أن هذه الفعالية تكمن في رغبة الأفراد في المساهمة بجهودهم في نشاطه وأن رغبتهم

---

هذه تقتضي

1-عليلي خيرة:مرجع سابق ،ص23

ايمانهم بإمكانية تحقيق الهدف ،ولكن ثقتهم تنقص كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه ومن ثم حين تتوقف الفعالية تختفي المساهمة.

يرى "برنارد" أن استمرار مساهمة الأفراد في العمل تتوقف على الاشباع التي يحصلون عليها مقابل تحقيق الهدف ،فالأفراد يتعاونون مع بعضهم بالقدر الذي تتحقق فيه حاجاتهم ، ولذا فعلى المؤسسة أن تعمل على إيجاد الحوافز الكافية لحدوث التعاون والمساهمة المطلوبة من الأفراد وأن بقاءها واستمرارها يتوقف على قدرتها على تحقيق حاجات الأفراد بشكل يكون كافيا لإحداث التعاون ، وهذا يعني وجود توازن بين مساهمات الفرد في المؤسسة وبين الحوافز والمشجعات التي يتحصل عليها الفرد.

يمكن تلخيص أهم النقاط التي تعرض لها "برنارد" في القاط التالية:

-يؤكد على أهمية الفرد في التنظيم ويعتبره أحد العناصر الأساسية كما يسميه بالعنصر الاستراتيجي في المؤسسة ،ورغبات الأفراد ضرورية للمساهمة في النظام التعاوني من أجل تحقيق أهداف محددة ،وبناء على ذلك فان استخدام الحوافز الإيجابية عملية مهمة في التنظيم سواء كانت معنوية أو مادية.

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

-تحديد خطوط الاتصال وتوضيحها لكافة الأفراد ،ومن الضروري أن تمر المعلومات على جميع مراكز خط الاتصال لكي لا يحدث سوء فهم أو ازدواجية في الجهود.

-أن يكون خط الاتصال قصير لكي يتم الاتصال بسرعة وبدون أية أخطاء.

-أن يكون الأفراد في مراكز الاتصال على مستوى مناسب من الكفاءة لكي يتمكنوا من استلام المعلومات ونقلها للآخرين بصورة فعالة.

-أن يكون هناك أفراد باستمرار في مراكز الاتصال لكي لا تتوقف عملية الاتصالات بسبب الغياب. (2)

(ب) هربرت سيمون HERBERT SIMON :

يصور "SIMON" مفهوم التوازن في المؤسسة من خلال نظريته على أنها مجموعة من العلاقات تنشأ بين الناس ، وأن ما يدفع الأفراد الى الانضمام الى هذه المؤسسة وقبول السلطة ،اقتناعهم أن هذا الانضمام والمشاركة في الأعمال سوف يساهم في اشباع حاجاتهم وتحقيق رغباتهم الشخصية ،وعلى هذا الأساس

1-عليلي خيرة :مرجع سابق ،ص24

2- نفس المرجع ،ص 25

يقدم "SIMON" فهمه لنظرية التوازن التنظيمي ،وهي وجود توازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد في المؤسسة والفوائد التي يتحصل عليها أو الحوافز ويعتبرها أساسا لتفسير اقبال الأفراد على الاشتراك في الأعمال ،ذلك أن الفرد يستمر في تقديم خدماته ومساهماته للمؤسسة طالما أن الحوافز التي تقدم له تعادل أو تزيد عن قيمة المساهمات التي يقدمها .

وجه "SIMON" عدة انتقادات الى مبادئ النظرية الكلاسيكية والتنظيم الرسمي جاءت في كتابه "المنظمات" الذي شاركه في تأليفه JAMES MARCH

-يرى "SIMON" أن المؤسسة تواجه تعارض وتضارب عند تطبيق مبادئ التنظيم الرسمي.

-افتراضات الدوافع الإنسانية في النظرية الكلاسيكية غير كاملة وغير دقيقة ،مما يؤدي ذلك الى صعوبة التنبؤ بسلوك الأفراد ،وعليه فان الاهتمام بدراسة دوافع الأفراد بشكل واسع ضروري حتى يتم معرفة اتجاهات السلوك التنظيمي وتأثيره على تحقيق الأهداف.



### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

-عدم إعطاء النظرية الكلاسيكية اهتماما كافيا لدور الصراعات بين المصالح المختلفة للأفراد في تحديد وتوجيه السلوك.

-البرامج المحددة التي تفرضها النظرية التقليدية يؤدي الى التقليل من ظهور المبادرات والابتكارات في المنظمة.

ان النظرية السلوكية أدخلت تعابير جديدة في دراسة المؤسسة منها: المشاركة الدافعية، القيادة، جماعات العمل إدارة الصراع، اتخاذ القرارات، قبول السلطة ...

كما شجعت الكثير من المفكرين والباحثين الى البحث عن نظرية متكاملة للمنظمة من خلال الجمع بين المبادئ الرسمية التقليدية، والمبادئ والأفكار التي جاءت بها المدرسة السلوكية، بحيث ساعدت هذه المدرسة على نشوء النظريات الحديثة.(1)

---

1-علي خيرة: مرجع سابق، ص 26

#### 5) مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية :

##### أ-نظرية هومانز لتكوين الجماعة :

لقد هومانز تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها "التون مايو" في مصانع "هاوثون"، حيث ركز في عملية التحليل انطلاقا من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل، والاحساسات أو العواطف،

والأنشطة (1)

وهي العناصر التي تقوم عليها نظرية هومانز لتكوين الجماعة :

أ.1) التفاعل :

وهو يشير الى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادل والمختلف بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية.

أ.2) العواطف أو المشاعر :

وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير الى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص ، وهذه العواطف لا يمكن اخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة ، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداة والخوف والكرهية ...

أ.3) الأنشطة : وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر عن الأفراد كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن اخضاعها للقياس بطرق كمية دقيقة ، وذلك سواء أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (2)

---

1-طلعت إبراهيم لطفي :مرجع سابق ،ص110

2-نفس المرجع،ص 111.

---

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض ، ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي الى توفير حالات التماسك بين الجماعة حيث يصنف "هومانز"

صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة ،يمثل نظاما متكاملا من العلاقات والذي يتأثر بمجموع المتغيرات البيئية. اذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي ،وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل المتبادل بينهما ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة (1)

انطلاقا مما تقدم ،نلاحظ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلا بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد ،فمثلا نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين المشرف أو الرئيس من جهة وبينه وبين زملائه العاملين من جهة

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

ثانية، كما أن الإنتاجية تتأثر بالأحاسيس والعواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي (2)

ب-نظرية التبادل الاجتماعي :

ترتبط هذه النظرية بالباحث "بيتر بلان BITER BLAN" وهي من النظريات الحديثة في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام الى الجماعة التي تحقق له عائدا أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...

أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والارهاق الذي قد ينجز نتيجة انضمامه الى الجماعة(3)

---

1-خضير كاظم حمود :السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر ،ط1،عمان ،2002،ص97

2-طلعت إبراهيم لطفي :مرجع سابق ،ص109

3-خضير كاظم حمود ،مرجع سابق ،ص98

---

من خلال ما تقدم نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين الجماعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد والمتمثلة في اشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها والكلفة

المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعيا لبقاء الجماعة واستمرارها أي : اشباع حاجات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة .(1)

ج-نظرية القرب :

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

تشير هذه النظرية الى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي بحيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعلمون بمنطقة جغرافية واحدة على ماكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على أن التقارب المادي في العمل، يلعب دورا رئيسيا وفعالا في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات.(2)

ان التقارب في أماكن العمل ، أو العمل في العمل في إدارة واحدة، أو على آلة واحدة أو في مكاتب إدارية متجمعة له من الأهمية البالغة في تكوين الجماعات ،اذن فالقرب المادي مهم في تكوين وانجذاب الأفراد لبعضهم البعض.

#### د-نظرية الاتزان أو الموازنة :

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب" والتي تقوم على افتراض مفاده : ان تجاذب الأفراد الى بعضهم البعض انما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة، كما أن هذه النظرية لا تحمل في طياتها عمليتي القرب المادي للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعله في هذا الاطار هو وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي التي تكوين الجماعات ، والشكل التالي يوضح نظرية الموازنة، بحيث الشخص الذي

---

1-أحمد ماهر :مرجع سابق، ص 247

2-خضير كاظم حمود :مرجع سابق، ص 96

---

يدعى أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذي يدعى علي ،وذلك بسبب الاتجاهات والقيم المتشابهة بينهما وبمجرد تكوين العلاقة ،فانهم يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، في حين اذا حدث عدم توازن ، فان الأعضاء

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

يبدلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وان فشلوا في ذلك فان العلاقات سوف تتبدد ويتفرق أعضاء الجماعة (1)

على ضوء ما تقدم نستخلص أن نظرية الموازنة في تكوين الجماعات، تستند الى أهمية الاتجاهات والأهداف المشتركة بين الأفراد، والتي من شأنها أن تعزز التماسك وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن.

وفي الأخير يمكن أن نشير الى أن أساس التكوين للجماعات الصغيرة في ميدان العمل، ظاهرة برزت بشكل واضح وخصوصا بعد النتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن برئاسة "التون مايو" وجماعته والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالتنظيمات الرسمية بالإضافة الى أنها تمارس نوع من التأثير على أعضائها، هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين اما سلبي أم إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

---

1-صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع، بدون بلد، 2000، ص-ص156-157

#### (6) البدائل السوسيولوجية في دراسة التنظيم غير الرسمي :

تعددت الاتجاهات السوسيولوجية المنطوية تحت ما يسمى بالبدائل الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي، ومن أهم هذه البدائل التفاعلية الرمزية واتجاهات الفينومينولوجيا والاثنوميتودولوجيا.

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

فاتجاه التفاعلية الرمزية ينظر الى التنظيم غير الرسمي في اطار التفاعل للأنشطة والعواطف والتفاعل ، هذه العوامل الثلاثة في تساندها تؤدي الى انتاج الجماعات غير الرسمية كاستجابة لطابع النسق التكنولوجي السائد وتوزيع الأنشطة التي تؤثر لا محالة على التفاعل والعلاقات الاجتماعية ، وفي هذا السياق يركز أنصار الاتجاه الفينومينولوجي على الظواهر ومساراتها كما تتجسد واقعيا ويدرسون المسائل المتعلقة بالحياة اليومية للعامل ومعاناته الناجمة سواء على صرامة البناء التنظيمي أو الضغوط المجتمعة ، هذه المعاناة تؤدي الى ظهور تصرفات وردود أفعال ما هو سائد ، الأمر الذي يؤدي الى خلق المقاومة الداخلية التي تتجسد في الجماعات غير الرسمية التي تعمل على تحسين أوضاعها في البناء التنظيمي وتغيير ما هو قائم في ضوء اتفاق الجماعة وتحديد مصلحتها من تغيير البناء الرسمي .

أما أنصار الاتجاه الاثنوميتودولوجي فنلاحظ أنهم يركزون على الجماعات الصغيرة وحرآكها داخل البناء التنظيمي وتباين تعاملاتها وتصرفاتها في ضوء ما تراه ضروري للجماعة الصغيرة ، وما يلاحظ على هذه الجماعة التي تسمى أحيانا بالزمرة الاجتماعية قوة التجاذب الداخلي ، والقدرة على المناورة من أجل تحقيق الاحتياجات المتزايدة للجماعة الاجتماعية المعنية (1).

وعلى هذا الأساس فان البدائل السوسيولوجية الحديثة تهتم بالقضايا التالية ، قد تهتم بالضغوط النظامية ، الجماعة الصغيرة ، قوة التجاوب الداخلي ، التدريب على المناورات والمساواة ، تميز لتطوير استراتيجيات حسب المواقف الطارئة أو المستجدات التي تظهر في سياق العملية الإنتاجية .

#### (7) مقارنة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي :

هي دراسة وتحليل التنظيمات على أسس تتجاوز الطرح الكلاسيكي في تناوله للعوامل التكنولوجية ، والنفسية ... الى تناول السلوكيات العقلانية .

---

1- أحمد زايد : علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ، دار المعارف ، القاهرة ، 1981 ، ص 181

---

ان كروزي يذكر بأن الفرد اجتماعي واستراتيجي يعتمد على رهاناته الشخصية ، في اطار متاح من السلطة للوصول الى أهدافه الخاصة .

### المقاربات السوسولوجية في دراسة التنظيمات

ان أهم منطلق لهذه النظرية هو اعتبار التنظيم ظاهرة سوسولوجية وهو دائما بناء اجتماعي ومتغير فقط من جهة اذا استطاع الارتكاز على المناورات التي تمكن من ادماج استراتيجيات فاعليه ،ومن جهة أخرى تضمن لهم الاستقلالية كأفراد أحرار ومتعاونين.

ان هذا النموذج من المقاربات الأساسية لتحليل "الفعل الاجتماعي" في مجال علم الاجتماع وفي "تحليل السلوك التنظيمي" وعلاقات السيطرة والنفوذ والصراع داخل المنظمات.

يهتم التحليل السوسولوجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ،ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم.

ان السلوك فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها لهذا السبب ، يستعمل كروزي وفريدبرغ مصطلح الفاعل عندما يتكلمون عن الفرد في علاقته بالمنظمة ،فهو يتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية فيها .(1)

ان الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات عمل داخل المنظمة ،لهم أهداف شخصية يسعون لتحقيقها لا تتعارض بالضرورة مع أهداف المنظمة .

ان النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة ، يبقى به دائما ثغرات تترك مجالا للمناورة والتحرك ،يستعمله هؤلاء الفاعلون من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة على ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة.

ان كل سلوك الأفراد وأفعالهم حسب مقاربة "ميشال كروزي " هو نتاج لعدة عوامل مترابطة هي :الوضعية التنظيمية وخصائصها وادراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له ،وكذا المزاي التي تقف أمامه.

1-عبد الوهاب بلعباس :مرجع سابق ،ص 145

### المقاربات السوسيولوجية في دراسة التنظيمات

ان استناد هذه المقاربة على استراتيجية السلطة والتفاعل في اطار علاقات القوة والنفوذ يجعلها ذات نزعة حركية نسقية متجددة ،فهي تهتم بالعلاقات التبادلية الدينامية التي تكون بين الفاعلين وبيئتهم التنظيمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي وكذا بين المجموعات الفرعية في اطار البناء التنظيمي ككل ، فهذه المقاربة تركز على ثلاث مبادئ أساسية هي :السلطة ، مناطق الشك والارتياب ، ونسق الفعل الملموس .

#### (أ) السلطة :

تناولت مقاربة التحليل الاستراتيجي فكرة السلطة بكونها علاقة تبادلية وليست مطلقة ممنوحة من طرف معين ، أي أنها تناولت مفهوم السلطة بصورة تحتمل منطق المصالح المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس ، فالخضوع لتلك السلطة ينطلق من كون المرؤوس يقوم بذلك انطلاقا من علمه بحصوله على مقابل يتيح له ممارسة استراتيجيته الشخصية ،في اطار علاقة تفاوضية معلومة بين الطرفين ،وهي بذلك تنطلق من نظرية التبادل الاجتماعي التي تقوم على مبدأ أساسي مؤداه أن أي علاقة بين طرفين أو أكثر تقوم بصورة أساسية على التفاوض والتبادل لتحقيق أهداف محددة لكافة الأطراف.(1)

وانطلاقا من العقلانية المحدودة التي ينتهجها الأفراد في ضوء مفاهيم الصراع والتفاوض فان هذه المقاربة تتبنى موقفا معارضا لاتجاه عقلانية التنظيم ،حيث تظهر علاقات السلطة عندما يمتلك طرفان أو أكثر

الموارد بشكل متباين معتمدين على حتمية التبادل لتسيير هذه الموارد التي تعطي القدرة على عدم توقع أو تنبؤ سلوكهم أو مواقفهم وعلى التحكم في الحالات التي تخلفها هذه السلوكات والمواقف ،ولهذا فان علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف الى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين .

#### (ب) منطقة الشك والارتياب :

تتمثل منطقة الشك والارتياب حسب "كروزي وفريدبرغ" في الإشكاليات التنظيمية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة ولهذا لم يأخذها بعين الاعتبار أثناء التصور ووضع النسق

1-عبد الوهاب بلعباس : مرجع سابق ،ص146



المقاربات السوسيولوجية في  
دراسة التنظيمات

التنظيمي لسبب من الأسباب ، وبذلك تم ترك المبادرة الفردية والكفاءات الشخصية للفاعلين ، لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا وقويا ، فإنه يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الاعتبار ، لأن القوانين مهما كانت صارمة ودقيقة لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تنشأ بالمستقبل وبالجزئيات.

وتمثل نقاط الظل في العلاقات الرسمية والثغرات التي توجد على مستوى التنظيم ، سواء كانت ثغرات تنظيمية أو علائقية بين مختلف الفاعلين ، وتختلف بين فاعل وآخر حسب الموقع الوظيفي وكذا درجة التفاوض والتحكم في العلاقة وكذا مدى تحرر منطقة الشك والارتياب ، وفي ظل هذه النقاط يحاول الفاعل الاجتماعي الاستثمار في مختلف الاختلالات لتكون استراتيجية خاصة يحقق من خلالها أهدافه الشخصية ، ويعتبر هذا التحليل امتدادا لفكرة التنظيم غير الرسمي وتكوين العلاقات الجانبية بين الأفراد لكن من خلال نظرة استغلالية تتوقف على رهانات الفاعلين الشخصية ، وليست علاقات عشوائية يفترض فيها (1) العقلانية ، اذن منطقة الشك هي أداة استراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمركه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين ، وهنا يظهر الاختلاف عن أفكار النظرية البنائية الوظيفية .

(ج) نسق الفعل الملموس :

يعرف كروزي النسق الفعلي للأفعال على أنه جماعة إنسانية مهيكلة تنسق أفعال أعضائها بفعل آليات المناورة الثابتة نسبيا والتي تضمن البناء ، أي ثبات المناورات والصلات فيما بينها بواسطة آليات الضبط التي تبني مناورات أخرى ، ويؤكد على أن ضغوطات التنظيم التي تكون السبيل المفروض لعلاقات السلطة ، أي نسق العلاقات بما فيها الأنساق والأنساق الفرعية للفعل الملموس ، وتهدف مفاهيم نسق المسيرين ، والنسق الفعلي للأفعال الى توضيح واجلاء الجدلية بين السلطة والتفاوض.

إذا فنسق الفعل الملموس حسب "كروزي" هو حصيلة الاستراتيجيات المختلفة التي يمارسها الفاعلون ، ولا يشترط كونها خاضعة للعلاقات الرسمية ، إنما تشمل مختلف الحيل والألعاب الموجهة تنظيميا بصفة ترتيبية بين الفاعلين في علاقاتهم التفاوضية التي تظهر فيها المصلحة والتناظر والصراع... فكل فاعل منهم يحاول وضع طرق وبدائل تبادلية وتفضيلية تؤدي في مجملها نحو تحقيق أهداف محددة بواسطة آليات الضبط الاجتماعي.(1)

1-عبد الوهاب بلعباس : مرجع سابق ، ص 147

2-نفس المرجع ، ص 148

### خلاصة الفصل :

في ضوء النظريات التي تطرقت اليها والتي عالجت التنظيمات الرسمية وغير الرسمية ابتداء من الادارة العلمية الى غاية مقربة التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي ،يتبين لنا أن هذه المقاربات تختلف في تناولها لموضوع التنظيمات من نظرية لأخرى ومن زمن لآخر ولكن هذه النظريات كلها تؤكد على أهمية التنظيمات والتنظيمات غير الرسمية للتعبير على احتياجات الفاعلين ،كذلك دوره البالغ في ايجاد حلول لمختلف المشاكل بالمؤسسة فهو يحقق الاستقرار ،خاصة النظريات الحديثة التي أصبحت توليه وزنا كبيرا للتنظيم غير الرسمي.

# الفصل الرابع : التنظيم الرسمي و غير الرسمي

## مقاربة نظرية

### خطة الفصل :

تمهيد

أولاً) التنظيم الرسمي

ثانياً) التنظيم غير الرسمي

ثالثاً) الجماعات غير الرسمية

خلاصة الفصل

### مقاربة نظرية

تمهيد :

يفترض أن العصر الحديث يغلب عليه الطابع التنظيمي في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية فهو عصر التنظيمات لأنه شهد نموا تنظيميا واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي مست المجتمعات الحديثة.

فالتنظيم هو وظيفة إدارية يتم بموجبها تجديد او تصميم الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الافراد وتنسق من اجل تحقيق اهداف المؤسسة.

**أولا) التنظيم الرسمي :**

**1) عناصر التنظيم ومبادئه :**

**أ) عناصر التنظيم :**

التنظيم وظيفة إدارية ذات أهمية بالغة وتأتي بعد عملية التخطيط مباشرة حيث انها وظيفة إدارية مختصة بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة ليتسنى إنجازها بكفاية إنتاجية عالية على العاملين من أصحاب الاختصاص وكذا تحديد أوجه النشاطات المختلفة في ان المنشأة وتوزيعها على القوى العاملة فيها من اجل تحقيق الأهداف المرسومة.

يرتبط التنظيم بالجهد الجماعي وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته الى جانب كونه وظيفة إدارية ترتبط بوظائف الإدارة العليا والتنظيم يحدد صلاحيات ومسؤوليات وعلاقات الافراد مع بعضهم البعض بشكل يكفل التعاون والمودة بينهم بقصد تحقيق الأهداف. (1)

ان الباحث براون يرى ان التنظيم هو عملية تحديد الأدوار لكل عنصر من المنظمة فالمنظمة تتشكل من العناصر وهي:

الاعمال والنشاطات التي تمارسها المنظمة لتحقيق أهدافها.

الافراد والعاملون في المنشأة على مختلف مستوياتهم الإدارية والفنية.

الإمكانات او الموارد المتاحة للمنشأة وهي تشمل المواد الطاقة المال المعلومات والتكنولوجيا.

1-محمود أحمد فياض وزملائه : مبادئ الادارة ،دار صفاء للنشر ،ط1، عمان ،2010، ص 124

### مقاربة نظرية

النظم والإجراءات والطرق والخطوات والمراحل المخطط لأداء الاعمال او الأنشطة.

الهيكل او أسلوب توزيع الافراد العاملين بين الاعمال والنشاطات المختلفة وتحديد علاقاتهم الوظيفية وخطوط الاتصال.

تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

ويعد الافراد اهم عنصر على الاطلاق.

#### ب) مبادئ التنظيم :

من اهم المبادئ الأساسية التي أوردها رواد الإدارة الأوائل والتي تعتبر الموجة الأساس للمشرفين فالمنتبع لثراث الفكر الإداري والمهتم بمجال الإدارة يلاحظ ان الباحثين والمفكرين قد انصب اهتمامهم منذ امد بعيد بهذا المجال وذلك قصد إيجاد الطرق المثلى والتي من شأنها ان تساعد المنظمون او الرؤساء على تأدية أعمالهم وذلك عند قيامهم بمهام التنظيم والاعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة ولعل أبرز الرواد في هذا المجال تايلور فيول مونتي جوليك..... وغيرهم.

وعلى هذا الأساس فان مفكري المدرسة الكلاسيكية التقليدية قد ساهموا في وضع واستخلاص مجموعة من المبادئ الموجهة التي اقرها الرواد الأوائل حيث تمثلت في:

#### ب.1) مبدا وحدة الهدف:

لما نقول وحدة الهدف يفهم ضمنا ان لكل منظمة هدف او مجموعة اهداف تسعى الى تحقيقها.

عادة قيام وظهور المنظمات انهما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف والا كيف نفسر سبب وجودها وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار هذا المبدأ من اوليات أي تنظيم يريد ان يظهر للوجود والمقصود بوحدة الهدف يتمثل في ان المنظمة لها صياغة عامة على الأهداف الكبرى المراد تحقيقها ولا يتم ذلك الا في إطار مجموعة من الأهداف الفرعية والموزعة بين كل الوحدات الإدارية وحتى يتسنى للتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية لا بد ان تتبنى على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة (1)

### مقاربة نظرية

1-محمود أحمد فياض وزملانه : مرجع سابق ،ص127

#### ب.2) مبدا تقسيم العمل والتخصص:

ان مبدا التخصص وتقسيم العمل اصبح السمة المميزة لهذا العصر على اعتبار ان وجود مجموعة من الافراد في مكان عمل لا يكون له جدوى الا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد مسؤولية الاعمال الموكلة اليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند اليه ومن ثم يساعد على اتقان العمل والى اكتساب المهارات والخبرات في أدائه مما يؤدي الى ارتفاع كفاءة الأداء لذلك فان التخصص يساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية الا ان مبدا التخصص له بعض السلبيات ومن امثلة ذلك ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية اذ نجد بعض المستخدمين متخصصين في احضار البريد وتوزيع الجرائد او اعداد الشاي والقهوة ويعتبر تكليفه بمهام أخرى هو خروج عن مجال عمله وتخصصه وربما يرفض القيام بها (2)

#### ب.3) مبدا الوظيفة:

انطلاقاً من ان الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم معنى هذا ان التنظيم الإداري لأي منظمة سواء اكانت حكومية او خاصة يبنى على أساس الوظائف وليس على أساس الموظفين أي ان الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع الاعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها فالوظائف لا تتأثر بشاغلها بحيث يمكن ان يتداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين الا ان خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الغرض الذي انشأت من اجله (1)

#### ب.4) مبدا وحدة الرئاسة:

يعتبر مبدا وحدة الرئاسة مهم في أي تنظيم لأنه يحافظ على السير الحسن بالإضافة الى عدم الاخلال بالنظام والفوضى وارتباك العمال بحيث يجب ان تصدر الأوامر والتعليمات من سلطة واحدة أي يكون للعامل رئيس واحد يقوم بعملية التوجيه والاشراف والمراقبة كذلك يجب ان تنحصر سلطة الامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد والذي يساعد على تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوجه الجهود كما ان استلام الموظف عدة أوامر من عدة رؤساء وخاصة اذا كانت هذه الأوامر متعارضة فإنها تجعل الموظف في حيرة من امره مما تفقده السيطرة على عمله وما تجلبه من اثار سلبية من الناحية النفسية.

### مقاربة نظرية

1-محمد عبد الفتاح الصيرفي: مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج، ط1، عمان، 2006، ص 200

2-نفس المرجع، ص 205

#### ب.5) مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

ان مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة يعني ان المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل كما ان تفويض الاختصاص يجب ان يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ولما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك لتحقيق اهداف وغايات معينة فانه بالضرورة يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف والغايات ومن امثلة تساوي المسؤولية مع السلطة مثلا نقوم بتعيين مدير قصد تنفيذ مشروع معين بحيه تخصص ميزانيته كما تفوض للمدير صلاحيات مالية وإدارية واخضاعه في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية او إساءة التصرف في الأموال(1)

#### ب.6) مبدأ نطاق الاشراف:

يرتبط هذا المبدأ بعدد من المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الاشراف عليهم بشكل فعال كما ينص هذا المبدأ على ان هناك عددا محدودا من المرؤوسين يستطيع الرئيس توجيههم وذلك حسب مقدرته ومهارته وقد اختلف العلماء والباحثين حول عدد المرؤوسين فمنهم من يحصره من 03 الى 06 ومنهم من يقول لا يتعدى 06 ومنه من عدده من 05 الى 10 الا ان النظريات الكلاسيكية تحدد نطاق الاشراف ب 11 عضوا اما النظريات الحديثة تربط نطاق الاشراف بعدة عوامل مثل طبيعة العمل وقدرة المشرف ال المدير خبره ومهارة المرؤوسين طبيعة المؤسسة ومجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة(2)

#### ب.7) مبدأ تفويض السلطة:

ونقصد بهذا المبدأ هو ان السلطة تفوض من المستويات العليا الى المؤسسات الوسطى التي تليها وذلك على اعتبار ان المدير او الفرد البشري ليس بمقدوره الالمام بكل ما يدور في المنظمة ولا يستطيع العمل بمفرده ومن ثم فانه من الواجب ان يفوض للموظفين بعض اعماله وذلك بإعطاء او التنازل على بعض سلطاته الى مساعديه وذلك قصد السيطرة على كل الوحدات المكونة للمنظمة وتحقيق الغايات المرسومة

### مقاربة نظرية

ب.8) مبدأ المرونة:

يجب في هذه الحالة ان يكون التنظيم مرنا وقابلا للتكيف مع البنية المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية

1-محمود أحمد فياض وزملائه:مرجع سابق،ص 128

2-علي غريبن وآخرون:تنمية الموارد البشرية،دار الهدى للطباعة،عين مليلة،2002،ص173

والمتمثلة في المستجدات التي قد تظهر او الداخلية وذلك بافتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع اليها عند وجود عقبات او مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل وذلك حفاظا على

التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة على المواكبة والبقاء على قيد الحياة

ب.9) مبدأ الكفاءة:

في هذا الاطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على الإنتاجية معنى ذلك ان التنظيم يستطيع ان يكون ذو كفاءة اذا استطاع ان يصل الى تحقيق الأهداف في اطار الحكم الراشد أي استخدام الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء اكانت مادية ام بشرية ام تكنولوجية وذلك لإنتاج سلع او خدمات باقل جهد ممكن واقل تكلفة و بأقصى سرعة.

ب.10) مبدأ العلاقات الانسانية:

وفي هذا الاطار يمكن القول بان الرئيس لا بد ان يتفطن لمجموعة من المبادئ في تعامله مع العنصر البشري وذلك ترمينا للروح المعنوية وكسب ثقة الموظفين وبث روح التعاون كفريق نحو تحقيق اهداف مرسومة ومدروسة من قبل ولعل اهم هذه العناصر تتمثل فيما يلي:

1- مبدأ عدم توجيه الانتقاد علنا امام الاخرين.

2- مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم.

3- مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.

4- مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين افراد الجماعة.



### مقاربة نظرية

5- مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.

6- مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف. (1)

ب.11) مبدأ قصر السلطة:

وينص هذا المبدأ على الكفاية والفعالية الإدارية بحيث تزيد هذه الأخيرة كلما قلت المستويات الإدارية في

1- محمد شاکر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط3، عمان، 2005، 144

المنظمة انه كلما قلت المستويات الإدارية والمراحل التي تمر فيها المعاملات او الاتصالات كلما زادت هذه الفعالية على اعتبار ان الاتصالات في هذه الحالة تكون سريعة وتمر في طريق أقصر بحيث لا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات.

ب.12) مبدأ التدرج:

ان مبدأ التدرج في السلطة من شأنه ان يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال التنظيمي الذي يعتمد وضوح خطوات او خطوط السلطة من اعلى سلطة الى كل مرؤوس في التنظيم.

بالإضافة الى هذا هناك مبدأ اللامركزية وديناميكية التنظيم.... الخ وانطلاقاً من هذه المبادئ التي أوردتها الرواد الأوائل واعتبارها ضرورية لأي تنظيم على أساس ان العمل لا بد ان تحدده مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ والتي من شأنها ان تحدد كل العلاقات والعمليات بين المستويات الإدارية الا ان اهم شيء في التنظيم بين الافراد وجماعات العمل التي تنشأ داخل التنظيم وعلى هذا الأساس فان التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءاً مكملاً للتنظيم الرسمي وجماعات العمل المختلفة لذلك لا بد ان يكون ضرورياً وحتماً لأي مؤسسة ومن ثم يجب التساؤل عن خصائص هؤلاء الجماعات وكيف ينظمون في تنظيمات غير رسمية ويتفاعلون مع أسس التنظيم الرسمي وعلى هذا الأساس فان النظرة الى التنظيم يجب ان لا تتركز على الجانب الرسمي والمبادئ والقواعد التي يقوم عليها فقط ولكن في تفاعله مع التنظيم غير الرسمي وجماعات مختلفة لذلك لا بد ان يكون متمسكاً بنوع من المرونة واطراف ديمقراطي ومشاركو العاملين في اتخاذ وضع القرار والعدالة والمساواة بين العمال (1)

3) خصائص التنظيم:

### مقاربة نظرية

ان الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ولا بد من الإشارة التي توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم امر صعب التحقيق بسبب الأهمية النسبية بهذه الخصائص ولعل أهمها ما يلي:

#### أ- التخصص:

هو قيام كل فرد بعمل واحد او قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين وجدير بالذكر ان تخصص الفرد في عمل معين لا ينفي اتقانه لأعمال أخرى وانما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله.

1-محمد شاكر عصفور:مرجع سابق، ص 138-

#### ب- التنسيق بين اعمال المنظمة:

يعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جدا وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية ويعد حسن التنسيق بين اعمال المنظمة دليل واضح على جودة التنظيم.

#### ج- الاتصال الفعال:

يجب ان يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة والاعمال.

#### د- الرقابة:

يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله وأيضا تحمل مسؤولية انجاز الاعمال.

#### هـ- التعاون:

يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الفرد من العمل مع بعضهم البعض وحسب الباحث " التنظيم عبارة عن اتخاذ بين مجموعة من الافراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك".

#### و- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة:

فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف(1).

### مقاربة نظرية

ان تكامل الأدوار لهذه الخصائص فيما بينها وبما ان كل خاصية تقوم بدورها فهي تجعل من التنظيم كما يجب ان يكون وكما هو مخطط للوصول الى الأهداف المسطرة مسبقا.

فتكامل هذه الأدوار ومدى توافر الخصائص او نسبية قيامها بوظيفتها لا ينفي أهمية كل خاصية فقد يوجد بعض المنظمات ضعف او نقص لإحدى هذه الخصائص الا ان هذا النقص لا يعرض المنظمة الى انها لا تحمل تنظيما خصائص لان لكل منظمة ظروف وتغيرات خاصة بها وكذا لها أهدافها وبرامجها الخاصة وهذا ما يجعل نسبية هذه الخصائص في المنظمات لأنها قد توجد في منظمة كما قد تختفي في منظمة أخرى.

---

1-على الضلاعين: مرجع سابق، ص 124

---

ومهما يكن فتبقى هذه الخصائص هي الصفة المميزة للتنظيم.

#### (4) أهمية واهداف التنظيم:

من عادة الفرد انه يسعى الى إيجاد نوع من التعاون لتأدية المهام الكبيرة والمتشابهة وحتى لا تكون هذه الاعمال يسودها نوع من الفوضى فان ذلك يستدعي وجود تنظيم معين بغرض تجميع وتنسيق وترتيب الجهود وبالتالي توحيدها في مسار معين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة بعيدة عن كل نزاع وتعارض.

وعلى هذا الأساس فان التنظيم كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة مهما كان نوعها سواء اقتصادية او خدماتية او سياسية.....الخ. (1)

فهو يساعد على تجميع وترتيب والتنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري فالتنظيم اذن يتضمن مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات وكذا

خرائط سير الإجراءات والهيكل التنظيمية وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومن ثم يمكن القول بان التنظيم يمثل الحجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا واهداف متعددة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

### مقاربة نظرية

أ- تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية والوظائف التي تتكون منها حيث يتعين لكل إدارة او قسم الصلاحيات الموكلة اليها وحدود اختصاصها وعلاقتها مع باقي الأقسام والإدارات كما يتم تحديد الوظائف الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف وكذلك تجنباً للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الاعمال

ب- التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة وهذا قصد القضاء على مل أنواع الصراع والتنافر والنزاع او حتى تضارب في المهام(2).

ج- تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها في إطار روح الفريق الذي يقوم على التآزر والمساعدة والابتكار بعيدا عن كل أنواع المصالح الفردية على

1-محمد شاكر عفور : مرجع سابق،ص130

2-محمد شاكر عصفور:مرجع سابق،ص 131

اعتبار ان روح الفريق يقوي العمل ويزيد من عزيمة الافراد وذبك تجنبنا للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين كل الوحدات المنظمة.

د- تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال داخل التنظيم والرقابة الفعالة انما تكون في إطار بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على انجاز الأهداف المسطرة.

ه- العمل على إيجاد نوع من التعاون الاختياري بين كل الوحدات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم والذي من شأنه يعزز مكانة المنظمة ويساعد على العمل وفق الخطة العملية التي سطرت لهذا الغرض.

و- انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وذلك من خلال الوصول الى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق(1)

### مقاربة نظرية

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم مهم في حياة الافراد والمنظمات ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على أساس روح الفريق بعيدا عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذا مفيد في عملية التنسيق والترتيب بين كل المستويات التنظيمية كما يساهم في تحقيق الاستفادة الحسنة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المنظمة سواء المادية او البشرية وذلك قصد تحقيق الإنجاز وبالتالي البقاء والاستمرارية.

---

1-محمد شاكر عصفور : مرجع سابق ، ص 131

---

### ثانيا) التنظيم غير الرسمي :

رغم أهمية موضوع التنظيم غير الرسمي الا أنه لم يحظ بالعناية الكبيرة من طرف الباحثين في علم الاجتماع.

ويرجع الفضل الكبير في اكتشاف التنظيمات غير الرسمية الى الباحث "التون مايو" في العشرينيات من هذا القرن بمصانع هاوثورن حيث اكتشف جماعات العمل غير الرسمية وتأثيرها على المنظمة بصورة عامة .

وقد طور هذه الأبحاث أتباع "التون مايو" من الباحثين ،فأهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات ،ويتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية ،بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا يمكن قياسها ،والتوصل الى نتائج موضوعية عنها.

### مقاربة نظرية

1) تطور التنظيم غير الرسمي وعوامل نشوئه :

أ-تطور التنظيم غير الرسمي :

بعد أن كانت اهتمامات البحوث الاجتماعية في مجال التنظيم والعمل ،تنصب على دراسة المشكلات في العملية الإنتاجية ،كتحليل العلاقة الفيزيولوجية والاقتصادية ،وبين معدلات الإنتاج حيث حاول "تاييلور" وزملائه تقديم دليل للحركة والزمن يستهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل ومستندا على مبدأ الرجل الاقتصادي. وما لبثت البحوث والدراسات أن اتخذت منحى آخر ،بعد أن تبين فشل هذا المنظور السابق وأصبح الاهتمام أكثر بالعوامل السيكولوجية والروح المعنوية ،وتبين من خلال البحوث أن الروح المعنوية للعامل تعتمد على درجة كبيرة على علاقة مع الآخرين وعلى حاجاته الفردية والاجتماعية ،وهكذا ابتعد الحديث مع بداية ظهور اتجاه العلاقات الإنسانية ،من الاهتمام الخاص للفرد ليهتم أكثر فأكثر بالعوامل الاجتماعية في مكان العمل ،ثم أخذ نطاق البحث المنظم للبناء الاجتماعي لجماعات العمل يتسع أكثر فأكثر ،ويعزى كثير من الباحثين هذه التحولات الى بؤرة اهتمام البحث في مجال الصناعة الى تلك التطورات التي عرفها التنظيم الصناعي ،والأيدولوجية الإدارية التي صاحبت اتساع نطاق التنظيمات الكبرى وسيطرتها على مجالات الحياة الاجتماعية المختلفة .

ولقد جاءت دراسات رواد مدرسة العلاقات الإنسانية لتكشف من حصيلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية في تكوينها حيث أشارت جل الدراسات الى أن التنظيم غير الرسمي هو محصلة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا دخل للسلطة الرسمية بها أو في تكوينها ،ولكن تنشأ تلقائيا عندما يرتبط الأفراد كل منهم بالآخر والتركيز في هذه التنظيمات غير الرسمية يكون منصبا بالأساس على الأفراد وعلاقاتهم ،في حين يركز التنظيم الرسمي على الوظائف من حيث السلطة والاختصاص ،وعلى ذلك فالقوة غير الرسمية ترتبط بالفرد ،بينما ترتبط السلطة الرسمية بالمركز أو الوظيفة .(1)

ونتيجة الفروق بين المصادر الرسمية وغير الرسمية ،فان التنظيمات الرسمية قد تنمو في الحجم أما التنظيمات غير الرسمية فإنها تسعى الى أن تبقى صغيرة الحجم ،حتى تظل تعمل في حدود العلاقات الشخصية ،وهذا ما يفسر وجود تنظيمات غير رسمية كثيرة داخل المؤسسات الكبيرة ، وتواجدها على

### مقاربة نظرية

مختلف المستويات التنظيمية ، أما بالنسبة للعمل ،فان نشاط بعضها قد يكون مقتصرًا بكامله ضمن اطار المؤسسة ،كما أن البعض منها قد يعمل جزئيًا خارج المؤسسة ،ومهما يكن فان التنظيمات غير الرسمية نظرا لصغر حجمها وعدم ثباتها ،فإنها لا تعتبر بديلا مناسبًا للجماعة الرسمية ،كما أنها ليست معارضة لها دائما ، ولهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تعتقد أن التنظيمات غير الرسمية ، يمكن أن تقوم بعنصر المساعدة فقط أو أنها تكمل عمل التنظيم الرسمي .

#### ب-عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي :

ان اجتماعية الانسان ،وعدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع ، فهذه الفطرة في الانسان تؤدي الى أن يدخل في جماعات ، ويعيش بينها طوال فترة حياته ، لذلك فان التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي ،وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم الى التشكل في جماعات ، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية ، الا أن تشكيل هذه الجماعات يؤدي الى عدة عوامل وظروف مختلفة ومتنوعة ،وسنحاول في هذا المجال القاء الضوء على الظروف والعوامل الأساسية التي تؤدي الى نشوء التنظيم غير الرسمي مع الشرح والتحليل فيما يلي :

1-محمد شاكر عصفور :مرجع سابق ،206

#### ب-1)القرب المكاني :

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

#### ب-2)تشابه الوظيفة :

يؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال ،ومتماثلها الى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية ،فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة ،والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصهم تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين . فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون الى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ،ويحاولون

### مقاربة نظرية

الابتعاد عن غيرهم من ذوي الإمكانيات الأعلى أو الأدنى ،لذلك فان الوظيفة التي يشغلها العامل وتؤثر في اختباره(2) للزملاء ،بل وتربطه بزملائه برباط متين ،فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه.(2)

#### ب-3) السن والأقدمية في العمل :

ان العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ، ويشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب ، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية ،لذلك يميل الشباب من جهتهم الى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم العمال الذين يتقاربون في السن ، أو الأقدمية في العمل ، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار ، أو الحديثي العهد بالخدمة ولذا تميل كل فئة الى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يتميز به من خصائص.(3)

1-خليل محمد حسن الشماخ ،خضير كاظم محمود :نظرية المنظمة ،دار المسيرة ،ط1،الأردن ،1999،ص370

2-خالد عبد الرحيم الهبتي ،أكرم أحمد الطويل :التنظيم الصناعي ، دار حامد للنشر،الأردن ،1999،ص370

3-محمود سلمان العميان \_ السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط1،الأردن ،2002،ص194

#### ب-4)المكانة الاجتماعية :

هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي ، وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع ،لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة ، ومنهم الدكتور "عبد الباسط محمد حسن" والدكتور "محمد الجوهري" اذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع (1)

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة ، والعوامل التي ذكرناها سابقا لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي مترابطة ومتشابكة ،وتكمل بعضها البعض .فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا وهو السن أو الأقدمية في العمل ،فاذا كانت



### مقاربة نظرية

هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومتراصة، وإن كان أحدها يلعب دورا أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، ألا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى (2)

### 2) عناصر التنظيم غير الرسمي ووظائفه :

#### أ- عناصر التنظيم غير الرسمي :

إن التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات ويتكون من مجموعة من العناصر والتي هي بمثابة مكونات

لهذا التنظيم، فهي التي تعطيه شكله المتعارف عليه وتجسده على ما هو عليه، ورغم أن هذه العناصر قد لا تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة، إلا أنها تكون وثيقة ومتينة داخل هذا التنظيم وأيضا تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة إلى أنها منظمة ومحددة.

#### أ-1) الجماعات غير الرسمية :

هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين

1- محمد علي شبيب : السلوك الانساني في التنظيم، بدون دار طبع، ط1، القاهرة، 1976، ص176

2- خليل محمد حسن الشماع : مرجع سابق، ص150

الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة.

#### أ-2) القادة غير الرسميين :

وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على هذه المكانة غير الرسمية نتيجة العديد من الأسباب، كالسن والأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما قد تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين لآخر وبطبيعة الحال فإن القائد ونظير ما يقدمه من خدمات للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.

### مقاربة نظرية

أ-3) وجود تنظيم :

يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى ما لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

أ-4) وجود قوانين :

تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة من ناحية ، وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى. (1)

أ-5) اتفاق الجماعة :

اتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيام التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل : الأيديولوجيات الأنماط ...

أ-6) وجود نظام الاتصال :

يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على أعلامهم بمختلف الأحداث و لآراء التي لها صلة بتماسك الجماعة (2)

**ب-وظائف التنظيم غير الرسمي :**

للتنظيم عدة وظائف منها النفسية والاجتماعية والتنظيمية ، وهذا نظرا للتعدد وتوسع مجالاته ويمكن

---

1- علي غربي وزملائه : مرجع سابق ،ص 137

2- علي غربي وزملائه : مرجع سابق ،ص 138

تلخيصها فيما يلي :

ب-1) الوظائف النفسية :

وتنقسم الى أربعة وظائف :

-تهيئة الفرص لتعرف الفرد على دوره الاجتماعي.

-تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة.

### مقاربة نظرية

- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى جماعة غير رسمية أن يتأقلم مع القيم الجماعية التي ينتمي إليها. (1)

- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم: حيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد.

### ب-2) الوظائف التنظيمية :

يعمل التنظيم غير الرسمي على مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح عديمة الفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم لذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتناسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية (2)

ومن خلال هذا نجد أن التنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقته الخاص.

1- منير نوري، فريد، كورتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2011، ص106

2- نفس المرجع، ص 107

### 3) أنواع التنظيم غير الرسمي :

لا يقتصر التنظيم غير الرسمي وقيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل يشمل الجماعات أيضا التي تعمل على إرساء قواعد هذا التنظيم وتشكيل أسسه ودعائمه، لأن هذه الجماعات يجمعها مكان واحد هو المؤسسة، فتفاعلها وتشابه المعايير والأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية.

ورغم أن فكرتنا حول التنظيم غير الرسمي هو أنه جماعة صغيرة تتكون من 2 إلى 9 أفراد، إلا أن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر هي الأخرى، كما

### مقاربة نظرية

أن الباحث "براون" يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل أن هناك خمس أنواع أخرى وهي حسب رأيه :

#### أ) النوع الأول :

هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة ، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة (جماعات أولية ، ثانوية ... ) فكلها جماعات تتفاعل مكونة بذلك تنظيم غير رسمي .

#### ب) النوع الثاني :

ويتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة ، وهذه

الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة ويطلق عليها أحيانا بأنها جمهرة .

#### ج) النوع الثالث :

الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد هذه المنظمة ، تكون وثيقة ومثينة . ومن المحتمل أن أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون طعامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم .(1)

#### د) النوع الرابع :

حسب "براون" فإنه هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة

1-حسن الجليلي : (نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية) مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر ، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ، العدد 5 ، بسكرة ، 2004 ، ص 59

، وقد يرتبط هؤلاء بزمر أو جماعات أكبر داخل المنظمة وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضاؤها بعلاقة مثينة .

#### ه) النوع الخامس :

هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي ، فهؤلاء لا ينتمون كغيرهم الى جماعات أكبر أو زمر ، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل

### مقاربة نظرية

المنظمة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة، بل يكتفون بتأدية عملهم الرسمي فقط.

(4) إيجابيات التنظيم غير الرسمي وسلبياته :

(أ) إيجابيات التنظيم غير الرسمي :

أ1- نظرا الى التفاهم والتفاعل الذي يطبع العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي، فإن هذا يساعد على دعم وتقوية وسائل الاتصال بحيث تكون سريعة و مرنة دون اللجوء الى الاتصال الرسمي الذي قد يستغرق وقتا(1)

أ2- توفير جو من المرونة في اصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على انجاز العمل بسرعة.

أ3- يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد.

أ4- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.(2)

أ5- يساعد الأفراد على انجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.

أ6- يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار والابداع داخل العمل.

1-زيد منير عبوي : مرجع سابق ، ص246

2-طارق طه محمد :التنظيم (النظرية،الهيكل،التطبيقات) ،دار الفكر الجامعي ،مصر ،ص 164

أ7-يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة ، ذلك أن أداء الأعمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم .

أ8-يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة ، بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يعرف بالهمس الخفي أو الاشاعات من وراء الجدران عما تناقله الأفراد من أخبار قد تكون صحيحة

### مقاربة نظرية

ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

أ.9- يترتب عن الاحتكاك والتفاعل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، زيادة قاعدة الاشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة ، لأن ذلك قديم قد يتم أيضا من داخل اطار التنظيم غير الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية.

أ.10- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في إمكانية تبادل المعلومات المفيدة اذ قد تتولد أفكار ابتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا ، وتنسيق الأعمال بشكل أسهل ، أيضا خلق روح الفريق بين الأفراد ، وتسهيل عملية تكيفهم في المنظمة.

أ.11- إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه الى تحسين انتاجه.

### ب) سلبيات التنظيم غير الرسمي :

ب.1- يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي ، نظرا الى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية .

ب.2- اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي الى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل ، فكثير من الأحيان تتحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية الى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي (1)

ب.3- بروز بعض السلبيات في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل.

ب.4- شعور الإحباط والسخط الذي يجتاح الأفراد في المنظمة الذين لا يتمتعون بسلطة حقيقية في ظل التنظيمات غير الرسمية ، برغم وجود سلطة رسمية تمنحها لهم وظائفهم.

ب.5- يمكن أن يصبح التنظيم بيئة خصبة للشائعات ومحاربة التغيير أو التطوير خوفا من أن يؤدي

هذا

### مقاربة نظرية

ثالثاً) : الجماعات غير الرسمية :

#### 1) بنية الجماعة غير الرسمية :

ان بنية الجماعة الرسمية تستند الى بنية الهيكل التنظيمي وما يحدده من مراتب وظيفية من أعلى الهرم الى أسفله ، رغم أن السلم التنظيمي يضم مختلف المستويات التعليمية والمهنية ، فانه يضبط العلاقات بين أجزاء هذا البناء استنادا الى النصوص الرسمية ، أما بنية الجماعة غير الرسمية تستند الى هيكل تنظيمي في تشكيلها بل تكون من مختلف المستويات المهنية والتعليمية وبذلك تكون غير متجانسة أو تكون أحيانا متجانسة فتضم فئات مهنية معينة ، بالتالي فان بناءها يتحدد حسب أهدافها ومدى اشتراكها في نفس المصالح التي يعملون من أجلها ، وبذلك فان بناءها يتميز بالمرونة في حجمه وفي خصائص أعضائه.

ان الجماعة غير الرسمية تتكون من خلال تفاعلها مع التنظيم الرسمي لتحقيق جملة من الأهداف لا يمكنها أن تحققها من خلال الوسائل المتوفرة في التنظيم الرسمي ومنها تحقيق مختلف الاشباع النفسية والاجتماعية لأعضائها كما أنها قد تتعاون مع التنظيم الرسمي أو تدخل في صراع معه لتغيير القيادة الرسمية أو لفرص وجهة نظرها في مسألة ما . عن وجود أهداف معلنة و أخرى خفية.

ان الجماعات التي تتكون داخل التنظيم يمكن أن تتشكل لتحقيق أهداف معينة معلنة مسبقا و أهداف خفية غير معلنة ، وأهداف غير متوقعة ، فيمكن لأي جماعة أن تتشكل لتحقيق مطالب اجتماعية واقتصادية بهدف تحسين ظروف العمال المهنية والاجتماعية ورفع مستواهم الاقتصادي ، وهي بذلك تحرك حماس العاملين لأنها تمس جوهر مصالحهم فتجعلهم ينضمون تلقائيا الى هذه الجماعة ويتعاونون معها ، وقد يصل الحال الى الاضراب وتعطيل العمل بمختلف الوسائل الممكنة ، وضمن هذه الأجواء يكون الهدف الخفي للجماعة النواة هو الاطاحة بالقائد الرسمي وبالمقربين اليه وتعويضهم بأعضاء من هذا التنظيم الجديد وبذلك قد يختفي الصراع على السلطة وراء حركة عمالية مطلبية. (1)

#### 2) خصائص الجماعة غير الرسمية :

يرى "بول أليو" أن الجماعة غير الرسمية تمثل وحدة جماعية حقيقية يوجد بين أعضائها روابط حقيقية  
1-سعدون يوسف :التحليل السوسولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات ،مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ،جامعة باتنة ،العدد12  
2005،ص59

، ووحدة جزئية ضمن وحدة كبيرة هي المؤسسة التي تضم مجتمعا أكبر .

### مقاربة نظرية

وحدة يمكن ملاحظتها بصفة مباشرة خاصة من خلال نشاطها ومن خلال السلوك المشترك بين أعضائها ، ويمكن أن نضيف إليها خصائص التضامن والتفاعل المستمر والتعاون والهدف المشترك والاشترك في الكثير من الخصائص الفكرية والسلوكية والقيمة وردود الأفعال.

وهناك فرق في بعض خصائص الجماعة الرسمية وغير الرسمية ،فأما الرسمية فتنشأ من خلال أحداث التنظيم بعد اجراء الدراسات اللازمة وبعدها يتم تأسيس الجوانب القانونية التي يعمل بها وتضبط سلوكه وتحدد علاقته مع التنظيمات الأخرى ومع البيئة الخارجية والداخلية بصفة عامة. أما الجماعة غير

الرسمية فهي عفوية في تشكلها وتنشأ كرد فعل للتنظيم الرسمي ولها معاييرها الخاصة التي تحكم سلوك أعضائها .

وهي قواعد سلوك عرفية مطلية أو توجه للدفاع عن مصالحها وضد كل ما يهددها من أخطار ، وقد تتميز بصفة الدوام فبعضها يتكون فقط لمواجهة خطر ما فيعمل أعضاؤها بدينامية وحيوية ، وما تلبث الجماعة أن تزول بزوال الهدف المشترك ، ويمكن أن نلخص خصائصها كالتالي :

-هي وحدة جماعية موحدة.

-أنها تعتمد في لحيتمها على روابط حقيقية كالنسب أو المذهب أو المصلحة.

-تعتمد على التضامن والتعاون المستمر.

-الاشترك في الهدف ولها نفس الرؤية.(1)

### (3) وظائف الجماعة غير الرسمية :

إذا كانت خصائص الجماعة غير الرسمية ثابتة نسبيا وواضحة من خلال النصوص القانونية التي تحدد وظائفها التي هي وظائف تعاونية لتحقيق أهداف التنظيم ، فان وظائف الجماعة غير الرسمية لا يوجد لها أي سند قانوني وهي بذلك غير ثابتة و أحيانا تكون غير واضحة في سلوكها وفي أهدافها وفي نوع قيادتها، ورغم ذلك فهي عنصر بنائي ضروري يحافظ على توازن المصالح وتوازن جماعات القوة داخل التنظيم وتوازن المصالح ذاتها وزيادة على ذلك فهي تمنع الإدارة والقيادة الرسمية من القيام بالتجاوزات

1-LIMBO E : les problème humains dans les groupes ,les ed ESF.PARIS .1978.P123.



### مقاربة نظرية

،وتقف موقف المؤيد والمعارض للتنظيم الرسمي فتحطمه أو تكون متعاونة معه فتزيد في فعاليته وذلك من خلال سلوكات أعضائها ، كما تعمل على تحقيق مختلف الاشباع كالشعور بالأمن والانتماء والتقدير وتحقيق الذات (1)

#### (4) عوامل تماسك الجماعة غير الرسمية :

تحدد درجة تماسك الأفراد داخل وحدة اجتماعية بالكثير من العوامل أهمها:

##### (أ) التجاذب بين الأشخاص :

حيث تبين أن شعور أعضاء الجماعة بالتجاذب والحب نحو بعضهم البعض يزيد من تماسك الجماعة ووحدتها ،فعندما تنشأ الصداقات وتزداد روابط المحبة والمودة بين أعضاء الجماعة يتزايد لديهم الشعور بالجماعة وبالتالي يرتفع التماسك فيما بينهم.

##### (ب) التفاعل والتناغم بين الأشخاص :

فكلما تزايدت معدلات التفاعل بين أعضاء الجماعة تزايدت بالتالي درجة جاذبية الجماعة ومستوى تماسكها.

##### (ج) الشعور بالتهديد أو الخوف من عدو خارجي :

تصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما تهددها الأخطار الخارجية ، حيث يحاول الأفراد بجميع طاقاتهم لدفع هذه الأخطار.

##### (د) وضوح أهداف الجماعة ومدى تحققها :

كلما شعر أعضاء الجماعة بأن أهدافها محددة وموحدة أن هناك إمكانية لبلوغها ، كلما كان الأعضاء أكثر حفاظا وتمسكا بها.

1-جيري جيراي :ترجمة هوانة عبد اللطيف ،معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 1988، ص 298

### مقاربة نظرية

ه) قوة المعايير الجماعية والالتزام بها :

تبين أيضا أنه كلما كان الالتزام من قبل الأعضاء بالمعايير الجماعية والانصياع لها كانت الجماعة أكثر تماسكا فالمعايير تصون الجماعة وتحافظ على استمراريتها.(1)

و) اشباع حاجات الأفراد :

كلما كانت الجماعة قادرة على اشباع حاجات أفرادها كلما زادت جاذبية الجماعة لأفرادها وزاد تماسكها

ي) المكانة الاجتماعية :

أوضحت نتائج الدراسات أنه كلما حصل الأفراد على مكانة مرموقة داخل الجماعة أدى ذلك الى زيادة تماسكها ، وتبين أن أكثر الأفراد اقبالا على الجماعة هم الأفراد الآمنون على مراكزهم ، وان أقل المكانات في الجماعة جاذبية للأفراد هي المكانات المهدة بانخفاض مكانتها او غير القابلة للترقية.

ن) المناخ الديمقراطي :

لاشك أن مناخ الحرية والديمقراطية له تأثير إيجابي في زيادة جاذبية الجماعة وبالتالي زيادة تماسكها ، وذلك بعكس المناخ الأوتوقراطي الاستبدادي الذي يؤدي الى تفكك وانهيار الجماعة.(2)

ز) التعاون :

تؤدي العلاقات التعاونية الى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها ،وقد قام "درويتش" بإجراء تجربة على جماعة من الطلاب ووجد في النهاية أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علامات التماسك وساد الود بين أفرادها وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولات الآخرين للتأثير فيه بعكس الجماعة التنافسية.

ط) الشعور بالانتماء للجماعة :

يعد شعور الفرد بالانتماء للجماعة من العوامل المهمة المسؤولة عن استقرار الجماعة وتماسكها ،استمرار

### مقاربة نظرية

1- بلخير بساس: دور الاتصال التشخيصي المباشر في أحداث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الانسانية، جامعة ورقلة، 2011، ص183

2- نفس المرجع، ص 184

وحدة المصالح ، والتجانس ووحدة الخصائص بضمان عدم تسرب عناصر أخرى غير متجانسة خاصة

وأن نجاح الجماعة والزيادة في قوتها وفي قدرتها على تحقيق على تحقيق مختلف المصالح لأعضائها يجلب أطماع العديد من الأشخاص للانضمام اليها مما قد يفتح المجال لأعضاء غير متجانسين مع المجموعة وقد يكون ذلك من أهم الأسباب اضطرابها وزوالها فيما بعد ، وهناك عوامل أخرى منها الشعور باشتداد الخطر الخارجي ، ودخولها في صراع مع الأطراف الأخرى وتوافق أعضائها ،

وتوافق أدوارهم في بنية وظيفية واحدة ، ونجاحها المستمر في تحقيق أهدافها يدفعها الى الرفع من معنويات أعضائها ويدفعها الى التماسك للحفاظ على مكتسباتها والبحث عن أهداف أخرى (1)

#### (5) معايير الجماعة وتماسك الأفراد :

هناك وظيفتين للمعايير هما تخفيض الغموض وتجنب الصراع كما تتدخل في التفاوض بين الأعضاء في الجماعة، وهي تعبر عن قيم الجماعة وأنماط علاقاتها الداخلية والخارجية ، ومن خلال المعايير تضمن الجماعة استمرارها لأنها تسمح بتقدير العناصر الإيجابية ورفض الانحراف الذي يهدد التلاحم والتوجه نحو كل ما يخدم أهداف الجماعة من خلال معرفة كل واحد لدوره ووعيه بأن مهامه ضرورية لنجاح مهام الجماعة ، وكسب رهان الفعالية ، ولتحقيق هذا الغرض تشجع الجماعة كل سلوك تعاوني وتعاقب على أي سلوك يهدد هذا الهدف ، فالمعايير التي تعمل على تقليل الغموض وتجنب الصراع... تعبر عن القيم المحددة والموضوعة من طرف الجماعة.

ومن خلال قيمها المشتركة ومبادئها تؤثر الجماعة في سلوك أعضائها وتوجهه بما يخدم أهدافها ومصالحها ، وقد رأينا كيف توصل "التون مايو" الى ملاحظة تأثير الجماعة في سلوك أعضائها من خلال تحديد الإنتاج في مستوى معين حيث أن الذي يتجاوز معايير الجماعة بالزيادة أو بالنقصان يلقي رفض الجماعة واحتجاجها ، ويلقى الضغوط المختلفة حتى يرجع الى قاعدة عمل الجماعة ، وسوى ذلك فهي تعاقبه بوسائلها الخاصة مثل التهميش أو الحرمان من بعض المصالح (2)

و بناء على ذلك يمكن ملاحظة أن سرعة العامل في عمله تتحدد الى درجة كبيرة بواسطة الجماعة

### مقاربة نظرية

1- عبد اللطيف محمد خليفة :مرجع سابق ،ص-ص 125-127

2-Crozier Michel Frei Edberg Erhard :l'acteur et le système ,édition de seuil ,paris.p.p.23.25

،ويمكن للجماعة أن تهاجم العامل الذي يزيد عن السرعة المحددة في عمله وتعيده الى السرعة المناسبة لجميع أعضائها.

وأن الغياب والتأخر والإخلاص للمنظمة كلها ظواهر تحدها الجماعة وترغم أفرادها على اتباعها وغالبا ما يتعرض الفرد المخالف لقيم الجماعة الى الاغراء والضغط أو العقاب كالسخرية والعزل والعداء ،ويبدو أن الجماعة ،بذلك تؤثر على عدة جوانب منها : الإنتاجية وفعالية التنظيم وتدفع بسلوكها اما للتوتر أو الى

الاستقرار حيث يتوغل سلوكها الى جميع ما يتعلق بالتنظيم من علاقات بيت بين الأفراد وبين الجماعات و مع الإدارة وسلوكات أخرى تتعلق بالأداء والفعالية وقد توصل "بيلز" الى تحديد ثلاثة أنواع من سلوكات الجماعة هي سلوك الجماعة الموجه الى العلاقات الإنسانية الموجبة وتتميز باظهار التماسك وتقديم المكافأة والمساعدة وغياب القلق ووجود المرح والضحك والتفاهم ، وسلوك الجماعة الموجه نحو العلاقات الإنسانية السالبة وفيها يسود الجماعة عدم التفاهم وعدم الموافقة والقلق والعداء والتركيز على الدفاع على النفس ،خوفا من استفزازات الآخرين وسلوك الجماعة الموجه بشكل إيجابي الى واجبات الأعضاء ويتسم بتقديم الاقتراحات والتوجيهات والآراء والتعبير عن المشاعر والتقييم(1)

ويكن لنا ملاحظة أن اقتراحات "بيلز" حول سلوك الجماعة في أغلب الأحيان يكون رد فعل للسلوك التنظيمي ، فعلى أساسه تتكون الجماعة ويسلك أعضاؤها سلوكات معينة ،اما أن تكون دفاعية أو هجومية تعاونية أو صراعية . وفي ظل نشاطها اليومي لا يمكن للأفراد أن يقبلوا من طرف الجماعة الا اذا كيفوا سلوكاتهم مع قيم الجماعة ،وبما يتلاءم مع خدمة أهدافها ،وتعتبر عصبية الولاء للجماعة ، أهم القيم التي تحافظ على استمرار واستقرار الجماعة اذ يعتبر الولاء كقيمة اجتماعية داخل الجماعة التنظيمية وهو يرمز الى الرقابة الاجتماعية من طرف الجماعة .

ويمتد هذا الولاء حتى للسلوكات السلبية فعدم دخول بعض أعضاء التنظيم الاضراب مع جماعتهم يعد خيانة لقيم الجماعة حتى ولو كان هذا الاضراب غير شرعي ، كما أن ميل أحد أعضائها الى الرئيس

### مقاربة نظرية

الرسمي والمبالغة في تقديم المساعدة له وتزويده بأخبار الزملاء يعد كسرا لقيم الولاء وخيانة لها وهكذا يتم

1-محمد علي شيهب:مرجع سابق،ص 66

الحكم على كل من يخرج على قيم الجماعة كالتأخر أو الحضور مبكرا الى العمل أو خفض الإنتاج أو رفعه ، وتتدخل بعض العوامل منها تغيير نظام الحوافز ، وتغيير أنماط التفاعل والاتصالات وانسياب العمل وتغيير أعضاء المجموعة عن طريق الفصل أو التحويل و ادخال أعضاء جدد ، والذين يحملون قيما جديدة.

#### (6) أسباب اندفاع الفاعل الى الجماعات غير الرسمية :

إذا كانت صفة البشر أنهم اجتماعيون بطبعهم ، فإن الفرد الفرد داخل المؤسسة إضافة الى أنه اجتماعي بطبعه فان هناك عوامل عديدة تدفعه الى تكوين جماعة اجتماعية تكلفه ، أهمها:

#### (أ) الحاجة للانتماء :

العديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلا من الجهد الفردي لذلك فانه يحاول الانتماء الى الجماعة ويطور العلاقات الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الأفراد.

#### (ب) الحاجة الى الأمن :

من خلال الانتماء للجماعة بحيث يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم و أفكارهم بحرية معتمدين على حماية الجماعة.

#### (ج) الحاجة الى بناء شبكة من العلاقات :

يرى الفاعل بأن الجماعة توفر له مجموعة من العلاقات التي تساعده في بناء سلطة رمزية وأخرى فعلية داخل المؤسسة كما تساعده العلاقات في قضاء مصالحه الشخصية.

#### (د) الحاجة الى التقدير :

### مقاربة نظرية

توفر الجماعة للفرد عنه التقدير داخل الجماعة بين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة والتي ترفع من قيمة الفرد. (1)

1-حسن الجليلي:مرجع سابق،ص-ص 117-118

ه) الحاجة الى تأكيد الذات :

الدخول في جماعات يتيح للفرد فرصة لتطوير وتحسين مهاراته من خلال تبادل الآراء والأفكار والمعلومات مع الأعضاء.

و) الحصول على المعلومات :

تعتبر الجماعة غير الرسمية وسيلة رئيسية لإشباع حاجات الفرد ورغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله من أمور،حيث أن مصادر المعلومات الرسمية قد تكون قادرة على اشباع حاجات

7) العوامل المشكلة للسلطة غير الرسمية :

أ)عامل القرابة والرابط الدموي (العصبية) :

يعرفها عبد الرحمن ابن خلدون بأنها : " النعرة على ذوي القربى ،وأهل الأرحام أن ينالهم ضيم أو تصيبهم هلكة ، ومن هذا الباب الولاء والحلف ،اذ نعرة كل واحد على أهل ولائه وحلفه"

يرى ابن خلدون أن بناء الدولة يكون على أساس الجماعة المتلاحمة المتماسكة التي ترتبط فيما بينها بالتعاطف والحماية المتبادلة ، والمبادرة الى النعرة ونصرة أعضائها و أن الوصول الى الملك انما يكون بالروح الجماعية ،والهدف المشترك هو تحقيق الهدف اذ أن الروح الجماعية هي أساس القوة في العصبية .لذلك يرى ابن خلدون أن "الملك انما يحصل بالتغلب ،والتغلب انما يحصل بالعصبية"(1)

يطلق ابن خلدون لفظ عصبية ويريد به الروابط الدينامية والروح العشائرية القائمة على أساس لحمة الدم ،وأنها الأساس الذي تتبني عليه سياسيا واجتماعيا كل العلاقات بين المنتمين الى القبيلة الواحدة ،

### مقاربة نظرية

والقوة التي تتلاحم بها العصبية القبلية المتعاونة والتي تقوي شوكتها، قوة الدم المشترك التي تحرك كل ميادين الحياة المجتمعة، اذا العصبية هي رابطة جماعية شبه طبيعية لكنها أيضا مصطنعة.

وقد يكون النسب أمرا وهميا لكن فائدته في الترابط الذي يوجد بحكم المقتضى المعاش في العمران البدوي(2).

1- جمال شعبان وآخرون: فكر ابن خلدون(الحداثة الحضارة والهيمنة)بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2007، ص97

2- نفس المرجع، ص 99

ان العصبية عند ابن خلدون هي العلاقة التي تربط أهدافا ومصالح مشتركة عند كل من تجمعهم روابط الدم، أو الحلف والولاء كما توجد في البوادي " ان سكنى البدو لا يكون الا للقبائل العصبية، وذلك طبيعي لأن النسب قاعدة العصبية، والصلة بينهما عضوية، والبدو لا تشتد شوكتهم الا اذا كانوا عصبية وأهل نسب واحد" (1)

كما توجد العصبية كذلك في المدن لأن النسب يستجيب لميل طبيعي وفطري، يحمل الناس على أن يلتحموا بعضهم لبعض، وأن يتكتلوا في فئات، وان لم ينتموا الى أسر نفسها بيد أن الميل الى الالتحام يضل أقل مكانة من روابط الدم والقربا. لذلك فالمدينة هي أيضا بما لها من بيئات داخلية تعمل على خلق العصبية وتمركزها وتمييزها وذلك...ان أهل الأمصار كثير منهم ملتحمون بالصهر، يجذب بعضهم بعضا، الى أن يكونوا لحما، وقربا قريبا، وتجد بينهم من العداوة والمصادقة ما تكون بين القبائل

والعشائر مثاله، فيفترقون شيئا وعصائب".ان التنظيم باعتباره نسقا مغلقا ومفتوحا في نفس الوقت، فإننا نعتقد بأنه يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي والبيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة به، أو المجال الاجتماعي والعمراني وكل ما يحمله من نظم وبنى اجتماعية متعددة، وقد تطرق "بيير بورديو" للحديث عن بيئة المجتمع الجزائري الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للجماعات السكانية، وعلى أشكال الأسرة ونظم القبيلة والعلاقات الاجتماعية السائدة بين أفرادها .

،ففي كتاباته حول المقومات الثقافية للمجتمع الجزائري، خلص الى أن الزبونية غيرها من القيم الاجتماعية والثقافية الأخرى لهذا المجتمع تعمل على تجسيد وتكريس روح التكامل والتضامن

### مقاربة نظرية

الاجتماعيين فيه ، بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها فهي قيمة اجتماعية وثقافية تتم بدافع الروابط الدموية (القرابية) والاجتماعية والثقافية ، ولخدمة هذه الروابط والعمل على استمرارها ، فوجودها في المجتمع كقيمة اجتماعية تجعل من الأفراد يتحيزون لخدمة بعضهم البعض ، والعمل على تحقيق مصلحة بعضهم البعض شيء مقدس وضروري ، يخدم منطق القيم والمعايير الاجتماعية الأخرى ، فالزبونية كقيمة ثقافية واجتماعية تركز الوساطة بدافع قرابي أو ثقافي أو اجتماعي وتتم في مجال مؤسسات المجتمع الحديث ، وتتناقض تماما مع روح العقلنة الاقتصادية الرأسمالية والتي لا قيمة فيها الا لما يتم بدافع المنفعة الاقتصادية لا غير" (2)

1-خويلد موسى : مرجع سابق ،ص 211

2-محمد المهدي بن عيسى : مقاربة سوسولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري ،مذكرة ماجستير في علم اجتماع العمل والمنظمات ،قسم علم الاجتماع ،جامعة الجزائر ،1996 ،ص14

ان الزبونية كعلاقة اجتماعية هي مستمرة في التنظيم الإداري الجزائري ، وذلك من خلال خلق الأفراد لولاءات منطقية (الولاء للقبيلة ،الولاء للجهة التي يقطن بها ، الولاء للحزب الولاء للجماعة التنظيمية) عوض الولاء للنسق التنظيمي الرسمي ، وما يحمله من أنساق رشيدة ، فالأفراد المنتمين للتنظيم بصفتهم أعضاء جماعات وبنى اجتماعية أولية فوجودهم فيها ، والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تحكمهم بداخلها هي تعبير بشكل أو بآخر عن تضامن آلي أو تعبر عن تضامن عضوي منبعها علاقات اجتماعية قرابية (عائلية-قبلية-عشائرية) يوطرها المنتوج الثقافي ويشكلها المجال الاجتماعي والعمراني المتواجدة فيه (بدوي-ريفي-شبه حضري-حضري) نستنتج من هذا أن الفاعل يقدم ولاء القبيلة على المنظمة ، ويقدم ولاء العمال الأقارب على العمال الآخرين ، فبعد هذا التقديم والنضال من أجل تقوية القبيلة وتعزيز مكانتها بين القبائل كما يعلم بأنه سيحصل كذلك على نفس العزة والمكانة التي حصلت عليها القبيلة لأنه جزء منها ، وبالتالي يتكون لديها ما يسمى بالرأس مال الرمزي ، حيث يرى "بورديو" أن

له علاقة وطيدة بالشرف والنسب والجاه وفي النهاية الحصول على السمعة والسلطة التي يتمتع بها الفاعل داخل وخارج القبيلة لنفسه ويتوجه بها الى المنظمة ثم يعيد انتاجها مرة أخرى على شكل سلطة غير رسمية.

(ب) عامل التنظيم السياسي :



### مقاربة نظرية

تعرفه الموسوعة السياسية على أنه: "ذلك التنظيم الذي يجمع بين الأفراد ذوو الاتجاهات والنظرة المتماثلة والمبادئ المشتركة، الذين يحاولون تحقيق تلك الأهداف التي يؤمنون بها، وهم يرتبطون مع بعضهم البعض وفقا لقواعد تنظيمية مقبولة من جانبهم ، التي تحدد علاقاتهم وسلوكياتهم في العمل".(1)

كما يعرفه "بيار بورديو" على أنه "تنظيم يضم مجموعة من الأفراد تدين بالرؤية السياسية نفسها، وتعمل على وضع أفكارها موضع التنفيذ، وذلك بالعمل في آن واحد على ضم أكبر قدر ممكن من الأفراد الى صفوفهم وعلى توالي الحكم"(2)

كما أنه لا يكون تنظيم سياسي واحد فقط داخل المنظمات، بل تعددت هذه التنظيمات التي تتنافس على السلطة فيها بطرق شرعية لتحقيق مصالحها ومصالح جماعاتها ولكل تنظيم مبادئ يقوم عليها.

1- عبد الكريم بزاز :علم اجتماع بيير بورديو ،دراسة لنيل شهادة الدكتوراه كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع ،جامعة منتوري قسنطينة ،2007،ص166

2- أحمد المالكي وآخرون :الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية في البلدان العربية ،مركز الوحدة العربية ،بيروت،2003،ص238

ان التنظيمات السياسية هي وليدة واقع سياسي واقتصادي واجتماعي وثقافي متميز ، فتصبح الإدارة فيه تتحكم فيها وتسيرها اما خلفيات سياسية بحثة أو سلطات فعلية ذاتية تستعملها لإحراز المكانة والسلطة الرسمية ،فتصبح الغلبة لاعتبارات شخصية على المصلحة العامة والروح الجماعية والانتماء التنظيمي في أغلب الأحيان يكون انتماء من أجل المصلحة الشخصية ومن أجل استغلال انتهازي للتنظيم الرسمي الذي يضفي له شرعية النهب والاستغلال.

### ج) عامل المصلحة والمنفعة :

ان لكل فاعل مصالح شخصية وأهداف خاصة يسعى لتحقيقها وفق تخطيط استراتيجي معين على نوع المصلحة تكون الخطة وعلى نوع الهدف تكون الاستراتيجية، فهنا الفاعل يتعامل مع مصالحه وأهدافه بعقلانية تامة ، فهناك نوعان من المصالح : فردية و أخرى مشتركة ، أما الفردية فيحاول أن يعمل على تحقيقها لوحده والتضحية لأجلها لوحده أما المصالح المشتركة فتكون بالاستعانة بأصحاب المصالح و

أصحاب الحلف وبالتالي يعمل على تشكيل نسق فعلي للأفعال والذي بدوره يحكم التفاعلات بين الفاعلين

### مقاربة نظرية

داخل المنظمة ، بحيث في هذا الشكل من العلاقات فان الفاعل يدرك الحليف المساند له ، فالتحالفات داخل المنظمة ميزتها السياسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة ، وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها ، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية اليها (1)

ففي المصلحة المشتركة يكون تحرك وسلوك الفاعل باستراتيجية التعاون مع الحلف وباستراتيجية التفاوض مع الآخر ، لأن كل فاعل داخل المنظمة يدرك جيدا أن بقاء استراتيجيته يتوقف أولا وقبل كل شيئا على التعاون ضمن هذا الفعل الجماعي المنظم ، وكذا نجد أن كل الفاعلين المنتمين الى جماعة ما أو منظمة ما يعملون جميعا على إيجاد الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم والأهداف الخاصة بكل واحد منهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي تمكنها من الاستمرار في العلاقة من أجل تحقيق الهدف المشترك ، ولذا يقول كل من ميشال كروزي وفريدبرغ : "أن الاستراتيجيات المتبنية من طرف الفاعلين

---

1-مصطفى عبد الجواد محمود :الأحزاب السياسية في النظام السياسي والدستوري الحديث في النظام الإسلامي ،دار الفكر العربي ،القاهرة 2003، ص120

---

داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة ،أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط ، وانما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل انجاز عمل جماعي مشترك ، فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية ، أو وليدة ظروف آنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية.

### د) عامل الوضعية المهنية المناسبة :

ان عامل الوضعية المهنية المناسبة كمعطى أولي غير كاف لذا لابد من استثماره وتتميته من طرف أفراد هذه المجموعات ، حتى أصبح يشكل مكانة استراتيجية لهم داخل المؤسسة ،وذلك انطلاقا من الكفاءة التي أصبحوا يتميزون بها والدور الحاسم لها في الدورة الإنتاجية للمصنع مما جعلت من إمكانية الاستغناء عنهم أو استبدالهم غير ممكنة من أجل الحفاظ على مستوى أداء المصنع ككل ، وبالتالي لما يشعر الفاعل بأن لديه مكانة في المنظمة لا يمكن الاستغناء عنها أو التفريط فيها، يتولد لديه الشعور بالاعتزاز والافتخار سواء

### مقاربة نظرية

أمام الرئيس أو أمام أقرانه في العمل كما يتميز بدرجة من الاستقلالية والحرية عن الباء التنظيمي، وهذا ما يجعله كذلك يستغل وضعيته المهنية من أجل كسب السلطة الفعلية تضمن له مصالحه ومصالح جماعته. (1)

#### ه) عامل درجة حاجة الرئيس للمرؤوس :

أي مدى قدرة الرئيس على الاستغناء على المرؤوس لقضاء حوائجه فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم الرئيس أو رب العمل بكل الأعمال التي تتطلبها العملية الإنتاجية تحت أي ظرف فلا يستغني عن الطرف الآخر ، أي أن العلاقة التعاونية شيء مفروض وحتمي في العمل الجماعي المنظم والهادف.

#### و) عامل درجة التأهيل البدني ، المهني أو العلمي :

ان درجة التأهيل البدني أو التي تجعل من صاحب هذا التأهيل طرف أساسي في العملية الإنتاجية تزداد أهميته كلما زادت أهمية هذه الكفاءة التي يمكن أن تصل الى مستوى لا يستطيع الرئيس أن يعوضها بواسطة تقنية متطورة أو كفاءة أخرى فهذه الحاجة المتبادلة سواء بين المرؤوس والرئيس في حالة السلطة

1- عد صالح الألويسي :التعددية السياسية في عالم الجنوب، دار المجدلوي للنشر والتوزيع ،عمان ،2006،ص38

المطلقة أو في حالة السلطة المقننة ، تتأسس سلطة قوامها هذه العلاقة التبعية المتبادلة ، لكن هذا لا يعني أنها متساوية ، بل ان السلطة هي علاقة متبادلة وليست قدرة كامنة في السمات الشخصية للرئيس ،فان كان الرئيس في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر أو الاكراه فان المرؤوس كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان رئيسه من خدماته وعدم تلبية واشباع حاجة هذا الرئيس بطريقة أو بأخرى ،تتعاضم هذه القدرة مهما كانت ضئيلة وبسيطة تمنح للمرؤوس نفس المقدار على التفاوض والتي تتعاضم بمقدار تعاضم درجة الحاجة والقدرة على الحرمان التي يستطيع الرئيس أن يستعملها . فمهما كانت سلطة المسؤول المباشر كبيرة بقوة القانون تبقى دائما نسبية تحدها قدرة العامل على فرض سلطته كذلك وتعاضم هذه السلطة على حساب سلطة الطرف الآخر كلما زادت درجة الحاجة له وانتفت إمكانية الاستغناء عنه أو تعويضه. (1)

### مقاربة نظرية

(ي) عامل امتلاك المعلومة :

ان امتلاك المعلومة من أحد الفاعلين في شبكة الاتصالات الموجودة بالمؤسسة تعطي له القدرة على المفاوضة والمساومة، خاصة اذا كانت ذات أهمية كبيرة ومؤثرة على حسن عمل الطرف الآخر أو على ترشيد قراراته التسييرية، فهذه الوضعية تمكنه من بناء استراتيجية دفاعية أو هجومية، والمثال الذي قدمه "ميشال كروزي" عن استراتيجية اطار تابع لأحد الوكالات المحاسبية في تعامله مع رئيسه كون هذا الرئيس في احتياج دائم للمعلومة الذي يرسلها له هذا الاطار من أجل تصويب قراراته واتمام مهامه التسييرية والتنظيمية جعلت هذا الرئيس في حالة تابعة لمروؤسه. (2)

اذا ان امتلاك المعلومة من طرف المرؤوس يمكن أن تشكل مصدر من مصادر السلطة في المؤسسة.

---

1-بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، رسالة لنيل شهادة دكتوراه علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، الجزائر، 2004، ص118

2-بن عيسى محمد المهدي: مرجع سابق، ص 42

### خلاصة الفصل :

من خلال ماتقدم فان دراسة التنظيم والتنظيم غير الرسمي قد حظي باهتمام كبير من طرف الباحثين، وذلك يعود لأهمية دراسة العلاقات غير الرسمية التي تتكون من الجماعات غير الرسمية على مستوى مختلف المؤسسات الخدمائية والصناعية، للتأكيد على التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل فجماعة العمل غير الرسمية تعتبر المرجعية الأساسية للعمال وهي تمارس تأثيرا كبيرا على اتجاهات العمال داخل المؤسسة، كما تركز على حل المشاكل الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من المشكلات المتعلقة بالمؤسسة.

# الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

## خطة الفصل:

تمهيد

(1) عرض و تحليل معطيات الدراسة

(2) مناقشة عامة لنتائج الدراسة

خاتمة



تمهيد:

لكي يكون الموضوع ذا مصداقية يجب ربطه بالواقع أي التحقق من الفرضيات المطروحة ميدانياً، وذلك بغية تطبيق الأفكار النظرية على أرض الواقع، ومنه توجهت الى الميدان الذي كان المؤسسة العمومية الاستشفائية ابن زهر، حيث تم جمع المعلومات للتوصل في النهاية الى مجموعة النتائج والاستنتاجات التي تصب في هذه الدراسة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق الى الجانب الميداني للدراسة، من خلال التعرف على المؤسسة وعلاقات مختلف الفاعلين فيها.

### 1) تحليل معطيات الدراسة :

بعد توزيع الاستمارات وإعادة جمعها من أفراد العينة، أصبحت لدينا مجموعة من المعطيات والبيانات التي قمت بتفريغها في جداول بسيطة ومركبة، وبعد قيامي بعملية تحليل الجداول، ومن أجل التحقق من الفرضيات ومن ثم استخلاص النتائج الخاصة بهذه الدراسة.

البيانات التي تتعلق بالمحور الأول : البيانات الأولية

1-جدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	13	39%
أنثى	20	61%
المجموع	33	100%

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن 39% من أفراد العينة هم ذكور و 61% تمثل نسبة الاناث في المؤسسة الاستشفائية، وذلك بسبب توجه معظم الذكور للقطاع العسكري والى الأعمال التي تحتاج الى جهد عضلي، وكذلك توجه معظم الاناث الى الأعمال الإدارية التي تتلاءم مع طبيعتهن، اذا طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تقسيم وتوزيع العمل داخل المؤسسة بين الجنسين. فاختيار مجموعة معينة من العمال سواء ذكور أو اناث لعمل معين راجع الى طبيعة العمل بالدرجة الأولى.

2-جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية	مراكز الفئات: Ci	Ci.Fi
30-20	4	%12	25	100
41-31	22	%66	36	792
52-42	07	%22	47	329
المجموع	33	%100	/	1221

المتوسط الحسابي:  $\frac{\text{مجموع التكرارات في مراكز الفئات}}{37} = \frac{1221}{37}$

مجموع التكرارات 33

يبين لنا الجدول التالي أن 66 % من أفراد العينة هم شباب الذين تتراوح أعمارهم بين 31-41 سنة وهذا راجع الى طبيعة العمل خاصة في السلك الطبي بسبب طول فترة الدراسة بالجامعة ، أما الفئة الأولى التي تتراوح بين 20-30 سنة تمثل 12 % من أفراد العينة ، أما الفئة الثالثة التي تتراوح بين 42-52 فتمثل نسبة 22 % وهي نسبة متوسطة بالنسبة للفئة وهي تمثل أكثر الأفراد أقدمية في المؤسسة التي يتمتعون بها ما يجعلهم قادرين على تسيير العمل وفق مختلف المتغيرات بفضل تجاربهم السابقة ، أما الفئة الأولى فتمثل نسبة 12 % وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع الفئتين الأخرتين وهي الفئة التي تتراوح بين 20-30 سنة . كما يشير الجدول الى أن المتوسط الحسابي لسن مختلف الفاعلين هو 37 سنة وهذا يعني أن العمال داخل المؤسسة معظمهم شباب وكذلك العمل الإداري فان نسبة كبيرة من الشباب بسبب ارتفاع نسبة العمال المتعاقدين الذين تسعى المؤسسة الى ادماجهم في المستقبل . وكذلك توجه معظم الأطباء بعد تلقي الخبرة في المؤسسة الاستشفائية العمومية الى فتح عيادات خاصة بهم من أجل الكسب المادي الأكبر .



3-جدول رقم (3) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	11	33%
متزوج	19	57%
مطلق	01	04%
أرمل	02	06%
المجموع	33	100%

يشير الجدول الى أن نسبة 57 % من أفراد العينة متزوجون ،أما الفئة الأخرى التي تمثل فية العزاب فهي تمثل 33 % .

ومنه نلاحظ أن معظم الفاعلين في هذه المؤسسة متزوجون أي أنهم مستقرين عائليا ونفسيا واجتماعيا ، وهو ما يجعل العامل أكثر انضباطا ومسؤولية كونه مسؤول عن عائلته من الناحية المادية والاجتماعية ما

يجعله يتعد قدر الإمكان عن الأشياء التي تثير المشاكل ، كما أنه يحاول كسب ثقة المؤسسة من خلال أداء مهامه بطريقة جيدة ، وهو ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

أما الغير متزوجين فيسعون للحصول على الاستقرار من خلال الاجتهاد في العمل ، لكن هذا لا يمنع أن يحدثوا مشاكل في اطار التنظيم للمطالبة بحق ما وهنا فان الحالة العائلية للعامل لها دور داخل المؤسسة.

4-جدول رقم(4) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي للمبحوثين:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	13	39%
جامعي	20	61%
المجموع	33	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن مستويات التعليم داخل المؤسسة تتراوح بين الثانوي والجامعي فنسبة التعليم الثانوي هي 39 % أما الجامعي فتمثل نسبته 61 % من أفراد العينة وهم ينقسمون بين الأعمال الإدارية والطبية والشبه طبية .

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

إذا فالمؤسسة يغلب عليها المستوى الجامعي إذ أنهم يمثلون السلك الإداري والطبي معا.

5-جدول رقم (5)يبين توزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
طبي	11	33%
شبه طبي	10	36%
اداري	12	31%
المجموع	33	100%

يشير الجدول الى أن نسبة السلك الطبي تمثل 33 % من أفراد العينة وهم يمثلون 11 مبحوثا بينما تمثل نسبة الشبه طبيين 36 % ، أما فئة الإداريين فتمثل نسبة 31 % . ومن الملاحظ أن فئة الطبيين وشبه الطبيين أكبر من فئة الإداريين .

6-جدول رقم (6) يبين توزيع أفراد العينة حسب مجال السكن:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
شبه حضري	15	45%
حضري	18	55%
المجموع	33	100%

يشير الجدول التالي الى أن هناك 45 % من أفراد العينة تمثل نسبة العمال الذين يقطنون في مناطق شبه حضرية، أما نسبة 55 % فهي تمثل مجموع العمال الذين يقطنون في مناطق حضرية.

البيانات التي تتعلق بالمحور الثاني: طبيعة العلاقات داخل المؤسسة:

7-جدول رقم (7) يبين توزيع أفراد العينة حسب أقدمية العمل وعلاقتها ببناء العلاقات في المؤسسة:

بناء العلاقات على أساس أقدمية العمل	زمالة	صداقة	أبناء المنطقة	علاقات المصلحة	المجموع
10-1	14	5	2	4	25/76%
20-11	1	1	1	1	4/15%
30-21	2	1	0	0	3/9%
المجموع	18/55%	7/21%	3/9%	5/15%	33/100%

يشير الجدول التالي الى أن نسبة 55 % من أفراد العينة يبنون علاقاتهم في المؤسسة على أساس الزمالة وأكبر نسبة منهم تمثل الأفراد الذين لهم أقدمية من 1 الى 10 سنوات في الميدان ، فمعظم الفاعلين مدة عملهم في المؤسسة هي مدة قليلة فمعظم العمال ليس لهم أقدمية نعتبرة معظمهم جدد.

بينما 21 % من أفراد العينة يبنون علاقاتهم في المؤسسة على أساس الصداقة ، و 9 % من أفراد العينة يبنون علاقاتهم على أساس أبناء المنطقة كما أن نسبة 15 % من أفراد العينة يبنون علاقاتهم على أساس المصلحة ، أما عن الأقدمية فالأفراد الذين لديهم أقدمية من 1 الى 10 سنوات يمثلون 76 % وهي

أكبر نسبة ، أما الذين لهم أقدمية من 11 الى 20 سنة يمثلون 15 % من أفراد العينة ، و 9 % من أفراد العينة مدة عملهم في المؤسسة الاستشفائية تتراوح بين 21 و 30 سنة من الخبرة.

8-جدول رقم (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب أصدقاء العمل:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
لا أحد	12	36%
بعضهم	17	52%
كلهم	04	12%
المجموع	33	100%

يشير الجدول التالي الى أن 36 % من أفراد العينة لا أحد من الزملاء هو صديق في العمل.

أما 52 % من أفراد العينة بعض زملائهم في العمل هم أصدقاؤهم خارج اطار العمل، و 12 % من أفراد العينة كلهم أصدقاء أي كل الزملاء في العمل هم أصدقاء فيما بينهم بنسبة 12 % ، وهذا مايجعل تشكل علاقات وروابط فيما بين مختلف الزملاء تجعلهم لا يتعاملون مع بعضهم برسمية، وتصبح علاقات تعاملهم مع بعضهم علاقات جيدة تسعى لتحقيق الهدف العام للمؤسسة.

9-جدول رقم (9) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقات مع الفاعلين :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	27	82%
سيئة	06	18%

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

المجموع	33	% 100
---------	----	-------

يبين الجدول التالي أن 82 % من أفراد العينة علاقاتهم جيدة مع مختلف الفاعلين في المؤسسة الاستشفائية، وهو ما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، حيث أن هذه العلاقات الجيدة تجعل مختلف الفاعلين يعملون بأريحية ويحبون عملهم ويؤدون مهامهم على أكمل وجه، ويلتزمون بولائهم لهذه المؤسسة. وهذا ما ينشئ علاقات بين مختلف الفاعلين وتتطور هذه العلاقات وقد تؤثر على قواعد هذه المؤسسة.

أما 18 % من أفراد العينة فهي تمثل نسبة الفاعلين الذين ليس لهم علاقات جيدة فيما بينهم .

10-جدول رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقة غير الرسمية في المردود المهني :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	17	% 52
لا	16	% 48
المجموع	33	% 100

11-جدول رقم (10.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير العلاقة غير الرسمية في المردود المهني بالإيجاب أو السلب :

إذا كان نعم	التكرارات	النسبة المئوية
إيجابي	16	% 95
سلبي	01	% 05
المجموع	33	% 100

يبين الجدول رقم 10 تأثير العلاقة غير الرسمية على المردود المهني حيث أن 52 % من أفراد العينة تؤثر علاقاتهم غير الرسمية في المردود المهني وهذا التأثير يظهر في الجدول رقم 11 أنه إيجابي أو سلبي، فنسبة 95 % من أفراد العينة تأثير علاقاتهم غير الرسمية في مردودهم المهني هو تأثير إيجابي، وهي نسبة كبيرة ما ينتج عنه تحقيق أهداف المؤسسة، و 5 % فقط من أفراد العينة تأثير علاقاتهم غير الرسمية في مردودهم المهني هو تأثير سلبي .

أما 48 % من أفراد العينة حسب الجدول رقم 10 فان علاقاتهم غير الرسمية لا تؤثر في مردودهم المهني.

12-جدول رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب تأثير الأقدمية على العلاقات غير الرسمية:

تأثير العلاقة غير الرسمية أقدمية العمل	أبدا	أحيانا	دائما	المجموع
10-1	6	18	1	76/25%
20-11	0	2	2	12/4%
30-21	0	2	2	12/4%
المجموع	18/6%	22/72%	5/10%	33/100%

يبين الجدول التالي توزيع أفراد العينة حسب تأثير علاقاتهم غير الرسمية مقارنة بالأقدمية ،حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة الذين لهم أقدمية من 1 الى 10 سنوات تؤثر علاقاتهم غير الرسمية على مردودهم المهني أحيانا بينما نجد أن الأفراد الذين لهم أقدمية من 11-20 سنة تؤثر علاقاتهم غير الرسمية في مردودهم المهني اما أحيانا و اما دائما كذلك من 21-30 فعلاقاتهم غير الرسمية تؤثر اما أحيانا او دائما في مردودهم المهني .فالعلاقات غير الرسمية للفاعلين تؤثر في مردودهم المهني أحيانا بنسبة 72 % وهي أكبر نسبة ،بينما العلاقات غير الرسمية لا تؤثر في المردود المهني أبدا بنسبة 18 % فقط ،وهي نسبة قليلة ومنه نلاحظ أن هناك علاقات غير رسمية في المؤسسة تؤثر في المردود المهني لأن غالبية أفراد العينة أكدوا ذلك.

13-جدول رقم (12) يبين العلاقة المحبذة وارتباطها في العمل فيما بين الجنسين :

نوع العلاقة الجنس	العلاقة الرسمية	العلاقة غير الرسمية	الاثنتين معا	المجموع
ذكر	4	1	8	39/13%
أنثى	5	6	9	61/20%
المجموع	9/26%	7/22%	17/52%	33/100%

يبين الجدول التالي العلاقة المحبذة في العمل ، حيث نلاحظ أن الإناث يحبذون العلاقات غير الرسمية مقارنة بالذكور الذين يحبذون العلاقة الرسمية مقارنة بالإناث ،بينما الجنسين معا يحبذون المزج بين العلاقاتين معا فنسبة 52 % من أفراد العينة يفضلون العلاقاتين معا أما 22 % من أفراد العينة يحبذون العلاقة غير الرسمية و 26% يحبذون العلاقة الرسمية. فالملاحظ أن الإناث هم أكثر ميلا للعلاقات غير الرسمية نظرا لطبيعتهن .

14-جدول رقم (13)يبين توزيع أفراد العينة حسب الجهة التي يعملون معها بارتياح:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
مسؤول انساني	24	74 %
مسؤول صارم	09	26 %
المجموع	33	100 %

يبين هذا الجدول أن 74 % من أفراد العينة يعملون بأريحية مع المسؤول الإنساني ، وهي نسبة كبيرة لأن المسؤول الإنساني يجعل من مختلف الفاعلين يعملون بأريحية أكبر ويترك لهم حرية التصرف ولا يقيدهم بقواعد وقوانين مما يجعلهم يحبون عملهم ويبذلون جهدا أكبر من اللازم.

أما نسبة 26 % من أفراد العينة يعملون بأريحية مع المسؤول الصارم وليس مع المسؤول الإنساني الذي يعد في نظرهم متسبب لا يرغمهم بالقيام بأعمالهم في أوقاتها المحددة وعلى أكمل وجه.

15-جدول رقم (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى تأثير العلاقات غير الرسمية على العلاقات الرسمية في المردود المهني :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	06	18 %
أحيانا	21	64 %
نادرا	06	18 %
المجموع	33	100 %

يبين هذا الجدول مدى تأثير العلاقات غير الرسمية على العلاقات الرسمية في المردود المهني حيث أن 18 % من أفراد العينة تؤثر علاقاتهم غير الرسمية على العلاقات الرسمية في المردود المهني دائما ، و 18 % من أفراد العينة نادرا ما تؤثر علاقاتهم غير الرسمية على العلاقات الرسمية في المردود المهني ، أما أكبر نسبة فهي 64 % من أفراد العينة وهي تمثل الفئة التي تؤثر علاقاتهم غير الرسمية على المردود المهني أحيانا ، أي أنه في بعض الأحيان تؤثر العلاقات غير الرسمية على العلاقات الرسمية أي القواعد والإجراءات في المردود المهني.

16-جدول رقم (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة احترام القواعد في المؤسسة فيما بين الجنسين:

الجنس	احترام القواعد			المجموع
	أبدا	أحيانا	دائما	
ذكر	0	9	4	%39/13
أنثى	2	9	9	%61/20
المجموع	%6/2	%55/18	%39/13	%100/33

يبين الجدول التالي مدى احترام القواعد واختلافها بين الجنسين حيث أن 50 % من الذكور يحترمون هذه القواعد أحيانا و 50 % من الاناث أيضا أحيانا يحترمون هذه الإجراءات أما الاناث يحترمون هذه الإجراءات دائما مقارنة بنسبة الذكور ، فنسبة 39 % من أفراد العينة يحترمون دائما هذه القواعد، أما نسبة 55 % أحيانا يحترمون القواعد فيما بين الجنسين.

17-جدول رقم (16) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يعتمدون على العلاقات الشخصية :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	% 67
لا	11	% 33
المجموع	33	% 100

يشير الجدول التالي الى أن 67 % من أفراد العينة يعتمدون على العلاقات الشخصية في علاقاتهم مع مختلف الفاعلين، أي العلاقات غير الرسمية أي خارج القواعد والقوانين والإجراءات المنصوص عليها وذلك بغرض تحقيق أهدافهم الشخصية ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة.

أما نسبة 33 % من أفراد العينة فهم لا يعتمدون على العلاقات الشخصية في علاقاتهم مع مختلف الفاعلين في المؤسسة، أي يعتمدون على العلاقات الرسمية القائمة على القواعد والقوانين والإجراءات من أجل تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

18-جدول رقم (17) يبين توزيع أفراد العينة حسب علاقة عدم احترام الإجراءات فيما بين الجنسين :

الجنس	عدم احترام الاجراءات		المجموع
	نعم	لا	
ذكر	6	7	%39/13
أنثى	13	7	%61/20
المجموع	%58/19	%42/14	%100/33

يبين الجدول التالي اختلاف عدم احترام الإجراءات فيما بين الجنسين أي بين الذكر والأنثى ، في المؤسسة الاستشفائية ، حيث أن نسبة الاناث الذين لا يحترمون هذه الإجراءات أكبر من نسبة الذكور الذين لا يحترمون هذه الإجراءات، ونسبة 58 % تمثل أفراد العينة الذين لا يحترمون الإجراءات وهي نسبة كبيرة مقارنة بأفراد العينة الذين يحترمون هذه الإجراءات، وهذا يرجع الى العلاقات الجيدة و بروز العلاقات غير الرسمي في ظل العلاقات الرسمية، التي لا تقيد باحترام القواعد والإجراءات. 19-جدول رقم (18) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان احترام الإجراءات هو الأفضل لأداء المهام :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	% 62
لا	09	% 38
المجموع	33	% 100

يبين الجدول التالي ما اذا كان احترام الإجراءات هو الأفضل لأداء المهام أم لا ، حيث أن نسبة 62 % من أفراد العينة تؤكد أن احترام الإجراءات هو الأفضل لأداء المهام وهي أكبر نسبة حيث أن التعامل برسمية لا يسمح بالوقوع في أخطاء التي تعرض صاحبها لعواقب وخيمة يحاسب عليها . أما نسبة 38 % فقد أكدوا أن احترام الإجراءات ليس هو الأفضل لأداء المهام ، فهؤلاء الفاعلين الذين أكدوا ذلك يفضلون العمل بحرية أكثر ولا يكونوا مقيدين بأوامر و قواعد التي تجعل منهم آلة لمجرد تنفيذ الأوامر. فهم يميلون الى الجانب غير الرسمي هو الذي يعطيهم حرية أكبر ويجعلهم يؤدون مهامهم حبا فيها وليس كونهم مجبرين على تأديتها.



20-جدول رقم (20)يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت الإجراءات تشكل عائقا أمام الأهداف :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	% 24
لا	25	% 76
المجموع	33	% 100

يبين الجدول التالي ما اذا كانت الإجراءات تشكل عائقا أمام الأهداف أم لا ، حيث أن نسبة 24 % من أفراد العينة أكدوا أن الإجراءات تشكل عائقا أمام الأهداف ،لأن هذه الإجراءات قد تعيقهم في أداء المهام الموكلة اليهم ، لأنهم يجدون أنفسهم مقيدين بهذه الإجراءات.

أما 76 % من أفراد العينة فانهم يؤكدون على أن الإجراءات لا تشكل عائقا أمام الأهداف.

21-جدول رقم (20) يبين توزيع أفراد العينة فيما اذا كان احترام الإجراءات يؤدي الى اخفاق في النتيجة:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	% 24
لا	25	% 74
المجموع	33	% 100

يبين هذا الجدول ما اذا مان احترام الإجراءات يؤدي الى اخفاق في النتيجة ، حيث أن 24 % من أفراد العينة أكدوا أن احترام الإجراءات يؤدي الى اخفاق النتيجة بسبب التقيد بهذه الإجراءات . أما 76 % من أفراد العينة وهي أكبر نسبة تؤكد أن احترام الإجراءات لا يؤدي الى اخفاق في النتيجة. حيث أن احترام هذه الإجراءات يتلاءم مع أهداف المنظمة ويساعد في تحقيق الهدف العام.

22-جدول رقم (21)يبين توزيع أفراد العينة فيما اذا كان احترام الإجراءات يؤدي الى نجاح في النتيجة:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

نعم	33	% 100
لا	0	0
المجموع	33	% 100

يبين الجدول التالي أن احترام القواعد والإجراءات في المؤسسة يؤدي الى نتائج ناجحة في أداء المهام ، فكل أفراد العينة أجابوا ب : نعم ، أي أن النسبة الكاملة 100 % تقر بأن احترام هذه القواعد والإجراءات في أداء مختلف المهام ينجر عنه نتائج ناجحة.

23-جدول رقم (22) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت الأدوار محددة أم لا :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	% 43
لا	19	% 57
المجموع	33	% 100

يشير الجدول التالي الى أنه ما اذا كانت الأدوار محددة في المؤسسة الاستشفائية ، حيث أن 43 % من أفراد العينة أكدوا أن الأدوار محددة في المنظمة بينما أكبر نسبة من أفراد العينة وما تمثل 57 % أكدوا أن الأدوار غير محددة أي انها ليست محددة بدقة وهناك خلط في المهام فيما بين مختلف الفاعلين.

24-جدول رقم (23) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت المسؤوليات محددة أم لا :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	% 64
لا	12	% 36
المجموع	33	% 100

يبين الجدول التالي ما اذا كانت المسؤوليات محددة في المؤسسة الاستشفائية أم لا ، فنسبة 64 % من أفراد العينة أكدوا أن المسؤوليات محددة وواضحة ، فكل فاعل مسؤولية خاصة به .أما 36 % من أفراد العينة أكدوا أن المسؤوليات غير محددة أي أنه هناك خلط في المسؤوليات بين مختلف الفاعلين.

25-جدول رقم (24) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانت الإجراءات محددة لتحقيق الأهداف أم لا:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

نعم	28	90 %
لا	5	10 %
المجموع	33	100 %

يشير هذا الجدول الى أن نسبة 90 % من أفراد العينة الذين أجابوا أن الإجراءات محددة لتحقيق الأهداف، أما 10 % من أفراد العينة أكدوا ان الإجراءات غير محددة لتحقيق الأهداف.

26-جدول رقم (25) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان للعلاقات غير الرسمية دور في العمل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	19	57%
لا	14	43%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي ما اذا كانت للعلاقات غير الرسمية دور في العمل أم لا ، حيث أن نسبة 57 % من أفراد العينة وهي أكبر نسبة تمثل الأفراد الذين لعلاقاتهم غير الرسمية دور في العمل ، أما نسبة 43 % من أفراد العينة فهي تمثل الأفراد الذين ليس لعلاقاتهم غير الرسمية دور في العمل.

27-جدول رقم (26) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كان للعلاقات الرسمية والالتزام دور في المردود المهني :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	22	67%
لا	11	33%
المجموع	33	100%

يشير الجدول التالي ما اذا كان للعلاقات الرسمية والالتزام دور في المردود المهني ، فنسبة 67 % من أفراد العينة يؤكدون أنه للعلاقات الرسمية والالتزام دور في المردود المهني ، أي أن للقواعد والإجراءات المنصوص عليها دور في المردود المهني ، بينما 33 % من أفراد العينة يؤكدون أنه ليس للعلاقات الرسمية دور في المردود المهني أي بعيدا عن القواعد والإجراءات في المؤسسة الاستشفائية.

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

28-جدول رقم (27) يبين توزيع أفراد العينة حسب تقييم العلاقات في المؤسسة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
تؤثر على العمل	25	76%
لا تؤثر على العمل	08	24%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي مدى تأثير العلاقات على العمل في المؤسسة الاستشفائية، فنسبة 76 % من أفراد العينة علاقاتهم تؤثر على العمل في المؤسسة ، أي أن العلاقات غير الرسمية والعلاقات الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة على العمل ، بينما نسبة 24 % من أفراد العينة فقط وهي نسبة قليلة لا تؤثر علاقاتهم على العمل في المؤسسة.

البيانات التي تتعلق بالمحور الثالث: : طبيعة السلطة داخل المؤسسة

29-جدول رقم (28) يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة مع المسؤول:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
جيدة	07	22%
غير جيدة	26	78%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي ما اذا كانت العلاقة جيدة مع المسؤول أم لا في المؤسسة حيث أن نسبة 78% من أفراد العينة علاقاتهم جيدة مع المسؤول مما يقيم علاقات غير رسمية فيما بينهم قد تصل بهم هذه العلاقات الى المشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو الاستشارة لحل بعض المشاكل ، وذلك بسبب الخبرة والأقدمية لبعض الفاعلين في المؤسسة . أما نسبة 22 % من أفراد العينة فان علاقاتهم غير جيدة مع المسؤول بسبب صراعات حول السلطة والمنصب الأعلى .

30-جدول رقم (29) يبين توزيع أفراد العينة حسب تعرضهم لضغوط أثناء العمل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	07	22%
لا	26	78%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي أن 22 % من أفراد العينة يعانون ضغوطا في عملهم ، وهذه الضغوط تتمثل في السرعة في أداء المهام والبيروقراطية ، العلاقات الشخصية ، أما نسبة 78 % من أفراد العينة لا يعانون ضغوطات في عملهم نظرا لعلاقتهم الجيدة مع مسؤوليهم ومختلف الفاعلين في المؤسسة.

31-جدول رقم (30) يبين توزيع أفراد العينة حسب الشعور برقابة أثناء العمل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	21	64%
لا	12	36%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي ما اذا كانت هناك رقابة أثناء العمل أم لا حيث أن، 64 % من أفراد العينة أكدوا أن هناك رقابة أثناء العمل عليهم ، بينما 36 % من أفراد العينة لا يشعرون برقابة أثناء أدائهم لمهامهم في المؤسسة من مختلف الفاعلين .

32-جدول رقم (30.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب مصدر الرقابة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المسؤول	14	68%
جماعة معينة	07	32%
المجموع	21	100%

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين يشعرون برقابة أثناء أدائهم لأعمالهم ، وهذه الرقابة قد تكون من المسؤول أو جماعة معينة ، فنسبة 68 % من أفراد العينة يشعرون برقابة من طرف مسؤوليهم ، أما 32% من أفراد العينة يشعرون برقابة من طرف جماعة معينة. وقد يكون سببها التنافس على السلطة.

33-جدول رقم (30.2) يبين توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم الشعور برقابة :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

لأنك مصدر ثقة	09	75%
لأنك لا تبالي	03	25%
المجموع	12	100%

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين لا يشعرون برقابة حين يؤدون أعمالهم و75 % من هذه الفئة ليسوا محل مراقبة لأنهم مصدر ثقة من طرف مسؤوليهم ومن طرف جماعات أخرى ، وتمثل نسبة 25 % من أفراد العينة الذين لا يشعرون برقابة في عملهم وذلك لأنهم لا يبالون بأحد لأنه في نظرهم يؤدون مهامهم كما يجب ، لذلك لا يبالون .ومنه لا يشعرون برقابة في عملهم.

34-جدول رقم (31) يبين توزيع أفراد العينة حسب مواجهة الأفراد لمشاكل أثناء عملهم أم لا :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	08	24%
لا	25	76%
المجموع	33	100%

يشير الجدول الآتي الى أن هناك 76 % من أفراد العينة لا يواجهون مشاكل في عملهم ، لأن علاقاتهم جيدة مع مسؤوليهم ومختلف الفالين في المؤسسة ، بينما 24 % من أفراد العينة يواجهون مشاطل في عملهم وهذه المشاكل تتمثل في سوء التسيير، مسؤول متسلط وصارم لا يحترم وجهات النظر ولا يشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة .

35-جدول رقم (32) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا سبق لهم وتدخلوا في حل مشاكل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	45%
لا	18	55%
المجموع	33	100%

يبين الجدول التالي ما اذا سبق وتدخل أفراد العينة في حل مشاكل في المؤسسة ، فنلاحظ أن نسبة 45% من أفراد العينة سبق لهم وتدخلوا في حل مشاكل خاصة بالمؤسسة ، وهذا ما يبين أن المسؤول قد يشرك مختلف الفاعلين في صنع قرارات في المؤسسة ما ينشئ سلطة غير رسمية ، بينما 55 % من أفراد العينة لم يسبق لهم وأن تدخلوا في حل مشاكل في المؤسسة .

36-جدول (32.1) يبين توزيع أفراد العينة الذين تدخلوا في حل مشاكل وبمن تتعلق هذه المشاكل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المؤسسة	09	60 %
الأقارب	02	13 %
المجتمع	03	20 %
المصالح	01	07 %
المجموع	15	100 %

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين تدخلوا في حل مشاكل في المؤسسة ، وهذه المشاكل تتعلق بالمؤسسة بنسبة 60 % وهي كذلك تتعلق بالأقارب بنسبة 13 % كما نلاحظ أن نسبة 20 % من أفراد العينة يتدخلون في حل مشاكل تتعلق بالمجتمع ، بينما 07 % من أفراد العينة يتدخلون في حل مشاكل تتعلق بالمصالح.

37-جدول رقم (33) يبين توزيع أفراد العينة احسب اذا ما سبق للمسؤول الاتصال بهم لحل مشكل ما :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	42 %
لا	19	58 %
المجموع	33	100 %

يبين الجدول التالي ما اذا سبق واتصل المسؤول بمختلف الفاعلين لحل مشكل ما وهنا تبين أن 42 % من أفراد العينة قد اتصل بهم المسؤول لحل مشكل ما ، أي يشركهم في وضع قرارات في المؤسسة وذلك قد يكون بسبب خبرة الفاعلين الذين تم الاتصال بهم ، أما 58 % من أفراد العينة لم يسبق وأن اتصل بهم المسؤول لحل مشكل ما في المؤسسة .

38-جدول رقم (34) يبين توزيع أفراد العينة حسب اذا ما سبق لهم المشاركة في قرار ما :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	14	42 %
لا	19	58 %
المجموع	33	100 %

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين سبق لهم وشاركوا في قرار ما أم لا ، حيث أن 42 % من أفراد العينة سبق لهم المشاركة في قرار ما ، أي أن علاقاتهم جيدة مع مسؤوليهم مما يجعلهم يشاركون في قرارات ما، وهو ما يبين وجود سلطة غير رسمية . أما 58 % من أفراد العينة لم يسبق لهم المشاركة في قرار ما .

39-جدول رقم (34.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى مشاركتهم في قرار ما :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نادرا	01	7 %
أحيانا	13	93 %
المجموع	14	100 %

يبين الجدول التالي متى سبق لأفراد العينة المشاركة في قرار ما حيث أن نسبة 7 % من أفراد العينة نادرا ما تشارك في اتخاذ هذا القرار ، بينما 93 % من أفراد العينة يشاركون في بعض الأحيان أي من حين لآخر في قرار ما .

40-جدول رقم (34.2) يبين توزيع أفراد العينة حسب طريقة مشاركتهم في بعض القرارات:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أنت تتدخل بالقوة	0	0
عن طريق استشارة	14	100 %
المجموع	14	100 %

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين سبق لهم التدخل لحل مشكل ما في المؤسسة ، وكيف يكون هذا التدخل ، حيث نلاحظ أن كل أفراد العينة الذين سبق لهم التدخل في حل مشكل ما وذلك يكون عن طريق استشارة أي أن المسؤول يستشيرهم للتدخل لحل مشكل ما ويشركهم في حله ، مما يبين وجود سلطة غير رسمية.

41-جدول رقم (34.3) يبين توزيع أفراد العينة حسب أسباب عدم المشاركة في القرارات:



## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
لا يهتمك	10	53 %
لا تستطيع التدخل	09	47 %
المجموع	19	100 %

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين لم يسبق لهم المشاركة في قرار ما ، حيث أن 53 % من أفراد العينة لم يسبق لهم المشاركة في قرار ما ، لأن هذا القرار لا يهتمهم بينما 47 % من أفراد العينة لم يسبق لهم المشاركة في قرار ما لأنهم لا يستطيعون التدخل لأسباب معينة قد تكون عدم المبالاة أو قد تكون من طرف المسؤول ، أي يكون صارما لا يقبل أي تدخل من أي طرف كان.

42-جدول رقم (35) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجهة التي يخدمها القرار :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
المنطقة التي تقطن فيها	04	29 %
جماعة أخرى	04	29 %
مصالح شخصية	02	14.5 %
العائلة التي تنتمي إليها	02	14.5 %
المجتمع المدني ككل	02	14.5 %
المجموع	14	100 %

يشير الجدول التالي من يخدم القرار المشارك فيه في المؤسسة ، حيث أن 29 % من أفراد العينة يشاركون في القرار الذي يخدم المنطقة التي يقطنون بها ، أي يميلون الى عروشهم أكثر و 29 % من أفراد العينة يشاركون في القرار الذي يخدم جماعة أخرى ، أما نفس النسبة هي 14.5 % يشاركون في القرار الذي يخدم العائلة التي ينتمون إليها .والمصالح الشخصية والمجتمع المدني ككل.

43-جدول رقم (35.1) يبين توزيع أفراد العينة حسب استشارة المسؤول في قرار ما :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	13	39 %
لا	20	61 %
المجموع	33	100 %

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

يبين الجدول التالي أفراد العينة الذين يستشيرهم المسؤول في قرار ما ، أو لا حيث أن 39 % من أفراد العينة يستشيرهم المسؤول في قرار ما ، أما 61 % من أفراد العينة لا يستشيرهم المسؤول في قرار ما .

44-جدول رقم (35.2) يبين توزيع أفراد العينة حسب سبب استشارة المسؤول للفاعلين في المؤسسة:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
أهل خبرة	09	69 %
لأنك من أصدقائه	04	31 %
المجموع	13	100 %

يشير الجدول التالي أفراد العينة الذين يستشيرهم المسؤول في قرار ما ، فنسبة 69 % من أفراد العينة يستشيرهم لأنهم أهل خبرة في ذلك المجال ، فيستشيرهم ويشاركونهم في اتخاذ قرارات بخصوص المؤسسة .

فهنا تصبح سلطة المسؤول هي سلطة رسمية بقواعد وإجراءات ، أما أفراد العينة المشاركين في القرار لهم سلطة غير رسمية خولت لهم المشاركة في بعض القرارات .

ان نسبة 31 % من أفراد العينة يستشيرهم المسؤول في قرار ما لأنهم من أصدقائه .

45-جدول رقم (36) يبين توزيع أفراد العينة حسب ما اذا كانوا يتعارضون :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	10	30 %
لا	23	70 %
المجموع	33	100 %

يبين الجدول التالي ما اذا كان أفراد العينة يتعارضون مع زملائهم ، أم لا حيث نلاحظ أن 30 % من أفراد العينة يتعارضون مع زملائهم لتعارض المصالح ، أو بسبب الخبرة أو أن المسؤول صارم ولا يستطيع الفاعلين التفاهم معه . بينما 70 % من أفراد العينة لا يتعارضون مع زملائهم نظرا للعلاقات الجيدة فيما بينهم واستشارة مسؤولهم في بعض القرارات .

46-جدول رقم (37) يبين توزيع أفراد العينة حسب مدى احترام الأوامر الموجهة لهم من المسؤول :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
--------	-----------	----------------

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

نعم	25	76 %
لا	08	24 %
المجموع	33	100 %

يبين الجدول التالي ما اذا كان أفراد العينة يحترمون الأوامر الموجهة اليهم من مسؤوليهم أم لا ، حيث أن نسبة 76 % من أفراد العينة يحترمون الأوامر الموجهة اليهم من طرف مسؤوليهم ، ويعملون في جو يسوده التفاهم. أما 24 % من افراد العينة لا يحترمون الأوامر الموجهة اليهم من طرف مسؤوليهم و كذلك أن هذه الأوامر تتعارض مع مصالحهم .كذلك أن هذه الأوامر لا تتوافق مع أهداف المؤسسة. وهنا يصبح لهذه الفئة سلطة غير رسمية بما أنهم لا ينفذون أوامر مسؤوليهم أي السلطة الرسمية.

47-جدول رقم (38) يبين توزيع أفراد العينة حسب طريقة الوضعية في العمل :

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
معزول لوحده	01	3 %
منخرط في جماعة	11	33 %
تتواصل مع الجميع	21	64 %
المجموع	33	100 %

يشير الجدول التالي الى أفراد العينة كيف يجدون أنفسهم في العمل ، حيث أن 3 % من أفراد العينة منعزلين لوحدهم ،بينما 33 % من أفراد العينة منخرطين في جماعة في حين 64 % من أفراد العينة يتواصلون مع الجميع نظرا للعلاقات الجيدة التي تربط بين مختلف الفاعلين .ومسؤوليهم ، وتتطور هذه العلاقات وهو ما يسمى بالعلاقات غير الرسمية وخاصة مع المسؤولين التي تجعل من مختلف الفاعلين يشاركون في قرارات نظرا لعلاقتهم بمسؤوليهم مما يبرز سلطة غير رسمية في المؤسسة.

48-جدول رقم (39) يبين توزيع أفراد العينة حسب شعورهم بالارتياح أم لا :

كيف تجد نفسك في العمل	التكرارات	النسبة المئوية
مرتاح	24	73 %

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

غير مرتاح	09	27 %
المجموع	33	100 %

يبين الجدول التالي كيف يجد أفراد العينة أنفسهم في العمل ، حيث أن 73 % من أفراد العينة هم مرتاحين في عملهم نتيجة علاقاتهم الجيدة مع مسؤوليهم ومختلف الفاعلين وكذلك التفاهم والانسجام فيما بينهم ، فهم يعملون بأريحية. أما 27 % من أفراد العينة فهم غير مرتاحين في عملهم نظرا لصرامة مسؤوليهم وتعارضهم معهم ومع مختلف الفاعلين وعدم تطبيقهم للأوامر التي تتعارض مع مصالحهم.

### (2) مناقشة عامة لنتائج الدراسة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الكشف على واقع التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "ابن زهر" وذلك من خلال تركيزنا على العلاقات غير الرسمية السائدة داخل المؤسسة والسلطة غير الرسمية الموجودة فيها ، ولقد توصلنا الى النتائج التالية :

#### الفرضية الأولى:

تتشكل داخل المؤسسة الاستشفائية علاقات غير رسمية تتجلى في العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والقرابة.

-معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون، أي دخلوا للعمل حديثا ويسعون لتحقيق ذاتهم وطموحاتهم و أهدافهم.

-تمثل الأقدمية في العمل من 1 الى 10 سنوات أكبر نسبة ، وهم أغلبهم شباب ، حيث أن احتكاكهم في العمل خلال هذه المدة مكنهم من انشاء صداقات وعلاقات فيما بين مختلف الفاعلين لدرجة أنها تطورت الى خارج أوقات العمل.

-معظم العمال تجمعهم علاقات صداقة فيما بينهم وتتميز هذه العلاقات بأنها جيدة بين مختلف الفاعلين.

-ان معظم الفاعلين تؤثر علاقاتهم غير الرسمية على مردودهم المهني ، وهي تؤثر بإيجابية حيث أنه في المؤسسة الاستشفائية الى جانب العلاقات الرسمية توجد علاقات غير رسمية حيث أن معظم الفاعلين يحبذون المزج بين العلاقتين معا.

-معظم الفاعلين يعملون بأريحية مع المسؤول الإنساني ويحترمون القواعد والإجراءات كذلك يعتمدون على العلاقات الشخصية بنسبة كبيرة وهي تؤثر على علاقاتهم الرسمية في المؤسسة.

-ان العلاقات في المنظمة تؤثر بنسبة كبيرة في العمل وذلك لإشباع حاجات الأفراد ، حيث كلما كانت الجماعة قادرة على اشباع حاجاتها كلما زادت جاذبية الجماعة لأفرادها وزاد تماسكها حيث يزداد تماسكها بالتعاون فيما بين أفرادها مما يشعرهم بالانتماء لهذه الجماعة .

ان لكل فاعل مصالح شخصية وأهداف خاصة يسعى لتحقيقها وفق تخطيط استراتيجي معين ، على نوع المصلحة تكون الخطة ، وعلى نوع الهدف تكون الاستراتيجية . فهنا الفاعل يتعامل مع مصالحه وأهدافه بعقلانية تامة ، فهناك نوعان من المصالح : فردية ومشتركة ، أما الفردية فيحاول أن يعمل على تحقيقها

لوحده والتضحية لأجلها لوحده، أما المصالح المشتركة فتكون بالاستعانة بأصحاب المصالح وأصحاب الحلف وبالتالي يعمل على تشكيل نسق فعلي للأفعال والذي بدوره يحكم التفاعلات بين الفاعلين داخل

المنظمة . بحيث في هذا الشكل من العلاقات فان الفاعل يدرك الحليف المساند له ،فالتحالفات داخل المنظمة ميزتها السياسية أنها ظرفية ومرتبطة بقضية محددة ، وعلى أساسها يتم تحديد كيف أن المجموعة تعالج قضاياها المطروحة عليها ، انطلاقا من أهدافها الخاصة وأهداف المجموعة المنتمية اليها.

ففي المصلحة المشتركة يكون تحرك وسلوك الفاعل باستراتيجية التعاون مع الحلف وباستراتيجية التفاوض مع الآخر ، لأن كل فاعل داخل المنظمة يدرك جيدا أن بقاء استراتيجيته يتوقف أولا وقبل كل شيء على التعاون.

ضمن هذا الفعل الجماعي المنظم وكذا نجد أن كل الفاعلين المنتمين الى جماعة أو منظمة ما يعملون جميعا على إيجاد الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم والأهداف الخاصة بكل واحد منهم مع بعضهم البعض بالطريقة التي يمكنها من الاستمرار في العلاقة من أجل تحقيق الهدف المشترك لذا يقول كل من ميشال كروزي وفريدبرغ : " ان الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم وإنما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل انجاز عمل جماعي مشترك ، فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية ، بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية.

ومنه فالفرضية محققة.

### الفرضية الثانية :

يغلب على السلطة داخل المؤسسة الاستشفائية الطابع غير الرسمي ، الذي يرتبط بدرجة التأهيل البدني ، المهني والعلمي للفاعلين داخل المؤسسة.

-ان معظم الفاعلين في المؤسسة الاستشفائية علاقاتهم مع مسؤوليهم هي علاقة جيدة مما يقيم علاقات غير رسمية بين الطرفين ، قد تصل الى المشاركة في حل مشكل ما أو في قرار ما مما ينتج سلطة غير رسمية.

-ان مختلف الفاعلين بنسبة كبيرة لا يعانون ضغوطات في عملهم ، لكن أغلبيتهم يشعرون برقابة أثناء أدائهم لمختلف الوظائف وأكثرهم مراقبين من طرف مسؤوليهم خوفا على مناصبهم وتنافساً على السلطة.

-بعض الفاعلين في المؤسسة سبق لهم وتدخلوا في حل مشاكل تتعلق بالدرجة الأولى بالمؤسسة حيث يتم الاتصال بهم من طرف مسؤوليهم الذين يستشيرونهم أحيانا بسبب خبرتهم في ذلك المجال بالدرجة الأولى

أو لأنهم من أصدقاء المسؤول. حيث يشاركون في قرارات تخص المؤسسة وهذا القرار يخدم بالدرجة الأولى المنطقة التي يقطنون بها.

-معظم الفاعلين لا يتعارضون فيما بينهم نظرا للعلاقة الجيدة التي تربطهم واحترامهم للأوامر الموجهة اليهم من طرف مسؤوليهم حيث يجدون أنفسهم مرتاحين في عملهم نتيجة التفاهم والتماسك فيما بينهم لأن معظمهم يتواصلون مع جميع الفاعلين في المؤسسة.

ان درجة التأهيل البدني ، المهني أو العلمي التي تجعل من صاحب هذا التأهيل طرف أساسي في العملية الإنتاجية تزداد أهمية كبرى زادت أهمية هذه الكفاءة التي يمكن أن تصل الى مستوى لا يستطيع الرئيس أن يعوضها بواسطة تقنية متطورة أو كفاءة أخرى ، فهذه الحاجة المتبادلة سواء بين المرؤوس والرئيس في حالة السلطة المطلقة أو في حالة السلطة المقننة ، تتأسس سلطة قوامها العلاقة التبعية المتبادلة ، لكن هذا لا يعني أنها متساوية ، بل ان السلطة هي علاقة متبادلة وليست قدرة كامنة

## الفصل الخامس

## الدراسة الميدانية

في السمات الشخصية للرئيس، فان كان الرئيس في شكل السلطة المطلقة له حق الجبر أو الاكراه فان المرؤوس كذلك له القدرة على الحرمان أي حرمان رئيسه من خدماته وعدم تلبية واشباع حاجة هذا الرئيس ، بطريقة أو بأخرى

تتعاضم هذه القدرة مهما كانت ضئيلة وبسيطة تمنح للمرؤوس نفس المقدار على التفاوض ، والتي تتعاضم بمقدار تعاضم درجة الحاجة والقدرة على الحرمان التي يستطيع الرئيس أن يستعملها. فمهما كانت سلطة المسؤول المباشر كبيرة بقوة القانون تبقى دائما نسبية ،تحدها قدرة العامل على فرض سلطته كذلك ،

وتتعاضم هذه السلطة على حساب سلطة الطرف الآخر كلما زادت درجة الحاجة له وانتفت إمكانية الاستغناء عنه وتعويضه.

فقد تطرق بيار بورديو للحديث عن بيئة المجتمع الجزائري الاجتماعية والاقتصادية والثقافية للجماعات السكانية ، وعلى أشكال الأسرة ،ونظم القبيلة ،والعلاقات الاجتماعية السائدة بين أفرادها ، ففي كتاباته حول المقومات الثقافية للمجتمع الجزائري ، خلص الى أن الزبونية كغيرها من القيم الاجتماعية الثقافية الأخرى لهذا المجتمع ،تعمل على تجسيد وتكريس روح التكامل والتضامن الاجتماعيين فيه ،بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها.

ان الزبونية كعلاقة اجتماعية هي مستمرة في التنظيم الإداري الجزائري وذلك من خلال خلق الأفراد لولاءات منطقية (الولاء للقبيلة-الولاء للجهة التي يقطن بها -الولاء للحزب -الولاء للجماعة التنظيمية)

عوض الولاء للنسق التنظيمي الرسمي ، وما يحمله من أنساق رشيدة ، فالأفراد المنتمين للتنظيم بصفتهم أعضاء جماعات وبنى اجتماعية أولية فوجودهم فيها ، والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية التي تحكمهم

بداخلها هي تعبير بشكل أو بآخر عن تضامن آلي أو يعبر عن تضامن عضوي منبعها علاقات اجتماعية قرابية يوطرها المنتج الثقافي ، ويشكلها المجال الاجتماعي والعمراني المتواجدة فيه.

نستنتج أن الفاعل يقدم ولاء القبيلة على المنظمة ،ويقدم ولاء العمال الأقارب على العمال الآخرين .

فبعد هذا التقديم والنضال من أجل تقوية القبيلة وتعزيز مكانتها بين القبائل ،كما يعلم بأنه سيحصل كذلك على نفس العزة والمكانة التي حصلت عليها القبيلة لأنه جزء منها وبالتالي يتكون لديها ما يسمى

بالرأس مال الرمزي الذي يرى بيار بورديو أن له علاقة وطيدة بالشرف والنسب والجاه وفي النهاية الحصول على السمعة والسلطة التي يتمتع بها الفاعل ويتوجه بها للمنظمة ثم يعيد إنتاجها مرة أخرى على على تشكل سلطة غير رسمية.

ومنه فالفرضية محققة.

### الفرضية العامة :

يتشكل داخل المؤسسة الاستشفائية ، نوع من التنظيم غير الرسمي يظهر في العلاقات غير الرسمية التي يتبناها الفاعلون فيما بينهم من جهة والسلطة غير الرسمية التي تتشكل بالموازاة مع الإجراءات والعلاقات والقواعد التي يفرضها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

داخل المؤسسة الاستشفائية يتشكل نوع من التنظيم غير الرسمي وهذا الأخير يظهر في العلاقات غير الرسمية فيما بين مختلف الفاعلين التي لا تفرضها القوانين والقواعد ،حيث أن هذه العلاقات تنشأ نتيجة الاحتكاك بين الفاعلين من علاقات الزمالة والصدقة والقرابة وهذه العلاقات هي التي تسيطر على سير العمل داخل المؤسسة الاستشفائية من أجل تحقيق أهداف مختلف الفاعلين ،وهنا تبرز العلاقات الشخصية المنتشرة داخل هذه المؤسسة لاشباع حاجات أفرادها وتحقيق مصالحهم الفردية والمشاركة. كذلك معظم الفاعلين يسعون للوصول الى سلطة أعلى من التي يمتلكونها لسيطرتهم من أجل تحقيق مصالحهم والسيطرة على أطراف أخرى أرقى منهم. فالسلطة غير الرسمية ينتجها الفاعلون من خلال مكانتهم التي تساعدهم على تحقيق أهدافهم وهي سلطة تمكنه من السيطرة على العمليات والوظائف الادارية وهنا تكون لديه سلطة غير رسمية معتبرة تمكنه من بناء استراتيجيات معينة.

وفي هذه المؤسسة نجد السلطة غير الرسمية التي تتجلى في درجة التأهيل البدني ،المهني والعلمي لمختلف الفاعلين فيها حيث يصبح الرئيس بحاجة ماسة للمرؤوس وهذه الحاجة تصبح متبادلة لأن الرئيس بحاجة لتأهيل مرؤوسه البدني ،المهني والعلمي.

فالفرضية العامة هي محققة.





# خاتمة

## خاتمة :

بعد استخلاص النتائج الخاصة بالفرضية الأولى والثانية، توصلنا الى استنتاج عام حول موضوع الدراسة، والذي هو بمثابة حوصلة لمجمل هذه الدراسة، حيث توصلنا الى مايلي: أن المؤسسة تعمل وفق تنظيم رسمي يحدد الوظائف بشكل رسمي ومحدد، كما أن العمال يدركون أهمية هذا التنظيم داخل المؤسسة، ونتيجة لاحتكاك العمال مع بعضهم البعض وأدائهم لوظائفهم متكاملة، وبفضل طول مدة العمل التي يقضونها مع بعضهم تكونت الجماعات غير الرسمية التي ولدت حوارات ونقاشات فيما بينهم في جوانب خفية بعيدة كل البعد عن التنظيم الرسمي. وهو ما أفرز تنظيم غير رسمي بالمؤسسة. وهو غير موجود في القواعد والقوانين والاجراءات، وانما هو الانضمام الى جماعة وتبني أفكارها. فهذا التنظيم غير الرسمي يقدم اقتراحات للإدارة، كما أصبح لهذا التنظيم تأثير على قرارات المؤسسة بشكل غير رسمي من خلال استشارة المسؤولين لمختلف العمال في المؤسسة واشراكهم في قراراتها. فهم

يؤثرون بشكل غير رسمي من خلال معارضتهم لبعض القرارات واحداث مشاكل في العمل، لذلك أصبح العمال يرون أن اشراكهم في بعض جوانب العمل أمر ضروري ومهم لأنهم يقومون بالعمل مما يؤدي الى انتاج سلطة غير رسمية في المؤسسة.

ان التنظيم غير الرسمي في المؤسسة يعرف استقرارا لأنه لا يسيطر على التنظيم الرسمي وانما هو يكمل التنظيم الرسمي ويوازن بينهما في المؤسسة من خلال العلاقات غير الرسمية التي تنشأ جماعات غير رسمية تشبع الحاجات التي لا تستطيع اشباعها داخل التنظيم الرسمية.

في الأخير يمكننا القول أن موضوع التنظيم من المواضيع المهمة والضرورية التي تحتاجها أي مؤسسة وخاصة المؤسسة العمومية الاستشفائية التي تعمل وفق نطاق رسمي مبني على قواعد ونظم رسمية وفق لوائح تنظيمية مكتوبة محددة للأدوار والمهام فيها، ومختلف الفاعلين يدركون أن هذا التنظيم يضمن لهم حقوقهم مقابل أداء واجباتهم، وفي المقابل هناك تنظيم آخر ظهر نتيجة العلاقات التي تنشأ فيما بين العمال في المؤسسة وطول فترة احتكاكهم الذي يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يشمل كل الجوانب الخفية من الحوارات التي تتم بسرية عن التنظيم الرسمي.

# خاتمة

كما تلعب علاقات القرابة والمصلحة الشخصية دور في ظهور العلاقات غير الرسمية ، حيث أن مختلف الفاعلين في المؤسسة يبنون علاقاتهم داخل المؤسسة على مبدأ العلاقات الشخصية ويشكلون جماعات

غير رسمية لتحقيق أغراضهم وأغراض الجماعات المنتمين إليها ،وهنا تصبح المصالح الشخصية أهم من أهداف المؤسسة .

ان التنظيم غير الرسمي هو مكمل للتنظيم الرسمي لذلك أصبح له أهمية ودور بالغ في التأثير على قرارات المؤسسة ،وذلك عن طريق المعارضة واحداث مشاكل حتى لا يحقق البعض مصالحهم الشخصية على حساب التنظيم لذا نجد من بين الأهداف الأكثر سعيا لها هي الأهداف والمصالح التي يكون من ورائها الوصول للسلطة، وان كان هذا الوصول بشتى الطرق والوسائل لذلك نجد الكثير من الفاعلين يدخلون في انتماءات حزبية من أجل مصالحهم الخاصة ومصالح جماعاتهم مما يبين أن الفاعلين يعطون أولويات للانتماءات الخارجية بشتى أنواعها على الانتماء للمؤسسة ولهذا نجد أن الفاعل يريد سيطرة المحيط على المؤسسة.

## قائمة المراجع :

### أ-الكتب :

- 1-ابن المنظور :لسان العرب ،دار الجيل دار لسان العرب ،بيروت ، المجلد الثالث ،1998
- 2-أحمد المالكي وآخرون :الديمقراطية داخل الأحزاب السياسية في البلدان العربية ،مركز الوحدة العربية ،بيروت ،2003.
- 3-أحمد حسن الرفاعي :مناهج البحث العلمي ،دار وائل للنشر ،ط4 ،الأردن ،2005.
- 4-أحمد زايد :علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ،دار المعارف ،القاهرة ،1981.
- 5-أحمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2003.
- 6-بلقاسم سلاطنية :التنظيم الحديث للمؤسسة ،دار الفجر للنشر ،ط2 ، القاهرة ، 2008.
- 7-جمال شعبان و آخرون :فكر ابن خلدون ( الحدائة الحضارة والهيمنة ) ،مركز دراسات الوحدة العربية ،بيروت ،2007.
- 8-جيري جراي :ترجمة هوانة عبد اللطيف ،معهد الإدارة العامة ،الرياض ،1988.
- 9-خالد عبد الرحمن الهبتي ،أكرم أحمد الطويل : التنظيم الصناعي ،دار حامد للنشر ،الأردن ،1999.
- 10-خضير كاظم حمود :السلوك التنظيمي ،دار صفاء للنشر ،ط1 ،عمان ،2002.
- 11-خليل محمد حسن الشماع ،خضير كاظم محمود :نظرية المنظمة ،دار المسيرة ،ط1 ،الأردن ،1999.
- 12-رجي مصطفى عليان :أساليب البحث العلمي ،دار الصفاء للنشر ،ط4 ،الأردن ، 2004.
- 13-زيد منير عبوي :مدخل الى الإدارة العامة ، دار الشروق للنشر ، ط1 ، الأردن ،2007.
- 14-السيد الحسيني : علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،1994.

- 15-صلاح الشنواطي :إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية ،مدخل الأهداف ، مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،1999.
- 16-صلاح ابن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ، 2006.
- 17-عبد السلام أبو قحف : نظريات التنظيم والإدارة ،دار المعرفة الجامعية ، ط1 ،الإسكندرية ،2000.
- 18-عبد المهدي بواعنة : إدارة الخدمات والمؤسسات الصحية\_ ، دار الحامد ،الأردن ، 2004.
- 19-علي ضلاعين :أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال ، مركز بريد للنشر ،ط2 ،الأردن ،2005.
- 20-علي عبد الرازق جلبي : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1999.
- 21-علي غربي وزملائه : تنمية الموارد البشرية ،دار الفجر ، ط1 ،القاهرة ،2007.
- 22-علي غريبن وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة ، عين مليلة ،2002.
- 23-علي محمد منصور : مبادئ الإدارة ،مجموعة النيل العربية ،ط2 ،القاهرة ،2004.
- 24-لطفي طلعت إبراهيم :علم اجتماع الصناعي ،دار غريب للطباعة ،بدون بلد ،بدون سنة.
- 25-مدحت أبو النصر :قواعد ومراحل البحث العلمي ،مجموعة النيل العربية ،ط1 ، القاهرة ،2004.
- 26-محمد شاکر عصفور : أصول التنظيم والأساليب\_،دار المسيرة للنشر والطباعة ،ط3 ،عمان ،2005.
- 27-محمد عبد الفتاح الصيرفي :مبادئ التنظيم والإدارة ،دار المناهج ،ط1 ،عمان ،2006.
- 28-محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم ،ج1 ، دار الكتب الجامعية ،الإسكندرية ،1972.
- 29-محمد علي محمد وسناء حسنين الخولي و آخرون :دراسات في علم اجتماع الطبي ،دار المسيرة للنشر والطباعة ،عمان ،بدون سنة .
- 30-محمد علي شيهب : السلوك الإنساني في التنظيم ،بدون دار طبع ،ط1 ،القاهرة ،1976.
- 31-محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة ،دار وائل للنشر ،ط3 ،الأردن ،2006.

- 32-محمود أحمد فياض وزملائه : مبادئ الإدارة ،دار صفاء للنشر ،ط1،عمان،2010.
- 33-محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،دار وائل للطباعة والنشر ،ط1،الأردن،2002.
- 34-مصطفى أبو زيد فهمي وآخرون : الإدارة العامة ،دار الجامعة الجديدة ،الإسكندرية ، 2003.
- 35-مصطفى عبد الجواد محمود : الأحزاب السياسية والنظام السياسي والدستوري الحديث في النظام الإسلامي ،دار الفكر العربي ،القاهرة،2003.
- 36-منصور إسحاق إبراهيم :ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،1989.
- 37-منير نوري كورتل : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي ، ط1 ،الأردن،2011.
- 38-وعد صالح الألوسي :التعددية السياسية في عالم الجنوب ،دار المجدلأوي للنشر والتوزيع ،عمان،2006.

## ب) المعاجم :

- 1-حبيب الصحاف :معجم إدارة الموارد البشرية ،مكتبة لبنان ناشرون ، ط1 ،لبنان،2003.
- ج)الرسائل الجامعية :
- 1-بلخير بساس:دور الاتصال التشخيصي المباشر في احداث نسق للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة ،مذكرة ماجستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة ورقلة ،2011.
- 2-خيرة عليي : تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية،جامعة أبي بكر بلقيد ، تلمسان ،2006.
- 3-سليم سعيد العتيبي بن محمد :أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية ،دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض ،رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير ،الرياض،2003.

4- سيف الإسلام شوية: التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر، 1982.

5- عبد الكريم بزبز: علم اجتماع ببيير بورديو، دراسة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.

6- فوزية بوقطف: فاعلية السلطة على اتخاذ القرار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة سكيكدة، 2009.

7- محمد المهدي بن عيسى: مقارنة سوسيولوجية لتحليل أزمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة ماجستير في علم اجتماع العمل والمنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 1996.

8- محمد المهدي بن عيسى: ثقافة المؤسسة، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2004.

9- موسى خويلد: السلطة الرمزية للفاعلين في المجال الاجتماعي وعلاقتها بإنتاج السلطة غير الرسمية في الإدارة المحلية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والاتصال في المنظمات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2013.

10- ياسين واري و ميلود بودانة: العلاقات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية وأثرها على السلوك القيادي، دراسة مكملة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجلفة، 2015.

#### د) المجالات الجامعية:

1- حسن الجيلالي: نشأة وتكوين المنظمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، العدد 5، بسكرة، 2004.

2- عبد الوهاب بلعباس: السلوك التنظيمي وعلاقات السلطة والقوة (مقاربة تحليلية في ضوء نظرية التحليل السوسيولوجي) مجلة العلوم الإنسانية، ع6، 2016.

3- يوسف سعدون: التحليل السوسيولوجي لجماعات المصلحة في التنظيمات، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة، العدد 12، باتنة، 2005.

## ه)المراجع الأجنبية :

1-crozier Michel Freri Ed berg Erhard : **l'acteur et le système** ,édition le seuil ,paris ,1977 .

2-Jean-Michel MORIN :**précis de sociologie** ,édition Nathan.

3-Limbo (e) : **les problèmes humains dans les groupes**, les Ed E.S.F.Paris,1978.

4-Philippe Bernoux : **la sociologie des entreprises** ,édition de seuil,1999.

5-Pierre Collerette : **Pouvoir leadership et Autorité dans les organisations** ,Presses de l'Université de Québec,1995.



قائمة المراجع

والمصادر

الملاحق

خاتمة

