



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

مسار علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

دور التسيير في تماسك جماعات العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز - مهدية . تيارت -

في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم

إشراف :

د. أم الرثم نور الدين

إعداد الطالبين:

❖ جلاب ميمونة

❖ حرايي سهيلة

السنة الجامعية:

2022/2021م

شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا على نعمته ونشكره على توفيقه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا على الشكر إذ قال جل في علاه: "واشكروا لي ولا تكفرون"

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم"

اللهم علمنا ما ينفعنا وانفعنا بما علمتنا.

ومصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن أسدى منكم

معروفا فكافئوه، فإن لم تستطيعوا فادعوا له" صدق رسول الله

نتقدم بالشكر الجزيل

إلى كل من قدم لنا يد المساعدة لإنجاز هذا العمل ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "أم الرتم

نور الدين" الذي أثار لنا الطريق بعمله وتوجيهاته والذي كان لإرشاداته القيمة وروحه الطيبة

الفضل الأكبر في إنجاز هذا البحث.

ونسأل الله عز وجل أن يجزيه الفردوس الأعلى عنا.

إضافة إلى توجيه الشكر إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية عامة وقسم علم الاجتماع

خاصة كما نتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة سونلغاز.

وألف شكر لكل من مهدوا لنا سبيلا لإنجاز هذا العمل.

اللهم لك الحمد والشكر.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى ذات النبع الصافي من الحب والحنان
سر ابتسامتي في الوجود وصانعة ذاتي. إلى التي فتحت لي حضنها وغمرتني بدفء حنانها
"أمي الغالي (فاطمة)"

إلى الرجل العظيم الذي تحمل مرارة التعب وقسوة الأيام من أجل تعليم أبنائه.
"أبي الغالي ((عبد القادر))"

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة. "إلى إخوتي: مروان-محمد-حسين" وإلى
الكتكوتة الصغيرة "أميمة"

إلى صديقة دربي وأختي التي شاركتني في مشواري الدراسي وتقاسمنا الحلو والمر "سهيلة"
إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد من أساتذة و أصدقاء "لكم تحياتي"

"منى"



إهداء

أبدأ بالشكر العظيم للخالق الكريم الذي منّ عليّ برحمة واسعة لا تعد ولا تحصى، والذي أتمنى أن يتقبل خلاصة حمدي خالصة لوجهه الكريم، كما أحمده حمدا كثيرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه.

أنخي إجلالا وتقديرا إلى من لا يرضى الخالق إلا برضاها "والدي الكريمن".

إلى من سار معي منذ بداية الطريق، إلى هذه اللحظة وكان دافعا لي في كل نجاح، إلى من بذل الغالي والنفيس ليسعدني في هذه الحياة مصدر الأمان وراحة البال: "والدي الحبيب".

إلى روح القلب ونبض الحياة إلى من صبرت معي في هذه الحياة. إلى أعظم إنسانة في حياتي: "والدتي الحبيبة".

"أطال الله في عمرهما"

إلى عوني وسندي وأجمل ما منحني الحياة إخوتي: "عبد القادر-خروبي-خليل".

إلى الكتكوتة الصغيرة الغالية: "ملاك"

وإلى صديقتي وأختي "منى" التي شاركتني في مشواري الدراسي ككل

إلى كل شخص يحمل لقب "حراي. شرشوكي" من الصغير إلى الكبير.

وفي الأخير إلى كل من عرفني والذين وسعهم قلبي ونسيهم قلبي.

سهيلة





فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر
	إهداء
	قائمة لا الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
4	تمهيد
5	الإشكالية وتساؤلاتها
6	تحديد الفرضية
7	أسباب اختيار الموضوع
7	أهداف الدراسة
8	أهمية الموضوع
9	تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة
13	الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التسيير في المؤسسة	
18	تمهيد
	أ. خصائص التسيير ومبادئه
19	1-1 خصائص التسيير
20	2-1 مبادئ التسيير العلمي
	3-1 الطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير
	II. التسيير والمسير
22	2-1 دور المسير
23	2-2 التسيير عملية تحويل منتج للمنافع والفوائض

24	3-2 أثر أنماط التسيير في بناء المجتمع
	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: تماسك الجماعات العمالية	
29	تمهيد
	1-الجماعات العمالية
30	1-1- خصائص الجماعة العمالية
31	1-2- أهمية الجماعة العمالية
32	1-3- هيكل الجماعة العمالية
36	1-4- استراتيجيات تحقيق تفاعل الجماعة
37	1-5- تماسك الجماعات العمالية
38	1-5-1- تماسك الجماعة العمالية
39	1-5-2- أنواع الجماعة
41	1-5-3- عوامل مؤثرة على أداء الجماعة
43	1-5-4- المراحل الأساسية لنمو الجماعة
	2-المسيرون و تماسك الجماعة العمالية
48	2-1-المسير ودينامية الجماعة
51	2-2- دورالمسير في تحقيق تماسك الجماعات العمالية
52	2-3- الجماعة وممارستها لدور
55	2-4-مظاهر تأثير التسيير على التماسك العمالي في المؤسسة
	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية	
61	تمهيد
61	1-مجالات الدراسة
61	1-1-المجال المكاني

61	1-2-المجال الزمني
62	1-3-المجال البشري
62	1-4-المنهج المستخدم في الدراسة
63	1-5-أدوات جمع البيانات (الملاحظة-المقابلة-الاستمارة)
66	1-6-العينة وكيفية اختيارها
الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة	
69	أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة
82	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
82	1-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
82	1-1-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى
83	1-2-1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية
84	2-تقييم الفرضية العامة
86	خاتمة
88	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يوضح توزيع مفردات العينة حسب النوع	70
2	يوضح توزيع مفردات العينة حسن السن	70
3	يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	71
4	يوضح توزيع مفردات العينة حسب أساس التوظيف	71
5	مدى وجود تعاون بين العمال والمشرف في إنجاز العمل	72
6	يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	73
7	يوضح مدى المشاركة في مناقشة أي قرار تصدره المؤسسة	73
8	يوضح مدى استشارة المشرف للعمال إذ كانت هناك صعوبات في العمل.	74
9	يوضح مدى استشارة مدير المؤسسة العمال في تحديد موعد الاجتماعات.	74
10	يوضح مدى مساهمة العمال في اقتراح الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.	75
11	يوضح مدى مشاركة العمال في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي:	75
12	يوضح مدى استشارة مدير المؤسسة مع العمال في علاج المشاكل	76
13	يوضح مدى تطلب الوظيفة للاتصال	76
14	يوضح مدى كيفية إبلاغ المؤسسة بالتعليمات والقرارات للعمال	77
15	يوضح معرفة شرح تعليمات العمل وكيفية عمله	77
16	يوضح الإدارة توصل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل	78

78	يوضح مدى الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال في المؤسسة:	17
79	يوضح نوع أسلوب الاتصال الذي يتماشى مع وظيفة العمال	18
79	يوضح شعور العامل بالارتياح مع جماعة العمل	19
80	يوضح ثقة متبادلة بين زملاء العمل	20
80	يوضح احترام الزملاء للقيم الخاصة بكل فرد من الجماعة	21
81	يوضح أتحاد الزملاء فيما بينهم	22
81	يوضح مساعدة الزملاء للأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة	23
82	يوضح التنسيق بين وحدات العمل من الزملاء	24
82	يوضح وجود صراع بين العمال داخل المؤسسة	25

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان
1	يوضح التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع والفوائض
2	يوضح أثر أنماط التسيير في بناء الجماعة
3	يوضح أدوار الجماعة
4	يوضح العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة



مقدمة

مقدمة:

إن المتتبع للسيرورة التاريخية لنمو وتطور المؤسسات سيلاحظ أن هذه الأخيرة شهدت تغيرا وتطورا مس جميع القطاعات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية... مما دفعها إلى تبني بدائل ناجحة تكون كفيلة لمواجهة تلك التطورات، خاصة على المستوى الإداري، الذي يعد الركيزة الأساسية للحكم على مدى نجاح أو فشل تلك المؤسسة، على هذا الساس قامت العديد من المؤسسات بالاعتماد على الأساليب الحديثة من أجل تفعيل منظومتها.

فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي واقتصادي مستقل ماليا، والتي تتكون من موارد بشرية ومالية، وتحاول المؤسسة أن تستغل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث نجد داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها قواعد وقوانين التي توجه سلوك الأفراد، نحو تحقيق الأهداف المسطرة ولتفادي الوقوع في الأخطاء.

غير أنه وبعد تحقيق هذه المؤسسات الاقتصادية الكثير من الأرباح بدأت تعرف العديد من المشاكل عن العمال وعدم استقرارهم في العمل، وهذا ما سعت إلى تداركه وتجنبه مختلف المؤسسات الهادفة إلى تطوير العملية الصناعية وتحقيق أكبر قدر ممكن من التنمية والتطور وذلك بالانتقال من نمط تسيير يركز على الإنتاج إلى نمط تسيير يعطي العامل نوعا من الأهمية داخل المصنع.

ولقد كانت طق التسيير السائدة ابتداء من الثورة الصناعية وحتى القرن 19 نبع من التجربة والخطأ والحدس، والقواعد التقديرية لأن قواعد التنظيم القديم لم تكن قائمة على المعرفة الفنية والتفكير الرشيد بقدر ما كانت تستمد أسسها من التقاليد والعرف. هذه الأساليب غير العلمية في التسيير كانت إحدى الدوافع وراء ظهور أبحاث جادة، مما أدى إلى ظهور نظريات ومدارس متعددة في التنظيم يمكن إجمالها في الإدارة الكلاسيكية والإدارة الحديثة. فالتسيير مجموعة من القواعد التقنية التي يعتمد عليها المسؤول لتحقيق أهداف تسعى إليها المنظمة، فالتسيير هو البحث عن تقنية ربط العناصر والآليات ربطا منهجيا لتحقيق الهدف من خلال الجماعات المتماسكة، ومن أهم مظاهرها شعور أعضاء الجماعة بالرضا.

وبناء على ما سبق نحاول الدراسة لمعرفة دور التسيير في تماسك جماعات العمل، داخل مؤسسة سونلغاز-مهديّة-تيارت

ولتحقيق هذا قمنا بتقسيم دراستنا إلى خمسة فصول، حيث جاء الفصل الأول تقديم الدراسة ويعني طرح أهداف وأهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع والإشكالية مع الإشارة إلى جملة التساؤلات، كما تضمن ذكر بعض الفرضيات بالإضافة إلى مفاهيم الدراسة، التي تضمنت أيضا كل من (التسيير و تماسك جماعات العمل كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة).

في حين جاء الفصل الثاني تحت عنوان الإجراءات المنهجية، قمنا بالتعريف بالمؤسسة وتحديد إطارها المكاني والبشري والزماني وذكر المنهج المستخدم في هذه الدراسة، كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع الدراسة، ذكر الأداة التي تستخدم في هذه الدراسة وهي الاستمارة وللتحقق من صدقها عرضناها على بعض المحكمين ثم صغناها في صورتها النهائية.

أما الفصل الثالث فقد تم التطرق لتبويب نتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وصياغة النتائج العامة، وفي الأخير جاءت خاتمة البحث لنتهي الدراسة.



الفصل الاول: الإطار التصوري للدراسة

-مقدمة

- تمهيد

أولاً: الإشكالية وتساؤلاتها

ثانياً: تحديد الفرضيات

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: تحديد المفاهيم الأساسية

سابعاً: الدراسات السابقة

تمهيد:

يعتبر اختيار موضوع الدراسة من الأمور التي تجعل المتلقي يتساءل لماذا لكن في المقابل يعمل الباحث الاجتماعي من خلال ذلك على البحث والتقصي بطريقة علمية من أجل الانتقال من الطابع المجرد الإجرائي وذلك بطرح الأسئلة والفرضيات واختبارها في الميدان من أجل الوصول إلى نتائج تجعل من بحثه ذا فائدة تعم على المهتمين بالدراسة ولا يكون هذا إلا بالاستعانة بمنهج وأدوات تعمل على التحقق من الفرضيات. ومن هذا المنطلق جاء هذا الفصل لي طرح فيه الباحث إشكالية البحث مع تحديد أبعادها، بالإضافة إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته، وتحديد الأهداف المرجوة منه، ثم تحديد أهم المفاهيم الأساسية المستعملة، وفي الأخير اقتراح الأسباب التي أدت إلى إشكالية البحث المطروحة في شكل فروض، إلى جانب استعراض مختلف الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة.

الإشكالية:

في ظل التنامي السريع للمؤسسات واحتلالها مكانة كبيرة داخل المجتمعات وفي ظل الأهمية البالغة التي أصبحت تميز المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة في المجتمعات الحالية، فرضت هذه الأهمية جملة من الاعتبارات كالمنافسة القوية بين هذه المؤسسات من أجل احتلال مكانة في الأسواق المحلية أو الإقليمية أو الدولية.

إن المؤسسة ككائن يعيش في بيئة تمتاز في الواقع الحالي بالتعقيد وسرعة التطور تحتاج إلى معرفة كبيرة باتجاهات هذه البيئة بغرض التكيف معها واتخاذ القرارات الصائبة التي تضمن البقاء والتطور واعتبارا لوظيفة المؤسسة في صنع وبيع السلع والخدمات وكذا توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، فإنها تعتبر في قلب الدورة الاقتصادية وذات وظيفة هامة في المجتمع ويمكن القول إن الدور الاقتصادي والدور الاجتماعي للمؤسسة غير قابلين للترقية، ففي الوقت الذي تعمل فيه المؤسسة على تحقيق أهداف نشأتها تقوم بخلق مناصب شغل وتوزيع الدخل، فإن التنوع الكثيف للمؤسسات من حيث طبيعة النشاط، الهيكله وكذا التأطير القانوني قد أدى إلى خلق أزمة في تحديد ماهيتها والإمام بمختلف خصائصها، كما أن المؤسسات اليوم أصبحت كيانات مستقلة عن شخصية مؤسسيها أو مالكيها فلها شخصيتها القانونية (المعنوية) الخاصة وتتمتع بذمة مالية مستقلة.

وهذا ما أجبر القائمين عليها على اتباع استراتيجيات وطرق معينة من أجل تطوير أدائها وبغرض تحقيق الأهداف المسيطرة لذلك.

يعد التسيير أحد الاستراتيجيات أو الآليات التي تتبناها المؤسسات الحديثة من أجل تحقيق أهدافها واهداف العاملين بها، فالتسيير مجموعة من القواعد التقنية التي يعتمد عليها المسؤول أو المشرف لتحقيق أهداف عامة تسعى إليها المنظمة عندئذ يكون المسير قد أدى

إلى نتيجة مقبولة نجحت طريقته سواء المكتسبة من تحدياته المهنية، فجوهره عملية التسيير هو البحث عن تقنية ربط العناصر والآليات، ربطاً منهجياً لتحقيق الهدف.

ويعد موضوع جماعات العمل إحدى المواضيع التي أثارت اهتمام الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل ومجالات علمية أخرى على اعتبار أنها حاجات العمل، ويمثل تماسك جماعات العمل داخل المؤسسات من الآليات المهمة في تحسين أداء المؤسسة واستمرارها وتطورها لاعتبارات المنافسة والتنافسية على الأسواق من قبل العديد من المؤسسات الأخرى حيث يعتبر تماسك جماعات العمل من المكونات الأساسية للمنظمات فهي الأساس في البناء التنظيمي المعاصر، إذ أن التوجهات المعاصرة نحو تنفيذ الأعمال والمهام من قبل الجماعات التي توكل إليها مهام وأعمال رسمية وتحدد البناء التنظيمية للمنظمة وتمثل الأقسام والتشكيلات المختلفة ومن ضمنها اللجان وفرق العمل والجماعات غير الرسمية والتي تظهر ضمن التنظيمات الرسمية بحكم العلاقات الشخصية.

وبناء على ذلك فإن إشكالية الدراسة تبحث في معرفة دور التسيير في تماسك جماعات العمل.

وعليه فإن السؤال الرئيسي للإشكالية هو:

هل يساهم التسيير في تحقيق تماسك جماعات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية؟

الفرضية العامة:

• يساهم التسيير في تحقيق تماسك جماعات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية.

التساؤلات الفرعية:

1- هل تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تماسك جماعات العمل؟

2- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك العمل بالمؤسسة الاقتصادية؟

الفرضيات الفرعية:

- 1- تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تماسك جماعات العمل.
- 2- يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعات العمل بالمؤسسة الاقتصادية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعتبر الأفراد أثنى ما في الحضارة الإنسانية وعلى ذلك فلا توجد مسؤولية أهم وأعظم من تسيير الأفراد وتمييزهم فبدون المسير تصبح المنظمة خليطاً من الأفراد والآلات، حيث ينبع اهتمامنا بالموضوع من الاهتمام الكبير الذي حظيت به العلاقات الإنسانية وسلوك الفرد في المؤسسة حيث هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار الموضوع بالذات دور التسيير الإداري في المؤسسة وتعاضله حيث أصبحت فاعلية التسيير في تماسك الجماعات العمالية.

- 1- كبر حجم المؤسسات بحيث أصبح المسير لا يستطيع أن يسير العمال كأفراد بل لا بد أن يسير العمال كجماعات ولا يمكنه تحقيق ذلك إلا بتماسك الجماعات العمالية.
- 2- تشجيع البحث العلمي أكثر وإثراء المكتبة العلمية بهذا النوع من البحوث.
- 3- تماسك الجماعات لا يحدث عرضاً بل لابد أن توضع له عدة خطط وتوفر له الوسائل.
- 4- كون الموضوع ينتمي إلى مجال تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.
- 5- نقص التسيير الفعال داخل المؤسسات الذي يعمل على خلق جو مناسب للعمل.
- 6- التماسك يسهل للمسير فهم الأفراد الذين يعملون تحت إمرته وكلما زادت الجماعات تماسكاً كلما زاد تحكمها في أعضائها.

أهداف الدراسة:

إن تحديد الأهداف هو الخطوة الأولى في بناء الخطة، لأنه محدد للغاية والأهداف هي نتائج تعليمية مخططة، على المتعلم أو الباحث أن يكتسبها بأقصى ما تستطيع قدراته وبشكل يلبي احتياجاته، فالهدف هو ما يسعى الفرد إلى تحقيقه، بل هو النتيجة الحاسمة التي يسعى إليها والهدف من المنظور التربوي العام عبارة عن قصد يتم التعبير عنه بعبارة تصف غاية عامة يصل إليها المتعلم

وتهدف هذه الدراسة إلى:

الهدف العام من الدراسة: التعرف على مساهمة التسيير في تحقيق تماسك جماعات العمل بالمؤسسة الاقتصادية.

الأهداف الفرعية:

1- التعرف على مساهمة المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق تماسك جماعات العمل.

2- التعرف على الاتصال التنظيمي في تحقيق تماسك جماعات العمل.

أهمية الدراسة:

إن المؤسسة العالمية المتطورة والرائدة تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري وكيفية التحكم فيه وتسييره لأنها أدركت أن الأفراد العاملين بها هم اللذين يرجحون كفة المؤسسة في ظل التنافس الحاد الآن، وسائل الإنتاج الأخرى أصبحت تقريبا في متناول الجميع حيث تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- المنافسة الشديدة في الأسواق مما يتطلب الابتكار في طرق التسيير لتحقيق القدرة على المنافسة وفائض القيمة للمشروع.

2- الندرة المتزايدة في الموارد البشرية المتخصصة مما يتطلب الرشد في التسيير والبحث عن وسائل طرق جديدة ومبتكرة لتحقيق الفعالية.

3-تزايد قوة الجماعات المدافعة عن العمال "أحزاب، نقابات" مما يدعو إلى وضع سياسات مقبولة.

تحديد المفاهيم الأساسية:

1- مفهوم الدور:

لغة: يشير الدور لغة إلى الاصطلاح بمهمة توضيح معنى الدور لابد من التعرض أولاً بمعنى المركز وهو الوضع الذي يشغله الفرد في المجتمع ما بحكم سنه أو جنسه أو ميلاده أو حالته الاجتماعية أو وظيفته أو تحصيله.

وقد تعددت التعريفات التي ذكرها الكتاب لتوضيح مفهوم الدور ولعل ذلك يرجع إلى انتشار استخدام هذا المفهوم في العديد من المجالات العلمية، حيث استخدمت في علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا.

وقد عرفه أحمد زكي بدوي الدور في معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية بأنه السلوك المتوقع من الفرد في الجماعة والجانب الدينامي لمركز الفرد، فبينما يشير المركز إلى مكانة الفرد في الجماعة فإن الدور يشير إلى نموذج السلوك الذي يتطلبه المركز، ويتحدد السلوك الفرد في ضوء توقعاته وتوقعات الآخرين منه وهذه التوقعات تتأثر بفهم الفرد والآخرين للحقوق والواجبات المرتبطة بمركزه الاجتماعي وحدود الدور تتضمن تلك الأفعال التي تتقبلها الجماعة في ضوء مستويات السلوك في الثقافة السائدة.¹

اصطلاحاً:

فالدور لا يرتبط بمجال معين إذ يتحدد دون غيره ويدخل في اختصاصات مختلفة اقتصادية سياسية واجتماعية وطبيعية وذلك ضمن عملية تحديد النتائج الخاصة بطبيعة العلاقات الارتباطية بين جزئيات ظاهرة ما، أو بين مجموعات محددة من الظواهر وحتى

¹أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1993، ص 395.

في نطاق المجال الواحد يمكن أن يظهر التنوع في معنى الدور، وبالتالي في تعريفه وذا ما نظرنا في إطار حقل العلوم السياسية نجد أن له أكثر من تعريف إذ يعرف في المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية بأنه موقف أو سلوك أو وظيفة.

إذ يتصل مفهوم الدور غالبا بالدراسات السيكولوجية الاجتماعية الحديثة ويستفاد منها في دراسة وتغيير سلوك السياسي الخارجي للدولة لذلك فإن الدور يمكن التعبير عنه بوظيفة الدولة كنموذج منظم للسلوك ضمن مجموعة من النشاطات الاجتماعية.¹

التعريف الإجرائي: هو نموذج يتركز حول بعض الحقوق والواجبات يرتبط بوضع محدد للمكانة داخل جماعة أو موقف إجتماعي معين ويتحدد دور الشخص في أي موقف عن طريق مجموعة توقعات يعتنقها الآخرون.

2- مفهوم التسيير:

إن التعريف الأكثر شيوعا لتسيير المؤسسة يقضي بأنه يكمن في استخدام موارد المؤسسة بكل رشادة بغية تحقيق الأهداف المحددة سلفا في إطار سياسة معينة، إن ما يستشف من هذا التعريف هو أنه تعريف اصطلاحي أكثر من كونه عملي كون أنه يعطي إجابة عن كيفية الوصول إلى تحقيق الأهداف واستخدام الوسائل المتاحة.²

- عرفه "تيلور" بأنه علم مبني على القوانين وقواعد وأصول علمية قابلة لتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى management هو مصطلح إنجليزي ويعني القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.³

¹ الخليل ابن محمد الفراهيدي، كتاب العين، مادة (فعل / جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر).

² صلاح التنوافي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، ط2، 02، 2003، ص 34.

³ ابن حبيب عبد الرزاف، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 31.

- يقصد بالتسيير اتباع القواعد والإجراءات المعترف بها لتنظيم أشغال الأفراد داخل المجتمع، لكنه كمفهوم تطور مع الثورة الصناعية والتكنولوجية أصبح واقعا وحتمية لا بد منها لهذا ظهرت دراسات لتنظيم أشغال العاملين داخل الوحدة.
- التسيير هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها هذا هو جوهر مهمة المسير.¹

المفهوم الإجرائي للتسيير:

هي عملية إدارية لها طرفان هما الإداري والجماعة والإداري هو الذي يقوم بتنسيق بين جهود أفراد الجماعة وتوجيه هذه الجهود والإشراف عليها وتحفيزها من أجل الوصول إلى هدف.

3- التماسك:

أ- في اللغة: مسك بالشيء وأمسك به وتمسك واستمسك ومسك متماسك، أي يمسك بعضها بعضا ومسك به وتماسك وتمسك واستمسك ومسك، احتبس واعتصم به.

مسك: إمساك الشيء، التعلق به وحفظه، قال تعالى: {فإمساك بمعروف أو تسريح بإحسان}، وقال أيضا: {أم آتيناكم كتابا من قبله فهم به مستمسكون}.

ويقال تمسكت به ومسكت به.²

¹ محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية، دار الجامعة الإسكندرية، ط01، 2010، ص 157.

² الراغب الأصفهاني، مفردات القرآن الكريم، مادة، فعل، جامع معجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.

ب- الاصطلاح: الجماعة المتماسكة هي التي يشعر أعضاؤها بالهدف المشترك الموحد أو تلك التي يكون كل عضو فيها على استعداد لتحمل المسؤولية في أعمال الجماعة اليومية.¹

تستخدم التماسكية كثيرا لصفة تتصف بها الجماعات الصغيرة وهي تتضمن:

أولا: جاذبية الجماعة لأعضائها.

ثانيا: القوى التي تدفع الأعضاء ليظلوا أعضاء فيها.²

التعريف الإجرائي: تفاعل الأفراد داخل الجماعة فكل فرد يتأثر بالأفراد الآخرين ويؤثر فيهم وبذلك يختلف كل مجال اجتماعي باختلاف أنماط العلاقات القائمة به.

4- الجماعة:

أ- لغة: عدد كل شيء وكثرته.³

الجماعة: جمع الشيء عن تفرقة يجمعه جمعا وأجمعه، فاجتمع، قد استعملوا ذلك في غير الناس حتى قالوا جماعة الشجر وجماعة النبات وتجمع القوم: اجتمعوا أيضا من هنا وهنا.

4

جماعة: جمع جماعات: العدد الكثير يجمعها غرض واحد.

¹أبوالبية محمد الطاهر، دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دجاسة ميدانية بمركب اسبات، عنابة، أطروحة دكتوراه في علم النفس، العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004، ص 93-94.

² عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998، ص 98-99.

³ رباطي صورية، الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، النمسيية سنة 2013، ص 135.

⁴ ابن منظور، مادة، فعل، لسان العرب، جامع من معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العريس للكمبيوتر.

ب- في الاصطلاح:

يعرف ديفز الجماعة بأنها "عدد مكن الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.¹

يعرفها صامويك "الجماعة بأنها عدد من الناس تكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها.²

التعريف الإدراي: هي عدد من العمال في مؤسسة تجمعهم عوامل مهنية وثقافية ... وأهداف مشتركة.

الدراسات السابقة:

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به تأكد لنا ندرة البحوث الجامعية التي عالجت موضوع التسيير الفعال ودوره في تماسك جماعات العمل ومن أحدث هذه البحوث الجامعية القريبة من موضوع دراستنا نذكر ما يلي:

- دراسة بن سلامة زهية تحت عنوان أسباب نزاعات الجماعات العمالية المؤسسة الصناعية هي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير سنة 2006-2007 بقسم علم الاجتماع جامعة منوري قسنطينة تحت إشراف الأستاذة بشلينة سعد حاولت الباحثة من خلال الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لنزاعات الجماعات العمل والمجتمعية وربطها بالتوتر والصراع وقد تمت الدراسة ميدانيا بمحطة توليد الكهرباء بولاية - جيجل- وقد انطلقت من الأسئلة التالية:

¹ ماجد العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003، ص 135.

² محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، ص 13.

- هل عدم المشاركة العمالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى وجود النزاع؟
- هل ظروف العمل البيئية داخل المؤسسة تؤدي إلى وجود النزاع؟
- أما عن الفرضية العامة التي وضعتها كانت إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة للنزاعات داخل المؤسسة واعتمدت على أسلوب المسح الشامل في دراستها.

وقد توصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية:

إن النزاعات الاقتصادية هي أكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل، إذ أن أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية هي بالدرجة الأولى نزاعات مصالح والتي تتمحور حول الترقية، الأجور، وظروف العمل. وبالتالي فقد تحققت الفرضية العامة بدرجة مقبولة نسبيا.

• دراسة عبد العالي بلعيفة 2007: والتي كانت بعنوان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية بجامعة منتوري بقسنطينة كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، حيث هدفت الدراسة إلى:

- معرفة آثار العلاقات الرسمية والغير رسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية.
- معرفة ما إذا كان المسير الجزائري يهتم بمقتضيات التسيير من خلال الجماعات أم لا.
- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير بصفته وسيطا بين جماعات العمال والإدارة.

- معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات وكذا العوامل والمسببات التي أدت إلى ارتفاع درجة التماسك أو انخفاضها.
 - معرفة طبيعة التسيير والجماعات العمالية أثناء الوضعية الحالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية.
 - وقد انطلق الباحث من إشكالية تمثلت في طرح تساؤل مركزي مفاده هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟
 - كما تضمنت الدراسة أسئلة فرعية مفادها:
 - *هل مؤسسة التل لإنتاج الحليب بـ "مزلق" -سطيف- تعاني من مشكل الفعالية في التسيير؟
 - هل المؤسسة تعاني من نقص الفعالية في التسيير؟
 - أم أن عدم تماسك الجماعات العمالية مرده إلى نقص في التسيير؟
 - وبهدف تحقيق أهداف الدراسة تطرق الباحث إلى فرضيتين مفادهما:
 - التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم معا.
 - رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم.
- حيث اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي واختار الباحث عينة عشوائية طبقية واعتمد على الملاحظة، المقابلة، لاستمارة كأدوات لجمع البيانات وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية:
- إن التسيير بـ "وحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته بـ 'مزلق -سطيف-' غير فعال" وبالتالي لم يتحقق تماسك الجماعات.
 - إن الفرضيتان المقترحتان لم تتحقق، فالفرضية الأولى التي مفادها التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم لم يتحقق لأن العمال غير راضين عن أهداف التنظيم ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها رضا العاملين عن هدف

التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم فهي أيضا لم تتحقق بوحدة حليب التل بـ 'مزلوق -
سطيف.



الفصل الثاني: التسيير في المؤسسة

تمهيد

1. خصائص التسيير ومبادئه

خصائص التسيير

مبادئ التسيير العلمي

الطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير

2. التسيير والمسير

دور المسير

التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع والفوائد

أثر أنماط التسيير في بناء الجماعة.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التسيير ظاهرة اجتماعية تحدث في كل مكان وزمان ولذلك احتلت مكانة هامة في مواضيع علم النفس وعلم الاجتماع بفروعها المختلفة حيث تشبعت البحوث والدراسات في مجال التسيير وذلك من أجل مساعدة المدراء كي يلعب دورا مؤثرا في منظماتهم وهذا ما يدفعنا إلى معالجة كيف كان موقف الفكر الاجتماعي من التسيير وللإجابة على هذا السؤال نحاول تقديم عرض شامل عن النظريات والدراسات في مجال التسيير باعتبارها خطوة أولى وضرورية لتحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح لنا باستيعاب موضوع البحث، كما يدفعنا إلى البدء بذلك باعتبار التسيير المتغير المستقل وفي بحثنا والذي يجب فهمه أولا قبل الانتقال إلى المتغير التابع ألا وهو تماسك الجماعات العمالية ودور المسير في ذلك وبناءا على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: خصائص التسيير ومبادئه.

المبحث الثاني: التسيير والمسير.

المبحث الأول: خصائص التسيير ومبادئه

المطلب الأول: خصائص التسيير

1- توفر التصورات الأولى: ¹

لا يمكن للمسير أن يبادر بعمل ما لتحقيق الأهداف إلا إذا كانت لديه تصورات قبلية لما هو متقدم عليه سواء للمؤسسة في حد ذاتها أو المنظمة لهذا من الضروري أن يرسم له تصور لكل البديهيات الأولى حتى يتمكن من معرفة المؤسسة ولو اطلاع هامشي.

2- توفر الاستراتيجية:

تعرف الاستراتيجية كطريقة تقديرية لرسم مستقبل المؤسسة أي أنها توفر المرور إلى الهدف بعد الانطلاق في تسيير المؤسسة كثيرا ما تعتقد الاستراتيجية على تخمينات يشترط في المسير الناجح أن تكون مضبوطة علميا أي محددة الوقوع باستعمال احتمالات علمية مدروسة.

3- توفر التخطيط:

نعني به رسم الاستراتيجية، العوامل والفروع التي لها علاقة بتسيير المؤسسة داخليا وخارجيا بوضع مخطط التعامل مع جميع الموحدات داخل المؤسسة كرواتب تسديد الفواتير واشتراكات ضمان العمال الأجانب المنتدبين (النقابات).

¹ حمام محمد زهير، محاضرات في علوم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة، ص

4- معرفة السياسة العامة:

لا يمكن لأي مسير داخل المنظمة أن يعمل دون معرفة التوجهات الأساسية التي تقوم بها الإدارة كنظام تسيير شمولي وخاصة ما يتعلق بغاية وهدف المرفق العام ويعود سر اهتمام المسير لكونها تتبع اختيارات مجموع مواطني الدولة.

5- الروح الاتصالية:

لا يزاول المسير عملا خارج المحيط الاجتماعي باعتبار أن إمكانية التواصل مع الآخرين تعد من الضروريات الملحة لتسيير ذلك أنها تضمن انتقال المعلومات عبر المستويات الرسمية وهو ما تسميه في الإدارة بالاتصال الرسمي أو الأفقي.¹

المطلب الثاني: مبادئ التسيير العلمي

حدد تايلور هذه المبادئ في كتابه "مبادئ التسيير العلمي الصادر عام 1911

- 1- إحلال علم ومبادئ علمية محل القواعد التقديرية التي تعتمد على خبرة فرد واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد وذلك بغرض التحديد الفعلي لكل جزء من أجزاء العمل.
- 2- الاختيار والتدريب العلميان للعمل، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل في أعلى المستويات.
- 3- تعاون الإدارة والعمال وفقا لمبدأ المنافع المتبادلة، لتتأكد من إتمام العمل حسب الطريقة العلمية.

¹ حمام محمد زهير، المرجع نفسه، ص 52.

4- تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والعمال بشكل عادل، حيث يتحمل المسير مسؤولية التصميم وتنظيم العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تسند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.¹

الطرق المتبعة لمواجهة مشاكل التسيير:

- التقنيات الكمية في التسيير هي قبل كل شيء تقنيات نظامية وعلمية تخص مجال التسيير، هدف هذه التقنيات تحليل ومعالجة المشاكل التي تتعرض المؤسسات والتنظيمات عموماً وذلك لاتخاذ القرار المناسب.
- فهي تسمح بالإجابة عن تساؤلات كثيرة منها هل مشروع الاستثمار ذو مردودية؟ في أي تاريخ يمكن إطلاق سلسلة من المنتج (س)؟² كيف يمكن تنظيم مصلحة أو عدة مصالح داخل المؤسسة؟ ما هي كميات الإنتاج المثالي؟ وغيرها.
- توجد عدة طرق تساعد في حل مشاكل التسيير اليومية واتخاذ القرارات المناسبة من بينها:
- استعمال الخبرة السابقة للمسير التي تعكس تجربته السابقة، لها أهمية بالغة في مساعدة المسير في اتخاذ بعض القرارات، ومعالجة بعض المشاكل، إلا أنه قد لا يستطيع الاعتماد على تجاربه نظراً لاختلاف الظروف.
- طريقة الملاحظة والرصد إلا أن هذه الطريقة تعتمد على قدرة المسير على الإلمام والاطلاع على كل التفاصيل التي تحدث بالمؤسسات المشابهة لمؤسسته ليستطيع الاستفادة من تجاربها وهذا يعتمد على دبلوماسيته ومقدرته على جمع المعلومات حول المؤسسات.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل التسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، ص 88.

² علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث، ص 7-8.

- تطبيق الدراسات النظرية، وهنا يستعين المسير بالكتب التي تتناول مشاكل مشابهة
- الطريقة العلمية، وهي من أفضل الطرق وتستوجب تكوين المسير حيث يكون مختصاً في مجال الإدارة والتسيير، فيكون إمامه بمختلف الطرق العلمية التي يستند إليها في اتخاذ قراراته.
- الاستعانة بمكاتب الدراسات المتخصصة في حالة عدم اختصاصه أو تعذر عليه في إيجاد الحل.

المبحث الثاني: التسيير والمسير

المطلب الأول: دور المسير

بخلاف الأدوار السابقة للمسير يبقى إدماجه في وظيفة التسيير عمل تضبطه آليات الوظيفة العامة، لكنه في العمق يبقى بمثابة شخص مركب من شعور وأحاسيس، ولا شك أن علاقات الاتصال والحوار المتبادل بين العاملين هي المفصح عن حقائق الأدوار، التي من الممكن أن يلعبها المسير إذا ما استطاع أن يلبي حاجيات العاملين في المؤسسة.

فمهما كانت رباطة بأس المسؤول، إلا أنه لا يمكنه أن يتجرد من الرباط العائلي، رغم أن المصلحة في بعض الأحيان تغيب المسؤول حتى عن تشييع والده أو والدته وهو قرار نفسه يحس بألم فضيع مهما كانت درجة المسؤولية، إلا أنه لا يمكنه أن يغيب من فكر العامل أو الموظف وفاة والده، لأن ذلك يدخل في نطاق العائلة الاجتماعية، إلا أن معيار توظيف الرباط العائلي يظل من بين أبرز المسببات المساهمة في إنجاح منظومة التسيير.

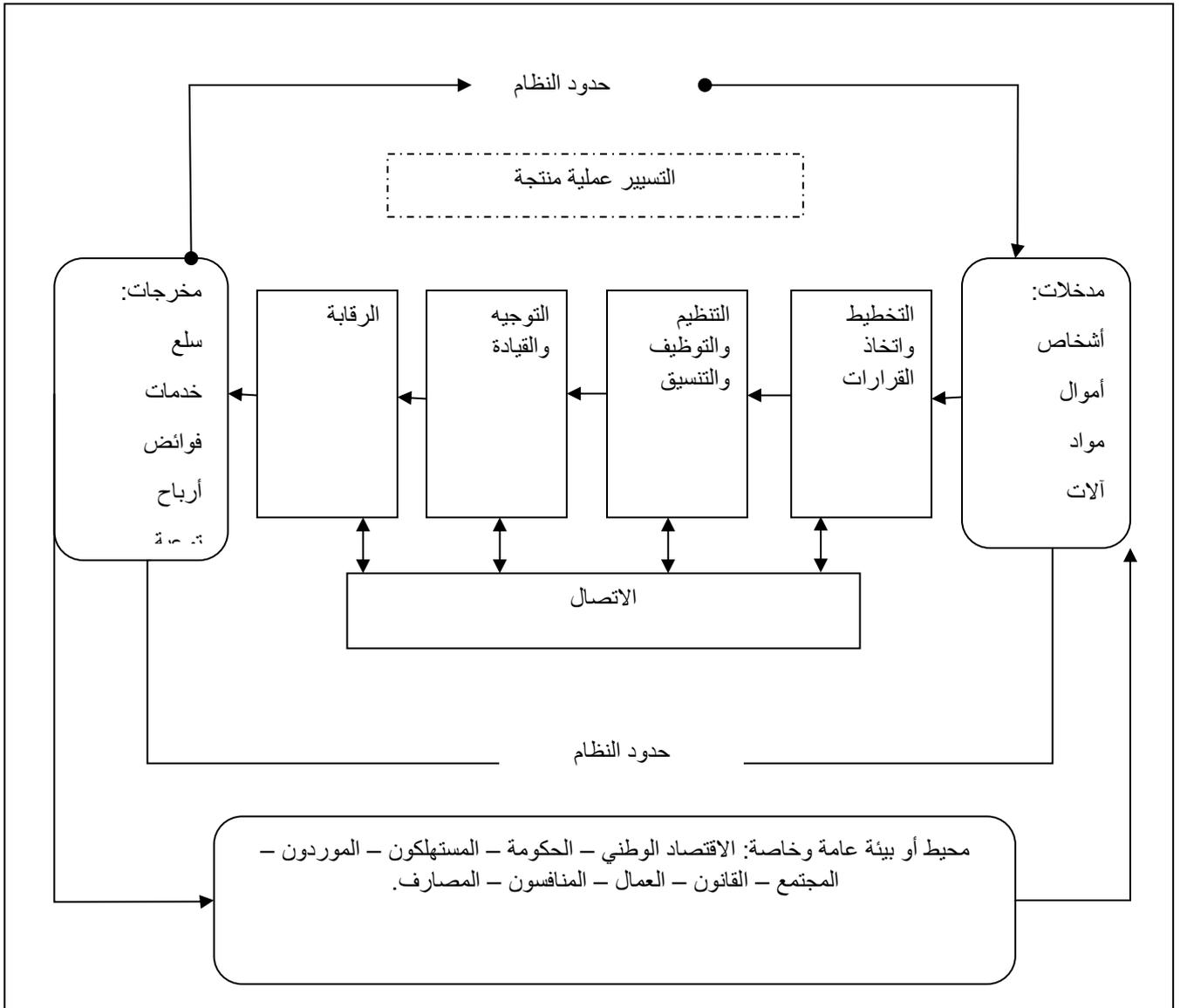
1

المطلب الثاني: التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع والفوائض يتمثل المبرر العملي لوجود التسيير وأجهزته في قدرته على أداء الهدف، وهو خلق المنافع على اختلاف أنواعها، هذا

¹ حمام محمد زهير، من هنا يبدأ التسيير الفعال، نفس المرج السابق ذكره، ص 63.

الأمر الذي يعتبر مفروغا منه في إدارة الأعمال أو تسيير المنشآت والمشاريع الاقتصادية، ينطبق أيضا على الإدارة العامة للمؤسسات العمومية، تلك المؤسسات التي تستمد بدورها مبرر وجودها من قدرتها على خلق المنافع الاجتماعية، وإذا كان التسيير يمثل جهاز المؤسسة، فإن المؤسسة هي جهاز المجتمع، توجد للقيام بمساهمات ووظائف اقتصادية واجتماعية معين لذا لا بد من النظر إلى التسيير على أنه عملية تحويل وعنصر تماس لا غنى عنه للحصول على السلع والخدمات والفوائض ابتداء من الموارد المادية والبشرية المتاحة للمنشأة لا بد حتى تستطيع المنشأة القيام بهذا الدور من خلال جهازها التسييري من النظر إليها.¹

الشكل 1: التسيير عملية تحويل منتجة للمنافع والفوائض.²



المطلب الثالث: أثر أنماط التسيير في بناء الجماعة.

الشكل 02: يوضح أثر أنماط التسيير في بناء الجماعة¹

المسير التقليدي	عناصر المقارنة	المسير الابتكاري
المسير يحاول بناء معايير ضمنية مع الجماعة	معايير الجماعة	- المسير يشارك القيمة الرئيسية والمبادئ - وقواعد السلوك أساسية لمعايير الجماعة
المسير يحاول التأثير على الثقافة	ثقافة الجماعة	المسير يشارك أعضاء الجماعة مبادئها وقواعد السلوك كقواعد لازمة لثقافة الجماعة وأعضاء الجماعة يناقشون إعلانية ثقافة الجماعة يوافقون على كيفية تشكيلها
المسير هو الذي يقرر كم من الوقت تحتاج إليه المهمات ويضع الوقت المخصص لها باستشارة أعضاء الجماعة	الوقت الكافي	المسير يعلم أعضاء الجماعة كيف يخطط ويديروا وقتهم أعضاء الجماعة يستخدمون المعلومات ذات العلاقة والدعم المتوافر من قبل القائد لتحديد الوقت اللازم لإنهاء المهام.

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.

شكل رقم 03: يوضح أثر أنماط التسيير في البيئة التنظيمية¹

التسيير التقليدي	عناصر المقارنة	المسير الابتكاري
التسيير يأخذ على عاتقهم محاولة تغيير البيئة الطبيعية للعمل وأحيانا قد يستعين ببعض المعلومات من أعضاء الجماعة.	البيئة الطبيعية	أعضاء الجماعة يأخذون على عاتقهم مسؤولية تغيير البيئة الطبيعية للأعمال بالاعتماد على المعلومات المتوافرة ودعم المسير.
المسير يتحمل مسؤولية تأمين وتوفير الموارد	التكنولوجيا والمادية والموارد	أعضاء الجماعة يتولون مسؤولية توفير الموارد بالاعتماد على المعلومات المتوافرة وبدعم من المسير
المسير يتحمل مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والاستشارات اللازمة للجماعة	التجريب والاستشارة	التسيير يتأكد بأن أعضاء الجماعة لديهم المعرفة والمهارة لتحديد احتياجاتهم التدريبية والاستشارية يتولى أعضاء الجماعة مسؤولية تحديد وتوفير التدريب والاستشارة التي تحتاج إليها الجماعة
المسير يصمم نظام التقدير	التقدير	أعضاء الجماعة يصممون

¹ أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، نفس المرجع السابق

<p>نظام التقدير ويقررون من الذي سيكافأ نظام التقدير الداخلي والخارجي يركز على الجماعة والأفراد</p>		<p>ويقدر من هو الذي سيكافأ</p>
<p>أعضاء الجماعة يستخدمون ما يتوفر من معلومات من المسير لتحديد الأدوار والموافقة عليها</p>	<p>الأدوار المحددة والواضحة</p>	<p>المسير يحدد الأدوار بمشاركة وأحيانا عدم مشاركة أعضاء الجماعة</p>
<p>المسير يتأكد من أن الجماعة من المعلومات والمهارات اللازمة لاختيار وعزل أعضائها</p>	<p>العضوية الملائمة</p>	<p>المسير هو الذي يحدد وينضم إلى الجماعة ومن يتركها</p>
<p>المسير يساعد أعضاء الجماعة لفهم ماذا يجعل العمل ذو دافعية الأعضاء يستخدمون المعلومات الملائمة إلى جانب دعم المسير في إعادة تصميم أعمالهم</p>	<p>المهام المحفزة</p>	<p>المسير يصمم أعمال أعضاء الجماعة وأحيانا يتم التشاور مع أعضاء الجماعة</p>
<p>المسير يساعد أعضاء الجماعة على كيفية تحديد أهدافهم الأعضاء يستخدمون المعلومات المتوافرة إلى جانب</p>	<p>الأهداف الواضحة</p>	<p>المسير يحدد الأهداف بشكل عام وأحيانا يستشير أعضاء الجماعة</p>

دعم المسير في المناقشة ووضع الأهداف		
--	--	--

خلاصة:

من خلال تناولنا لهذا الفصل يتضح أن عملية التسيير وظيفة هامة وحيوية في التأثير على الآخرين في سلوكهم وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من أجل إيتاح استراتيجيات وسياسات ناجحة للمؤسسة لضمان نفوقها.

فالتسيير هو جوهر العملية الإدارية ونجاحها يتوقف أساسا على مدى مهارة وكفاءة المسير ليس من ناحية تطبيق القوانين والإجراءات في الواقع لكن من ناحية القدرة العالية في التفكير والابتكار والتحليل لمواجهة الظروف المفاجئة والطارئة من أجل إحداث توافق مع الظروف المتغيرة، وبهذا فإن المنظمة والبيئة والمواقف كلها تتفاعل لتؤثر في فاعلية ونجاح المسير.



الفصل الثالث: تماسك الجماعات العمالية

تمهيد

I. الجماعات العمالية

خصائص الجماعة العمالية

أهمية الجماعة العمالية

هيكل الجماعة العمالية

استراتيجيات تحقيق تفاعل الجماعة

II. تماسك الجماعات العمالية

تماسك الجماعة

أنواع الجماعة

العوامل المؤثرة على أداء الجماعات

المراحل الأساسية لنمو الجماعة

III. المسيرون وتماسك الجماعات

المسير وديناميكية الجماعة

دور المسير في تحقيق تماسك الجماعات العمالية

الجماعة وممارستها للدور

مظاهر تأثير التسيير على التماسك العمالي في المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد تماسك الجماعات العمالية من بين الأمور المهمة لأي مؤسسة فهو حتمية لا مفر منها، لهذا لا يوجد أفراد يمكن أن يكونوا غير اجتماعيين والمجتمع ما هو إلا أفراد حدث بينهم ارتباط وتنظيم والتماسك من الخصائص المميزة للجماعات لبعضهم البعض ومدى تأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعة.

- تهتم منظمات الأعمال الحديثة بدراسة جماعات العمل لأهمية دورها في أداء الأعمال وبالتالي فإن دراسة جماعات العمل والتعرف على أنماط سلوكها المختلف يعتبر من الضروريات للحفاظ على أداء عمل جيد والمحافظة على إيجاد بيئة عمل صحية والحفاظ على سلوك الأفراد بشكل متوازن ومستقر وثابت

وبناء على ذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تماسك الجماعات العمالية

المبحث الثاني المسيرين وتماسك الجماعات

المطلب الأول: خصائص الجماعة العمالية

ومن بين خصائص بناء الجماعة وتطويرها بمعايير تتحكم في عملية صنع قراراتها وتؤثر على سلوك أفرادها وعلى العلاقات المتبادلة بين الأدوار المتعلقة بتحقيق مهامها فلكل جماعة معاييرها وقواعدها ونماذجها السلوكية المقبولة من قبل أعضائها ومن وجهة نظر الفرد أداة ووسيلة تخبره بما هو متوقع منه في المواقف المعينة ومن الرغم على غالبية غير مدونة، ولا تتخذ الشكل الرسمي، إلا أن هناك خصائص مدونة رسمية تظهر على شكل قرارات وكتيبات تصدر النظم كوسيلة تحدد من خلالها قواعد وإجراءات من المفروض أن يسير على هديها العاملون في النظام المعين.

وأن العناية بدورها كمؤثر على سلوك العاملين بدأ من أوائل الثلاثينيات من هذا القرن وبخاصة دراسة هاوتورن التي تمت في الفترة ما بين (1927 - 1922) وقد أجريت بقيادة عالم النفس مايو من جامعة هارفرد في الولايات المتحدة الأمريكية ومن أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- أ- أن سلوك العامل وعواطفه ووجدانه متقاربة جدا
- ب- أن نفوذ الجماعة وسطوتها لها دلالة على سلوك الفرد
- ت- أن الجماعة عامل فعال في تعيين المخرجات الفرد وتقييمها
- ث- أن النقود عامل ثانوي في التأثير على المخرجات الفرد إذ ما توزن بمعايير الجماعة، وبالبعد العاطفي والانفعالي والإحساس بالأمن.

ويتزايد عدد أفراد الجماعة مع تزايد أهمية دور المعايير، فتتعدد العلاقات بين الأفراد والجماعات الكبيرة والحاجة إلى التوزيع وتدفق فعال للمعلومات فيها، وتنسيق معايير

وتعليمات يلتزم بها الكل، ولعل من بين أهداف وتطوير المعايير في الجماعة توفير نوع من الضبط.¹

خصائص الجماعة:

تتسم الجماعة العمل بعدة خصائص يمكن استخلاصها في ما يلي:

- 1- إن العلاقات التي تنشأ بين أفراد الجماعات العمل تأخذ صفة الدوام والاستمرار ولانتظام والقابلية للزيادة والتطور.
- 2- أن للجماعة أهداف تسعى إلى تحقيقها منها أهداف خاصة بمستويات أداء العمل في المنظمة وأهداف خاصة باتباع رغبات الأفراد.
- 3- أن لكل فرد في الجماعة دور يلعبه بصفته الوظيفية، وهذه الأدوار عادة ما تقف على عدد من العوامل كالسن والخبرة والمؤهل والاستعداد والقدرات وبناء الشخصية.²
- 4- باعتبار جماعة العمل ما هي إلا جماعة مصغرة من المجتمع الكبير قد تكون بينهم نفس المشاعر والأحاسيس من سرور وحزن وكره وحب.

المطلب الثاني: أهمية الجماعة

- 1- انتماء الفرد إلى جماعة يساعد في شعوره بالأمن والطمأنينة والحاجة إلى المركز والمكانة.
- 2- تساعد الجماعات في تحقيق حاجات الفرد الاجتماعية بالانتماء إلى الجماعة تتقبله ويتقبلها.

¹ هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي لسلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، ط الرابعة، 2002، ص 207.

² جابر عوض السيد حسن، العمل مع الجماعات، أسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي، الحديث، ط، الإسكندرية، مصر، ص 207، ص 196.

- 3- من خلال انتماء الفرد للجماعة يكتسب القيم والمعايير الاجتماعية
- 4- تساهم الجماعة في فهم الفرد لنفسه من خلال تفاعله مع الآخرين وتقديمهم له
- 5- تساهم الجماعة في تعلم المهارات الاجتماعية كنمو الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على التفاعل مع الآخرين والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية والقدرة على فهم السلوك الإنساني
- 6- يكسب الفرد اتجاهات وتنمو لديه فلسفة للحياة من خلال التفاعل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها.¹
- 7- تساهم الجماعات في تكوين صداقات جديدة مما يساعد في نمو دائرة التفاعل الاجتماعي للفرد
- 8- تساهم الجماعة في تحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية التي يعجز الفرد عن تحقيقها بنفسه.

المطلب الثالث: هيكلية الجماعة

« Groupe Structure »

من أجل تفهم أعمق لسلوك الجماعة لا بد من مناقشة لهيكلية عناصر الجماعة التي تتضمن ما يلي: تركيب الجماعة، المعايير السلوكية، والأدوار، والمنزلة أو الحالة والترابط والقيادة.

أ- تركيب الجماعة:

إن سلوك الجماعة هو نتاج للسلوك الفردي فيها، فأحياناً نجد الأفراد يتشابهون في حاجاتهم ودوافعهم وشخصياتهم، وبذلك تكون الجماعة المتجانسة (Homogeneous)،

¹ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 95.

وفي أحيان أخرى، يختلف أفراد الجماعة في احتياجاتها ودوافعها وشخصياتها، وبذلك تكون الجماعة المتغايرة الخصائص (Heterogeneous)، وتكون الجماعة المتجانسة أكثر تأثيراً في الأعمال البسيطة والأعمال الروتينية حيث تتميز الجماعة بتوافق أعضائها وتعاونهم وحسن اتصالهم وقلة المشاكل فيما بينهم الأمر الذي يؤدي بالفرد إلى الانسجام المفرط (Overconformity)، مما يجعله غير قادر على التعامل مع الأعمال الروتينية.

وأما الجماعة الغير متجانسة فهي أقدر على التعامل مع المشاكل المعقدة وخاصة ما يحتاج منها إلى أساليب إبداعية في حلها، وعادة ما يكون أفراد الجماعة يتمتعون بخبرات وثقافات مختلفة وإن ما ينقص أحدهم من معلومات يتوفر لدى أحد الآخرين الأمر الذي يؤدي إلى التكامل بين أفراد الجماعة.¹

ب- المعايير السلوكية (Normes):

هي القواعد السلوكية التي تحددها الجماعة وهي التي توفر للفرد الأساس اللازم للتعرف بسلوك الأعضاء الآخرين، ومن أجل ذلك التفهم الصحيح لتطور هذه القواعد ومدى تأثيرها على سلوك الجماعة فلا بد من معرفة التالي:

1- أن الجماعة لا تضع القواعد السلوكية عشوائياً بل تضع القواعد التي هي ذات فائدة وأهمية لها.

2- تطبق بعض هذه القواعد على جميع أعضاء الجماعة، بينما يطبق البعض الآخر على أفراد معينين.

3- تتفاوت درجة تقبل القواعد من قبل الأفراد في الجماعة.

4- تتفاوت القواعد من حيث تساهلها تجاه الانحرافات، وقد دلت الدراسات إلى عدد من الأسباب التي تؤدي بالأفراد إلى عدم إطاعة قواعد الجماعة والانسجام معها.

¹ فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط الأولى، 2002، ص 182.

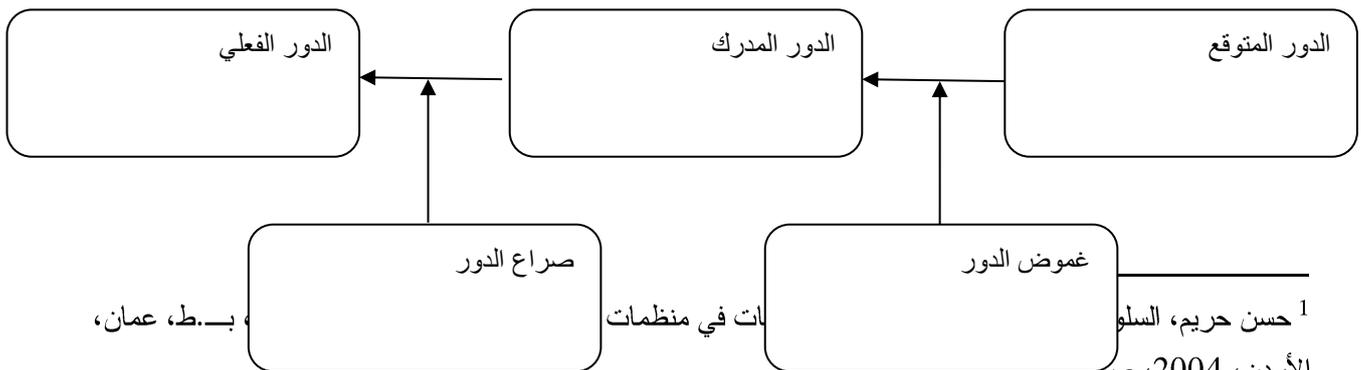
ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:

- العوامل الشخصية وتتمثل بالسن والجنس والذكاء والسلطة
- الغموض في التعليمات أو في اختيار البدائل المتاحة
- عوامل الموقف وتتمثل بحجم الجماعة والإجماع بالأكثرية وهيكل الجماعة
- العلاقات بين الأفراد كالضغوط التي يمارسونها وتكوين الجماعة ومدى الانتماء... الخ

ت- الأدوار (Roles):

وهي السلوكيات المتوقعة للأفراد، وقد تعرف العلماء على ثلاث أنواع من الأدوار، وهي الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل الدورين السابقين، ويعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع إلى الدور المدرك ويتبع غموض الدور كالتالي:¹

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له
- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى ولكنها لا توجد للمراكز في الإدارة العليا.
- وتجدر الإشارة إلى غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره بشكل يختلف عما هو متوقع وبالتالي ينتج صراع الدور والذي بالتالي يؤدي إلى الدور الحقيقي الذي يلعبه الفرد.



يوضح الشكل رقم 4: أدوار الجماعة

ث- المنزلة (Status):¹

يدل هذا الاصطلاح على وضع أو ترتيب الفرد في التنظيم أو الجماعة ولذلك فإن هناك تفاوت بين مراتب الأشخاص، ويرى الباحثون أن مرتبة الفرد تتبع عن طريق الوراثة أو عن طريق مركزه في التنظيم أو ترتيبه في السلم الإداري، كما تعرفوا على أن مشاكل المنزلة تعود إلى نوعين رئيسيين:

- التنافر في المرتبة (Status Dcrepancy)، ويحدث ذلك عندما لا يكون هناك اتفاق بين أفراد المجموعة على منزلة الفرد وبالتالي عند وجود رمز يدل عليها
- عدم التطابق (Status Dcrepancy)، ويحدث ذلك عندما يقوم الفرد بأعمال لا تتفق مع المرتبة التي يحتلها.

د- الترابط (.....): يدل هذا الاصطلاح على التقارب والتماسك في العلاقات بين أفراد الجماعة.²

وقد دلت الدراسات في حالات الترابط القوي، فإن أفراد الجماعة يكون لديها دافع البقاء في الجماعة وذلك بعكس الحالات التي يكون الترابط فيها ضعيفا حيث يميل الأفراد إلى ترك الجماعة، إلا أنه من الواضح أيضا أن وجود الترابط القوي بين أعضاء الجماعة لا يضمن وجود إنتاجية عالية لتلك الجماعة.

¹فؤاد القاضي، نفس المرجع المذكور سابقا، ص 184.

² حميد عطي، طريقة العمل مع الجماعات، أساسيات ومفاهيم الممارسة، دار الجماعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، ص 102.

ذ- القيادة:

تعتبر القيادة من أهم العوامل (خصائص)، في هيكله الجماعة، إذ أنه لا بد من الإشارة إلى وجود نوعين من القيادة، القيادة الرسمية وهي التي تحددها سياسات التنظيم وتعطي الفرد حق التدخل في شؤون مرؤوسيه وتوجيههم ومكافأتهم وعقابهم وتقييمهم، أما القيادة الرسمية وهي الدلالة على الشخص الذي يعطى السلطة من قبل أفراد الجماعة أنفسهم، لأنه يمثل قيمهم ويساعدهم في تحقيق أهدافهم المشتركة والتوصل إلى حلول مرضية لمشاكلهم وعادة ما يكون هو الممثل للجماعة في مواجهة الإدارة أو أي مجموعة أخرى.¹

المطلب الرابع: استراتيجيات تحقيق تفاعل الجماعة.

" Strategies"

رغم التعددية في الاستراتيجيات التي تستخدمها التنظيمات المختلفة من أجل تحقيق الأداء المرغوب فيه من خلال الجماعات إلا أنه يمكن تلخيصها فيما يلي:

القوانين والإجراءات: وهي الأنشطة التي يجب القيام بها والسلوك الذي يجب أن يتم بين الجماعة لتخفيض نسبة المفارقات بين الأهداف أو الغموض في المهمة، لكن تحديد الأهداف والأنشطة الواجب استخدامها والإجراءات التي يجب اتباعها جميعها تؤدي إلى تحسين الأداء التفاعلي للجماعات.

يستخدم السلطة التربوية كوسيلة لحل الخلافات بين الجماعات، إذ نشب خلاف بين قسم الإدارو وقسم التسويق في الكلية على وضع مادة "الإدارة الدولية" ومن سيكون له الحق في تدريسها فإن عميد الكلية هو صاحب الكلمة النهائية في حل هذا المشكل.

¹أحميد عطي، نفس المرجع السابق، ص 104.

التخطيط: ومن أساليب التوصل إلى أداء جيد من خلال تفاعل الجماعات مع بعضها هو أسلوب تحديد الدور والمسؤولية لكل الجماعات مسبقاً، أي من خلال التخطيط التقدمي (Fonwardplaning).¹

الوساطة (liaison): عندما تصبح العلاقة بين جماعتين أو أكثر كبيرة ومعقدة عندها تصبح مهمة الوساطة ضرورية من أجل تسهيل تدفق المعلومات بين الجماعات وحل المشكلات قبل استعصائها.

القوة في تفاعل الجماعات: (Intergroup power)

قد يكون استخدام القوانين والتعليمات والإجراءات والسلطة التربوية والتخطيط والوساطة مفيداً في تحسين الأداء التفاعلي للجماعات.

إلا أن هذه الأساليب لا تجعل الجماعات متساوية وذلك بسبب اختلافها في عاملين رئيسيين هما القدرة على التأثير والاعتمادية ولا شك أن قوة الجماعة تأتي من:

1- قدرة الجماعة على امتصاص عدم التأكد التي تواجه الجماعات الأخرى مما يعطيها قوة على الجماعات الأخرى.

2- قدرة الجماعة على استبدال المتدخلات التي تأخذها من جماعات معينة بمدخلات من مصادر أخرى، ولذلك فإن قدرة الجماعة على امتلاك الأهمية التكاملية (مقدار حاجة الجماعات الأخرى لها) هي التي تقرر مدى أهمية الجماعة تجاه الآخرين.²

المبحث الثالث: تماسك الجماعة العمالية

¹ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط الرابعة، 2009، ص 194.

² مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق المسيرة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004/2003، ص 169.

إن جماعة العمل هي عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضمن عددا من الأفراد العاملين موظفين أو عمال يعملون أقسام مختلفة يؤديون أدوارا معينة محددة تتفق وظروف كل فرد وتجمعهم أهداف مشتركة وتربطهم علاقات متعددة وتسودهم قيم واتجاهات وقواعد سلوكية معينة وتنتشر بينهم مشاعر وأحاسيس ووجدانات.¹

ولما كان الفرد العامل يقضي فترة زمنية كبيرة من يوم العمل في علاقات واتصالات وتفاعلات مع غيره من العاملين في إطار الأداء وسلوكيات العمل، فمن المؤكد أن سلوك الأفراد يؤثر ويتأثر بسلوك الجماعات.

- الجماعات العمالية: يعتبر مفهوم الجماعة الاجتماعية مفهوما محوريا بالنسبة لدراسات العلاقات الإنسانية بصفة عامة، ولقد اهتمت هذه الدراسة بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم، وتطيل شبكات الاتصال داخلها، حتى يمكن بعد ذلك كشف العلاقة بين التنظيم ككل من المتغيرات.
- ولقد احتل مفهوم الجماعة جزءا كبيرا من تراث العلاقات الإنسانية، وذلك منذ أن أكدت نتائج الدراسات هاوتورن الكلاسيكية أهمية الجماعات غير الرسمية ومن أكبر البحوث التي تتبعت الجماعات في التنظيمات الصناعية وغير الصناعية.²

المطلب الثاني: أنواع الجماعة

تعددت أنواع الجماعة في مؤسسات متعددة طبقا لأهداف العمل مع الجماعات وماشيا مع أن طريقة العمل مع الجماعات من حيث لها مضمون واضح ومحدد ولكنها تعددن مع

¹ فاروق عبد الله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط الأولى، س 2005، ص 98.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، ط الثانية، ص 153.

أساليب الممارسة المهنية ولذلك هناك عدة أنواع من الجماعات التي يمكن أن نحددها فيما يلي:

1-جماعات النمو:

تهدف تلك الجماعات إلى تنمية الشخصية من الجوانب النفسية والاجتماعية، الصحية والثقافية وغيرها من الجوانب، ولذلك قد تأخذ تلك الجماعات أشكال مختلفة ومن أهمها:

أ- جماعات الأنشطة المتعددة

ب- جماعات النشاط المحدد بكافة عوامله

ت- جماعات تدريبية سواء رياضية، ثقافية نفسية تكنولوجية وغيرها من الجوانب التي ترتبط بالنمو.

ث- جماعات التعليم والتثقيف من أجل حصول العضو على المعلومات، والمعارف والخبرات الجديدة التي تساهم في تنمية الشخصية، مثل: جماعات التثقيف الصحي، جماعات محو الأمية، جماعات المناقشة والحوار التي يطلق عليها صالون الفكر والثقافة.

2-جماعات المشاركة والمواجهة لمشكلات المجتمع:

يهتم المجتمع في الوقت المعاصر بمشاركة الأفراد في حل مشكلات المجتمع ومواجهة صعوبات الحياة المعاصرة، مثل: جماعات الأهالي في مواجهة مشكلات النظافة وتهتم تلك الجماعات بتكوين أفراد لديهم قدرات واهتمامات خاصة بالمجتمع الذي يعيشون فيه ويرغبون في بذل الجهد وتنمية المعارف وتقديم الخبرات والإمكانيات التي يمكن أن تساهم في مواجهة تلك المشكلات ومن أنواع تلك الجماعات:

أ- جماعات التأهيل المرتكز على المجتمع¹

ب- جماعات المواجهة العلاجية.

3- جماعات الرعاية والمساندة:

تعد جماعات الرعاية والمساندة من الجماعات التي ظهرت أهميتها في الوقت المعاصر بشكل واضح ويرجع ذلك إلى الأهداف التي تحققها تلك الجماعة كالتالي:

أ- العمل مع الفئات التي تتطلب تضافر الجهود لرعايتها ولا تكفي الجهود الحكومية لمواجهة مشكلاتها، مثل: رعاية المعاقين، رعاية المسنين وغيرهم.

ب- الرغبة في مساعدة الفئات الضعيفة التي تواجه مشكلات لها طابع خاص، مثل: المدمنين، ومساندة أفراد المجتمع والتضامن معا من أجل مساعدة تلك الفئات من خلال برامج وأنشطة منظمة ودورية عن طريق مؤسسات متخصصة.

ت- إمكانية الحصول على الإمكانيات والمساعدات سواء المالية أو المادية أو الفنية لمساعدة الأفراد الذين يواجهون اضطرابات سلوكية وصحية معينة.

ث- تهدف تلك الجماعات إلى إتاحة الفرصة للمتطوعين أو الراغبين في التطوع لممارسة أعمالهم وتقديم ما لديهم من وقت ومال لمساعدة الآخرين تأكيدا لروح التضامن والمساندة الاجتماعية للفئات التي تحتاج إلى تلك الممارسات المؤكدة لروح التكامل الاجتماعي وتؤكد أن هناك من يرغب في المشاركة في رعاية الآخرين الذين يحتاجون لتلك الجهود.

4- جماعات العمل والمهام:

¹نصيف فهمي منقريوس، أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي الحديث، 2011، ص 77.

أصبحت تلك الجماعات من الجماعات الأساسية في المؤسسات والمنظمات، مثل: الجماعات الأخرى واختلفت الأعمال والمهام التي تقوم بها الجماعات ولكننا يمكن أن نضع التصنيف المناسب لتلك الجماعات:¹

أ- جماعات التطوع وخدمة البيئة

ب- جماعات المهام

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على أداء الجماعات

يتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة وهي كالتالي:

1- وضوح المهمة:

فالجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التي تكلف بها فيكون لها حظ أوفر في أداء واجباتها على مستوى أعلى من الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في معلوماتها.

2- أهداف الجماعة:

فالجماعة التي يوجد انسجام وتوافق بين أهداف أعضائها وأهدافها يكون مستوى أدائها أعلى من تلك الجماعات التي يسود التعارض وعدم الانسجام بين أهدافها وأهداف أعضائها.

3- الاعتمادية:

4- وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وهنا نشير إلى وجود ثلاثة أنواع من الاعتمادية وهي:

أ- الاعتمادية المشتركة:

¹ سلمى محمود جمعة، المداخل للعمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، 1998، ص 124.

وهي التي تتواجد حينما تكون الجماعات مستقلة عن بعضها البعض إلى حد كبير إلا أن كل منها يؤثر على الأداء الكلي للتنظيم.

ب- الاعتمادية المتتالية:

تتم هذه العملية عندما يكون الناتج لإحدى الجماعات مدخلا لجماعات أخرى.

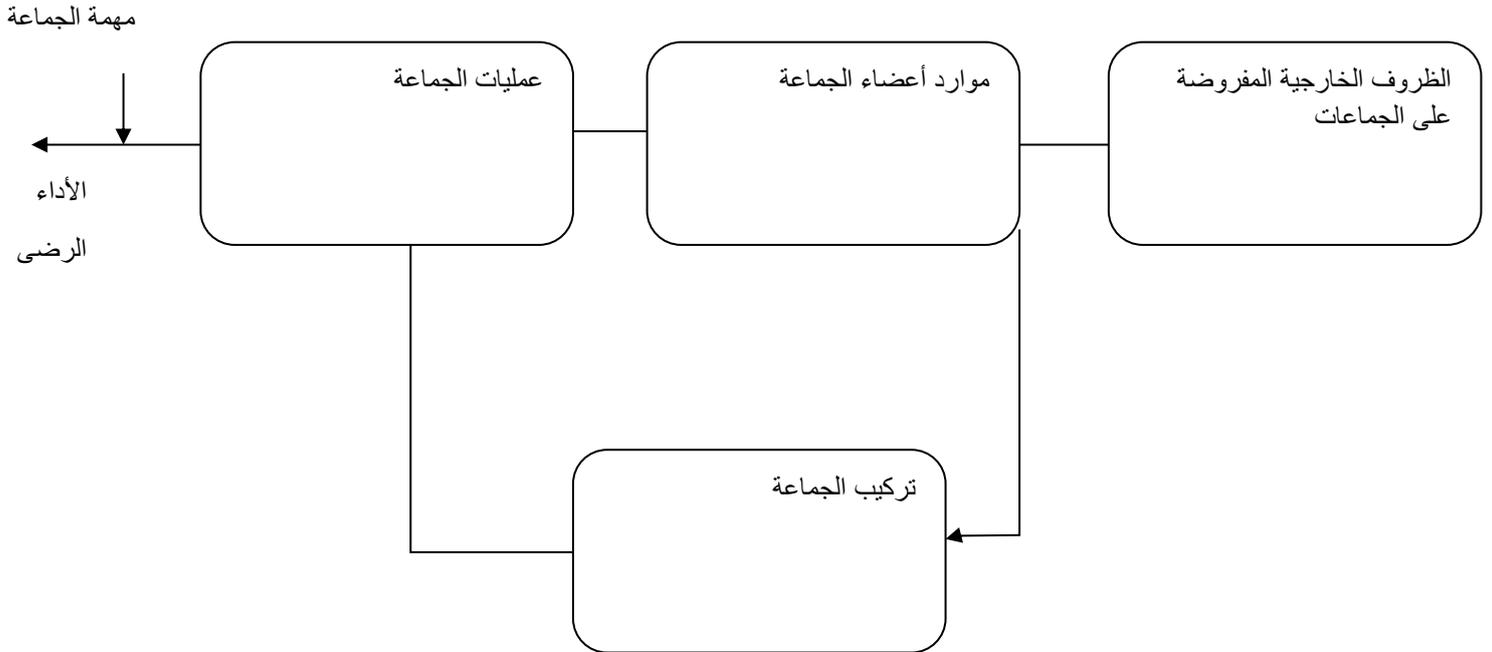
ت- الاعتمادية بالمثل:

وتتم هذه العلاقة عندما تكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة الأخرى.

وهذا الشكل يوضح الشكل التالي بين أداء الجماعات ودرجة تماسكها: ¹

والشكل الموالي يوضح أكثر العوامل الأساسية المؤثرة في أداء ورضى الجماعة

يبين لنا الشكل الموالي رقم العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضى الجماعة:



الشكل رقم 5: يبين لنا الشكل الموالي العوامل الأساسية التي تحدد أداء ورضا الجماعة

¹ كريم ناصر علي، أحمد محمد خلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، دار وائل للنشر، ط الأولى، 2009، ص 195.

المطلب الرابع: المراحل الأساسية لنمو الجماعة

تمر الجماعة بمراحل نمو متعددة ولكن لكل مرحلة خصائص وسمات ومشكلات معينة تختلف عن باقي المراحل مما جعل للأخصائي أدوار خاصة في كل مرحلة: وقد تعددت الآراء والدراسات المختلفة لمراحل النمو وكانت معظم تلك التصنيفات ترتبط بالجوانب الآتية:

- 1- تحديد مراحل النمو طبقا لنوع الجماعة (جماعة النشاط، جماعة العمل).
- 2- تحديد مراحل النمو تماشيا مع أهداف الجماعة وتحقيقها (جماعات النشاط وأهدافها للأعضاء، جماعات المهام وأهدافها للمؤسسة).
- 3- تحديد مراحل النمو طبقا للآراء ودراسات العملاء، مثلا: ماجريتهارتفورد، بورتر وغيرهم من المتخصصين في هذا المجال.

ويمكن أن نعرض مراحل نمو الجماعات في طريقة خدمة الجماعة وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: مرحلة التكوين والقبول:

تتميز هذه المرحلة بقلة التفاعل والتركيز على ما يعرفه الأفراد عن الجماعة ومصادر معلوماتهم ودوافع مشاركتهم في الجماعة ومن أهم السمات الأساسية لتلك المرحلة نذكر منها:

- 1- محاولة الأعضاء واكتشاف الجوانب المتعددة في حياة الجماعة
- 2- التردد والمخاوف لدى بعض الأعضاء
- 3- قيام الأخصائي باستقبال الأعضاء ومحاولة الرد على أسئلتهم واستفساراتهم حول الحياة الجماعية
- 4- الرغبة في تكوين العلاقات مع الأخصائي أو بين الأعضاء بعضهم البعض

5- التعبير عن بعض مشاعر الرد والقبول لانضمامهم إلى الجماعة.¹

أما عن دور أخصائي الجماعة في هذه المرحلة مرحلة النمو فهو كالتالي:

1- الاستماع الجيد لما يقوله الأعضاء وما يعبرون عنه

2- مناقشة الأعضاء في بعض ما يعبرون عنه

3- توضيح أهداف الجماعة وتحديد مكوناتها

المرحلة الثانية: مرحلة التفاعل والمشاركة:

وتتجه الجماعة إلى مرحلة أخرى تختلف اختلافا واضحا عن المرحلة السابقة حيث أن تلك المرحلة تبدأ فيها الحياة الفعلية للجماعة ومتطلباتها، ويمكن أن نوضح أهم السمات لهذه المرحلة وهي كالتالي:

1- ظهور ملامح الحياة الجماعية من حيث جاذبية البرامج

2- الرغبة في تكوين العلاقات مع الأخصائي وع الأعضاء بشكل واقعي

3- يقوم الأعضاء ببعض الأدوار الواضحة والمسؤوليات المحددة خلال الحياة الجماعية

4- البدئ في اكتشاف القادة ومن يتميزون بالمهارات المناسبة لتحقيق أهداف الجماعة.

أما عن دور الأخصائي للجماعة فهو كما يلي:

1- تشجيع الأعضاء على المشاركة في الحياة الجماعية

2- استخدام بعض المقترحات العملية ومساعدة الأعضاء على تنفيذها

3- العمل على إيجاد مواقف تساهم في تنسيق التفاعل الجماعي

4- تدريب الأعضاء على القيادة وكذلك التبعية.

¹زبيدي أمينة حنان، القيادة الإدارية وديناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، تيارت، 2017/2018، ص 112

المرحلة الثالثة: مرحلة الانتماء والممارسة الفعلية للحياة الجماعية:

الانتماء والممارسة الفعلية للحياة الجماعية ضرورة من ضرورات الجماعات حيث أن الانتماء دليل على الانتقال من مرحلة إلى مرحلة أخرى أما الممارسة فهي الأفعال والأعمال والسلوكيات الدالة على ارتباط الأعضاء بالجماعات ومكوناتها المختلفة.

- ويمكن أن نحدد أهم سمات تلك المرحلة على النحو التالي:

1- رغبة الأعضاء في ممارسة المزيد من الأنشطة بل والعمل على تتميتها بالوسائل المختلفة

2- استخدام الأعضاء لقدراتهم وخبراتهم لما يفيد الأعضاء في الجماعة ويحقق الأهداف الجماعية

3- وضوح عدم التركيز على الرغبات الذاتية بل الانتقال إلى الجوانب الجماعية التي يعبر عنها الأعضاء بكلمة نحن، تريد الجماعة، نسعى للوصول

4- يقوم الأعضاء بالأفعال والأعمال المؤكدة لاهتمامهم بالحياة الجماعية مهما كانت بسيطة أو مؤقتة.¹

5- تدعيم أدوار الأعضاء وتوفير الوسائل التي تساعد على النجاح فيها

6- إتاحة الفرص والمواقف التي يمكن أن يشترك فيها الأعضاء بالأعمال والأفعال التي تؤكد اهتمامهم

7- عدم التركيز على المتميزين في المهارات العالية فقط بل العمل على إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء للمشاركة بفاعلية مؤكد فيها الانتماء للجماعة ورغبتهم في البقاء بها

8- العمل على حل الصعوبات والمشكلات التي تواجه البعض نتيجة مستويات الطموح التي يرغبون الوصول إليها.

¹ لدروين كاثرين وآخرون، ترجمة محمد طلعت عيسى، تنظيم وقيادة الجماعات، مكتب القاهرة الحديثة، ص 114.

المرحلة الرابعة: مرحلة النضج والإنجاز:

تتضح بعض المظاهر التي تدل على وصول الجماعة إلى مستوى مناسب من النمو وتدعيمه من خلال إنجازات الجماعة التي لم تحققها في المراحل السابقة ويمكن لنا أن نوضح أهم سمات مرحلة النضج والإنجاز وهي كما يلي:

1- ظهور مؤشرات وعلامات التماسك بين أعضاء الجماعة من خلال العلاقات

الاجتماعية في المواقف المتعددة

2- المحافظة على تنظيم الجماعة والمعايير المختلفة التي ارتبط بها كعلامة على كينونة

الجماعة وتميزها بهذا التنظيم

3- نمو العلاقة المهنية بين أعضاء الجماعة والأخصائي من خلال مظاهر الثقة

والاحترام والتقدير والاستجابة الواضحة

4- قدرات الأعضاء الواضحة على حل مشكلات الجماعة ومواجهة الصعوبات المختلفة.

ويقوم أخصائي الجماعة بالأدوار الآتية في هذا المجال:

1- استخدام الأساليب المهنية التي تدفع الأعضاء للابتكار والتجديد خلال المواقف

الجماعية

2- مساعدة الجماعة على عدم الطموحات العالية التي تفوق قدراتهم

3- مساعدة الجماعة على تقويم ما وصلت من إنجاز ووضع المعايير المناسبة لذلك

4- يساعد أخصائي الجماعة على إيجاد مستويات مختلفة للعمل القيادي، حتى يمكن

إتاحة الفرصة لاكتشاف قيادات جديدة من خلال الحياة الجماعية.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة تحقيق الأهداف والإنهاء:

¹مجلة الراسد لدراسات العلوم الاجتماعية (1)، 2021.

تستمر الحياة الجماعية حتى تحقق الجماعة أهدافها وقد لا تصل إلى تحقيق الأهداف وبالتالي تصل الجماعة إلى مرحلة الإنهاء ولذلك سوف تختلف سمات تلك المرحلة عن المراحل السابقة ويمكن لنا أن نحدد أهم تلك السمات وهي كالتالي:

- 1- الشعور بالرضا والإشباع نتيجة تحقيق الأهداف المرغوبة
- 2- يعبر بعض الأعضاء عن رغبته في الانسحاب والانضمام إلى جماعات أخرى
- 3- رغبة بعض الأعضاء في تقويم ما وصلت إليه الجماعة من إنجازات وما حققته من أهداف
- 4- الشعور بالقلق والخوف من إنهاء الحياة الجماعية أو من الوصول إلى المرحلة النهائية.

ويقوم الأخصائي في هذه المرحلة بالأدوار التالية:

- 1- مساعدة الأعضاء على فهم ما توصلوا إليه وأنها مرحلة طبيعية توجد في معظم الجماعات
- 2- توجيه الأعضاء إلى إمكانية استمرارية الحياة الجماعية بوضع أهداف أخرى أو إعادة تنظيمها بشكل جديد في إطار وظيفة المؤسسة وأهدافها.¹
- 3- تقبل مشاعر الغضب والقلق عند الإعلان عن انتهاء الحياة الجماعية وتوجيه الأعضاء للمشاركة والانضمام إلى جماعات أخرى
- 4- القيام بتقويم شامل للحياة الجماعية يشارك فيه الأعضاء لكل المراحل التي مرت بها الجماعة والعوامل التي كثرت فيها وكيف يمكن الاستفادة من المواقف الجماعية القادمة.

المطلب الخامس: المسير وديناميكية الجماعة

¹ Josiphadevito, human communication by harpan, callimplischessinc 5 th edition, New york, 1991.

أ- المسير: نعني به الشخص الذي يتولى الإشراف على تنظيم (مؤسس) سواء كان شركة أو جمعية، قصد حل مشاكل العاملين بواسطة آلية التألق الاجتماعي والمهني، وهذا النسق في التألق هو الذي يعكس روح التنظيم ويرتبط التسيير بالإدارة، فهي روح التنظيم إذ تعتمد على تنظيم وتحليل وإدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف والمشاريع المسيطرة.

ب- شخصية المسير:

كما قلنا سابقا فالمسير هو ذلك الشخص المقترن بالأدوار التي تخصص فيها الهياكل والأجهزة تكاد تكون هي السمات الشخصية للمسير، ولكنها تبقى خالية انطلاقا من اختلاف التكوينات السيكولوجية للمسير، سواء في الإدارة أو في المشروعات الخاصة ومنها:
الذكاء:

إذا كان معيار يؤخذ به في حل المسائل الرياضية، فهو كذلك بالنسبة للعلاقات العمالية فلما كانت المؤسسة تمثل خلية اجتماعية تقوم بوظيفة اجتماعية، فمعنى ذلك أنها تحتوي على خليط هائل من التقلبات الثقافية والشهادات العمالية والمهنية والشهادات الأقدمية والخبرة، فمهما كان المستوى الثقافي للمسير عاليا إلا أنه سيصادف منافسة علمية حادة قد تسبب له متاعب، ما لا يوظف ذكاء في سير العلاقات من أجل المحافظة على الهدف المخطط له.

1

والمسير يحاول أن يكون أكثر ذكاء من غيره عن طريق منارات الشخصية، فقد تكون التجربة عملية أكثر من الشهادات الجامعية نفسها لأن الميدان الوظيفي، أثبت مسيرين حققوا نتائج عجيبة في المسير.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 116.

المسير: هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط، ومنشط ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ عرض مشترك وعليه يعتبر من الناحية الأصولية، مسيرا سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب.¹

دينامية الجماعة:

تعتبر دينامية الجماعة كحد فروع المعرفة التي تهتم بالسلوك الإنساني والعلاقات الاجتماعية وهي تركز على القوى الفعالة في الجماعة نتيجة تركيبها ووظيفتها.

وبمعنى آخر فإن دينامية الجماعة تهتم بالقوى الاجتماعية المؤثرة في الجماعة والتي تعمل على تحقيق الجماعة لوظيفتها ولذلك نجد أن دينامية الجماعة لا تهتم فقط بتركيب الجماعة بل إنها تركز على القوى المؤثرة في الجماعة نتيجة للتركيب والوظيفة أي أنها تحاول أن تعطيه تفسيراً لقوى التغيير ومقاومة التغيير والضغوط الاجتماعية والتأثيرات والقهر والقوة والتماسك وال جذب والنفوذ والتوازن والاختلال وعدم الثبات.

ولقد بذلت عدة محاولات لتفسير القوى منها:

1-الاتجاه السوسيو مترى الذي يركز على الأساليب السوسيو مترية والسيكودراماتية

كأدوات رئيسية في دراسة دينامية الجماعة.

2-الاتجاه الإحصائي التجريبي والذي يركز على الإجراءات الإحصائية مثل تحليل

المعملي في الكشف عن الأبعاد التي تتميز بها الجماعات

3-الاتجاه النموذجي الذي يركز على النماذج الرياضية لدراسة جوانب الجماعات

¹ محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، ص 116.

4-الاتجاه النظري والذي يتضمن نظريات المجال والتفاعل والدور الذي سوف نتناول هذا الاتجاه بشيء من الإيجاز فيما يلي: ¹

أ- نظرية المجال:

ترى هذه النظرية أن الفرد يعيش في مجال القوى الخارجية والداخلية فالقوى الخارجية تتحدد في الهيئة الاجتماعية والمادية من أشخاص وأشياء، أما القوى الداخلية فهي تتمثل في تحقيق أهدافه وآماله في البيئة الخاصة وأن السلوك الفردي هنا هو نتيجة تفاعل القوى الداخلية والخارجية.

ب- نظرية التفاعل الاجتماعي:

إن هذه النظرية فإن السلوك الفردي هو نتيجة للتفاعل الاجتماعي حيث نقصد بالتفاعل الاجتماعي هنا التنبيه والاستجابة المتبادلة للأفراد في المواقف الاجتماعية ويقوم هذا التفاعل على الفروض التالية:

1- كلما زاد تفاعل الأفراد ينزعون إلى تكوين علاقات نسبية موجبة من الحب والصدقة

2- يزداد احتمال التشابه بين نشاط الأفراد الذين يزداد تفاعلهم معا بينما يقل هذا التشابه

بين الأفراد الذين يقل تفاعلهم معا

3- كلما زادت مكانة الفرد زادت مبادئه بالتفاعل

4- إذا تساوت المكانة الاجتماعية بين الأفراد زاد احتمال التفاعل بينهم

5- يزداد تفاعل الفرد مع أعضاء الجماعة كلما اقترب من تحقيق معاييرها

6- يزداد ميل فرد إلى آخر طبقا لعلاقة الدور المتبادلة بما يتفق مع معايير الجماعة.

ت- نظرية الدور:

¹ صلاح الدين عبد الكافي، السلوك التنظيمي، المدخل التطبيقي المعاصر، دار الجامعة الجديدة، ص 178-179.

ترى هذه النظرية أن السلوك هو عبارة عن أفعال مطلوبة من الأشخاص الذين هم أعضاء من المجتمع في صورة التجمعات لهم أهداف مشتركة، ويتكون من بناء مجتمع في مراكز

المطلب الثاني: دور المسير في تحقيق تماسك الجماعة العالمية

يرى ريس الديكرت، أنه من أجل تحقيق أداء أفضل للتنظيم يجب خلق جماعات عمل متماسكة تتسجم أهدافها مع أهداف إدارة التنظيم ويتم ذلك وفقا للديكرت بواسطة منسقين أكفاء أطلق عليهم "مهاور اتصال وربط" يكونون أعضاء في أكثر من جماعة من هذه الجماعات وتربط مهاور الربط أو الاتصال هذه بين التفضيلات الجماعات الأخرى من خلال المهاور وظائف القائم بمحور الربط ويرى لديكرت أن القائم بدور محور الربط يؤدي ثلاث وظائف:

- 1-يساعد الجماعة على تحقيق إجماع على مسألة ما
- 2-ثم ينقل هذا الإجماع إلى جماعة أخرى ينتمي إليها
- 3-وأخيرا يحاول في حالات الصراع داخل جماعة أخرى ينتمي إليها.

ومنه منظور الإدارة فإنه قد يبدو دائما من المرغوب فيه زيادة درجة التماسك، مجموعة العمل على سبيل المثال إذا كانت المجموعة تمتلك أنماط وقواعد سلوكي إيجابي فيما يتعلق بالإنتاجية إنها ليست متماسكة بالدرجة الكافية، هنا فإن تدخل الإدارة اتباعها لزيادة تماسك المجموعة وهي كالتالي:

- 1-تشجيع المواقف والقبول لأهداف الجماعة
- 2-تحقيق التجانس في عضوية الجماعة
- 3-زيادة معدلات التعامل أو التفاعل بين أعضاء الجماعة

¹ ترجمة لفارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجامعة الأردنية، ط1، 1993، ص 368.

4-هيئة الاستقبال المادي أو الاجتماعي للجماعات من الجماعات الأخرى.¹

المطلب الثالث: الجماعة وممارستها للدور:

إن جميع أفراد الجماعة يمثلون ويلعبون أدوارا مختلفة على حياة كل فرد، منهم من يلعب دورا معين ويمارس سلوكا محددًا، غير أن الفرد في هذه الحياة يعيش في أكثر من جماعة، ولذا فهو يمارس أكثر من دور واحد، ومن الممكن أن تختلف توقعات السلوك المطلوبة منه، وتختلف بتنوع الأدوار وتفاوتها، وإن ما يحدد سلوكه في هذه الأدوار هو الإطار منه الذي تتم فيه ممارسة الدور المعين.

ففي كل جماعة هناك تصورات ومدركات معينة لكل فرد تشكل الطريقة التي يرى فيها الفرد دوره، وهناك أيضا تصورات ومدركات الآخرين لكيفية التي يفترض أن يسلك وفقها نفس الفرد في الموقف المعين ذاته، وهنا يمكن أن تقع نوع من الصراع الدور، عندما لا يكون الدور من الميسور المزاوجة بين توقعات مجموعتين أو أكثر حول الدور نفسه ففي مستويات الجامعة مثلا: تعيش الإدارة فيها مشكلة توافق وتناغم توقعات الدور، عضو هيئة التدريس كما يراه المحاضر نفسه، وكما يراه الطالب، وكما تراه إدارة الجامعة، ومجلس الأمناء فيها، وكما يراه المجتمع، وأحيانا يحدث صراع حول دور عضو هيئة التدريس في الجامعة بسبب تفوت وتغاير توقعات الفئات التي يعينها الأمر.

فعندما يواجه الفرد توقعات مختلفة ومتباينة لدوره، فالنتيجة هي حدوث صراع، غير أن العبرة في أثر هذا الصراع، وتحاول التنسيق بين تباين توقعات الدور معين.²

¹ مفيدة يحيوي، التقنيات الكمية في إدارة الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان وسط البلد، ط العربية، 2013، ص 135.

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، ط الرابعة، 2002، ص 207.

بحيث يعيد تنظيم متطلبات دوره ليجعلها تبدو منطقية ومعقولة ومنسجمة، كما أن الصراع قد يؤدي إلى تزايد إحساس الفرد بالتوتر، وبالإحباط وباللجوء إلى استجابة بيروقراطية مرضية كأن يلقي اللوم على قوانين النظام المعين، وأنظمتها وإجراءاته على اعتبار أنها هي التي تتحكم بنشاطات الدور وتقيدها، بينما قد يعبر آخر عن استجابة للصراع عبر انسجامة وعدم مواجهته للأمور، كما أن الآخرين قد ينهارون ويتركون الدور نهائياً.

ولكن لكل دور من أدوار الجماعة توقعات نفسية، غير مكتوبة التي تتصل بكل من المستخدم والمستخدم، فمثلاً: يتوقع من الإدارة أن تعامل مستخدميها بعدالة وأن لا تفرق بينهم على أساس عشائري أو إقليمي أو عرقي، وأن توفر لديهم ظروف عمل مناسبة وأن توضح للعامل واجباته ومسؤولياته وأن تخبر العامل بنتائج تقييمها للطريقة التي تؤدي بها دوره.

أما المستخدمون فيتوقع منهم أن يبداوا تعاوناً ملحوظاً مع إدارتهم من خلال إظهارهم لاتجاهات إيجابية نحو عملهم، وصراعاتهم لأنظمة العمل وتعليماتهم، وإظهارهم فهم ناضج لمفهوم الولاء والانتماء للنظام الذي يعملون فيه، وأن إخلال أي طرف بالتوقعات النفسية لدوره، وينعكس على سلوك الطرف الآخر، فتقصير الإدارة فيها يتوقع منها أن تظهر مترتبته على أداءات العاملين وعلى درجة إحساسهم بالقناعة والرضا، وبالمقابل فإن تقصير المستخدمين فيها يتوقع منهم أن يظهر في سلوكيات الإدارة الضبطية والتأديبية التي يمكن أن تصل إلى حد الاستغناء عن خدمة الفرد، فالبعد النفسي لتوقعات الدور بشكل قويا للسلوك المنظمي، والتفاعل الدينامي بينهم، وكذلك على قيادتهم، والسلطة كذلك يمكن أن يكون لتباين توقعات أفراد النظام حولها أثر في وقوع نوع من الصراع، داخل النظام الذي تنشق فيه الجماعة.

وإن مثل هذه الأمور يجب أن تحظى باهتمام الإداريين وغايتهم وأن يطوروا إدراكا عميقا بها حتى تكون لديهم الثقة والقدرة على التعامل الفاعل معا لكي تسود منظماتهم أجواء عمل صحية تتحقق عبرها أهداف النظام ويشعر العاملون فيها بالرضا والقناعة.¹

وحتى يتم تفهم وإدراك كيفية اختيار الجماعة لمعايير معينة وتطوير لبنائها الداخلي، فإنه يجب إدراك أن الجماعات تطور بطرق معينة، وبالتالي تترسخ بأشكال متنوعة، أي أن الجماعات تتشكل وفق الأهداف التي يراد تحقيقها وفق البيئات المختلفة التي توجد فيها.

فالجماعات تطور معاييرها لتساهم في ضبط أفرادها وتحديد مسارات وقنوات سلوكياتهم وعلى ضوء هذه المعايير يحدث نوع من التوافق والانسجام في سلوكيات أفرادها، فهم يتعلمون أن هناك أنواع معينة من السلوكيات تعتبر مقبولة وأخرى تعتبر غير مقبولة من الآخرين من أفراد الجماعة، وأن أسلوب الجماعة في ممارسة دورها يقوم على أساس استخدام الجماعة لسبل المكافأة لتعزيز سلوكيات أفرادها المنسجمة.

وكما أن لكل جماعة معاييرها، فكذلك فإن لكل جماعة محتوى من أنماط التفاعل الخاص بها.

ومن الممكن الإشارة إلى محتوى أنماط التفاعل الذي يحتوي عليه، بناء جماعة معينة على أنه دور اجتماعي، فالجماعة عادة تطور مواقع وظيفية مختلفة، أي أن أدوار العمل مختلفة، وتشكل طبيعة المحتوى وطبيعة المتبادلة لكل منها.²

وبناء الجماعة المتميز يشكل أدوار كالاستجابة لطبيعتها التي تواجهها الجماعة، والتي ترى أن القيام بها يضمن لكل دور التوقعات الخاصة به.

¹ سهير كامل أحمد، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، 2001، ص 51.

² هاني عبد الرحمن صالح الطويل، نفس المرجع السابق ص

المطلب الرابع: مظاهر تأثير التسيير على التماسك العمالي في المؤسسة

زيادة وحدة ارتفاع المنافسة في الاقتصاد العمالي والتغيير التكنولوجي المتسارع يتم ضرورة التطبيق التحسينات المستثمرة في المنتجات لذا فإن استراتيجية تتكون الأول في السوق (First to market)، أصبحت هي الفعالية في معظم المنظمات.

إن الأسلوب المقترح لتسريع عملية التطوير قد تختلف من منظمة إلى منظمة، فبعض المنظمات تركز على التكنولوجيات الحديثة في الإنتاج (con,cad)، والبعض على تغيير الهيكل التنظيمي أو إعادة تنظيم فرق العمل والمسؤولية على التطوير في المنتجات، إن أفضل الأساليب الناجحة هي تلك الأساليب التي يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الوظائف في المنظمة، حيث أن الصعوبات التي تواجهها المنظمة بسبب ضعف التنسيق بين الوحدات والجماعات التي لا بد من أن تساهم في تطوير المنتجات الجديدة كالصعوبات والمشاكل الناجمة عن كون قسم التصميم لا ينسق مع قسم التصنيع ويضمن سهولة تصنيع المنتجات التي يصممها، كما أن عدم التنسيق بين قسم التسويق وقسم المبيعات وقسم التصميم... الخ.

1

ولذلك فإن المدخل الشائع وأكثر الفعالية في تسريع تطوير العملية الإنتاجية وتطوير المنتجات من خلال استخدام الفريق لتصميم المنتجات الجديدة بدلا من إحالة هذه العملية إلى شخص واحد كذلك الحال بالنسبة إلى الأقسام والوحدات الأخرى، إذ أن استخدام الفرق الوظيفية المتكاملة (Gross functional) أصبح لها دور الفاعل في تنسيق النشاطات بين الوحدات المختلفة ومن مصادر مختلفة داخلية وخارجية حول جوانب الفنية والسوق والعوامل السياسية والمالية من خلال اتصال من المنظمات الأخرى لتنسيق تدفق العمل والحصول على الدعم

¹ بلقاسم فوزية، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2014-2015، ص 68.

من الإدارة العليا وبالتالي نقل الملكية للمنتجات الجديدة لجماعات أو فرق التصنيع و التسويق والتطوير وغيرها.

إن كل هذا ما يتطلب فهم ومعرفة كيفية تعامل الفريق مع الجماعات الأخرى لغرض تحقيق أهدافها ورفعة كفاءته في الأداء.

إدارة الحدود (Boundary management)، هي العملية التي تدير الفرق من خلالها التفاعلات مع الأجزاء الأخرى في المنظمة تشير إلى الاتصالات الجانبية مع الجماعات الوظيفية الأخرى، كذلك مع الأفراد في الفروع والتقسيمات الأخرى، ضمن المنظمة كما تشير إدارة الحدود إلى التفاعلات مع الآخرين وكيفية الاستجابة للفريق لمداخلات الآخرين فهي تصنف مجموعة التفاعلات الشاملة التي يجريها الفريق في تعامله مع الآخرين الذي يعتمد عليهم في المعلومات والموارد وأولئك الذين لا بد أن ينسق معهم لإكمال مهمتهم وكيف يدير الفريق حدوده بحيث يؤثر على أدائه.

إدارة الفريق الحدودية:

قبل وصف كيفية التفاعل الفرق مع الأخرى من المهم عرض بعض مكونات الحالة المدروسة حيث أن الدراسة ركزت على 45 فريق عمل المنتجات الجديدة في 5 شركات ذات تكنولوجيا عالية لتحديد أشكال التفاعلات الفرق مع الأجزاء في المنظمات وكذلك الأطراف الخارجية.

في هذه الشركات أربعة أشكال من النشاطات وهي كالتالي:¹

1-السفير

2-مهمة المنسق

¹ سامية موزاوي، مكان التسيير والموارد البشرية ضمن معايير الاز و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 179.

3-الكشافة

4-مرشد

1-السفير تلك النشاطات التي تهدف إلى تقديم الفريق للآخرين وحماية الفريق من التدخلات أن قائد الفريق يتحمل المسؤوليات على الرغم من الأعضاء يشتركوا في ذلك وبصورة خاصة ذوي المهارات العليا. إن نشاطات السفير غالبا تؤثر على الأفراد في المسؤوليات الأعلى في المنظمة وتهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:

أ- حماية الفريق من الضغوط السياسية

ب- الحصول على الدعم والاسناد من البيئة الخارجية كالحصول على الموارد

الطبيعية المطلوبة وإثارة حماس الجهات الخارجية حول مهمتهم التي يقومون بها

ت- تحديد درجة التقدم أعضاء الفريق في إنجازهم لمهمته ورفع التقارير بصدده

ذلك على المستوى الأعلى

ث- تطوير فهم الواضح للاستراتيجية الإنتاج الحالي وكيفية توافق الإنتاج الحالي

مع الاستراتيجية وتحقيق أرباح قياسية للمنافسة.

2-منسق المهمة: إن مهمة المنسقين هي الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات

الصاعدة، هذه الاتصالات غالبا ما تكون بين قسم الصنع والجماعات العاملة في

البحث والتطوير مع قسم التسويق

تهدف نشاطات المنسق إلى تنسيق جهود الفريق مع الآخرين مثل: منافسة مشاكل

التصميم والحصول على المعلومات المرجحة حول مستوى تقدم المجموعات الوظيفية

الأخرى التي لها دور في تحقيق الأهداف.

إن التخطيط للتنسيق يتم من خلال المفاوضات للتأثر في الآخرين من حيث السرعة في

التطوير لعملهم أو المشاركة في المعلومات المتوفرة لديهم، ومن المحتمل مساهمة

أعضاء الفريق في بناء العلاقات الشخصية مع الجماعات الأخرى، وبذلك يوفر فرصة

للمنسقين في تكريس وجهتهم في التنسيق الخارجي الذي من الممكن أن يكون أكثر أهمية.

3-الكشفة: إن مهمة الكشفة هي الخروج من الفريق لجلب المعلومات حول المهام والنشاطات في المواقع الأخرى في المنظمة غالبا ما تكون هذه المعلومات عامة قياسا بما يقوم به المنسق، هذه المعلومات تتركز حول الأسواق التكنولوجيا، المنافسة لذلك فغالبا ما تكون هذه الاتصالات مع جماعات المبيعات والتسويق، إن المهمة تكون ذات أهمية كبيرة في المراحل الأولى في تطوير المنتج الجديد.¹

¹ بلقاسم فوزية، التسيير الفعال وأثره على التماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014/2015.

خلاصة:

تماسك الجماعات من الخصائص المميزة للجماعة وتشير هذه الخاصية إلى مدى ارتباط أعضاء الجماعات بعضهم البعض ومدى التأثير وانعكاس ذلك على العضوية في الجماعة، كما أن التماسك يشير أيضا إلى قوة الجماعة في جذب أعضائها لاستمرار النشاط في داخل الجماعات والاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين مجموع العاملين.

ولكي تتكون الجماعة لا بد من أن تتوفر عوامل منها الارتباط بين الأعضاء بطريقة واضحة، وأن يكون الانتماء للجماعة مجازيا كما أن لكل جماعة خصائص معينة منها أن تتكون من شخصين أو أكثر بينهم نوع من التفاعل الاجتماعي وأن يكون لها تركيب أو بناء مستقر وأن يجمع بين أهداف ومصالح مشتركة وهناك عوامل لزيادة تماسك الجماعات من المكانة الاجتماعية للجماعة درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة حجم الجماعة، وهناك عوائق تعيق تماسك مثل القيادة المتسلطة وعدم تحديد المسؤولية وعدم وجود أعمال جماعية والاختلاف حول الأهداف وكبر حجم الجماعة.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية

تمهيد

i. مجالات الدراسة

المجال المكاني

المجال الزمني

المجال البشري

المنهج المستخدم في الدراسة

أدوات جمع البيانات

العينة وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد:

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم المداخل النظرية التي تناولت موضوعا دور التسيير في تماسك الجماعات العمالية، وأهم الأساليب المساهمة في تطويره وتنميته سواء الداخلية منها أو الخارجية، سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة، وهذا من خلال التطرق إلى التعريف بمجالات الدراسة، ميدان الدراسة، المجال البشري، المجال الزمني، كيفية اختيار مجمع الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات المستخدمة في البحث لجمع البيانات وطرق تفريغ البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة

1-المجال الجغرافي: يقصد به المجال أو النطاق المكاني الذي تمت به الدراسة أي شركة توزيع الكهرباء والغاز ببلدية مهدية ولاية تيارت، يقع في قلب المدينة يحدها من الشمال مركز الاتصالات الجزائر ومن الشرق مقر البلدية، ومركز المعوقين ذهنيا، ومن الجنوب شارع سي عبد الباقي ومن الغرب عمارات سكانية.

2-المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية تيارت والتي دامت من 20 أفريل إلى 25 ماي 2022، حيث تمثلت في زيارات متقطعة ومتكررة إلى المؤسسة وقد وزعت إلى ثلاث مراحل:

أ- المرحلة الأولى: تم من خلالها استكشاف المجال الجغرافي للدراسة والتعرف على مختلف الوحدات التابعة لها، وذلك لأخذ صورة وذلك بتاريخ 2022/04/20 كانت جولة استطلاعية للاتفاق مع المؤسسة وأخذ الموافقة للقيام بدراسة ميدانية

ب- المرحلة الثانية: وكانت بتاريخ 2022/04/25 بعد الموافقة قمنا بزيارة المؤسسة للتعرف على هياكلها وطبيعة عملها وعدد العمال بها.

ت- المرحلة الثالثة: والتي كانت بتاريخ 2022/05/10 قمنا بتوزيع الاستمارة على العمال بعد موافقة الأستاذ المشرف عليها وعرضها على الأساتذة المحكمين والقيام ببعض التعديلات عليها.

ث- المرحلة الرابعة: آخر مرة والتي كانت بتاريخ 2022/05/24 قمنا فيها باسترجاع الاستمارة من العمال وتم استرجاعها كلها.¹

3-المجال البشري: 40 عامل مقسمين على النحو التالي:

- إطار: 15

¹ المصدر، الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (مهدية -تيارت)

- عون تحكم: 11

- عون تنفيذ: 4

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة وللكشف عن هذه الحقيقة لا بد من اتباع منهج علمي، حيث يعرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يقدمها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية أو العقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها.¹

حيث يعد المنهج الوصفي أنه "الطريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتحليلها وإخضاعها لدراسة دقيقة".²

كما أنه "منهج علمي يقوم أساسًا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة، على أنه عملية الوصف تعني بالضرورة تتبع هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنه إما كميًا أو كفيًا".³

لذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميًا أو كفيًا، حيث تتم عملية التحليل الكمي جزئياً أو كلياً أثناء جمع المادة البحثية أو عقب الانتهاء من جمعها والقيام بتصنيفها في عدد من الفئات، أو تحت عدد من الفئات، أو عدد من المفاهيم الأساسية التي يحددها الباحث طبقاً للهدف من البحث.⁴

¹ إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 11.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، 2008، ص 167.

³ أحمد عباد مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص 61.

⁴ إبراهيم البيومي غانم، منهج البحث وأصول التحليل في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2008، ص 103.

2- أدوات جمع البيانات:

تعتبر هذه الأدوات وسائل علمية يلجأ إليها الباحث لجمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة، لذلك فقد تختلف أدوات البحث وفق طبيعة الموضوع وأهدافه ويجب على الباحث أن يحسن اختيار الإدارة المناسبة للحصول على النتائج النهائية التي تعكس دقة الموضوع وصدق المعطيات الميدانية وفيما يخص بحثنا هذا فقد تم الاعتماد على:

1-الملاحظة: تعرف على أنها توجيه الحواس لمشاهدة ظاهرة ما كما هي في الواقع، بهدف رصد تغيرات هذه الظاهرة.¹

2-المقابلة: تعرف بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها لوجه بين الباحث أو معاونة المتمرنين معه والمبحوثين كل على حدى، وتحت المناقشة الموجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الوصول إليها وذلك لغرض معين.²

حيث اعتمدنا على المقابلة الغير مقننة غير مقننة، والتي تتم دون إعداد مسبق للأسئلة ولا تكون هناك خطة معينة تحد من حرية الباحث وهي التسيير وفق التسلسل الطبيعي للأدوار بين طرفي المقابلة، ولقد أفادتنا هذه الأداة فيما يلي:

- ✓ إثراء أسئلة الاستمارة
- ✓ إعطاء صورة دقيقة عن الموضوع
- ✓ شرح بعض الغموض الموجود في أسئلة الاستمارة
- ✓ الإجابة عن أسئلة المبحوثين
- ✓ محاولة تسهيل الصعوبات.

¹ علي عربي، أبجديا المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات، قسنطينة، ط1، 2009، ص 85.

² عبد الرزاق سلطاني، اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإصلاح التربوي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التربية، جامعة منصورى بقسنطينة، 2001، ص 158.

3-الاستمارة: هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة عن طريق صياغة مجموعة من الفقرات بطريقة عملية مناسبة يتم توزيعها على عينة الدراسة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بشكل الدراسة.

كما تعتبر الاستمارة أسهل الطرق في جمع المعلومات لا تحتاج إلى وقت أو جهد عند تطبيقها على عينة الدراسة.¹

كما تعرف أنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عن طريق البريد.²

كما تعرف أنها مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة بشكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع في شكل استمارة.³

وقد احتوت الاستمارة على أربع محاور:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية: والتي ترتبط بالخلفية الاجتماعية والمهنية للفرد ويغطيها خمسة أسئلة، تطرقت فيه هذه الأسئلة إلى: الجنس - السن - المستوى التعليمي - المستوى الوظيفي - أساس التوظيف، حيث لهذا الجانب أهمية بالغة في بحثنا.

¹ ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط 1، 2010، ص 110.

² جازية كيران، محاضرات في منهجية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 54.

³ مورس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرين، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصبية للنشر، 2014، ص 204.

- المحور الثاني: يحتوي على أسئلة الفرضية الأولى والتي كان عددها سبعة أسئلة والتي تعكس مساهمة بالمشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة من خلال الأسئلة من السؤال 6 إلى 12.
- المحور الثالث: يحتوي على أسئلة الفرضية الثانية والتي كان عددها سبعة أسئلة والتي تعكس مدى مساهمة اتصال التنظيمي داخل المؤسسة على تحقيق تماسك الجماعة والتي كانت من السؤال 13 إلى 18.

وقد مرت هذه الاستمارة بثلاث مراحل هي:

- المرحلة الأولى: قمنا بإعداد أسئلة الاستمارة ثم عرضها على المشرف من أجل التصحيح وبعد ذلك تم استرجاعها، إلا أنه طلب عرضها للتحكيم.
- المرحلة الثانية: قمنا بتحكيم الاستمارة للتأكد من صدقها وثباتها، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساتذة المكونين من ثلاث أعضاء ضمن التخصص.
- المرحلة الثالثة: حيث بعد ذلك استرجعنا الاستمارة مرة أخرى من التحكيم لعرضها على المشرف، وبعدها قمنا ببعض التعديلات فيها، وتوزيعها بعد ذلك في شكلها النهائي على مجتمع البحث وصولاً في الأخير إلى إعادة جمعها وتحليلها واستخلاص النتائج بعد ذلك.

3- العينة وكيفية اختيارها:

تعرف على أنها "الجزء الذي يمثل المجتمع الأصلي أو النموذج الذي يجري الباحث مجمل ومحور عمله عليه، ويمكن أن ينجح البحث إلا إذا استخدم الباحث أساليب خاصة بالاختيار، وأن الباحث عند دراسته لأفراد المجتمع لا يستطيع أن يأخذ كافة الأفراد

والمجتمع بأسره لدراسته، لأن هذا يتطلب جهدا ووقتا وتكاليف مادية كبيرة جدا ولهذا يختار الباحث عينة محددة من هذا المجتمع.¹

وبناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع العاملين بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (مهدية-تيارت) البالغ عددهم أربعين عاملا حيث تم اختيار عينة طبقية عشوائية بسيطة ويرجع هذا الاختبار لكون المقتضيات الميدانية التي تدل على أن مجتمع الدراسة غير متجانس، بما فرض علينا اتباع هذا النوع من العينات، إن مجتمع البحث مقسم إلى طبقات متفاوتة في طبيعة المهام وأنشطة الموكلة لها، ومختلفة في ثقافتها السوسيو مهنية، وحتى تكون العينة ممثلة بشكل صحيح، مجتمع مبحوث، يجب أن تكون ممثلة لمختلف هذه الأصناف.²

حيث تم اختيار 75% من المجتمع الكلي:

حيث:

$$30 \text{ مفردة} = \frac{\%75 \times 40}{\%100}$$

بما أن مجتمع الدراسة يتكون من طبقات مهنية إطارات عون تحكم عون تنفيذ وضم موزعين كما يلي: 20 إطار، 15 عون تحكم، وتم أعوان تنفيذ فقد تم اختيار عينة من كل هذه الطبقات على النحو التالي:

• الإطارات: 15

¹ خالد فرحات شهداني، رائد عبد الخالق العبيدي، مناهج البحث العلمي، الأردن، دار الشروق، دار الأيام، 2013، ص 229.

² إبراهيم قراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009، ص 252.

$$15 = \frac{\%75 \times 20}{\%100}$$

• عون تحكم: 11

$$11 = \frac{\%75 \times 15}{\%100}$$

• عون تنفيذ: 04

$$04 = \frac{\%75 \times 05}{\%100}$$

وعليه يكون مجموع العينة: 30.



الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة بيانات نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل وبيانات الدراسة

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة.

1-1 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى.

1-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية.

2- تقييم الفرضية العامة

خاتمة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة

1- المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول (01)

الجدول (01): يوضح توزيع العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
%100	30	ذكر
%100	30	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (01) المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، يتبين لنا أن عدد الذكور 100%، وانعدام نسبة الإناث ويشير هذا إلى طبيعة العمل بهذه المؤسسة التي تتطلب استعدادات ومجهودات بدنية خاصة، تكون ملائمة للذكور على حساب الإناث.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
16.66	05	من 25 إلى 30 سنة
13.33	04	من 30 إلى 35 سنة
26.66	08	من 35 إلى 40 سنة
43.33	13	من 40 إلى 45 سنة
%100	30	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (2) والمتعلقة بتوزيع العينة حسب السن يتضح لنا: 43.33% يتراوح أعمارهم ما بين [40-45] سنة.

26.66% يتراوح سنهم ما بين [25-30] سنة في حين نسبة 11.53% يتراوح أعمارهم ما بين [30-33] وهذا ما يدل على التركيز على العنصر الشباني في المؤسسة، ومنه يمكن القول أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة، تتميز بالقدرة على استيعاب الأوامر وتطبيقها بسرعة وفعالية.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	17	56.66
جامعي	13	43.33
المجموع	30	% 100

من خلال الشواهد الإحصائية يتبين لنا أن الأفراد العاملين في المؤسسة هم من المتعلمين وذوي الكفاءة المهنية العالية، وذلك راجع إلى اتجاه سياسات التوظيف في المؤسسة نحو استقطاب حاملي الشهادات للتمكن من أداء الأعمال بطريقة المطلوبة، والاستيعاب الجيد للعمل الذي أصبح يعتمد على تكنولوجيا والآلات المتطورة.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب أساس التوظيف:

أساس التوظيف	التكرار	النسبة المئوية
الشهادة	10	33.33
خبرة سابقة	07	23.33
أخرى تذكر	13	43.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من الجدول أن الالتحاق بالمؤسسة تم في أغلب الأحيان عن طريق أخرى علاقات شخصية بنسبة 43.33% دون الاهتمام بمعيار الكفاءة في التوظيف إلا أنه في

السنوات الأخيرة تتجه إلى توظيف الإطارات المؤهلة بهدف الرفع من مستوى التسيير باعتبارها أساس انخفاض الأداء والإنتاجية، إلا أن 43.33% أجابوا بأخرى تذكر، تمثلت إجاباتهم تم توظيفهم عن طريق العلاقات الشخصية في حين أن شهاداتهم 33.33% ثم تم توظيفهم عن طريق عامل الخبرة ويمكن إرجاع ذلك أن هذه المؤسسة في الكثير من نشاطاتها ووظائفها لا تحتاج إلى شهادات بقدر ما تركز على الجوانب الأخرى كالخبرة والبنية الجسدية والقدرة النفسية، هذا لا يعني أن المؤسسة لا توظف من هم أصحاب شهادات جامعية أو معاهد تكوين.

الجدول رقم (05): يوضح هذا الجدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	15	50
عون تحكم	11	36.66
عون تنفيذي	04	13.33
المجموع	30	100%

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (05) والمتعلقة بأفراد العينة حسب المستوى الوظيفي أن 45% يمثلون إطار، بينما تشكل فئة عون تحكم 36.66% فيما لم تتجاوز فئة عون تنفيذي 13.33%. من خلال هذا يتبين لنا أن عدد الإطارات وأعاون التحكم أكثر من أعاون التنفيذي، وذلك راجع إلى طبيعة ونشاط المؤسسة والتي تحتاج إلى المهارة بشكل كبير كما تحتاج إلى إطارات تسهل تنظيم الأعمال.

2- المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 06: مدى وجود تعاون بين العمال والمشرف في إنجاز العمل:

السؤال 06	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.66
لا	4	13.33
المجموع	30	%100

تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه والمتعلقة بمدى وجود تعاون بين العمال والمشرف في إنجاز العمل أن ما نسبته 86.66% من أفراد العينة قد أقرروا بأن هناك تعاون بينهم وبين المشرف عليهم في إنجاز العمل، في حين أن نسبته 13.33% أقرروا بعدم وجود تعاون بينهم وبين المشرف في إنجاز العمل.

يتضح من خلال هذه الشواهد الإحصائية المدونة في الجدول أن هناك تعاون بين العمال والمشرف في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في هذه المؤسسة مما يدل مبدئياً على أن هناك نوع من الثقة والارتياح بين جماعات العمل.

الجدول رقم (07): يمثل المشاركة في مناقشة أي قرار تصدره المؤسسة:

السؤال 07	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد المدونة في الجدول رقم (07) والمتعلقة بالمشاركة العمال في مناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة أن ما نسبته 60% أجابوا من أفراد العينة أنهم يشاركون في صنع القرارات بينما 40% منهم أجابوا بعدم مشاركتهم في القرارات التي تصدرها المؤسسة.

ويعني ذلك أن هناك مشاركة للعمال في القرارات التي تصدرها المؤسسة

الجدول رقم (08): يمثل استشارة المشرف للعمال إذ كانت هناك صعوبات في العمل.

السؤال 8	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70%
لا	09	30%
المجموع	30	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% ممن أجابوا منهم كان هناك استشارة المشرف للعمال من حين لآخر، إن كانت هناك صعوبات في العمل، فيما تليها نسبة 30% من أجابوا بأن هناك صعوبات في استشارة المشرف للعمال وذلك راجع إلى تبادل الأفكار والمعلومات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (09): يمثل استشارة مدير المؤسسة العمال في تحديد موعد الاجتماعات.

السؤال 09	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% أجابوا بأن استشارة مدير المؤسسة للعمال في تحديد موعد الاجتماعات وأجابوا 40% لا يتم استشارة مدير المؤسسة للعمال في تحديد موعد الاجتماعات، وذلك راجع إلى التشاور والحوار في اتخاذ القرارات الخاصة والمناسبة للمؤسسة، والاعلان عن توقيت الاجتماع.

الجدول رقم (10): يمثل مساهمة العمال في اقتراح الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل.

السؤال 10	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 56.66% أجابوا بأن مساهمة العمال في اقتراح الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل في حين ان نسبة 43.33% اجابو ابأن عدم مساهمة العمال في اقتراح الحلول المناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل وذلك راجع إلى المرونة التنظيمية في المؤسسة وفترة التحكم في العمل، والنزهات الميدانية والمهارات التي اكتسبها الإطارات التكوين الجامعي وكفاءته داخل المؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم (11): مشاركة العمال في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي:

السؤال 12	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60
لا	12	40
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من افراد العينة اقرروا بأن مشاركة العمال في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي وأجابوا 40% بان مشاركة العمال في إقرار الخطة التي تنظم علاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي، وذلك راجع إلى

اتخاذ القرار ووضع خطط مساعدة ومبرمجة تنظم العلاقة بين المؤسسة والمجتمع المحلي وإيجاد تبادل الثقة والتماسك بين المؤسسة والمجتمع المحلي.

3- المحور الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاتصال التنظيمي

جدول رقم

الجدول رقم (12): يمثل استشارة مدير المؤسسة مع العمال في علاج المشاكل

السؤال 12	التكرار	النسبة لمئوية
نعم	22	73.33
لا	08	26.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 73.33% أجابوا: استشارة مدير المؤسسة مع العمال في علاج المشاكل فيما تليها نسبة 26.66% بأنه لا يوجد استشارة بين مدير المؤسسة مع العمال في علاج المشاكل وذلك راجع إلى أن اتباع القوانين والقواعد والاجراءات من طرف مدير المؤسسة لحل المشاكل.

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي:

الجدول رقم (13): تمثل مدى تطلب الوظيفة للاتصال

السؤال 13	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	66.66
لا	08	26.66
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66.66% أجابوا بأن يمثل مدى تطلب الوظيفة للاتصال وأجابوا 26.66% أن عدم تطلب الوظيفة للاتصال وذلك راجع إلى تبادل الخبرة

بين إطار العمل من أجل معرفة كل ما يحيط بالمؤسسة والتنبؤ لها في المستقبل في علاج المشاكل التي تواجهها.

الجدول رقم (14): يمثل كيفية إبلاغ المؤسسة بالتعليمات والقرارات للعمال

السؤال 14	التكرار	النسبة المئوية
اجتماع	9	30
المشرف	6	20

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان نسبة 30% من افراد العينة اقرروا ان كيفية الابلاغ بالتعليمات و القرارات الجديدة عن طريق الاجتماع في حين ان مانسبته 26,66% اجابوا انها عن طريق زملاء العمل وذلك راجع الى احترام القوانين التي تتبناها المؤسسة و التنظيم الاداري.

الجدول رقم (15): يمثل معرفة شرح تعليمات العمل وكيفياته:

السؤال 15	التكرار	النسبة المئوية
نعم	21	70
لا	09	30
المجموع	30	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 70% أجابوا بأن تمثيل شرح المعلومات العمل وكيفياته في حين ان 30% اجابو؛ أن عدم شرح تعليمات العمل وكيفياته، وذلك راجع إلى التربصات الميدانية التي تقوم بها المؤسسة للعمال الجدد في العمل من أجل اكتساب خبرة ومعرفة كيفية ممارسة العمل وإتقانه حتى يصبح كفاء في المؤسسة.

الجدول رقم (16): الإدارة توصل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل:

السؤال 16	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.33
لا	14	46.66
المجموع	30	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن الإدارة توصل المعلومات المتعلقة بمؤسسة العمل، أن هناك 53.33% من أفراد العينة أجابوا بنعم، في حين 46.66% منهم أجابوا بـ لا، وذلك راجع إلى الاعلان والتربصات الميدانية، التشاور بين جماعات العمل من أجل تسهيل مهمة الكل، وعن طريق النظام الداخلي للمؤسسة، وطرق تحسين العمل وترجمتها من خلال النتائج العمل وتيسيره.

الجدول رقم (17): يمثل الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال في المؤسسة:

السؤال 17	التكرار	النسبة المئوية
حجم المنظمة	6	20
ضغوط الوقت	24	80
المجموع	30	%100

من خلال الجدول يتضح لنا أن الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال في المؤسسة أن هناك 80% من أفراد العينة أقرروا أن الصعوبات تتمثل في ضغط الوقت، في حين 20% منهم أرجعوا هذه الصعوبة إلى حجم المنظمة، يمكن القول أن ذلك يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

الجدول رقم (18): يمثل نوع أسلوب الاتصال الذي يتماشى مع وظيفة العمال:

السؤال 18	التكرار	النسبة المئوية
الشفوي	04	13.33
الكتابي	09	30
الاثنين معا	17	56.66
المجموع	30	%100

من خلال الجدول رقم (18) يتضح لنا أن 56.66% من أفراد العينة أقرروا بأن الوسائل المكتوبة هي الأكثر استخداما في المؤسسة، يعود السبب في ذلك إلى أن طبع الاتصال تتسم بالرسمية، وطبيعة العمل تستلزم من الإدارة الاعتماد بصفة أكبر على تقارير والوثائق والمرسلات المكتوبة بحكم أنها تحافظ على الطابع الرسمي داخل المؤسسة، وتكون غالبا مصحوبة بالتوقيع وإمضاء الجهة المرسله أما نسبة 13.33% أجابوا أن الأسلوب المعتمد هو الشفهي.

المحور الرابع: تماسك جماعات العمل

الجدول رقم (19): يمثل شعور العامل بالارتياح مع جماعة العمل

السؤال 19	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80
لا	6	20
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة أجابوا بنعم في حين أن 20% أجابوا ب لا وهذا راجع الى الراحة النفسية في العمل و متطلبات العمل

بانتظام ، وايمان الموظف براحة البال و يبعد اي ضغوطات عن فكره ويستبدلها بالطاقة الانتاجية تخدم مصلحة المؤسسة.

الجدول رقم (20): يمثل ثقة متبادلة بين زملاء العمل

السؤال 20	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.33
لا	14	46.66
المجموع	30	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 53.33% من أفراد العينة قد أجابوا بـ نعم ان هناك وجود الثقة المتبادلة بين الزملاء فيما يليه 46.66% اجابوا بـ لا. وهذا راجع الى

ان العلاقة المهنية داخل المؤسسة قائمة على الاحترام والثقة الشرط الأساسي المتبادل بين العمال، وذلك لنجاح العمل القائم على الأسلوب المهني الجماعي للعمل. وهذا راجع إلى الالتزام بأخلاقيات العمل المثالية بصدق.

الجدول رقم (21): يمثل احترام الزملاء للقيم الخاصة بكل فرد من الجماعة

السؤال 21	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33
لا	5	16.66
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد الإحصائية نجد نسبة 83.33% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم احترام الزملاء للقيم الخاصة بكل فرد في حين أن نسبة 16.66 أجابوا بـ لا. وهذا راجع الى ان كل

موظف أو عامل في المؤسسة يستحق الاحترام للاعتبار المتساوي بينهم وذلك من خلال المبادئ الأخلاقية والمعنوية للاحترام عن طريق المعاملة الجيدة بين الموظفين.

الجدول رقم (22): يمثل اتحاد الزملاء فيما بينهم:

السؤال 22	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.33
لا	11	36.33
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن نسبة 63.33% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم، أي هناك اتحاد فيما بينهم، في حين أن نسبة 36.66% أجابوا بـ لا، وهذا راجع إلى تنافس زملاء العمل علة أمور وهي: التقدير والترقية، والحاجات المشتركة بينهم في أمور العمل وهذا دليل على تماسكهم واتحادهم.

الجدول رقم (23): يمثل مساعدة الزملاء للأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة

السؤال 23	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	66.66
لا	10	33.33
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح أن نسبة 66.66% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم في حين أن نسبة 33.33% أجابوا بـ لا، وهذا راجع إلى تعامل الزملاء العمل بالاحترام المتبادل بينهم فهو يعمل على تنمية وتعزيز روح الفريق، كما ينتج عنه زيادة الكفاءة الإنتاجية لدى الموظفين، وأن يعرف حدود إمكانيته وقراراته، وامتلاك آرائه الخاصة، وعدم الخوف من طرحها والتعبير عنها.

الجدول رقم (24): يمثل التنسيق بين وحدات العمل من الزملاء

السؤال 24	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	56.66
لا	13	43.33
المجموع	30	%100

من خلال الشواهد الإحصائية أعلاه أن نسبة 56.66% من أفراد العينة أجابوا بـ نعم يمثل التنسيق بين وحدات العمل من الزملاء في حين 43.33% أجابوا بـ لا، وهذا يعني أن التنسيق يلعب دور هام وفعال في إنجاز أعمال المؤسسة بدرجة عالية، توجيه الجهود والتوفيق بين الوظائف المختلفة للعاملين في المؤسسة، وتقديم مساهمات جماعية لتحقيق هدف مشترك معين.

الجدول رقم (25): يوضح وجود صراع بين العمال داخل المؤسسة

النسبة		التكرارات		الإجابات
12	83.33	03	25	نعم
12		03		
76				
16.68		5		لا
%100		30		المجموع

من خلال الجدول الذي يبين إذ كان هناك صراع بين العمال داخل المؤسسة نجد أن ما نسبته 83.33 أجابوا بنعم، حيث كانت إجاباتهم موزعة على النحو التالي 76% منهم أقرروا بأنه هناك صراع إلا أنه ضعيف فإن 12 أقرروا بأنه صراع متوسط و12% أجابوا أنه

صراع قوي، وفي حين أن هناك 16.66% أجابوا بأنه ليس هناك صراع بين العمال داخل المؤسسة، وبناء على هذه المعطيات يتضح لنا أن هناك صراع بين العمل وهذا شيء عادي لأن الصراع قضية صحية داخل أي مؤسسة لكن في حدود ودرجات معينة، حيث إن كان قوي فهذا يدل على عدم سير المؤسسة بالشكل السليم، أما إذا كان هذا الصراع ضعيف فهذا يدل على أن الأمر عادي وصحي، وعلى هذا الأساس وبناء على الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن صراع العمال داخل هذه المؤسسة ضعيف حيث أن نسبة الإجابة 76%. وهذا ما يدل على أن هناك نوع من التماسك بين جماعات العمل.

2.ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة

مناقشة نتائج الدراسة على ضوء فرضيات الدراسة:

1-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى.

2-مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية.

3-تقييم الفرضية العامة

مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة:

1-1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها:

تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تماسك العمل.

للتأكد من صدق الفرضية الأولى:

- اتضح أن 86.66% أقرروا أن هناك تعاون بين المشرف والعمال في إنجاز العمل.
- تبين أن 60% أجابوا أنهم يشاركون في مناقشة أي قرار تصدره المؤسسة.
- اتضح أن 60% أجابوا أنهم يستشيرونهم المدير في تحديد موعد الاجتماعات.
- تبين أن 73.33% أقرروا أنهم يستشيرونهم مدير المؤسسة في علاج المشاكل.
- واتضح أن ما نسبته 80% يشعرون بالارتياح
- تبين أن ما نسبته 53.33% أقرروا وجود ثقة متبادلة بين زملاء العمل.
- كما أن نسبة 63.33% من أفراد العينة أجابوا أن هناك اتحاد فيما بينهم.
- كما تبين أن ما نسبته 56.66% من أفراد العينة أقرروا أن هناك تنسيق بين وحدات العمل بين الزملاء.
- مما سبق نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تماسك جماعات العمل، وذلك من خلال ما ترجمته الجداول الإحصائية السالفة الذكر.

1-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

- للتأكد من صدق الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها: يساهم الاتصال التنظيمي في تماسك جماعات العمل بالمؤسسة.
- اتضح أن 70% أقرروا أن هناك اجتماعات دورية لشرح تعليمات العمل وكيفية عمله.

- تأكد من خلال أجوبة أفراد العينة أن نسبة 30% أقرروا أن كيفية الإبلاغ بالتعليمات والقرارات الجديدة عن طريق الاجتماع.
- تبين أن ما نسبته 53.33% أجابوا أن الإدارة توصل لهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة و العمل .
- تبين أن ما نسبته 80% أجابوا أن من بين الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال في المؤسسة هي ضغوط الوقت
- واتضح أن ما نسبته 83.33% أقرروا أن هناك احترام بين زملاء للقيم الخاصة بكل فرد في الجماعة.
- كما أن نسبة 66.66% أجابوا أنهم يساعدون زملاء الأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة
- مما سبق نستنتج أن الاتصال التنظيمي يساهم في تماسك جماعات العمل، وذلك من خلال ما ترجمته الجداول الإحصائية السالفة الذكر.

2- تقييم الفرضية العامة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في هذه الدراسة والشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموضحة في الجداول، وبعد تحقق الفرضيات الفرعية، يتضح أن الفرضية العامة والتي مفادها: يساهم التسيير في تماسك جماعات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية . لقد ثبت صدقها الميداني.



خاتمة

خاتمة:

تناولت الدراسة الراهنة موضوع مساهمة التسيير في تماسك جماعات العمل، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي يتميز بها هذا الموضوع إلا أنه لم يحظى بالعناية الكبيرة من طرف الباحثين والدارسين في علم الاجتماع، حيث يعتبر التسيير الإداري عملية سيكولوجية لتوجيه الجماعات العمالية والتأثير في أفكارها ومشاعرهم وسلوكهم والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المعينة التي تسعى إليها كل من المؤسسة والعمال، كما يعتبر تماسك جماعات العمل أحد المعايير المهمة في السير الحسن للمؤسسة من خلال شعور العمال بعلاقات مبنية على أساس الثقة فيما بينهم.

من خلال هذه الدراسة اتضح أن التسيير المبني على أساس معطيات عقلانية قد يساهم في تماسك جماعات العمل.

وبناء على ذلك قد أجرينا دراستنا الميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -مهدية- تيارت. وذلك انطلاقاً من مجموعة من الإجراءات المنهجية قمنا بصياغة الإشكالية، والفرضيات، كما اعتمدنا على مجموعة من الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في جمع المعلومات والحقائق، بعد ذلك قمنا بتبويب تلك البيانات الميدانية في الجداول وتم التعليق عليها إحصائياً وسوسيولوجياً، وذلك من أجل التأكد من صدق فرضيات الدراسة العامة والجزئية.

وهو ما أكد صدق الفرضية العامة أن التسيير له دور في تماسك جماعات العمل بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز -مهدية- تيارت، ولكن تبقى هذه النتائج نسبية وتحتاج إلى دراسات بأبعاد وأطر نظرية وميدانية مختلفة، ويرجع ذلك لانتساع هذا الموضوع، وتعدد أبعاده البحثية وبالتالي صعوبة الإلمام بجميع جوانبه في الحقل الاجتماعي.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. إبراهيم البيومي غانم، منهج البحث وول التحليل في العلوم الاجتماعية، القاهرة، مكتبة الشروق الدولية، ط1، 2008.
2. ابراهيم قراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
3. ابن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
4. إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
5. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول السير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة.
6. ترجمة لفارس حلمي، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجامعة الأردنية، ط1، 1993.
7. جابر عوض السيد حسن، العمل مع الجماعات، أسس ونماذج النظرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
8. حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات أعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
9. حميد عطي، طريقة العمل مع الجماعات، أساسيات ومفاهيم الممارسة، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
10. خالد فرحات شهداني، رائد عبد الخالق العبيدي، مناهج البحث العلمي، الأردن، دار الشروق، دار الأيام، 2013.
11. دروين كاترين، وآخرون، ترجمة محمد طلعت عيسى، تنظيم وقيادة الجماعات، مكتب القاهرة الحديثة.

12. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ط3، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية 2006.
13. سلمى محمود جمعة، مداخل العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، 1998.
14. سهير كامل أحمد، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، ط1، 2001.
15. الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء والغاز -مهدية-تيارت.
16. صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، المدخل التطبيقي المعاصر، دار الجامعة الجديدة.
17. صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، مصر، ط2، 2003.
18. علي عربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، منشورات قسنطينة، ط1، 2009.
19. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل، دار الكتاب الحديث.
20. فارق عبد فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005.
21. فؤاد القاضي، السلوك التنظيمي والإدارة، ط1، 2002.
22. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط4، 2009.
23. كريم ناصر علي، أحمد محمد مخلف الدليمي، علم النفس الإداري وتطبيقاته في العمل، داخل وائل للنشر، ط1، 2009.
24. ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، 2003.

25. ماجد محمد الخياط، أساسيات البحوث الكمية والنوعية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
26. محمد إبراهيم، إعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات العربية للتعامل مع التحديات والأزمات المعاصرة في ضوء إدارة تداعيات الأزمة المالية العالمية، دار الجامعة الاسكندرية، ط1، 2010.
27. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر.
28. محمد سيد فهمي، طريق العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1.
29. محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1.
30. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، للطبع والنشر والتوزيع، ط2.
31. محمد لصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، 2009.
32. مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
33. مفيدة يحيى، التقنيات الكمية في إدارة الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان وسط البلد، الطبعة العربية، 2013.
34. مورس أنجرس: ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الجزائر، دار القصة للنشر، 2014.
35. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية.
36. نصيف فهمي منقريوس، أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، دار الكتب والوثائق القومية، المكتب الجامعي الحديث، 2011.

37. هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية وسلوك المنظمة، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، دار وائل للنشر، ط4، 2002.

1- المعاجم والقواميس:

1. ابن منظور، مادة، فعل، لسان العرب، جامع من معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العربي للكمبيوتر.

2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان بيروت، 1993.

3. الخليل بن أحمد الفراهيدي، كتاب العين، مادة (فعل) جامع معاجم اللغة قرص مدمج شركة العربي للكمبيوتر.

4. الراغب الأصفهاني، مفردات القرآن الكريم، ادة فعل، جامع معاجم اللغة، قرص مدمج، شركة العربي للكمبيوتر.

5. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1998.

2- المحاضرات:

1. جازية كيران، محاضرات في المنهجية، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.

2. حماد محمد زهير، محاضرات في علم التنظيم والتسيير، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة.

3- المجالات:

1. مجلة الراسد لدراسات العلوم الاجتماعية، (1)، 2021.

4- المذكرات:

1. بلقاسم فوزية: التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2014-2015.

2. بوباية محمد الطاهر: دراسة الفاعلية من خلال بعض المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب إسبات -عنابة-أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، بحث غير منشور، قسم علم النفس، جامعة قسنطينة، 2004.
3. رباطي صورية: الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، المسيلة سنة 2013.
4. زبيدي أمينة حنان: القيادة الإدارية وديناميكية جماعة العمل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، تيارت، 2017/2018.
5. سامية موزاي: مكان التسيير والموارد البشرية ضمن المعايير وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة العمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.
6. عبد الرزاق سلطاني: اتجاهات أساتذة التعليم الثانوي نحو الإصلاح التربوي في الجزائر، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التربوية، جامعة مناصوري بقسنطينة، 2001.

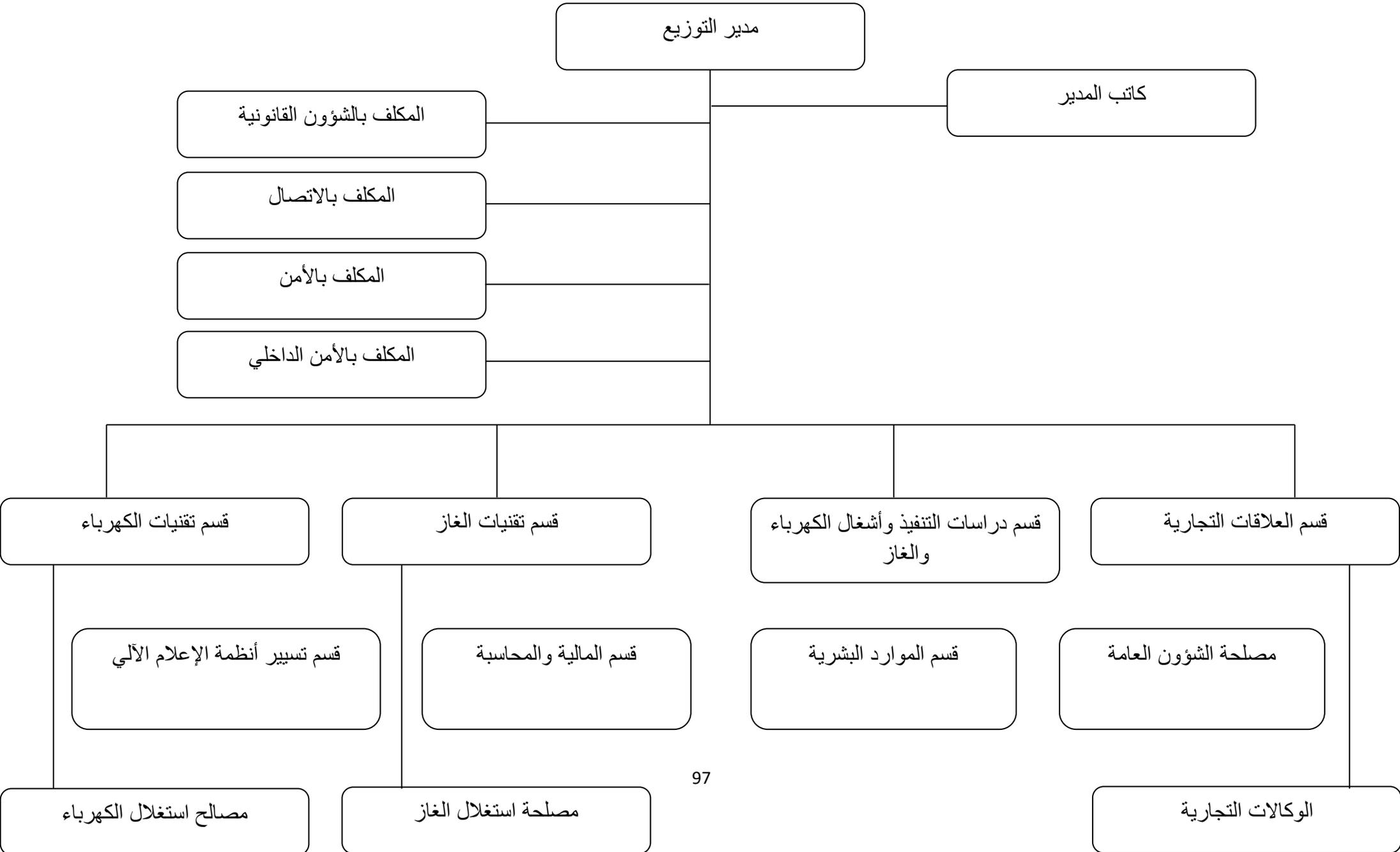
مراجع بالأجنبية:

1. Joseph : A vviito human, communication, by harpar, callinplixgers, in 5 th edition, New York 1991.

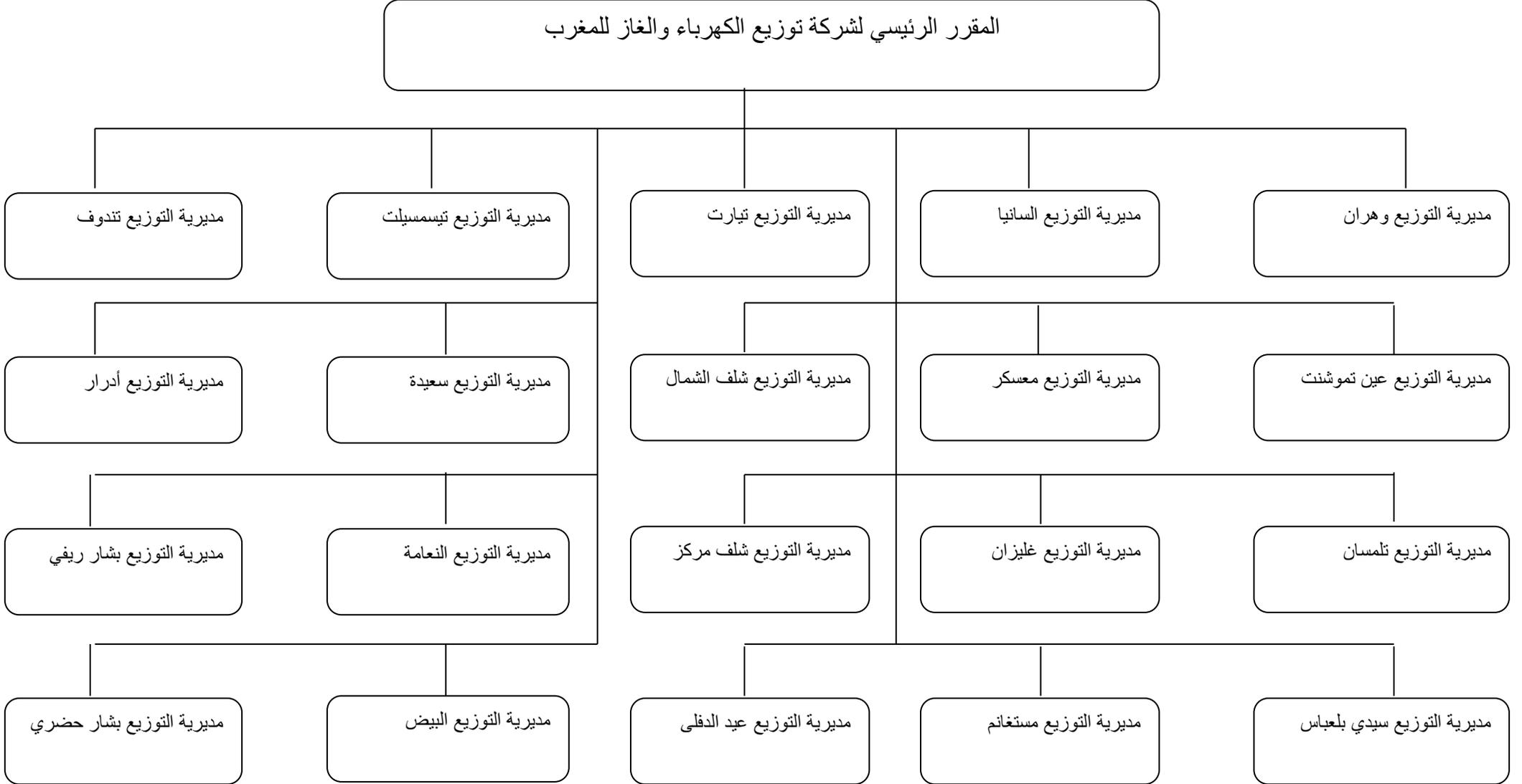


الملاحق

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز تيارت



الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة ابن خلدون-تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

سنة ثانية ماستر

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة بحوث حول:

دور التسيير في تماسك جماعات العمل

دراسة ميدانية بمؤسسة شركة توزيع الكهرباء والغاز -مهدية-تيارت

من إعداد الطلبة:

جلاب ميمونة

حرابي سهيلة

تحت إشراف الأستاذ

أم الرتم نور الدين

ملاحظة: إن المعلومات الواردة في الاستمارة تستخدم فقط لأغراض البحث

العلمي.

راجين منكم وضع علامة (X) مقابل الإجابة التي ترونها مناسبة.

شكرا لحسن تعاونكم.

استمارة

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى

2. السن: من 25 سنة إلى 30 سنة

من 30 سنة إلى 35 سنة

من 35 سنة إلى 40 سنة

3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. كيف التحقت بالمؤسسة:

مسابقة شهادة خبرة أخرى

تذكر

5. المستوى الوظيفي:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

المحور الثاني: المشاركة في اتخاذ القرار

6. هل تساهم في التعاون بينك وبين المشرف في العمل؟ نعم

لا

7. هل تشارك في مناقشة أي قرار تصدره المؤسسة؟ نعم

لا

8. هل يستشيرك المشرف من حين لآخر إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

لا

نعم

9. هل تساهم في اقتراح حلول مناسبة لحل بعض المشاكل التي تواجه الإدارة في العمل؟ نعم لا

10. هل تشارك في إقرار الخطة التي تنظم المؤسسة بالمجتمع المحلي؟ نعم لا

11. هل يستشيرك مدير المؤسسة في علاج المشاكل التي تواجهك أثناء القيام بالعمل؟ نعم لا

المحور الثالث الاتصال التنظيمي

12. هل تتطلب وظيفتك اتصالاً واسعاً؟ نعم لا

13. كيف يتم إبلاغكم بالتعليمات والقرارات الجديدة؟ عن طريق..

اجتماع مقررات المشرف زملاء العمل أخرى تذكر

14. هل تقام اجتماعات دورية لشرح تعليمات العمل وكيفيةه؟ نعم لا

15. هل الإدارة توصل لكم كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة والعمل؟ نعم لا

16. حدد الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال لمؤسستك؟

حجم المنظمة ضغوط الوقت

17. أي أسلوب من الاتصالات يتماشى مع وظيفتك؟

الشفوي الكتابي الاثنين معا

المحور الرابع: تماسك جماعات العمل

18. هل تشعر بالارتياح مع جماعة العمل؟ نعم لا
19. هل توجد ثقة متبادلة بين زملاء العمل؟ نعم لا
20. هل يحترم الزملاء القيم الخاصة بكل فرد من الجماعة؟ نعم لا
21. هل يساعد الزملاء الأفراد الجدد على التأقلم مع الجماعة؟ نعم لا
22. هل يوجد تنسيق بين وحدات العمل مع الزملاء؟ نعم لا
23. هل يوجد صراع بين زملاء العمل داخل المؤسسة؟ نعم لا
- إذا كان نعم: قوي متوسط ضعيف