

جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم اجتماع و الديمغرافيا



مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاجتماعية  
الشعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا  
التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل  
من إعداد الطالبة: بكوش هاجر  
بعنوان

## الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على جماعة الإداريين وجماعة المهنيين بالمؤسسة الاستشفائية "الأم والطفل" تقرت"

نوقشت و أجيّزت بتاريخ: 2022/06/15

لجنة المناقشة:

الأستاذة /برقية سهلية/ أستاذ مساعد "أ"/جامعة قاصدي مرباح ورقلة /رئيسا.  
الأستاذة /ثلايحية نورة/ أستاذ مساعد "أ"/جامعة قاصدي مرباح ورقلة / مشرفا ومقرا.  
الأستاذة/ بوساحة نجاة / أستاذ محاضر"ب"/جامع قاصدي مرباح ورقلة /مناقشا.

السنة الجامعية:

2022-2021



## شكر و عرفان

اشكر الله الذي وفقني لإنجاز مذكرتي فما توفيقى إلا  
بالله العلى العظيم الحمد لله على نعمه كلها

وبعد شكر رب العالمين أود أن أتقدم شكري للمشرفة  
ثلاجية نورة التي كانت عون وسندا لي طيلة انجازي  
لهذه المذكرة وذلك على جميل صبرها و كرم أخلاقها و  
حسن توجيهها متمنيًا لها المزيد من النجاحات في  
مشوارها التعليمي و التوفيق في حياتها

كما أوجه شكري إلى زميلي بن زقور محمد إبراهيم على  
ما قدمه لي لإنجاز هذا العمل

بالإضافة إلى جميع أفراد عينة الدراسة (ممرضين و  
أطباء وإداريين) وفي الأخير اشكر كل من ساعدني من  
قريب أو بعيد على انجاز هذا العمل .

## الإهداء

بعد بسم الله الرحمن الرحيم و الحمد لله الذي أنار طريقي  
وكان لي خير عون أهدي هذا العمل المتواضع إلى : اليد  
الطاهرة التي أزلت من أمامنا أشواك الطريق ورسمت المستقبل  
بخطوط من الأمل و الثقة إلى الذي لا تفيه كلمات الشكر و  
العرفان إلى مثالي الأعلى وقدوتي في الحياة "أبي" الغالي  
أطال الله عمره إلى من تتسارع لها عبارات الحب والامتنان  
على ما قدمته لي لأكون حاضرة في هذا المكان "أمي" إلى من  
ترعرت بينهم ونما غصني معهم إخوتي : سليم ، فوزية عبد  
اللطيف ، عبد الله، آسيا ، منير ، عبد الباري ، إلى كتاكيت العائلة :  
ميسم ، مودة ، مناف ، نزار ، ريتاج ، محمد ، هديل ، وجدان ، ابتهاج ، نور ،  
إلى خطيبي الغالي فاروق

إلى صديقاتي : أمينة ، شيماء ، نصيحة ، وفاء ، أمل ، إسراء

هاجر ، جميلة ، صفاء

إلى روح الطاهرة والغالية أميرة رحمة الله عليها

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

	الشكر والعرفان .....
	الإهداء .....
	فهرس المحتويات .....
	قائمة الجداول .....
	قائمة الإشكال البيانية .....
	المقدمة.....(أ)
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة</b>	
<b>تمهيد</b>	
14-13	1. إشكالية الدراسة
15	2. أهمية الدراسة
15	3. أسباب اختيار الدراسة
16-15	4. أهداف الدراسة
20-16	5. مفاهيم الدراسة
23-21	6. المدخل النظري للدراسة
30-23	7. الدراسات السابقة
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
<b>تمهيد</b>	
33	1. مجالات الدراسة
36-34	1.1 المجال المكاني

36	2.1 المجال الزمني
37-36	3.1 المجال البشري
37	2. منهج الدراسة
37	3. أدوات جمع البيانات
38-37	1.3 الملاحظة
38	2.3 الاستبيان
45-38	4. مجتمع الدراسة (العينة وخصائصها)
46	خلاصة
الفصل الثالث: عرض البيانات و نتائج الدراسة	
48	تمهيد
49	1. عرض وتحليل نتائج الدراسة
54-49	1.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
59-55	2.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
61-60	3.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
62	4.1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاقترحات العامة حول موضوع الدراسة
63	2. مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
63	2. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول
63	2. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني
64-63	2. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث
64	3. نتيجة عامة
66	الخاتمة
70-68	قائمة المراجع
80-72	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	المعايير اللازمة لمزاولة العمل في المؤسسة	01
50	الثقافة ذات الأولوية لمزاولة المهام داخل المؤسسة	02
52	مدى حاجة المناصب الإدارية لكوادر مهنية ذات تكوين صحي في المؤسسة الاستشفائية	03
53	مدى تعارض التكوين المرجعي للإداريين مع التكوين المهني للمهنيين	04
54	الصعوبات الناجمة عن احتكاك الإداريين مع المهنيين داخل المؤسسة الاستشفائية وأسبابها	05
55	مدى مشاركة المهنيين للإداريين في اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بمحيط العمل	06
56	نوع الرقابة الإدارية على الجماعات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية	07
57	رأي أفراد العينة في نوع الرقابة الإدارية داخل المؤسسة الاستشفائية	08
58	طبيعة المشكلات التي تحدث بين الإداريين والمهنيين	09
59	السلوكيات الناتجة عن الصراع الثقافي بين كل الإداريين والمهنيين داخل المؤسسة الاستشفائية	10
60	شكل المؤسسة الأمثل الذي يتناسب مع طموحات المبحوثين	11
61	مدى تناسب المؤسسة محل الدراسة مع الشكل الأمثل حسب المبحوثين	12
61	مدى رغبة المبحوثين في تغيير العمل بالمؤسسة محل الدراسة	13
62	تأثير الصراع بين الإداريين والمهنيين على استقرار كليهما	14



## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
40	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
41	توزيع أفراد العينة حسب العمر	02
12	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	03
43	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	04
44	توضيح توزيع أفراد العينة حسب المهنة	05
45	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06

# المقدمة

## المقدمة

يعتبر العنصر البشري الحلقة الأهم وأساس المؤسسة فلكل فرد داخل هذا النسق ادوار ومكانة وهو الذي يدير وينشأ المؤسسة، وهو الذي يتحكم بباقي الموارد ويخطط وبيبتكر وينظم وتتجسد أهمية العنصر البشري في المؤسسات الحديثة، أنه المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها وتتكون هذه المؤسسات من مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم، من أجل تحقيق أهدافها إلا أن هذا التفاعل يؤدي إلى توافق العاملين في بعض المواقف وعدم توافقهم في مواقف أخرى، وغالبا ما يؤدي هذا الاختلاف إلى حدوث **الصراع الثقافي**.

فالصراع بذلك يرتبط بالدرجة الأولى بوجود مصالح مشتركة بين الأفراد وهو صورة من صور التفاعل وينتج عنه عدم اتفاق وجهات النظر أو الأهداف أو القيم أو عدم الانسجام في الأنشطة والممارسات، وبالتالي تحدث آثار ضارة تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية، ذلك أن مسألة الصراع الثقافي تعد مدخلا هاما لفهم واقع **مؤسستنا مستشفى الأم والطفل** "تقرت" بهدف إخراجها من المشكلات المتراكمة التي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

حاولنا في دراسة موضوع الصراع الثقافي وهو موضوع دراستنا حيث تهدف هذه الدراسة لمعرفة الآثار المترتبة عن هذا الصراع على جماعة العمل في المؤسسة الإستشفائية من إداريين ومهنيين ، لأن تكون نظرتنا شمولية .

قسمنا بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول هي كالآتي:

**الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة**، والذي يعتبر من الفصول المركزية في الدراسة لإحتوائه على الإشكالية والتي تتأسس عليها كامل الخطوات المنهجية وذلك وفق أهداف محددة إلى جانب أهمية الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع، كما قمنا بالتحديد الإجرائي لمفاهيم الدراسة وتطرقنا إلى المدخل النظري للدراسة، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة وكيف تمت الاستفادة منها.

**الفصل الثاني: الإطار المنهجي المتعلق بالدراسة**، سيتم تحديد منهجية البحث والتعرف على ميدان الدراسة وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة، المجال المكاني والمجال الزمني حيث اعتمدنا على المنهج وأدوات جمع البيانات، الملاحظة وأيضا أداة الاستبيان كأداة رئيسة في الدراسة، وفي الأخير كيفية تحديد العينة و خصائصها.

**الفصل الثالث: عرض وتحليل البيانات الميدانية واستخلاص النتائج**: وفيه تم عرض وتحليل ومناقشة البيانات المتعلقة بالتساؤلات الفرعية للدراسة وتحليلها، ثم التفسير السوسولوجي للنتائج المتعلقة والإجابة عن تساؤلات الدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تحديد الإشكالية

أهمية الإشكالية

أسباب اختيار الدراسة

أهداف الدراسة

تحديد مفاهيم الدراسة

المدخل النظري للدراسة

الدراسات سابقة

خلاصة

### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للدراسة، حيث يتم التطرق فيه إلى طرح الإشكالية المتعلقة بالدراسة التي تنتهي بسؤال الانطلاق وأسئلة فرعية، ثم التطرق إلى أهمية الدراسة وعليه التعرف على أسباب اختيار الدراسة الذاتية منها والموضوعية، ومن ثم أهداف الدراسة وكذا تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، أيضا المدخل النظري للدراسة من خلال أهم النظريات التي عالجت موضوع الدراسة إضافة إلى عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

### 1- إشكالية الدراسة:

تشهد العديد من المؤسسات على إختلاف أنواعها ومهامها الكثير من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة الخارجية المعقدة والمضطربة، مما يتطلب منها البحث عن وسائل تمكنها من البقاء والاستمرارية والتميز، وذلك من خلال الاهتمام بالعنصر البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية في نجاح وتقدم أي مؤسسة، فالمؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها، لدرجة أنها تصبح مجرد إطار لثقافة هذا المحيط بل للمؤسسة كيانها الخاص بها تحكمه الممارسات الفردية والجماعية يتفاعل معها ويؤثر فيها.

لمعرفة أسباب تفوق أو انهيار أي مؤسسة لا بد من الرجوع إلى الجانب الثقافي الخاص بها فالثقافة التنظيمية للمؤسسة أداة فاعلة، في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية والموجودة بالمؤسسة، والتي توضح لأفرادها بصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة بشكل فردي أو جماعي وذلك على ضوء ما هو متوقع.

حيث أكد العديد من علماء النفس وعلماء الاجتماع، أمثال "ماسلو" و "التون مايو" على أن الفرد يميل إلى العمل ضمن جماعات متماسكة، تشعره بالرضا و تقبل الأفكار و المعتقدات التي يعمل على أساسها هؤلاء الأفراد، فالجماعة تتميز بأنها كل ديناميكي و يعني هذا أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغيير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة، يؤدي إلى تغيير في أي جزء آخر، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي وجب وصفها على المستوي الجماعي، و التي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير على الجماعة، من بينها العوامل الثقافية والاجتماعية هناك عوامل أخرى أيضا تؤثر في سلوك الجماعة منها القرب المكان والتفاعل والتوازن والتبادل وتقارب الأنشطة وهذه الجماعات يعتمد أفرادها بعضهم على بعض و إشتراكهم في العمل معا، و على الإدارة أن تدرك انه قد يحدث تعارض وصعوبات بين جماعات العمل تؤدي إلى نشوء الصراع بينهم مما ينتج عنه اختلاف القيم والاتجاهات.<sup>1</sup>

ومن جملة هذه الصعوبات التي تؤرق القائمين على إدارة وتسيير المؤسسات، مشكل الصراع الثقافي، وتكمن مصادر الصراع في الإحباطات التي يمر بها الفرد في معاملته مع الجماعة

<sup>1</sup> محمود جمعة سلمى [المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات الإدارية]، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999، ص50

الأولية ، وهذا يعني أن الصراع يتأثر بطبيعة الجماعة وثقافتها الخاصة، ويحدث هذا الصراع من اجل الملكية ، القوة والمكانة ، الحرية وقد يكون عدم الاتفاق على عناصر الثقافة من قيم ومعايير وغيرها من أنماط السلوك داخل الجماعة الواحدة، معبرا عن الصراع الثقافي الداخلي، مثل الذي نشهد بين الجماعات التطبيقية أو المهنية المختلفة، وهكذا اعتبر العديد من العلماء والمختصين الصراع الثقافي معوقا يحول بين المؤسسة وأهدافها ، وقد يؤدي زيادته عن الحد المطلوب إلى تفككها، لما ينتج عنه من كراهية و عدا و تعارض المصالح و الأهداف بين جماعات العمل، من مهنيين وإداريين حيث أن المهنيين يتميزون بأنهم أفراد ينتمون إلى مجال مهني موحد، أو لهم إهتمامات و انشغالات موحدة ويجتمعوا ليتعاونوا مهنيا فالمهنيين لديهم قيم ومعتقدات تخدم مهنتهم ولهم القدرة على التحرك ويضعون ثقافتهم فوق قيم الثقافة التنظيمية ، أما الإداريين يتميزون بأنهم لديهم قيم تخدم ثقافة وأهداف المؤسسة ويميلون إلى البحث عن الاستقرار حيث ينظر الإداريين إلى المهنيين على أنهم متكبرون يدعون الاختصاص ويعتبرون أنفسهم فئة خاصة يلزمها معاملة خاصة في حين ينظر المهنيين إلى الإداريين على أنهم ابعد من منطق التسيير والتخصص و اقل كفاءة ، هذا ما يؤدي إلى خلق صراع ثقافي بين الجماعات الإدارية والمهنية.<sup>1</sup>

ويبقى الصراع على المكانة والحرية رهانا ومطلبا للجماعات الإدارية والمهنية حول مسألة مهمة، تتمثل في الكيفية التي تدير بها جماعة العمل المتمثلة في فئة الإداريين المواقف التي تحدث بينهم وبين المهنيين، تتصارع حول مراكز النفوذ وتحصيل مزيد من السلطة والقوة والمصالح وهنا يمكننا طرح التساؤل الرئيس: ما هي آثار الصراع الثقافي بين جماعات العمل (جماعة الإداريين وجماعة المهنيين) في المؤسسة الإستشفائية "الأم والطفل" بتقريت؟

ويندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي أهم العوامل المؤدية لنشأة الصراع الثقافي بين جماعة المهنيين وجماعة الإداريين؟
2. ما هي أهم أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين داخل المؤسسة الإستشفائية؟
3. هل لهذا الصراع أثر على مسيرة كل من: المهنيين والإداريين داخل المؤسسة الإستشفائية؟

<sup>1</sup> قاسمي ناصر، الصراع الثقافي ، [سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ]، الطبعة الثانية، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر -2017 ص110

### 2- أهمية الدراسة:

- الثقافة التنظيمية عنصر مهم من عناصر نجاح التطور الإداري بالمؤسسة.
- الاختلاف بين الفئات العمالية وجماعات العمل: هناك جماعات إدارية تتميز بثقافة تنظيمية عالمية يسودها الولاء وهناك الثقافة المهنية المرجعية.
- الثقافة التنظيمية قائمة في كل مؤسسة لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية.
- وجود شكل من الصراعات والخلافات في المؤسسة.

### 3-أسباب اختيار الموضوع:

#### -الأسباب الذاتية:

- يرجع سبب اختيار هذا الموضوع نتيجة لتوجيهات الأستاذة المشرفة لتناول هذا الموضوع بالدراسة الذي شد انتباهي وتوافق مع رغبتني العلمية في دراسته.
- الرغبة في مواصلة دراسة موضوع الصراع لأنه كان موضوع مذكرة الليسانس.
- الأسباب الموضوعية:

- الصراع الخفي الذي يحدث بين جماعات الإداريين والمهنيين في المؤسسة.
- واقع الثقافة التنظيمية و الثقافة المهنية في المؤسسة الجزائرية.

### 4-أهداف الدراسة:

- مدى تأثير الصراع على مسيرة المهنيين داخل المؤسسة.
- التعرف على ظاهرة الصراع الثقافي من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشأتها بين الأفراد.
- الرغبة في الاطلاع على جوانب الموضوع.
- التعرف على واقع العلاقات بين جماعات العمل والثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- التعرف على ثقافة المؤسسة.
- الاطلاع على أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين.



### 5- مفاهيم الدراسة:

#### 1- الصراع:

لغة: الخصومة والمناقشة والنزاع.<sup>1</sup>

#### التعريف الاصطلاحي:

تلك المواجهة التي يحاول فيها كل طرف إبعاد الطرف الآخر من خلال سلسلة من المواجهات والصدمات ومن خلال التعبير عن العدوانية المتبادلة والتصريح بالأهداف الدفينة ، وهناك فرق بين المنافسة والصراع، فالمنافسة الرياضية ليست صراعا حتى لو انحرفت وتخللها شيء من العنف المتبادل، والمنافسة السياسية والاقتصادية تنطوي بالضرورة على صراع ما، فوجود الأهداف نفسها لدى المتصارعين يعني وجود المواجهة والصراع.<sup>2</sup>

انه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافس فتقلب المنافسة بينهما إلى صراع حيث يرغب كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه.<sup>3</sup>

الصراع في أكثر مستوياته عمومية ينصرف إلى مجموعة من الظواهر تتراوح بين خلافات الإيديولوجية، والمشاحنات المجتمعية، إلى صراعات طبقية كما يحتوي المنافسات الدولية والعالمية والحروب والنزاعات الداخلية و الإقليمية، فضلا عن حلبة التنافس الاقتصادي، وبصورة أكثر طلاقة فالمفهوم يتعلق بالتصادم وتضاد مصالح وحاجات الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والذاتية والموضوعية التي تخضع لمؤشرات بنائية وسياسية واقتصادية تعمل على تحديد نوع ودرجة اتساع وشدّة الصراع داخل المجتمع وخارجه.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> غيث محمد عاطف ، قاموس علم إجتماع ، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية ، مصر 2005، ص82  
<sup>2</sup> قاسيمي ناصر | : [مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الاعلام والاتصال]، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، الجزائر ط1 ، 2017، ص154،

<sup>3</sup> السويدي محمد ، علم اجتماع الثقافي ومصطلحاته ، الإدارة التونسية للنشر والتوزيع ، تونس ، ط1، 2010، ص81  
<sup>4</sup> الفتلاوي ، كامل علاوي : [العولمة و مستقبل الصراع الاقتصادي] ، دار صفاء للنشر ، عمان، الأردن ط1 ، 2009، ص20

### المفهوم الإجرائي:

الصراع هو تعارض القيم والمصالح بين الإداريين و المهنيين في المؤسسة الإستشفائية ، يمكن أن يكون داخليا أو خارجيا فمن الناحية الاجتماعية مثل: الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح والخلافات بين الأفراد والجماعات .

### 2-الصراع الثقافي:

#### التعريف الاصطلاحي:

عند "ألان توران": فعل جماعي عندما يكون عضو من طبقة يقابل عضو من طبقة أخرى من اجل مراقبته وتوجيهه ثقافيا واجتماعيا، حيث يعتبر ألان توران أن الصراع ينتقل من ميدان العمل ليصبح صراعا ثقافيا بامتياز انتقال النطاق المركزي للعلاقات والصراعات الاجتماعية من ميدان العمل إلى ميدان أوسع وهو الميدان الثقافي.<sup>1</sup>

إن الصراع الثقافي شكل من أشكال المعارضة والذي يتميز بنوع من الانفعال وفي الصراع يحاول الشخص أو الجماعة إحباط أو تدمير الخصم ،من اجل الحصول على الهدف المنشود أو المكافئة وتكمن مصادر الصراع في الإحباطات التي يمر بها الفرد في معاملته في الجماعة الأولية وعندما يكبر الطفل فان نموذج المشاجرة ربما يتحول بواسطة التحديات الثقافية إلى مواقف واسعة النطاق ،وهذا يعني أن الصراع الثقافي يتأثر بطبيعة الجماعة وثقافتها الخاصة فالصراع الثقافي هو تنوع الثقافة الواحدة لتتضمن عدة ثقافات فرعية ،تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة لأن كل ثقافة فرعية تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها

الخاصة ومع مرور الوقت تتشكل داخل كل منظمة ثقافة خاصة بنسقتها الداخلي ،هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة النابعة من حاجات النسق ذاته.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عليوة علي،[الصراع وإدارة الصراع عند كل من ألان توران بيار بور ديو مشال كروزيه]،مجلة الدراسات والبحوث الانسانية العدد 9 المجلد 5 ديسمبر 2019 ص 141

<sup>2</sup> قاسمي ناصر الصراع الثقافي ، [سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ]،الطبعة الثانية، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر -2017 ص99

### المفهوم الإجرائي:

الصراع الثقافي هو اختلاف الثقافات الفرعية داخل المؤسسة تصل أحيانا لحدّة الصراع وهي تعارض ثقافة المهنيين مع ثقافة الإداريين داخل المؤسسة الإستشفائية الأم و الطفل مما يؤدي إلى صعوبة إدماج جميع الثقافات والتكيف معها في نسق المؤسسة.

### 3-ثقافة المؤسسة:

#### الثقافة :

**لغة:** إن جذور كلمة ثقافة هو ث ق ف، ولهذا الجذور معنيان رئيسان في اللغة العربية ثقفه أي صادفه أو أخذه أو أدركه، وبهذا المعنى ثقّف، يثقّف، ثقفا: صار حاذقا خفيفا فطنا ومنه ثقّف الكلام أي حذقه وفهمه بسرعة، وثقّف الولد أي هذبه وعلمه، وثقّفه تثقيفا.<sup>1</sup>

#### التعريف الاصطلاحي:

في نظر علماء الاجتماع أنه يشير إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الاجتماعية التي تكون المؤسسة إذ لا وجود لثقافة المؤسسة خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم.<sup>2</sup>

تعريف "e/h/Schein" للمجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتسبها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولاتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم فاعتمدها من جهة وأصبحوا بذلك يتداو لونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في إدراك ومعالجة هذه المشاكل.<sup>3</sup>

### المفهوم الإجرائي:

مما سبق يتضح بأن ثقافة المؤسسة هي مجموع العادات والقيم المشتركة بين كافة أفراد المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل والتي يجب أن يتم تقبلها من قبل الأفراد في بيئة العمل وتعمل على التأثير بسلوكياتهم .

<sup>1</sup> طلعت همام :قاموس [العلوم النفسية والاجتماعية] ، دار عمار للنشر والتوزيع،ط1 الأردن،1987 ص6

<sup>2</sup>دنيس كوش ترجمة .منيرالسعيداني ،[مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ]مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2007،ص175.

<sup>3</sup>بن عيسى محمد المهدي [علم اجتماع التنظيم وسوسيولوجيا العمل في الجزائر]مطبعة امبلاست ،للنشر والتوزيع ،ط1،الجزائر 2010،ص100

### 3-جماعات العمل:

#### الجماعة

لغة: جمع جماعات، العدد الكثير يجمعها غرض واحد<sup>1</sup>.

#### التعريف الاصطلاحي:

يعرفها "محمود سليمان" هي مجموعة من الأفراد بينهم العديد من العلاقات الوضعية التي تحدد بدورها نوع الجماعة إذ أنها مثل العائلة لجنة نقابية لجنة سياسية إلى غير ذلك<sup>2</sup>.

هي مجموعة من الأشخاص يبذل فيها كل شخص نشاط معين مع غيره من العمال بغض النظر على مستواه الدراسي، ويكون في تفاعل مع غيره حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة تحدد سلوكهم وتؤثر على توجههم نحو تحقيق أهداف معينة<sup>3</sup>.

#### المفهوم الإجرائي:

هي عدد من العمال بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل حيث تجمعهم قيم وأعراف مشتركة، نحو تحقيق أهداف معينة.

#### الجماعة المهنية:

هي مجموعة من الأفراد الذين ينتمون إلى مجال مهني موحد أو لهم اهتمامات وانشغالات موحدة، تتطور بشكل طبيعي بسبب الاهتمام المشترك لأعضائها بمجال معين، ويمكن تأسيس الجماعة المهنية بداعي الوصول إلى أهداف مشتركة مرتبطة بالمهنة<sup>4</sup>.

هي مجموعة من الأفراد يتقاسمون نفس الإشكاليات ونمط من العلاقات والنشاطات ويجتمعون ليتعاونوا مهنياً، وتسعى هذه الجماعات لتقاسم الممارسات الجيدة وتنمية النفس لدى الأعضاء<sup>5</sup>.

#### المفهوم الإجرائي:

مجموعة من العمال بالمؤسسة الاستشفائية (كالأطباء و الممرضين)، تجمعهم عوامل مهنية وثقافية وأهداف مشتركة ويقومون بنفس المهام عن طريق مشاركة الخبرات والمعلومات.

<sup>1</sup> الجوهري عبد الهادي : [قاموس علم اجتماع] ، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1 ، 1998، ص98

<sup>2</sup> الخفش محمد ، [إدارة العمل الجماعي] ، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع ، ط1 ، سنة 2015 ، ص24-25

<sup>3</sup> الخفش محمد ، نفس المرجع السابق ص34

<sup>4</sup> [www.mindmo.com](http://www.mindmo.com) mind mapping concept mapping التاريخ 2022/05/27 على الساعة 11:30

<sup>5</sup> جمعة سلمى محمود [المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات الإدارية]، المكتب الجامعي الحديث للنشر

والتوزيع، الإسكندرية، ط1، 1999، ص50

### الجماعة الإدارية:

هي جماعة إدارية رسمية تربطهم علاقات تنشأ داخل المؤسسة هدفها أداء العمل الوظيفي للجماعة ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارية، الأقسام التي تضم رئيس ومجموعة من العاملين،<sup>1</sup> هي الجماعات والجهات وكل جماعة تحدث بقانون وهي وحدات ترابية داخلية في حكم القانون العام تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي تتوفر الجماعة الإدارية على مجموعة بشرية وتنظيم إداري.<sup>2</sup>

### المفهوم الإجرائي:

هي جماعات منظمة تضم مجموعة من الإداريين داخل المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل ، الذين تجمعهم احتياجات واحدة وصفات مشتركة ويسعون إلى تحقيق أهداف محددة.

**6- المدخل النظري للدراسة:** لا يكفي في البحث العلمي فقط أن يختار الباحث طاهرة ويقوم بدراستها و استنباط النتائج فقط، بل يحتاج إلى نسق فكري متكامل ومنسجم و منطقي، وهو ما يشير إليه علماء الاجتماع بالمدخل المنهجي للبحث و هو عبارة مجموعة من التصورات الخاصة التي يتبناها الباحث عن الكون و الإنسان و المجتمع و التاريخ ونظرا لتعدد و اختلاف المداخل التي يمكن إتباعها نتساءل عن طبيعة المدخل المناسب لموضوع " الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة "، وتأسيسا على الفكرة القائلة بان مفاهيم المشكلة للموضوع تحدد طبيعة المدخل، فإن المداخل النظرية الأقرب إلى دراستنا : لقد لقي الصراع اهتمام كثير من المفكرين على رأسهم لويس كوزر و هذا المدخل المناسب لهذه الدراسة المتعلقة بالصراع حيث يتناول :

### الصراع عند لويس كوزر:

يعتبر " لويس كوزر" احد رواد نظرية الصراع الحديثة ، الذين امتزجت كتاباتهم بخبراتهم المهنية كأساتذة لعلم الاجتماع في العديد من الجامعات الأوروبية و الامريكية. ارتبطت اسهاماته في نظرية الصراع بالكثير من التحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة والتحليلات السيكوسوسيولوجية و نظرية التفاعل لـ "جورج سيميل" ، وقضايا الماركسية وخاصة أفكار "كارل ماركس".

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، [السلوك التنظيمي نظريات و نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في

المنظمة]، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ط2002، 1، ص34

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره.

حاول "كوزر" في دراسته عن الصراع أن يولى اهتماما أكثر من غيره من منظري الصراع كماركس و جورج سيميل ،خاصة الدور الذي تلعبه عواطف الناس في تولد الصراع والفكرة هاته استمدتها من جورج سيميل حول مدى تأثير عواطف الناس على ظهور الصراع وخاصة بين الأفراد الذين تجمعهم علاقات ، ويرى "كوزر" أن الصراع في المجتمعات الحديثة ليس الصراع على الملكية كما زعم كارل ماركس ، بل صراع على القيم وطلب المكانة والحرية بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعات المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب ويحدث هذا الصراع غالبا بين الأفراد المشكلين للتنظيم والجماعات التنظيمية .

اعتقد "كوزر" أن الوظائف الايجابية للصراع تؤدي إلى تزايد التكيف أو توافق مجموعة من العلاقات الاجتماعية الخاصة بدلا من التفكك والانحلال الذي نادى به ماركس ، وهكذا فالصراع عنده يعني النضال في سبيل قيم محددة والصراع على مراكز ومكانات معينة في سبيل بلوغ السلطة والاستيلاء على الموارد النادرة التي تستمد منها القوة وتكمن اهداف المتصارعين في تحقيق التعادل والتوازن بين المتنافسين أو الإضرار بهم، وهذا هو الوضع الذي يحدث صراعا ثقافيا في المنظمات أو في الأقسام التي تجمع في الغالب بين الإداريين و المهنيين مثل ما نشهده في مؤسسة الدراسة الحالية مستشفى الأم والطفل تقربت العلاقة بين إدارة الصحة و الأطباء أو بين الإداريين و المهنيين من اجل تحصل مزيد من السلطة والمكانة في المؤسسة ويعتبر هذا الوضع من أهم مصادر الصراع التي ترجع للخصائص الثقافية لكل تخصص و لكل مرجعية تكوينية.<sup>1</sup>

الآن توران حول الصراع الثقافي:

يرى "الآن توران" أن الموضوع الرئيسي لعلم اجتماع هو دراسة التصرفات الاجتماعية التي ترتبط بالتاريخية أي صلة الماضي بالحاضر والمستقبل، حيث تنتقي الحدود تماما وترتبط بعلاقات وصراعات الطبقات، وهي ما ندعوه بالحركات الاجتماعية، لذلك المفهوم الإجرائي للصراع عند "الآن توران" هو "الحركات الاجتماعية"، والذي يراه مفهوما أوسع وأشمل من مفهوم الصراع، "المفهوم الأوسع للحركات الاجتماعية تشير إلى نوع من الصراع «، حيث نجده قد استخدم هذا المفهوم في كل مؤلفاته وتحليلاته تقريبا.

أما الصراع عند "الآن توران" فهو مربوط بالحركات الاجتماعية، فهي المنظم والمحرك الرئيسي لهذا الصراع، الحركات الاجتماعية هي المحرك الفاعل للصراع، حيث يشرح توازن نموذج للصراع الطبقي

<sup>1</sup> عدلي علي أبو طاحون: [النظريات الاجتماعية]، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، مصر ، 2009، ص50

بقوله: يجب علينا أن نعرف ثلاث مستويات عمل اجتماعية (الحقل التاريخي، الحقل السياسي المؤسساتي، الفعل الاجتماعي).

أما المتغير الثاني وهو "المتغير الثقافي" في الصراع هناك صراع من نوع آخر، فعل جماعي صراعي عندما يكون عضو من طبقة يقابل عضو من طبقة أخرى من أجل مراقبته وتوجيهه ثقافياً واجتماعياً، حيث يعتبر ثوران أن الصراع ينتقل من ميدان العمل ليصبح صراعاً ثقافياً بإمتياز "انتقال النطاق المركزي للعلاقات والصراعات الاجتماعية من ميدان أوسع وهو الميدان الثقافي" <sup>1</sup>

### - ميشال كروزيه ورؤيته للصراع:

إن نظرية "كروزيه" تعد منحى يدور ضمن مقولة: الفاعلين والعباب السلطة والتأثير والمساواة والتعاون والتنازلات والمفهمات والمسالة أي تعبير أدق وأوضح يدور لعب الفاعلين ضمن التفاوض. الصراع في التنظيم البيروقراطي عند "ميشال كروزيه": لاحظ ميشال كروزيه أن الصراعات تنشأ بسبب عدم وجود علاقات عاطفية واجتماعية بين الموظفين، لأنها محصورة في العلاقات الرسمية أو عمل الزمالة، بالإضافة إلى ذلك لاحظ أن النزاعات تحدث بين الأجيال المختلفة وركز على أسلوب القيادة، أي كيف يدير القائد الرسمي مرؤوسيه. <sup>2</sup>

### 7- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل" إعداد الباحثة شطي أمينة <sup>3</sup>.

هدفت هذه الدراسة: معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعات العمل وتحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعات العمل.

وقد صاغ البحث الإشكالية: من اجل فهم ديناميكية جماعة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية أردت الباحث التطرق لهذا الموضوع انطلاقاً من التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟ اندرجت تحته التساؤلات الفرعية:

- هل توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل؟

- هل توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

<sup>1</sup> عليوة علي: [الصراع وإدارة الصراع عند كل من ألان توران، بياربورديو، ميشال كروزيه]، مجلة الدراسات والبحوث

الإنسانية، العدد 09، المجلد 05، ديسمبر 2019، ص 144

<sup>2</sup> عليوة علي: مرجع سبق ذكره ص 165

<sup>3</sup> شطي أمينة: [الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل]، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2013|2014

- هل توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل؟

وصاغ فرضيات جزئية على الشكل التالي:

- توجد علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل.

- توجد علاقة بين القيم التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

- توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.

ولإثبات صحة هذه الفرضيات وظف المنهج الوصفي التحليلي وطبق، على عينة مكونة من 74 مفردة من المجتمع الكلي 130 مفردة، مستخدما كل من: الملاحظة والمقابلة والاستبيان والسجلات والوثائق لجمع المعلومات عن الدراسة.

وقد أسفرت النتائج عن:

- أن هناك علاقة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل.

- أن الثقافة التنظيمية في مؤسستها السلوك التنظيمي يعد من أكثر العوامل دفعا لحدوث التفاعل داخل المنظمة.

- اللوائح التنظيمية تعتبر محرك أساسي لحدوث ديناميكية جماعة العمل.

الدراسة الثانية: بعنوان "جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية." من

إعداد الباحثة: منوية قيدوم.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة: تقديم صورة واقعية عن المؤسسة الجزائرية

فهم مدى العلاقة بين جماعات العمل كعامل مؤثر والسلوك التنظيمي كعامل متأثر، وتحديد مكانة جماعات العمل وقدرتهم على التحسين والتغيير والتأثير على السلوك التنظيمي.

قد صاغ الباحث إشكاليته: دراسة جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسات العمومية

التي تعاني من مشاكل عديدة، ومنه السؤال الرئيسي يتمثل في:

- ما طبيعة العلاقة بين جماعات العمل والسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يؤثر تقسيم العمل وتوزيع المهام في انضباط العمال في العمل؟

- هل لأهداف جماعات العمل علاقة بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال؟

- ما الدور الذي يلعبه الاتصال في جماعات العمل في تفعيل روح التعاون؟

- هل الصراع التنظيمي يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعات العمل؟

<sup>1</sup> قيدوم، منوية [جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية]، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد الخضر، بائنة، 2016\2017



كما صاغ الفرضيات على الشكل الآتي:

**الفرضيات الرئيسية:**

- أن لجماعات العمل دور فعال في توجيه سلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.  
انطلاقا من الفرضية العامة واستنادا على حيثيات الدراسة عمدنا على استنباط أربعة فرضيات فرعية جاءت كالآتي:

**الفرضيات الفرعية:**

- يؤثر نشاط جماعات العمل في انضباط العمال في العمل  
- ترتبط أهداف جماعات العمل بالأهداف الشخصية الخاصة بالعمال  
- يلعب الاتصال في جماعات العمل دورا محوريا في تفعيل روح التعاون  
- الصراع بين الإدارة والعمال يرفع من نسبة شكاوى وتظلمات جماعة العمل  
ولإثبات صحة هذه الفرضيات وظف الباحث المنهج الوصفي الذي يعبر عن الطاهرة موضع الدراسة تعبيراً كمياً وكافياً واعتمد الباحث على مدخلين من مداخل المنهج الوصفي هما: مدخل الدراسات الوقائية لتوضيح الخلفية النظرية لأثر عملية لاتخاذ القرارات، حيث تحصل الباحث عليها من المصادر الجاهزة وتشم لتغطية الجانب النظري من الدراسة طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 240 فرد من مختلف المستويات المهنية، الإطارات 40 فرد التحكم، 40 فرد، التنفيذ 160 فرد، تم أخذ 20% من المجتمع الكلي 240 عامل وتم استخدام العينة الطبقية.

**وتوصلت هد الدراسة إلى النتائج عن:**

- كلما كان نشاط جماعات العمل سلس ومرن في أدائها لمهامها أدى إلى انضباط العمال في العمل  
- العوامل المحيطة بجماعات العمل من نشاط وأهداف وعملية اتصال وصراع تنظيمي كانت تلعب دورا فعالا في توجيه السلوك التنظيمي.  
- تحقيق السلوك التنظيمي أعلى درجة أداء كان مرفقا بحوافز ذات قيمة بالنسبة لجماعات العمل تلبية حاجياتها وترفع من رضاها.

الدراسة الثالثة: بعنوان «الصراع الثقافي وتأثيره على هوية الشباب الجامعي في المجتمع الجزائري»<sup>1</sup> هدفت هذه الدراسة: اكتشاف حقائق جديدة فيما يتعلق بتحديد الواقع الذي تعيشه تلك الفئة من الشريحة الشابة التي تتمتع بمستوى تعليمي عالي في ظل عصر العولمة الذي ازداد فيه المجتمع الجزائري تعقيدا وتركيبا وتباينا في بنائه الكلي نتيجة لتلك التغيرات المتسارعة والتحولات المتعددة الأبعاد التي أفرزتها العولمة.

وقد صاغ الباحث الإشكالية: الصراع الثقافي الذي يشيع في المجتمع الكلي اد هي في ذلك تمثل مجتمعا جامعيًا مصغرا له ثقافته الخاصة قائم بدأته ويحتوي على عدد من الممارسات والاتجاهات الثقافية المتنوعة الغربية منها والمحلية، وعلى هذا النحو يفرض بنا هذا الحديث المستفيض الى طرح التساؤلين العالقين في ذهننا وهما على الشكل التالي:

- هل يمكن أن يكون طبيعة المعهد ذاته الذي يدرس ويتفاعل في إطاره الطلبة الشباب بمثابة عامل أساسي مولد للازمة الهوية عند طلبة المنتمين إليه؟

- من هي الفئة من بين الشباب الجامعي التي تعاني تكثر من غيرها من أزمة الهوية ولماذا؟

كما صاغ الفرضيات على الشكل التالي:

- لطبيعة المعهد أو القسم الذي يدرس ويتفاعل فيه الطلبة اتجاهات فكرية وثقافية متعارضة ومتصارعة مما يؤدي إلى إصابتهم بأزمة الهوية.

- تعتبر تلك الفئة الشابة الجامعية التي خضعت لتنشئة اجتماعية غير سوية وصالحة ضمن النسق العائلي من أكثر الفئات الشابة معاناة وإصابة بأزمة الهوية.

- للأصل الجغرافي الذي ينحدر من أولياء الطلبة الشباب أثر في إصابتهم بأزمة الهوية ولإثبات صحة هذه الفرضيات وظف المنهج الكمي لمعالجة موضوع بحثنا هذا وكشف حقائقه، وفهم العوامل المؤثرة فيه كما استعان أيضا بالمنهج الكيفي بغية ترجمة وتفسير المعطيات الإحصائية سوسولوجيا مستخدما كمن: الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات المعطيات الحية من مجال البحث.

والتأكد من صحة الفرضيات تم استخدام المنهج الكمي لمعالجة موضوع الدراسة وكشف الحقائق وفهم العوامل المؤثرة فيه كم تم الاستعانة بالمنهج الكيفي بغية ترجمة وتفسير المعطيات الإحصائية، طبقت هذه الدراسة على عينة مكونة من 200 مفردة وتم استخدام أداة الاستبيان

<sup>1</sup>طايبي رتيبة، [الصراع الثقافي وتأثيره على هوية الشباب الجامعي في المجتمع الجزائري]، ماستر، جامعة الجزائر، 2010\2011

ولقد توصلت هذه الدراسة النتائج:

- حقيقة جوهرية تكمن في ثبوت إصابة الطلبة الشباب الذين ينتمون على وجه تحديد إلى معهد الصيدلة العلمي بأزمة الهوية، باعتبارهم في ذلك قد انسلخوا عن هويتهم الثقافية الأصلية وتبنوا في مقابلها الهوية الثقافية.

- أن الطلبة الشباب قد خضعوا ضمن النسق العائلي الذي هم أعضاء فيه إلى نمطين متعارضين ومختلفين من التنشئة الاجتماعية.

- للموقع الجغرافي الريفي بدوره تأثير بالغ على ذلك النسق العائلي في تنشئته لأبنائه الطلبة تنشئة اجتماعية سوية.

الدراسة الرابعة: بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل إعداد الباحثة: رباطي صورية<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة: التعرف على الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تماسك جماعات العمل والعمل على تسليط الضوء على جزء مهم من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تربط أفراد جماعة العمل ضمن المؤسسة الجزائرية معرفة متغير الثقافة التنظيمية وكل ما يتعلق بها من عناصر وقد صاغ الباحث إشكاليته: الجماعة وما يحدث داخلها من تفاعلات والمتعلقة في التماسك والتنافر والصراع كانت ولا تزال محل دراسة وهذا راجع إلى أن الجماعات تعتبر قوة دفعة لتقدم المجتمع وتساهم بشكل كبير في رفع معيشة الأفراد

وقد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: هل الثقافة التنظيمية دور في تماسك جماعات العمل؟ واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل الثقافة الاتصالية إثر في تماسك جماعات العمل؟

- هل الثقافة الرقابية في تماسك جماعات العمل؟

- هل الثقافة التحفيزية دور في تماسك جماعات العمل؟

كما صاغ الفرضية العامة: للثقافة التنظيمية دور في تماسك جماعات العمل

وصاغ الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى: للثقافة الاتصالية إثر في تماسك جماعات العمل

- الفرضية الجزئية الثانية: الثقافة الرقابية دور في تماسك جماعات العمل

<sup>1</sup>رباطي صورية، [الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل]، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2012\2013

-الفرضية الجزئية الثالثة: للثقافة التحفيزية دور في تماسك جماعات العمل.

ولإثبات مدى صحة الفرضيات طبق المنهج الوصفي على عينة مكونة من 770 عامل موزعين كالاتي 213 إطار، 154 عون تحكيم، 385 عون تنفيذ وقد تم اختيار العينة الطبقية، والتي تتناسب مع موضوع الدراسة، وتم أخذ 10 من المجتمع الكلي 770 وكان حجم العينة 77 التقنيات المستعملة الاستمارة، الملاحظة، المقابلة.

وقد أسفرت النتائج عن:

-انه هناك بعض العوامل والخصائص التي تساعد على زيادة تماسك جماعة العمل والمتمثلة في الحرص أصحاب المصنع، على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع العاملين والثناء على جهودهم.

-العمل الجماعي يؤدي إلى وجود علاقات تخدم المؤسسة وتنتشر الثقة بين العمال.

-الثقافة التحفيزية تعمل على تماسك الجماعة وهذا بتسهيل جو العمل وتخفيض ضغوط العمل.

الدراسة الخامسة: بعنوان "واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية" إعداد الباحثين: زوليخة منصوري وإشراف بكري.<sup>1</sup>

هدفت الدراسة: هدفت هذه إلى التعرف على ظاهرة الصراع التنظيمي من خلال البحث من خلال البحث على العوامل التي تسهم في نشؤها بين الأفراد.

وقد صاغ الباحث إشكاليته: دراسة ظاهرة الصراع الثقافي داخل المؤسسة وواقعها والأسباب التي تؤدي إلى الصراع بحيث سنحاول في هذا البحث أن نسلط الضوء على الصراع الناتج على كل من الترقية والخدمات الاجتماعية أي نحن بصدد البحث عن واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

وقد طرح الباحث التساؤل الرئيسي التالي: ما هو واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

-هل تعتبر الترقية سبب من أسباب الصراع التنظيمي؟

-هل تعتبر الخدمات الاجتماعية سبب من أسباب الصراع التنظيمي؟

كما صاغ الفرضية العامة: يوجد صراع تنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية وضع فرضيات جزئية على

شكل تالي:

<sup>1</sup> منصوري زوليخة و إشراف بكري، [واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية]، مذكرة ماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018|2019.

الفرضية الجزئية الأولى: تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية  
الفرضية الجزئية الثانية: تعتبر الخدمات الاجتماعية من أسباب الصراع التنظيمي داخل المؤسسة  
الجزائرية.

ولإثبات صحة الفرضيات وظف المنهج الوصفي في هذه الدراسة على عينة مكونة من 100 عامل  
موزعين كالتالي: إطارات 35، 40تحكم، تنفيذ 25، وكان حجم العينة 80 من المجتمع الكلي 100،  
تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات.

وقد أسفرت النتائج على:

-محورية دور الإدراك في فهم ظاهرة الصراع ويندرج ذلك تحت باهتمام مجموعة المتغيرات التي أدت  
إلى الصراع وفهم الأسباب التي أدت إليه وذلك لاختيار آلية الحل أو تسوية مناسبة ترضي الأطراف  
المصارعة.

-الترقية بنوعها ليست سببا مباشرا وليس لها تأثير كبير داخل المؤسسة في حدوث الصراع.

-يمكن اعتبار الخدمات الاجتماعية سببا في حدوث صراع داخل المؤسسة.

الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفدت من الدراسة الأولى (الثقافة التنظيمية و علاقتها بدناميكية جماعة العمل) من خلال  
تحديد بعض المفاهيم المتعلقة بالدراسة ،أما الدراسة الثانية (جماعات العمل و علاقتها بالسلوك  
التنظيمي في المؤسسة الجزائرية) تحديد بعض مفاهيم الدراسة ،وجاءت الدراسة الرابعة و الخامسة  
(بعنوان الثقافة التنظيمية ودورها في جماعات تماسك جماعات العمل) فقد ساعدني في توضيح  
الخلفية النظرية حول موضوع الدراسة الحالي وتحديد مفهوم جماعات العمل ،(واقع الصراع التنظيمي  
داخل المؤسسة الجزائرية ) في كيفية استخدام النتائج في عملية تحليل وتفسير البيانات .

### خلاصة:

طرحنا في هذا الفصل إشكالية الدراسة إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع والأهمية من دراسة هذا الموضوع، دون إغفال أهداف الدراسة كما تطرقنا إلى تحديد بعض من المفاهيم المتعلقة بدراستنا، وقد أدرجنا بعض من الدراسات السابقة والمتتالية لمواضيع مشابهة إضافة إلى المدخل النظري السوسيولوجي، فمن خلال هذه الخطوات يمكن للباحث أخذ نظرة جديدة حول الطاهرة، لينطلق منها نحو فهم الموضوع الدراسة، وهذا ما سنتطرق إليه من الناحية النظرية.

## الفصل الثاني

### الإطار المنهجي للدراسة

#### تمهيد

#### 1. مجالات الدراسة

##### 1.1 المجال المكاني

##### 1.2 المجال البشري

##### 1.3 المجال الزماني

#### 2. منهج الدراسة

#### 3. أدوات جمع البيانات

##### 3.1 الملاحظة

##### 3.2 الاستبيان

#### 4. مجتمع الدراسة ( العينة و خصائصها )

#### خلاصة

### تمهيد:

إن البحث من سمات الباحث فأى باحث، فالباحث عليه بإتباع منهجية في ذلك إلا أن تطور البحث العلمي أدى بعلماء الاجتماع إلى اكتشاف أساليب تسهيل عملية البحث العلمي، فالمنهج العلمي يلعب دور أساسي، ولهذا خصصنا في هذا الفصل في الدراسة انطلاقا من مجالات الدراسة (المجال المكاني، المجال البشري، المجال الزمني)، إضافة المنهج المستخدم في الدراسة و، أدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والاستبيان وإضافة مجتمع الدراسة (العينة وخصائصها).



### 1-مجالات الدراسة:

#### 1.1المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل"تقرت"، حيث تقع المؤسسة المتخصصة مستشفى الأم والطفل، وسط المقاطعة الإدارية بتقرت شارع 5جويلية وتقدر مساحتها ب: الإجمالية حوالي متر 500، وتقدم خدماتها الصحية لتعداد السكاني يقدر ب 177923 يغطي مستشفى الأم والطفل بتقرت بصفة دائمة 07 دوائر وهي: تقرت، المقارين، الطيبات، جامعة المغير، الحجيرة عدد سكان المغطاة بصفة دائمة 04 دوائر.

تعريف المؤسسة:

أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08\_62 المؤرخ في 17 صفر عام 1429 والموافق ل: 24 فيفري سنة 2008 القرار الوزاري رقم 029 المؤرخ في 27 جانفي 2009، انفصلت عن المؤسسة العمومية الاستشفائية بتقرت في 01 جويلية 2009 بنفس إمكانياتها و تجهيزاتها القديمة ،و لم تستفيد حتى من ميزانية استثنائية للتجهيز أو التسيير، نظرا لطابعها التخصصي (مؤسسة متخصصة في أمراض النساء و التوليد ،و طب الأطفال ) ،إضافة إلى صيدلية و المخبر و الأشعة ،و قسم العمليات الجراحية خاصة بالنساء تجرى فيه العمليات القيصرية تتكون من مجموعة من القطاعات والمصالح كآلاتي.

#### 1- المصالح الإدارية:

- المدير
- أمانة المدير
- المدير الفرعي للمصالح الاقتصادية والمنشآت والتجهيز
- مكتب الصالح الاقتصادية

- مكتب المنشآت القاعدية والتجهيزات

- المدير الفرعي للنشاطات الصحية

- مكتب تنظيم وتقديم العلاجات

- مكتب الاستقبال والتوجيه.

- مكتب الوقاية

- مكتب الدخول

## 2-المصالح العامة:

- مطبخ

-مصلحة حفظ الجثث

- حضيرة السيارات

- مصلحة الصيانة

- مولد كهربائي

- مصلحة الأمن الداخلي

- مصلحة معالجة النفايات

## 3-المصالح التقنية:

- مخبر مركزي

- مصلحة الصيدلانية

- مصلحة الأشعة

## 4-المصالح الاستشفائية:

-مصلحة الأمراض والتوليد

-مصلحة طب الأطفال

- مصلحة جراحة الأطفال

- وحدة الاستعجالات الطلبة

### 5-وسائل النقل:

- سيارة إسعاف(04) منها (01) قديمة

- سيارة نفعية(02) منها واحدة مهلكة

- شاحنة

انظر الملحق رقم (01) ص(73)

### 1-2المجال الزمني:

أجريت الدراسة خلال الموسم الجامعي 2021-2022، مرت هذه الدراسة الميدانية بمرحلتين:

**المرحلة الأولى:** حيث تمت الدراسة الاستطلاعية من خلال النزول إلى الميدان والتعرف على موظفيها ومصالحها، جمع المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة بالتنسيق مع رئيس الموارد البشرية في الفترة 30 مارس 2021 واستمرت إلى 10 أبريل 2022

**المرحلة الثانية:** إعداد الاستمارة ومناقشتها مع الأستاذة المشرفة والموافقة عليها ووضعها في شكلها النهائي يوم 14 أبريل، ثم قمت بتوزيع الاستبيان على عمال المؤسسة (مهنيين إداريين) يوم 16 أبريل وتم استرجاعها يوم 28 أبريل 2022، وعليه استغرق الجانب الميداني حوالي شهر ونصف.

### 1-3المجال البشري:

طبقت الدراسة على موظفي المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل بولاية تقرت على جماعة العمال الإداريين وجماعة العمال المهنيين والذي بلغ عددهم 80 موظف موزعين على الفئات التالية:

-فئة الإداريين: 20 إداري تمثل نسبة (25%) من العدد الإجمالي.

-فئة المهنيين: 60 عامل، من بينهم 30 أطباء، 30 ممرضين تمثل نسبة (75%) من العدد الإجمالي.

هذه الفئة العمالية هي الفئة المختارة والمستهدفة لدراسة موضوعنا الحالي .

### 2- منهج الدراسة:

يعد المنهج البحث العلمي أحد أدوات التي من خلاله يمكننا الحصول على معلومات دقيقة، و بشكل متكامل في قضية أو مشكلة معينة، و الغرض من ذلك حل تلك المشكلة من خلال التطرق لجميع العوامل المحيطة به سواء الداخلية أو الخارجية عن طريق اللجوء إلي الأساليب العلمية الحديثة، من أجل الحصول على معلومات متعددة المصادر وعليه فتحديد المنهج المستخدم في البحث يعتبر خطوة هامة و ضرورية لتوضيح الطريق الذي سوف يتخذه الباحث في مسار بحثه للوصول إلى إجابات عن التساؤلات التي يطرحها في بداية بحثه ،و من ثم كان المنهج المناسب لهذه الدراسة الوصفية : **بأسلوب المسح الاجتماعي** يذهب "موريس" في تعريفه للمسح الاجتماعي انه : "منهج تحليل و دراسة أي موقف أو مشكلة اجتماعية أو جمهور ما ،و ذلك بإتباع طريقة علمية منظمة لتحقيق أغراض محددة " <sup>1</sup>

والمسح الاجتماعي نوعان: المسح الشامل والمسح بالعينة، وقد تم الاعتماد في دراسة الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية على **المسح بالعينة** للموظفين داخل المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل، من جماعة الإداريين ومن جماعة المهنيين، من أجل فهم ووصف شمولي للدراسة وتقرير و تحليل و تفسير موضوع الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية لتعميم الجزء من المجتمع الإحصائي لأنه يتعذر عليا الوصول لكل مفردات مجتمع البحث.

<sup>1</sup>سرحان محمد علي المحمودي، [مناهج البحث العلمي]، دار الكتب رقم الإيداع (561) لسنة 2015 م، الطبعة الثالثة، 2019م، ص51

### 3- أدوات جمع البيانات:

#### 3-1 الملاحظة:

تعرف الملاحظة بأنها المشاهدة والمراقبة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات أولاً بأول، كذلك الاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.<sup>1</sup>

فالملاحظة أداة أساسية في كل بحث علمي ولقد كانت **ملاحظتنا بسيطة**، فإن الملاحظة البسيطة تكفي للغرض لفهم أهم الخلافات داخل المؤسسة الاستشفائية، وكيف تأثر على جماعات العمل وعند القيام بزيارة مكتب مساعد مدير الإدارة، تمت ملاحظتي لبعض المشكلات والخلافات بين طبيب وإداري، وتمت مناقشة بينهم أدت إلى مشاجرة لفظية. وعندما تم زيارة كذلك بعض العمال في الإدارة، تمت ملاحظتنا لكيفية تفاعل جماعة العمل فيما بينهم حيث وقع هناك خلاف بين مهني وإداري من أجل تغيير وقت العمل فتبين لنا أن هناك بعض الصراعات وخلافات داخل المؤسسة.

**3-2 الاستبيان:** يعتبر الإستهبيان من أهم أكثر أدوات جمع البيانات والمعلومات استخداما في البحوث الاجتماعية وذلك لقلّة تكلفة استخدامها من جهة وسهولة استخدامها ومعالجة البيانات التي تحصل عليها من جهة أخرى، وهي ببساطة قائمة أسئلة توجه للأفراد ليقوموا بالإجابة عليها وهذا للحصول على معلومات حول موضوع معين ويمكن تعريفه على أنه: "مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارها الباحث لبحثه"<sup>2</sup>

وبناء على ذلك تم إعداد استمارة الاستبيان التي ستوجه إلى فئة الإداريين وفئة المهنيين في المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل بتقرت، تحتوي الاستمارة على مجموعة من الأسئلة المتنوعة فتم وضع 21 سؤال تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة

- **المحور لأول:** وتضم 6 أسئلة حول البيانات الشخصية.
- **المحور الثاني:** ويضم 5 أسئلة حول العوامل المؤدية لنشوب الصراع الثقافي بين جماعة الإداريين والمهنيين.
- **المحور لثالث:** يضم 5 أسئلة حول أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> سرحان محمد علي المحمودي، نفس المرجع السابق، ص 149

<sup>2</sup> سرحان محمد علي المحمودي، [مناهج البحث العلمي]، دار الكتب رقم الإيداع 561 لسنة 2015 ط 3، 2019 ص 126

▪ **المحور الرابع:** يضم 3 أسئلة حول أثر الصراع الثقافي على مسيرة المهنيين والإداريين داخل المؤسسة.

▪ **المحور الخامس:** اقتراحات عامة وتضم سؤالين.

### 4- مجتمع الدراسة (العينة وخصائصها) :

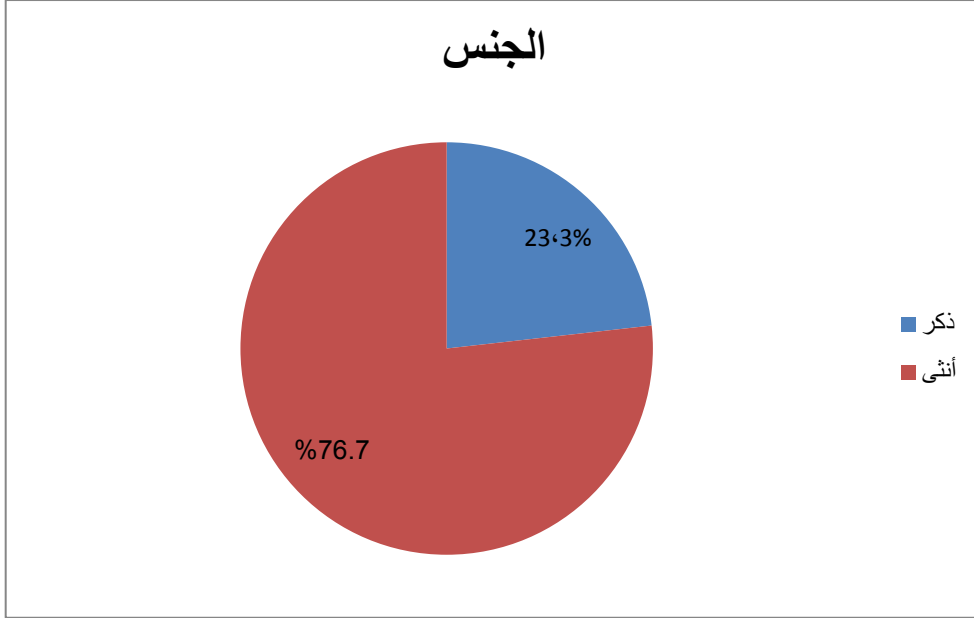
يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع المفردات أو الوحدات التي تتوفر فيها الخصائص المطلوب دراستها أردت إجراء مسح شامل لجميع مفردات **مجتمع الدراسة (80)** مفردة لكن تعذر على ذلك نظرا لطبيعة العمل داخل المؤسسة، الذي يتوزع بين عمل نهاري ودوريات ليلية وكذا "نظام العمل بالمنوبة" حيث يضم المجتمع المدروس **20 إداريا و60 مهنيا** بين ممرض وطبيب.

ولأن الاستبيان هي الأداة المناسبة لجمع المعلومات في الموضوع ،اقتصر عينة البحث على العمال الإداريين والمهنيين في المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تقرت،حيث تم توزيع استمارات الاستبيان على 50 مفردة من المجتمع المدروس بطريقة عشوائية احتمال ظهور أي مفردة تتوافق مع الفترات المسموحة لي بالتواجد داخل المؤسسة الاستشفائية وكذا تتوافق مع فترات العمل والأماكن المصرح لي بها في التواجد داخل المؤسسة الاستشفائية ، إلا أنه بعد جمع الاستبيانات تحصلت على 43إستمارة استبيان فقط ، وبذلك تحصلت على عينة دراسة مكونة من **43 مفردة**،بما يمثل (53.7%) من مجتمع الدراسة من بينهم **33 مهني و10 إداريين** .

وعليه تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بإعتبار مجتمع الدراسة يتكون من عدة فئات مهنية وتعتبر هذه العينة أحد الأنواع الأساسية التي تعطينا عينة ممثلة لمجتمع الدراسة ،حيث تقوم في هذا النوع من العينات بتصنيف أفراد مجتمع الدراسة إلى مجموعات وفقا لفئات التي يتضمنها متغير الدراسة .وبما أن هذه الدراسة تتناول فئتين : فئة الإداريين وفئة المهنيين داخل المؤسسة الإستشفائية فقد تم التحصل على نسبة 50% من فئة الإداريين و 55% من فئة المهنيين .

تظهر خصائصها من خلال الأشكال البيانية التالية:

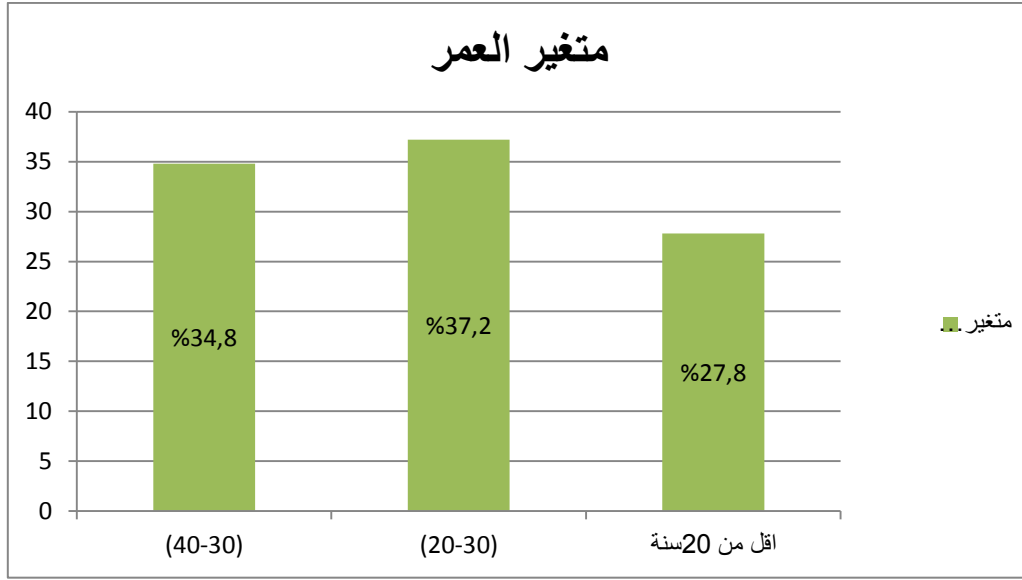
الشكل رقم 01: توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن اغلب مجتمع الدراسة من فئة الإناث ، وذلك بنسبة (76.7%) من بينهم (72.7%) مهنيين و نسبة (27.2%) يشغل مناصب إدارية وهي النسبة الغالبة عكس نسبة فئة الذكور بنسبة (23.3%) حيث (60%) مناصب إدارية يقابلها (40%) مناصب مهنية ، وقد يعود ذلك إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية، فالإناث تميل لتمثل هذه المجالات، مثل رعاية الأطفال وتوليد النساء وكذا العمل في مخابر التحليل الطبية ، وهذا يعني أن وعي المرأة بالعمل في المؤسسة الاستشفائية فيكون عمل الذكور غالبا في الوظائف الإدارية كالمساعد مدير أو مصلحة مراقبة.

أنظر الملحق رقم (02) صفحة (74).

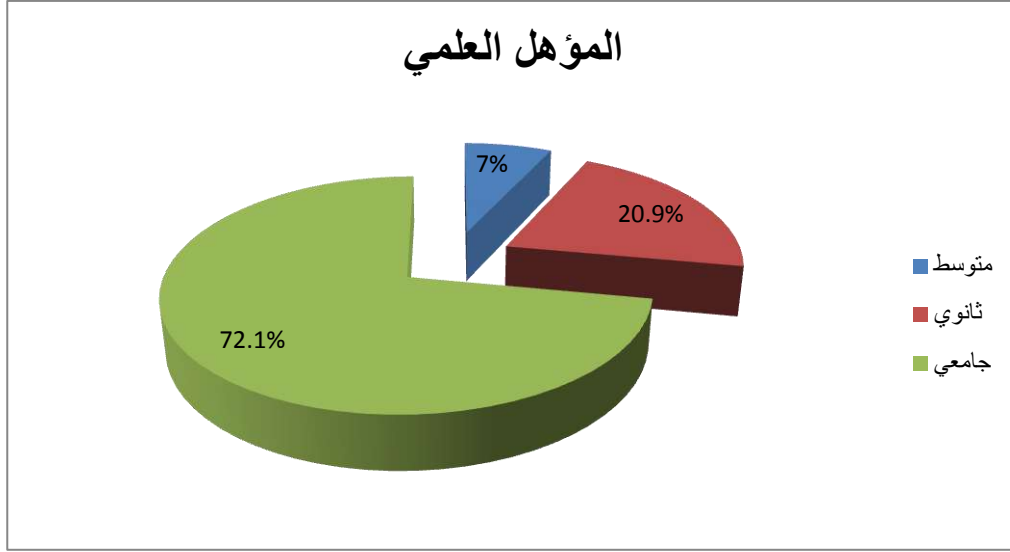
الشكل رقم 03 توزيع أفراد العينة على أساس العمر.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن أغلب أفراد العينة يتمركزون في الفئة العمرية التي تتراوح بين (30\_20) سنة، بنسبة 37.2% تليها الفئة العمرية (40\_30) بنسبة 34.8% فهي ذات خبرة حين أن الفئة العمرية أقل من 20 سنة بنسبة 27.9% تتميز بنقص الخبرة والنضج، وهذا راجع إلى النمط التنظيمي السائد في المؤسسة الاستشفائية، يعطي فرص العمل و اكتساب الخبرات للفئات الفتية التي تتراوح أعمارهم بين (30\_20)، ويمكن تفسير ذلك على أن الفئة المسيطرة هي الفئة الفتية فئة الشباب من أجل إعطاء فرص العمل و اكتساب الخبرات للفئات التي تتراوح أعمارهم بين (30-20) لاكتساب الخبرة وهذا الأمر قد أسهم وبشكل كبير في نجاح المؤسسة .

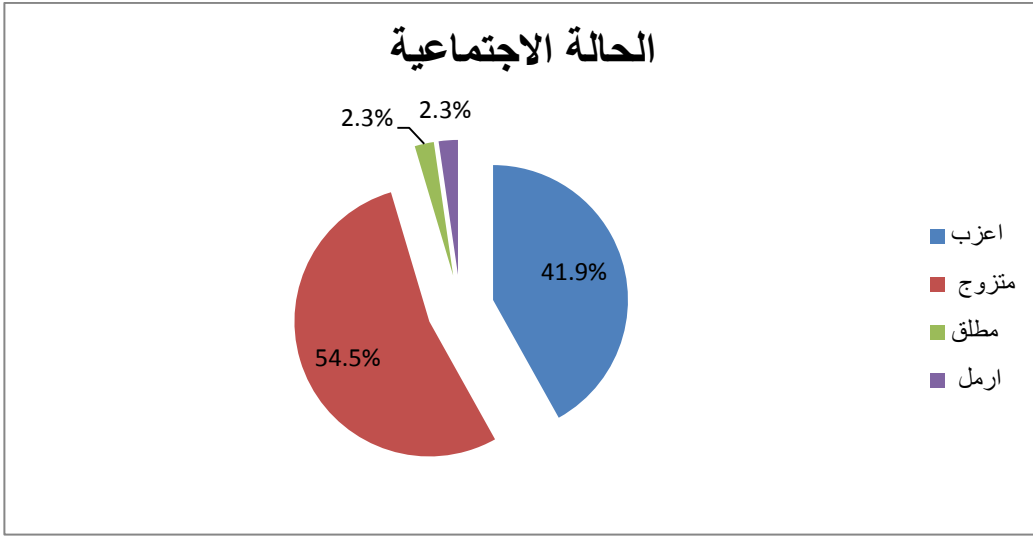


الشكل رقم 04 توزيع أفراد العينة على أساس المؤهل العلمي.



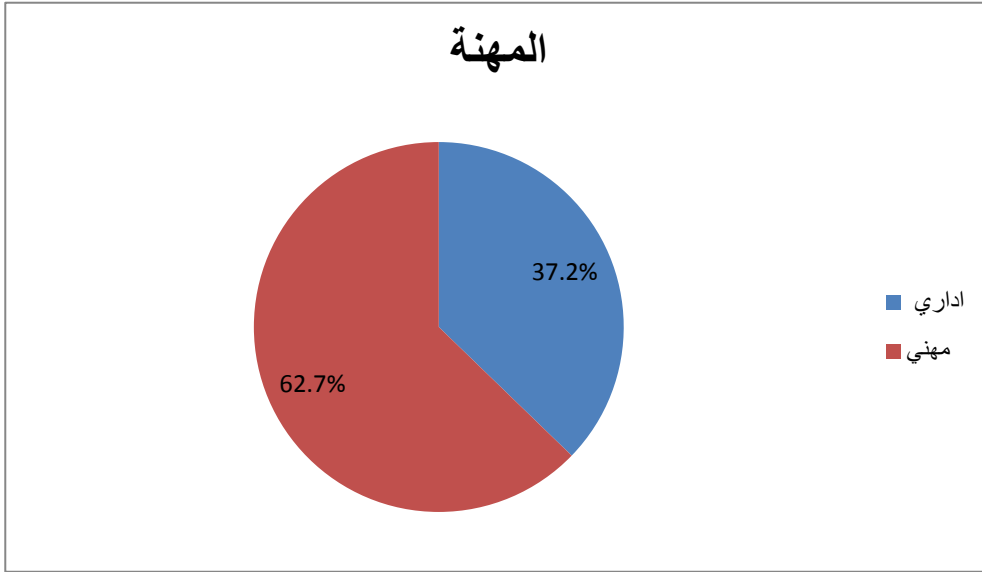
نلاحظ من خلال الشكل أن أكبر نسبة بالنسبة للمؤهل العلمي قدرت ب (72.1%) لأصحاب المستوي التعليمي الجامعي في حين كانت نسبة (20.9%) هي أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بينما قدرت نسبة فئة المستوي التعليمي المتوسط ب (7%) وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا يرجع إلى أن فئة الجامعيين لهم قدر كبير من التكوين المعرفي زيادة على ذلك أن هذه الأعمال والوظائف تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية ويمكن تفسير ذلك على أن ارتفاع المستوى التعليمي للعامل (المستوى الجامعي) يرجع إلى وعي العمال بضرورة التعليم ودوره في الحياة العملية لأن العامل أثناء ممارسته لعمله داخل المؤسسة سيصادف أمامه مواقف واختلاف في الآراء وهذا يرجع للقيم التي يمتلكها العامل من المجتمع الخارجي في حين يجد داخل المؤسسة قيما تنظيمية وثقافة قد تختلف عن ثقافته أما بالنسبة (متوسط , ثانوي) مستواهم التعليمي يعطيهم صعوبة لفهم مصطلحات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل .

الشكل رقم 05 توزيع أفراد العينة على أساس الحالة الاجتماعية



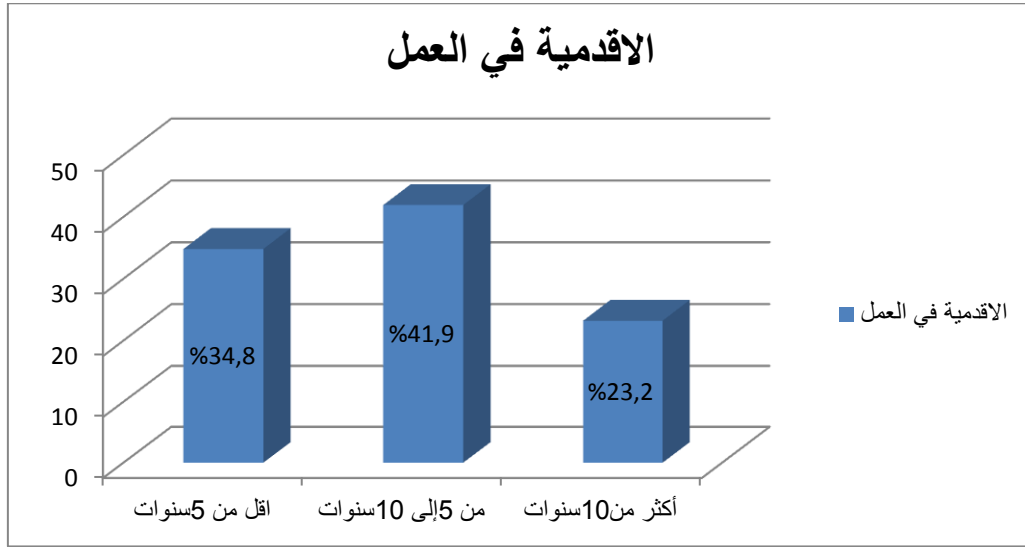
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن النسبة الأعلى بالنسبة للحالة الاجتماعية هي فئة المتزوجين والتي قدرت نسبتهم ب( 53.5 % )، ثم لتليها فئة العزاب بنسبة (41.9%) أما بالنسبة لفئة المطلقين والأرامل بنسبة ( 2.3 % )، ويرجع هذا إلى أن فئة المتزوجين لديهم انشغالات أسرية تجعلهم يبحثون عن الاستقرار في العمل أو الرغبة في تغيير مكان العمل فالفرد عندما يتحصل على وظيفة تضمن له معيشته واستقرار يبدأ التفكير في الزواج، أما فئة العزاب يعود ذلك إلى استقلايتهم في العمل وتركيزهم التام على مهنتهم وتحقيق رغباتهم من خلال الممارسة المهنية.

الشكل رقم 06 توزيع أفراد العينة على أساس المهنة.



يوضح الشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بالنسبة للمهنة من فئة المهنيين والتي قدرت نسبتهم ب: (62.7%) من بينهم أطباء وممرضين مقارنة مع فئة الإداريين والتي قدرت نسبتهم (37.2%)، منهم مراقبين طبي ومدير مساعد للإدارة والوسائل وعمال مختصين في حفظ الصحة العمومية عامل في مكتب الاستقبال عمال مختصين في مكتب الموارد البشرية ومساعد مهندس، وهذا يعود طبيعة العمل داخل المؤسسة الاستشفائية الأم والطفل تستلزم المهنيين أكثر من الإداريين.

الشكل رقم (07) يمثل توزيع أفراد العينة على أساس الأقدمية.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الأقدمية في العمل بالنسبة من 5 سنوات إلى 10 سنوات أكبر نسبة مقدرة ب(41.9%) لتليها كذلك أقل من 5 سنوات بنسبة (34.8%) في حين أن أكثر من عشر سنوات قدرت (23.2%) وهذا يدل على أن الأقدمية بالنسبة من 5 سنوات إلى 10 سنوات يكون له خبرة سابقة، وقد تعرف على مجال العمل وإقامة شبكة من العلاقات الإنسانية يسعى للإبداع والمدافعة على ثقافته المهنية، وهذا يدل على أن المؤسسة تساهم في إعطاء فرص للكفاءات الجديدة بالنسبة ل: أقل من 5 سنوات واستقطابها وهذا الأمر يؤكد استقرار في حركة العمل داخل المؤسسة ما نتج عنه تماسك بين العاملين خاصة أصحاب الخبرات بالنسبة ل: أكثر من 10 سنوات، ويمكن القول أن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة ويتميز بالليونة في العمل ويعود ذلك أيضا إلى كلما زادت سنوات الخبرة للعمال زادت نسبة تفاعلهم فيما بينهم.

### خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة، حيث تطرقنا إلى المنهج المستخدم ومجالات الدراسة وكذا أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة والاستبيان، وأخيرا تحديد مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها.

## الفصل الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### تمهيد

#### 1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

1.1. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

1.2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

1.3. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

1.4. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالاقترحات حول موضوع الدراسة

#### 2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

2.1. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول

2.2. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني

2.3. نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث

2.4. نتائج الدراسة المتعلقة بالاقترحات العامة حول موضوع الدراسة

#### 3- النتيجة العامة

### تمهيد:

بعد التعرض إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في إنجاز الجانب الميداني لهذا البحث، سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية وذلك للإجابة على تساؤلات الدراسة كما سيتم التعرض لأهم النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها ومناقشتها.

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة:

1-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

الجدول رقم 07 يوضح أهم المعايير اللازمة لمزاولة المهام داخل المؤسسة

أهم المعايير	التكرار	النسبة %
الالتزام بالقيم المهنية	20	46.5%
احترام قرارات وأوامر المؤسسة	10	23.2%
الولاء التام للمؤسسة	8	18.6%
الجودة في العمل	5	11.6%
المجموع	43	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب استجابات الباحثين بالقيم المهنية والتي قدرت نسبتهم ب(46.5%) لأن العمال المهنيين في المؤسسة الإستشفائية، يعملون على أساس قيم ومعتقدات تخدم مهنتهم في المؤسسة، لأن الثقافة المهنية تساعد الموظف أن يكون أكثر معرفة بالواجبات التي يتوجب عليه الإلتزام بها في حين يقوم بانجاز المهام المهنية من اجل أن يكون العمل والموظف مشتركان في تحقيق الأهداف المهنية، ثم لتلبيها احترام قرارات وأوامر المؤسسة بنسبة (23.2% ) من خلال الثقافة التنظيمية للمؤسسة الإستشفائية، وما تصدر من قرارات وقوانين على الجماعات المهنية، احترام أوقات العمل بمعنى أن العامل في المؤسسة الاستشفائية يعمل وفق قوانين المؤسسة وذلك أن الثقافة التنظيمية دور في توجيه عملية صنع القرار من قبل الإداريين في المؤسسة، ومن تم يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة عاملا حاسما في التنفيذ الناجح للاستراتيجيات الوظيفية في المؤسسة الاستشفائية في حين كانت نسبة الولاء التام للمؤسسة بنسبة (18.6%) فمن خلاله يمكن الفرد بتهيئة الجو في بيئة العمل ويظهر الفرد ولاءه للمؤسسة وفي الأخير الجودة في العمل بنسبة (11.6%) وذلك من أجل تحسين وتطوير العمليات والأداء وتحقيق الانجاز بأعلى مستوى في المؤسسة الإستشفائية.



الجدول رقم (08) يوضح أولوية مزاوله العمل

النسبة %	التكرار	البدايل	النسبة %	التكرار	البدايل
69.2%	9	الموظفين يعملون تحت قانون المؤسسة	30.2%	13	الثقافة التنظيمية للمؤسسة
30.7%	4	الثقافة التنظيمية أساس التسيير			
100%	13	المجموع			
56.6%	17	القيام بالمهنة على أكمل وجه	69.6%	30	الثقافة المهنية
43.3%	13	صحة وسلامة المريض فوق كل اعتبار			
100%	30	المجموع			
			100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأكبر من المبحوثين والتي تمثل 69.6% يؤيدون أن الثقافة المهنية أو المرجعية المهنية هي الأهم بالنسبة لمزاوله مهامهم داخل المؤسسة ويرجع ذلك إلى خاصية مهام المؤسسة الاستشفائية فهي تحتاج إلى كوادر طبية متكونة ومؤهلة بشكل جيد لان الأمر يتعلق بحياة وصحة النساء الحوامل مما يستوجب عليهم إتباع بروتوكولات صحية وتدخلات سريعة وفورية قصد الإبقاء على حياتهم وحماية صحة مهنية بحثه تكونوا وتدريبوا عليها حيث يؤكد نسبة (43.3%) مهم ذلك باعتبار صحة وسلامة المريض فوق كل شي أما بالنسبة (56.6%) فيرون في قيامهم بمهامهم على أحسن وجه ضرورة أولية لا نقاش فيها في حين نجد أن (30.2%) يعطون الأولوية للثقافة التنظيمية للمؤسسة لان الثقافة التنظيمية للمؤسسة حسب إجابات المبحوثين ترى أن الثقافة التنظيمية أساس التسيير بنسبة 30.2% ، في حين 69.2% يرون أن الموظفين يعملون تحت قانون المؤسسة، فثقافة المؤسسة لها دور رئيسي على جميع المستويات و الأنشطة داخل التنظيم الإداري حيث تساهم في خلق مناخ ملائم من اجل تحسين و تطوير أداء المؤسسة .

الجدول رقم (09) يوضح في المؤسسة المناصب الإدارية تستلزم كوادر مهنية

ذات تكوين في مجال الصحة.

النسبة %	التكرار	البدائل	النسبة %	التكرار	البدائل
54.8%	17	تسهيل عملية التواصل	72.1%	31	نعم
32.2%	10	قرب القرارات من طبيعة العمل			
12.9%	4	الرفع من الكفاءة والفعالية			
100%	31	المجموع			
			27.9%	12	لا
			100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وبعد إجابة المبحوثين والتي كانت بنسبة (72.1%) الإجابة بنعم يتبين أن المناصب الإدارية تستلزم كوادر مهنية ذات تكوين في مجال الصحة لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تقوم على سلامة الأطفال والنساء الحوامل ، وكانت أغلب إجابات المبحوثين بتسهيل عملية التواصل بنسبة (54.8%) و ذلك من خلال تسهيل عملية التواصل بين المريض والطبيب، أجل تقديم رعاية صحية للمرضى تتسم بالجودة بشكل أكثر فعالية في العمل ومن هنا وحسب رأي أغلبية المبحوثين نتوصل إلى أن المناصب الإدارية يجب أن تكون ذات تكوين لها علاقة مباشرة بالصحة وان الإداري لا يقتصر دوره في الجانب الإداري فقط بل يجب أن يكون ملم بمبادئ الصحة وكذلك قرب القرارات من طبيعة العمل بنسبة (32.2%) أي أن في سياق المؤسسة الاستشفائية القرارات المتخذة يجب أن تكون في جانب الطب وليس جانب آخر إلى جانب الرفع من الكفاءة والفعالية بنسبة (12.9%) من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة الإستشفائية لأن الرفع من مستوى الكفاءة والفعالية في المؤسسة يؤدي إلى تنمية فعالية الإدارة من خلال تقديم أحسن الخدمات للمرضى في حين يرى باقي المبحوثين والذين قدرت نسبتهم ب (27.9%) أن المناصب الإدارية لا تستلزم كوادر مهنية ذات تكوين له علاقة بمجال الصحة ، وكانت أغلب إجابات المبحوثين من فئة الإداريين لأن المناصب التي يشغلونها لا تحتاج إلى تكوين ملم بمبادئ الصحة عكس فئة المهنيين.

الجدول رقم (10) يوضح تعارض التكوين المرجعي للإداريين مع التكوين المرجعي للمهنيين داخل المؤسسة محل الدراسة.

النسبة %	التكرار	البدائل
74.4%	32	نعم
25.6%	11	لا
<b>100</b>	<b>43</b>	<b>المجموع</b>

يوضح الجدول أعلاه أن اغلب أفراد عينة الدراسة ترى بان التكوين المرجعي للإداريين تتعارض مع التكوين المرجعي للمهنيين داخل المؤسسة الاستشفائية، بنسبة (74.4 %) في حين (25.6 %) ترى ان التكوين المرجعي للإداريين تتعارض مع التكوين المرجعي للمهنيين داخل المؤسسة الاستشفائية وهذا يعود إلى أن الإداريين يقدمون خدمات إدارية أما المهنيين يمارسون مهنتهم وبالتالي نجدهم قاموا بالتدريب باعتبار أن التكوين الذي يتلقاه الإداري يكون في الجانب الإداري وقد يكون نظري غالبا في حين أن التكوين الذي يتلقاه المهني قد يكون فيه جوانب تطبيقية كالطب والتمريض والوقاية والعلاج وكل ما يتعلق بمجال الصحة.

الجدول رقم (11) يوضح أهم الصعوبات التي تواجه الإداريين والمهنيين جراء التعامل فيما بينهم داخل المؤسسة الاستشفائية.

النسبة %	التكرار	البدايل	النسبة %	التكرار	البدايل
24.2%	8	قرارات إدارية غير عقلانية	76.7%	33	نعم
15.1%	5	قرارات إدارية غير علمية			
18.1%	6	التدخل في طبيعة المهام			
42.4%	14	تجاهل القرارات والإجراءات الإدارية			
100%	33	المجموع			
			23.3%	10	لا
			100	43	المجموع

يبين من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد عينة الدراسة ترى أن نعم تصادفهم أثناء فترة مزاولتهم عملهم صعوبة في التعامل بين الإداريين والمهنيين بنسبة (76.7%) وحسب إجابات الباحثين يعود ذلك إلى تجاهل القرارات والإجراءات الإدارية بنسبة (42.4%) التي تصدرها المؤسسة عدم رضا الأطباء والممرضين عن القرارات الإدارية التي يفرضها الإداريين على المهنيين لأنها لا تتناسب مع ثقافة مهنتهم هذا ما يسهم في تشكيل صعوبة في التعامل بينهم، كذلك قرارات إدارية غير عقلانية بنسبة (24.2%) ويرجع ذلك إلى أن المؤسسة الإستشفائية تصدر قرارات دون مشاركة المهنيين في صنع القرار، في حين نجدا لتدخل في طبيعة المهام قدرت نسبتها ب (18.1%) حيث يقوم الإداريين إسناد بعض المهام للمهني، وهي ليست من اختصاصه أو يتدخل في مهمته و يصدر أوامر لا يمكن أن يتقبلها منطق مهنتهم، في حين أن القرارات الإدارية الغير علمية قدرت نسبتها ب (15.1%) وذلك عدم مراعاة أوقات العمل الخاصة بالمناوبين خاصة المناوبة الليلية ، أما 23.3% ترى أنها لا تواجه صعوبات في التعامل بين الإداريين من هنا نستنتج أن عدم الرضا عن القرارات الإدارية يسهم في تشكيل صعوبة في التعامل بين الإداريين والمهنيين، فهذه القرارات تقوم بإنتاج وإعادة إنتاج العلاقات الإجتماعية بين الإداريين والمهنيين ، وهذا ما أكدته كروزيه أن هذه الصعوبات التي تحدث بين

الإداريين والمهنيين من اجل تحصل مزيد من السلطة والمكانة في المؤسسة ويعتبر هذا الوضع من أهم مصادر الصراع الثقافي .

1-2 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

الجدول رقم (12) يوضح مشاركة الإداريين المهنيين في اتخاذ القرارات والإجراءات الخاصة بمحيط العمل.

النسبة %	التكرار	البدائل
37.2%	16	نعم
62.8%	27	لا
100%	43	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة أجابت بان الإدارة لا تشارك المهنيين في اتخاذ القرارات وكانت النسبة 62.8 % مما يؤدي إلى وجود خلافات بين العمال وعدم احترام القوانين التي تنصها المؤسسة مما يشعر العامل بعدم ثقة مديره أو المشرف عليه ، وعدم مشاركة المؤسسة الإدارة العمال في اتخاذ القرارات تؤثر سلبا خاصة على العمل وشعورهم بعدم الانتماء إلى المؤسسة وهذا ما يخلق جو من التوتر أما 37.2 % أجابت بأن الإدارة تشارك المهنيين وهذا ما يعود إلى أن الإدارة تعطي فرص للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات وان العامل عند مشاركته في اتخاذ القرارات يشعر بالانتماء إلى المؤسسة وشعوره بأهمية الأنشطة والمهام المستندة إليه ، هذا ما سماه "لويس كوز" بالصراع غير الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في إتخاذ القرارات والمطالب الاجتماعية والذاتية أو عدم قدرة الأطراف المتصارعة على تحديد الأهداف المرجوة ويسمى هذا النوع من الصراع بالمصالح الخاصة للأفراد والجماعات .

الجدول رقم (13) يوضح هناك رقابة إدارية مشددة على الجماعات المهنية داخل المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	التكرار	البدايل	النسبة %	التكرار	البدايل
44.1%	15	تقارير يومية	79.1%	34	نعم
8.8%	3	تقارير أسبوعية			
5.8%	2	زيارات مفاجئة			
29.4%	10	رقابة مباشرة			
11.7%	4	رقابة غير مباشرة			
100%	34	المجموع			
			20.9%	9	لا
			100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يوضح أن هناك رقابة إدارية مشددة على جماعات المهنية داخل المؤسسة وكانت إجابات عينة أفراد الدراسة بنعم والتي قدرت ب (79.1%) وبعد إجابات الباحثين تتم هذه الرقابة اغلبها تكون عن طريق التقارير اليومية بنسبة (44.1%) وذلك من أجل متابعة وسير عمل العمال في المؤسسة الإستشفائية وأداء المهام التي يقوم بها الأطباء والمرضى اليومية بصورة دقيقة ومنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والاطلاع على مدى الانضباط والنقاني في العمل وكذلك الرقابة المباشرة بنسبة (29.4%) من أجل السير الحسن والجيد للعمل من خلال ضمان أداء المهام التي تفرضها المؤسسة الإستشفائية، وهذا يدل على إلمام المسؤولين بالهدف الحقيقي للرقابة، وتتم الرقابة الإدارية على الجماعات المهنية كذلك من خلال تقارير الأسبوعية بنسبة (8.8%) وهذا لأهمية المؤسسة الاستشفائية في بسير العمل والالتزام بالخطط التي تضعها المؤسسة إلى جانب زيارات المفاجئة بنسبة (5.8%) وذلك من أجل مراقبة أداء العمال والتعرف على المعوقات والكشف عن واقع عمل المهنيين في المؤسسة الاستشفائية العمال، وهذا ما أكدته دراسة رباطي صورية بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل"، في تحليلها للجدول رقم 09 أن الرقابة المشددة المنتشرة في مؤسسة الحضنة مدعمة للرقابة الذاتية حيث أن المؤسسة خاص فالعامل فيها يعمل في نطاق تخصصه ويبدل الجهد في جعل جو العمل متماسك و هذا لتسهيل

العمل والوصول بالمؤسسة إلى تحقيق رسالتها ،لأن الرفع من الروح المعنوية ونشر ثقافة رقابية تساهم في تحقيق ما هو مسطر بحيث يتيح له العمل بحرية و في جو ملئ بالتفاعلات والعلاقات الاجتماعية مما يؤدي بهم إلى التمكن من تحقيق استقلاليتهم والتخفيف من حدة الصراعات و الضغوطات التي يتعرضون لها ،من خلال الرقابة الإدارية والتنظيم المحكم والرسمي بالمؤسسة و هذا ما يزيد من طموحاتهم وتحقيق فعاليتهم ،في حين أنت إجابة باقي المبحوثين ب لا أي أنه لا توجد رقابة إدارية مشددة على الجماعات المهنية والتي قدرت ب 20.9% انه لا توجد رقابة إدارية مشددة على الجماعات المهنية داخل المؤسسة الإستشفائية هذا ما يؤدي إلى نشوب صراعات مباشرة أو غير مباشرة سواء بين المهنيين أو بين المهنيين والإداريين.

الجدول رقم (14) يوضح رأي أفراد العينة

النسبة%	التكرار	البدايل
30.2 %	13	تقييد لحرية المهنيين
53.2 %	23	الحرص على الأداء الجيد
16.3 %	7	تقييد صارم بإجراءات وقوانين المستشفى
100 %	43	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد عينة الدراسة كانت إجابتها من خلال الرقابة الإدارية المشددة على الجماعات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية كانت اغلب إجابة المبحوثين الحرص على الأداء الجيد بنسبة 53.5 % وذلك من أجل السير الجيد للمؤسسة الإستشفائية وتقديم أحسن الخدمات من خلال الحرص على راحة وسلامة الأطفال والنساء الحوامل، وممارسة مهنية جيدة خالية من الصعوبات يليه تقييد لحرية المهنيين بنسبة (30.2%) وأخيرا تقييد صارم بإجراءات وقوانين المستشفى بنسبة (16.3%).



الجدول رقم (15) يوضح طبيعة المشكلات التي قد تحدث بين الإداريين والمهنيين في المؤسسة محل الدراسة

النسبة %	التكرار	البدائل
32.6%	14	عدم الالتزام بالقوانين
23.3%	10	ضعف العلاقات الإنسانية
14%	6	التذمر الدائم للطرفين
30.2%	13	مشكلة التواصل بين الطرفين
100 %	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد العينة ترى أن طبيعة المشكلات التي تحدث بين الإداريين والمهنيين في عدم والالتزام بالقوانين بنسبة (32.6 %) مما يؤدي إلى حالة من الفوضى في المؤسسة وسوء التسيير مما ينتج عنه خلق صراع بين جماعات المهنية والإدارية وتعارض المصالح، ثم مشكلة التواصل بين الطرفين بنسبة (30.2 %) بين الأطباء والإداريين أو بين الطبيب والمريض مما يعيق في أداء المهام ونسبة (23.3%) ترى أن طبيعة المشكلات تعود إلى ضعف العلاقات الإنسانية بينهم و (14%) تعود إلى التذمر الدائم للطرفين وهذا راجع إلى وجود صراعات في محيط العمل وارتفاع نسبة الشكاوي والتظلمات وعدم إشراك الإدارة المهنيين في عملية اتخاذ القرارات ، وهذا ما أكده "ميشال كروزيه" أن الصراعات تنشأ بسبب عدم وجود علاقات عاطفية واجتماعية بين الموظفين، لأنها محصورة في العلاقات الرسمية أو عمل الزمالة، و أن الصراع يعكس مظاهر الخلل والانحراف والتفكك الذي يظهر بين أعضاء الجماعة داخل النسق.

الجدول رقم (16) يوضح أهم السلوكيات التي قد تنتج عن كل من الإداريين والمهنيين.

النسبة%	التكرار	البدائل
41.8%	18	مشاجرات لفظية
23.2%	10	عدم المبالاة بالقرارات
18.6%	8	عدم الاحترام بين الطرفين
16.2%	7	كثرة الشكاوى النظامية
100%	43	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أهم السلوكيات التي تنتج عن الإداريين والمهنيين كانت اغلبها مشاجرات لفظية والتي قدرة ب 41.8%، وهذا ما لاحظناه عند تواجدنا بالمؤسسة حيث شهدت إحدى هذه المشاجرات كما ذكرنا سابق. ويحدث ذلك عند أداء المهام مثلا المشاجرات التي تحدث بين الأطباء والإداريين ويحدث هذا بسبب تعارض المصالح واختلاف المهام، وقد يعود هذا إلى سوء التسيير الجيد للمؤسسة وعدم الاستقرار عند أداء المهنة لتليها عدم المبالاة بالقرارات بنسبة 23.2% مما يؤدي إلى عرقلة القيام بالمهام في المؤسسة الاستشفائية في حين 18.6% بالنسبة لعدم الاحترام بين الطرفين أما كثرة الشكاوى النظامية قدرت نسبتها ب 16.2%، وهذا ما أكده "لويس كوز" في قوله أن الصراع يظهر بين الأفراد الذين تجمعهم علاقات اجتماعية وتظهر مظاهر الحب والكراهية بصورة واضحة في إطار هذه العلاقات والتي تنتج عن طبيعة هذه العواطف و تأثيرها على طبيعة العلاقات بين العمال مما يؤدي إلى كثرة الشكاوى والمشاجرات اللفظية وعدم الاحترام المتبادل بين الطرفين الإداريين والمهنيين ويحدث هذا الصراع على القيم وطلب المكانة بحيث لا تكون بوسع هذه الجماعة المتصارعة تحقيق القيم المرغوبة فحسب بل تحييد و إيذاء أو حتى إقصاء الجماعة المتنافسة.

3-1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

الجدول رقم (17) يوضح الشكل الأمثل للمؤسسة التي تتناسب مع طموحاتهم

النسبة	التكرار	البدايل
20.9%	9	مؤسسة تضبطها إجراءات وقواعد صارمة
18.6%	8	مؤسسة تفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات المهنية
11.6%	5	مؤسسة توفر الاستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة
6.9%	3	مؤسسة ذات ثقافة تنظيمية عالمية
41.8%	18	مؤسسة تضمن حرية الممارسة المهنية
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 41.8% من المبحوثين يفضلون المؤسسة التي تضمن الحرية في الممارسة المهنية، وهو الشكل الأمثل الذي يرونه يتناسب مع طموحاتهم المهنية وكان جلمهم من جماعة الأطباء والممرضين وهذا يعود إلى أن المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تعطي المجال للعمال للتطور دون قيود، في حين يرى البعض الأخر أن الشكل الأمثل الذي يتناسب مع طموحاتهم المهنية هو ضبط إجراءات وقواعد صارمة 20.9%، وذلك من أجل توفير حماية للأطفال والنساء الحوامل من أي أثار ضارة نتيجة تلقي الخدمة الصحية، كما أن هناك من يرى أن الشكل الأمثل مؤسسة تفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات المهنية بنسبة 18.6%، و ذلك من أجل التعاون من قبل الموظفين تجاه الإدارة المهنية والمؤسسة المهنية، كذلك مؤسسة توفر الاستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة نسبتها كانت 11.6%، من أجل ضمان سير حسن للمؤسسة الإستشفائية وفي الأخير قدرت نسبة مؤسسة ذات ثقافة تنظيمية عالمية ب6.9% .

الجدول رقم 18 يوضح تناسب المؤسسة محل الدراسة مع الأشكال السابقة

النسبة %	التكرار	البدائل
34.8%	15	نعم
65.1%	28	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 65.1% من أفراد عينة الدراسة ترى أن المؤسسة محل الدراسة لا تتناسب مع الأشكال السابقة في حين 34.8% ترى عكس ذلك أي أنها تتناسب مع هذه الأشكال ويعود ذلك إلى أن هناك نقص في التنظيم وصعوبة التواصل بين الموظفين لأنها تقتصر للتقنيات الحديثة ولا يوجد نظام معين للتسيير ولأنها يلزمها قواعد وإجراءات صارمة.

الجدول رقم 19 يوضح مدى التفكير في الانتقال إلى المؤسسة أخرى

النسبة %	التكرار	البدائل
51.2%	22	نعم
48.8%	21	لا
100%	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن 51.2% من أفراد عينة الدراسة تفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى في حين أن 48.8% لا تفكر في الانتقال، وحسب إجابات أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة لا تتناسب مع طموحاتهم أو بسبب الخلافات التي تحدث بين الإداريين والمهنيين إلى جانب القرارات الإدارية الغير عقلانية، والبحث عن الإستقرار التام في العمل داخل المؤسسة.

1\_4. عرض وتحليل والنتائج بالاقترحات العامة حول موضوع الدراسة:

الجدول رقم 20 يوضح تأثير الصراع بين الإداريين وولائهم لتجسيد الأهداف التنظيمية لمؤسستهم بين المهنيين وتمسكهم بالقيم والمعتقدات والمرجعيات المهنية أثناء أدائهم لمهامهم على استقرار كليهما.

النسبة %	التكرار	البدائل
72.1	31	نعم
27.9	12	لا
100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن اغلب أفراد عينة الدراسة أي 72.1% يرون أن الصراع يؤثر بين الإداريين وولائهم لتجسيد الأهداف التنظيمية لمؤسستهم وبين المهنيين وتمسكهم بالقيم والمعتقدات والمرجعيات المهنية أثناء أدائهم لمهامهم على استقرار كليهما في حين نسبة 22.9% ترى عكس ذلك وعند الإجابة بنعم كانت إجابات بعض المبحوثين بأنه يجب على الإدارة وضع كل التسهيلات مع الأخذ بعين الاعتبار أوقات وظروف العامل أي عدم قضاء المصالح الخاصة بالعامل خاصة استخراج الوثائق ولأن القرارات التعسفية والتي لا تتماشى مع القيم والمعتقدات المهنية تزعزع الاستقرار وحرية العمل لدى المهنيين مما يولد الصراع في العمل مما يؤدي إلى صعوبة التواصل بين الطرفين ونقص في اليد العاملة الخبيرة مما يخلف هذا الصراع خلل في نظام المؤسسة وبالتالي عدم وجود الاستقرار والراحة عند أداء المهنة وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء المهني للطرفين .

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1-2 نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول:

ما هي أهم العوامل المؤدية لنشأة الصراع الثقافي بين جماعة الإداريين والمهنيين؟

وعليه يتضح أن من العوامل المؤدية لنشأة الصراع الثقافي بين جماعة الإداريين وجماعة المهنيين منهم أطباء وممرضين، داخل المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل "تفرت" هو إختلافها في التكوين المرجعي لكليهما بمعنى إختلاف التكوين المرجعي للإداريين والمهنيين. فالإداريين بهذه المستشفى ليس لديهم تكوين مرجعي في مجال الصحة على ضرورته لسهولة مزاوله المهام في المؤسسة الإستشفائية. وبالتالي فقد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الأول للدراسة.

2-2 نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

ما هي أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين داخل المؤسسة؟

هنا تظهر أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين على الجماعات المهنية داخل المؤسسة الاستشفائية من خلال عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات مما يؤدي خلق صراع بينهم، الرقابة الإدارية المشددة عليهم بالتقارير اليومية أو الأسبوعي الذي يرهقهم ويشتت تركيزهم ويزيد الضغط عليهم فيدخلوا في مشاحنات تؤدي لوقوع مشاجرات فيما بينهم حيث تعتبر هذه الأخيرة سلوكيات غير لائقة تعيق سير عمل المؤسسة الاستشفائية.

بالتالي فقد تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثاني

1-3 نتائج الدراسة المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثالث:

ما هو أثر الصراع الثقافي على مسيرة المهنيين والإداريين؟

يطمح كل من الإداريين والمهنيين مؤسسة تضمن حرية الممارسة المهنية بنسبة 41.8% إلا أن المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل لا تتناسب مع طموحاتهم وشكل مؤسستهم الأمثل بنسبة 65.1% لأنها تفتقر للتنظيم الجيد وتضييق على حرياتهم المهنية مما يخلف صعوبة في التواصل بينهم وهذا ما

أثر على رغبة معظمهم بنسبة 51.2% في الانتقال لمؤسسة إستشفائية أخرى أفضل من المؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تقرت.

عليه يتضح مما سبق أن الصراع الثقافي الناشئ بين كل من جماعة الإداريين وجماعة المهنيين من ممرضين وأطباء بالمستشفى الإستشفائية الأم والطفل تقرت قد أثر على مسيرة أفراد كلا الجماعتين على حد سواء داخل المؤسسة، مما جعلهم غير مرتاحين ولا يحسون بالرضى عن تواجدهم فيها نتيجة الصراع الناجم بينه عن إختلاف ثقافتهم، فصعب عليهم مهامهم وجعلهم يفكرون، للترك وتغيير مؤسستهم الحالية قصد إيجاد مؤسسة بديلة تتوافق مع طموحاتهم ومرجعياتهم وثقافتهم.

ومما سبق تمت الإجابة على التساؤل الفرعي الثالث

### 3-نتيجة عامة:

يؤثر الصراع بين جماعة الإداريين المشبعين بالثقافة التنظيمية التي تقوم على الولاء التام لتجسيد الأهداف التنظيمية للمؤسسة وبين جماعة المهنيين (أطباء وممرضين) وتمسكهم بالثقافة المهنية وفق مرجعيات مهنية بحثة يتمسكون من خلالها لقيمهم ومعتقداتهم المهنية التي تكونوا وفقها، ويطمحون لتجسيدها في حياتهم المهنية فينتج عنهم عدم الإستقرار داخل مؤسساتهم و كذا إشباع الهوية بينهم نتيجة لنشوء المشكلات اليومية(مشاحنات ومشاجرات دائمة) نتيجة الإحساس بوجود فروقات بين طريقة مزاولتهم لمهام كل منهما و كل هذا يجعلهم يفكرون في ترك مؤسساتهم و الانتقال لمؤسسات أخرى بديلة .

ومن هنا تم الإجابة على التساؤل الرئيس.

ومن الحلول المقترحة لتجاوز الصراع الثقافي بين جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية:

- إشراك الموظفين في القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تتعلق بهم.
- الإحترام المتبادل بين الطرفين.
- تطوير المؤسسات الصحية كي تتماشى مع طموحات المهنيين.
- إقامة تكوين في مجال الصحة خاصة في الإدارة الصحية كي تتوافق وتتماشي متطلبات المهنيين.

خاتمة



### خاتمة:

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية تفرقت حيث يعتبر من المواضيع المركزية في البحث السوسولوجي الارتباط بجوهر الإنسانية حيث قمنا بمناقشة مختلف المسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع الثقافي وذلك من خلال أهم العوامل المؤدية لنشأة الصراع بين جماعة العمل مهنيين وإداريين داخل المؤسسة الاستشفائية ومدى تأثير هذه العوامل على مسيرة المهنيين والإداريين.

فهي هذه المؤسسة تقسم الأدوار الاجتماعية حسب قرارات وأوامر المؤسسة لتحقيق جملة من الأهداف وان التفاعلات الاجتماعية بين جماعات العمل.

ومن خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج للصراع الثقافي اثر على جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية وذلك من خلال مجموعة من العوامل و الأشكال المؤدية لنشأة الصراع الثقافي بين جماعة العمل الإداريين و المهنيين , من بين هذه العوامل الاختلاف في مجال التكوين كون أن التكوين الذي يتلقاه الإداري يتعارض مع التكوين الذي تلقاه المهني وقد تجسد هذا الصراع في مجموعة من الأشكال المتمثلة في عدم مشاركة الإداريين المهنيين في عملية اتخاذ القرارات إلى جانب الرقابة الإدارية المشددة على الجماعات المهنية فمن بين اثر الصراع على الجماعات المهنية و الإدارية أدى بهم إلى الانتقال إلى مؤسسة استشفائية أخرى للبحث عن الاستقرار التام.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

قائمة الكتب:

- 1- ثابت عبد الرحمان إدريس جمال الدين محمد المرسي، [السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة]، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 2002
- 2- المؤمني جميل واصل [المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية]، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006
- 3- كوش دنيس ترجمة د.منير السعيداني، [مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية] مركز دراسات الوحدة العربية للنشر والتوزيع، ط1، بيروت، 2007 .
- 4- جمعة سلمى محمود [المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات الإدارية]، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، 1999 .
- 5- الفتلاوي، كامل علاوي : [العولمة و مستقبل الصراع الاقتصادي] ، دار صفاء للنشر ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 6- بيومي محمد أحمد :[علم اجتماع الثقافي] ،دار المعرفة الجامعية لنشر والتوزيع ، ط1، الإسكندرية، 2011 .
- 7- السويدي محمد، [علم اجتماع الثقافي و مصطلحاته] ،الإدارة التونسية للنشر والتوزيع ، تونس، ط1، 2010.
- 8- بن عيسى محمد المهدي [علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة ] مطبعة امبابلاست ، ط1، الجزائر، 2010 .
- 9- سرحان محمد علي المحمودي، [مناهج البحث العلمي]، دار الكتب للنشر والتوزيع ، ط3، 2019.
- 10- خليل موسى :[الإدارة المعاصرة]، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع ط1، بيروت، 2011.

11- قاسمي ناصر الصراع الثقافي [سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية]، دار النشر ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، الجزائر، 2017،

12- قاسمي ناصر [مصطلحات أساسية في علم الاجتماع الاعلام والاتصال]، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، ط1 ، الجزائر ، 2017،

13- قاسمي ناصر [سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية و تطبيقية] ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ، ط2، الجزائر، 2017،

المعاجم والقواميس :

15- طلعت همام :قاموس [العلوم النفسية والاجتماعية] ، دار عمار للنشر والتوزيع، ط1 الأردن، 1987 .

16- الجوهري عبد الهادي : [قاموس علم اجتماع] المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط1، 1998.

المجالات العلمية :

14- عليوة علي [الصراع وإدارة الصراع عند كل من ألان ثوران، بياربورديو، مشال كروزيه]، مجلة الدراسات والبحوث الإنسانية، العدد09، المجلد 05، ديسمبر 2019،

الرسائل والطروحات الجامعية:

17- رباطي صورية، [الثقافة التنظيمية ودورها في تماسك جماعات العمل]، مذكرة ماستر، جامعة المسيلة، 2012\2013

18- زوليخة منصوري و إشراف بكري، [واقع الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية]، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018\2019.

19- شطي أمينة، [الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل]، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013|2014

20- طايب رتيبة، [الصراع الثقافي وتأثيره على هوية الشباب الجامعي في المجتمع الجزائري]، ماستر، جامعة الجزائر، 2010\2011

21- مونية قيوم، [جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية]، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة أحمد الخضر، باثنة، 2016\2017

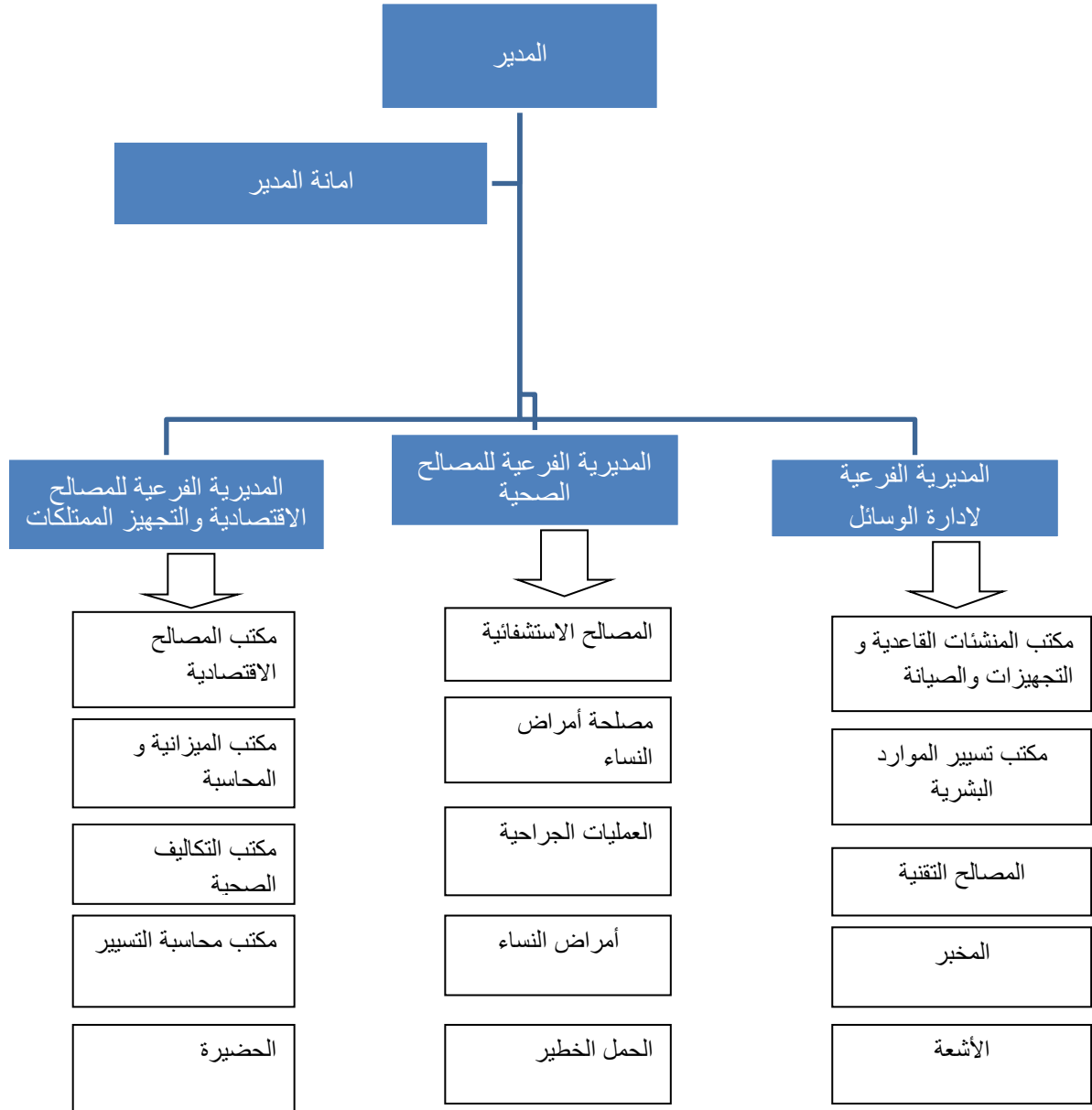
المواقع الإلكترونية :

22- [www.mindmo.com](http://www.mindmo.com) mind mapping concept mapping التاريخ 2022/05/27 على الساعة 11:30

# الملاحق

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الإستشفائية الأم والطفل تقرت :

" الشكل رقم 01 "



## الملحق رقم (02)

جدول يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

النسبة %	التكرار	البدائل	النسبة %	التكرار	البدائل
40	4	مهني	23.2	10	ذكر
60	6	إداري			
100	10	المجموع			
72.7	24	مهني	76.7	33	أنثى
27.2	9	إداري			
100	33	المجموع			
			100	43	المجموع



الملحق رقم (03)

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

شعبة: علم اجتماع والديمقراطية

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

**الصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية**

دراسة ميدانية على جماعة الإداريين وجماعة المهنيين بالمؤسسة الاستشفائية "الأم والطفل" تقرت"

نحن بصدد التحضير لمذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل  
بعنوان:

ولهذا الغرض نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي نرجو منكم الإجابة عنه بكل صدق  
موضوعية كما نعلمكم أن المعلومات والإجابات المجموعة منكم تتسم بالسرية التامة ولن تستخدم إلا  
لغرض البحث العلمي فقط شاكرين لكم حسن تعاونكم

الموسم الجامعي:

2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر:

3- المؤهل العلمي:

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

- أعزب (ة)

- متزوج (ة)

- مطلق (ة)

- أرمل (ة)

5- المهنة: .....

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات

- من 5 إلى 10 سنوات

- أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني: البيانات المتعلقة العوامل المؤدية لنشوب الصراع الثقافي بين جماعة

الإداريين و جماعة المهنيين داخل المؤسسة؟

7- ما هي أهم المعايير اللازمة لمزاولةكم لمهامكم داخل المؤسسة؟

- التزام بالقيم المهنية

- احترام قرارات و أوامر المؤسسة

- الولاء التام للمؤسسة

- الجودة في العمل

8- حسب رأيك هل الأولوية في مزاولة عملكم تعود إلى ؟

- الثقافة التنظيمية للمؤسسة  الثقافة المهنية

في كلا الحالتين لماذا؟

.....

9- داخل المؤسسة الاستشفائية هل المناصب حسب رأيك لتستلزم كوادر مهنية ذات تكوين في

مجال الصحة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى :

- تسهيل عملية التواصل

- قرب القرارات من طبيعة العمل

- الرفع من الكفاءة و الفعالية

أخرى اذكرها

.....

10- هل التكوين المرجعي للإداريين تتعارض مع التكوين المرجعي للمهنيين داخل المؤسسة

الاستشفائية الأم و الطفل تقرت ؟ نعم  لا

11- خلال فترة مزاولتك داخل المؤسسة الاستشفائية هل صادفتك أي صعوبة تعامل بين

الإداريين و المهنيين ؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم هل يعود بذلك إلى :

- قرارات إدارية غير عقلانية

- قرارات إدارية غير علمية

- تدخل في طبيعة المهام

- تجاهل القرارات و الإجراءات الإدارية

أخرى اذكرها

.....

المحور الثالث: أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين داخل المؤسسة

12- هل تشارك الإدارة للمهنيين في اتخاذ القرارات و الإجراءات الخاصة بمحيط العمل؟

نعم  لا

13- هل هناك رقابة إدارية متشددة على الجماعات المهنية داخل المؤسسة لمتابعة أدائها لعملها؟

نعم  لا

هل يتم ذلك من خلال :

- تقارير يومية
- تقارير أسبوعية
- زيارات مفاجئة
- رقابة مباشرة
- رقابة غير مباشرة
- أخرى اذكرها

.....

14- حسب رأيك هل في ذلك ؟

- تقييد لحرية المهنيين
- الحرص على الأداء الجيد
- تقييد صارم بإجراءات و قوانين المستشفى

15- ما طبيعة المشكلات التي قد تحدث بين الإداريين و المهنيين داخل المؤسسة الاستشفائية؟

- عدم الالتزام بالقوانين
- ضعف العلاقات الإنسانية
- التذمر الدائم للطرفين
- مشكلة التواصل بين الطرفين
- أخرى اذكرها

.....

16 - في حالة حدوث هذا الصراع ما هي أهم السلوكيات التي قد تنتج عن كل من الإداريين و المهنيين

- مشاجرات لفظية
  - عدم المبالاة بالقرارات
  - عدم الاحترام بين الطرفين
  - كثرة الشكاوي النظامية
- أخرى اذكرها

.....

المحور الرابع : بيانات متعلقة : اثر هذا الصراع الثقافي على مسيرة المهنيين والإداريين داخل المؤسسة

17- في اعتقادك ما هو الشكل الأمثل للمؤسسة الإستشفائية التي تتناسب مع طموحاتك

- مؤسسة تضبطها إجراءات و قواعد صارمة
  - مؤسسة تفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات المهنية
  - مؤسسة توفر الاستغلال الأمثل للتقنيات الحديثة
  - مؤسسة ذات ثقافة تنظيمية عالمية
  - مؤسسة تضمن حرية الممارسة المهنية
- أخرى اذكرها

.....

18- هل المؤسسة الاستشفائية الأم و الطفل تتناسب مع احد الأشكال السابقة ؟

- نعم  لا

في حالة الإجابة ب لا لماذا؟

.....

19- هل يدفعك ذلك لتفكير بالانتقال إلى مؤسسة إستشفائية أخرى ؟

- نعم  لا

المحور الخامس : اقتراحات عامة

20- هل يؤثر الصراع بين الإداريين و ولائهم لتجسيد أهداف التنظيمية لمؤسساتهم وبين المهانين و تمسكهم بالقيم و المعتقدات و المرجعيات المهنية أثناء أدائهم لمهامهم على استقرار كليهما ؟

لا

نعم

وضح ذلك :

.....

21- ما هي الحلول المقترحة لتجاوز هذا الصراع ؟

.....

.....

.....

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة المعنونة بالصراع الثقافي وأثاره على جماعات العمل في المؤسسة الاستشفائية من خلال البحث في التساؤل الإشكالي الذي مفاده: ما هي أثار الصراع الثقافي على جماعات العمل في المؤسسة، إلى إلقاء الضوء على معرفة العوامل المؤدية لنشأة الصراع الثقافي بين جماعات العمل وأهم الآثار الناجمة عنه فالصراع ظاهرة تسود مختلف المؤسسات كما ركزنا في هذه الدراسة على فئتين فئة الإداريين وفئة المهنيين حيث وقفنا على الصراع الذي يحدث بينهم.

فمن اجل دراسة موضوع الصراع الثقافي تم الاعتماد على منهج المسح الشامل الذي يعتبر من أهم مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية وذلك بتوزيع عينة مكونة من 43 من أصل 80 مفردة من مجتمع البحث كما تطرقنا إلى إشكالية الدراسة والأسباب والأهمية والأهداف وتحديد أهم المفاهيم والدراسات السابقة إلى جانب المقاربة النظرية ولدراسة هذا الموضوع تم الاعتماد على أدوات جمع البيانات المستخدمة من بينهم الملاحظة بالمشاركة والاستبيان الذي يضمن 21 سؤال بين السؤال المغلق والسؤال المفتوح وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة على مجموعة من النتائج من بينها :

\_ من بين العوامل المؤدية لنشوب الصراع الثقافي بين جماعة العمل الثقافة المهنية فالثقافة المهنية تسهم في تشكيل موقف الصراع بين جماعة العمل.

\_ اختلاف التكوين المرجعي مع التكوين المرجعي للمهنيين تساهم في خلق صراع ثقافي بين جماعة الإداريين وجماعة المهنيين.

\_ تجاهل الإجراءات والقرارات الإدارية تعتبر عامل من عوامل خلق الصراع بين جماعة الإداريين والمهنيين.

\_ عدم مشاركة الإدارة المهنية في عملية اتخاذ القرارات تعتبر شكل من أشكال الصراع الذي تجسده جماعة الإداريين داخل المؤسسة.

## Abstract:

Cette étude, intitulée le conflit culturel et ses effets sur les groupes de travail dans l'institution hospitalière, vise à rechercher la question problématique

que : Le conflit est pur et prévaut dans les différentes institutions. Dans cette étude, nous nous sommes concentrés sur deux catégories, la catégorie administrative et la catégorie professionnelle, où nous avons discuté du conflit qui se produit entre eux.

Pour étudier le sujet du conflit culturel, on s'est appuyé sur la méthode d'enquête compréhensive, qui est considérée comme l'une des méthodes les plus importantes de recherche scientifique dans les sciences sociales, c'est-à-dire en distribuant un échantillon de 43 personnes sur 80 de Approche théorique Pour étudier ce sujet, il s'est appuyé sur les outils de collecte de données utilisés, notamment l'observation par participation et le questionnaire, qui comprenait 21 questions entre la question fermée et la question ouverte. étude a atteint un ensemble de résultats, y compris:

\_ Parmi les facteurs conduisant à l'éclatement d'un conflit culturel entre le groupe de travail figure la culture professionnelle. La culture professionnelle contribue à la formation de la situation de conflit entre le groupe de travail

\_ La différence de la composition de référence avec la composition de référence des professionnels contribue à créer un conflit culturel entre le groupe des administrateurs et le groupe des professionnels

\_ Ignorer les procédures et décisions administratives est un facteur de conflit entre un groupe d'administrateurs et de professionnels

Le manque de participation des professionnels de la gestion au processus décisionnel est une \_ forme de conflit incarnée par un groupe d'administrateurs au sein de l'établissement