



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

العلاقات غير رسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة

دراسة ميدانية فرع الجهوي الوكالة التنموية الإجتماعية ADS بولاية تيارت

تحت إشراف:

أ. زيان عبد الوهاب

من إعداد الطالبتين:

✓ ساعد خالدية

✓ حاسي خضراء

أعضاء لجنة المناقشة		
الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضرا	عرباوي ناصيرة
مشرفا ومقررا	أستاذ مساعد أ	زيان عبد الوهاب
مناقشا	أستاذ مساعد أ	موهوب مراد

سنة الجامعية 2021-2022م

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والله الشكر و المنة.
أتقدم بشكر الجزيل للمشرف أستاذ زيان عبد الوهاب الذي
أكن له التقدير و الاحترام.
كما اشكر كل الأستاذة طيلة هذه الفترة وأدعو لهم الله
التوفيق في عملهم.
إلى لجنة المناقشة وكل من ساعدني من قريب أو بعيد.

إهداء

إلى من علمني ارتقي سلم الحياة...

والدي الغالي

إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء...

إلي من حاكت سعادتي بخيوط

نسجتها من قلبها...

أمي الغالية

خضراء و خالدية

ملخص الدراسة :

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يعتبر محاولة لتسليط الضوء والكشف عن الدور الذي تؤديه العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل مؤسسة وكالة التنمية الإجتماعية فرع الجهوي لولاية " تيارت " من خلال التعرف على جانبها النظري كمفهوم العلاقات غير الرسمية ومظاهرها إضافة إلى أنماطها ، أما جانبها الميداني فمن خلال إجراء دراسة ميدانية بالمؤسسة وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي على النحو التالي : ماهو تأثير العلاقات غير الرسمية على الصراع ؟

ووصفنا الفرضيات التالية : كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية بين العمال على خلق الصراع داخل المؤسسة ؟ هل العلاقات الشخصية للعمال خارج إطار العمل تؤثر على خلق الصراع داخل المؤسسة ؟ ولتحقيق هذا الهدف تم الإعتماد على المنهج الكمي لهذه الدراسة إضافة إلى إعتقادنا على الإستمارة ، وتوصلنا إلى النتائج التالية :

تؤثر العلاقات غير الرسمية على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بالإيجاب و العلاقات الشخصية للعمال تعمل على مساهمة المؤسسة في حل النزاعات و رضا العمال عن الجو العمل الإجتماعي في حل النزاعات مع بعضهم البعض .

Abstract:

Finally, it can be said that this research is an attempt to shed light and reveal the role played by informal relations and their role in creating conflict within the institution of the Agence for Social Development, the regional branch of the state of "Tiaret"

By recognizing its theoretical aspect such as the concept of informal relations and their manifestations in addition to their patterns, while its field aspect is through conducting a field study in the institution by asking the main question as follows

Next: What is the impact of informal relations on conflict?

We described the following hypotheses: How do informal relations between workers affect the creation of conflict within the enterprise?

Do the personal relationships of workers outside the framework of work affect the creation of conflict within the institution?

To achieve this goal, we relied on the quantitative method of this study in addition to the questionnaire, and we reached the following results:

Informal relationships affect the organizational conflict within the organization positively

The personal relationships of workers work to resolve conflicts

The Foundation's contribution to conflict resolution

Workers' satisfaction with the social work atmosphere

Workers' participation in resolving disputes with each other.

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	إهداء
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: تقديم الدراسة	
4	تمهيد
5	1. إشكالية الدراسة
7	2. الفرضيات
7	4. تحديد المفاهيم
9	5. أسباب إختيار الموضوع
10	6. أهداف الدراسة
10	7. الدراسات السابقة
14	8. المقاربة النظرية للدراسة
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: العلاقات غير الرسمية	
18	تمهيد
19	1. مفهوم العلاقات غير الرسمية
19	2. عوامل ظهور العلاقات غير الرسمية
22	3. مظاهر العلاقات غير الرسمية
23	4. أنماط العلاقات غير الرسمية
25	5. الآثار المترتبة على العلاقات غير الرسمية
27	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
29	تمهيد
30	1. تعريف الصراع التنظيمي
31	2. خصائص الصراع التنظيمي
32	3. أسباب الصراع التنظيمي

32	4. مستويات الصراع التنظيمي
34	5. مراحل الصراع التنظيمي
37	6. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
42	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
44	تمهيد
45	1. مجالات الدراسة
46	2. المنهج المستخدم في الدراسة
47	3. أدوات جمع البيانات
47	4. تحديد مجتمع الدراسة (العينة)
48	5. خلاصة
الفصل الخامس: تحليل و مناقشة النتائج	
50	تمهيد
51	1. تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها
85	2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
87	3. النتائج المستخلصة من الدراسة
88	4. أهم توصيات الدراسة
89	خاتمة
91	قائمة المصادر والمراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
51	علاقة الحسنة مع العمال و عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام	01
52	علاقة الحسنة مع العمال و وجود الخلافات في محيط العمل	02
53	علاقة الحسنة مع العمال و بين من تحدث هذه الخلافات	03
54	العلاقة الحسنة مع العمال وتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع	04
55	العلاقة الحسنة مع العمال والصراع داخل المؤسسة	05
56	إلتقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل و عدد الموظفين في لمكتب يسهل إنجاز المهام	06
57	إلتقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل ووجود خلافات في محيط عمل	07
58	إلتقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل و بين من تحدث هذه الخلافات	08
59	إلتقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل و تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع	09
60	إلتقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل و الصراع داخل المؤسسة	10
61	يبين إختيار الصديق و عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام	11
62	يبين إختيار الصديق و وجود خلافات في محيط العمل	12
63	يبين إختيار الصديق و بين من تحدث هذه الخلافات	13
64	يبين إختيار الصديق و تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم	14
65	يبين إختيار الصديق و الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة	15
67	أغلب العلاقات التي تربط زملاء في العمل و عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام	16
68	أغلب العلاقات التي تربط زملاء في العمل و وجود خلافات في محيط العمل	17
69	أغلب العلاقات التي تربط زملاء في العمل بين من تحدث هذه الخلافات	18
70	أغلب العلاقات التي تربط زملاء في العمل و تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم	19
71	أغلب العلاقات التي تربط زملاء في العمل و الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة	20

73	اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة و عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام	21
74	اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة ووجود خلافات في محيط العمل	22
75	اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة و بين من تحدث هذه الخلافات	23
77	اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة وتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع	24
78	اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة والترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة	25
80	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) و عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام	26
81	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) و خلافات في محيط العمل	27
82	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) و بين من تحدث هذه الخلافات	28
83	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) و تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع	29
84	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) و الترقية حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة	30

فهرس الأشكال :

الرقم	العنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح مراحل الصراع	35
02	يمثل مخطط إستراتيجيات إدارة الصراع حسب blake mouton	38
03	يمثل مخطط إدارة الصراع ونموذج رحيم	39
04	يمثل مخطط إدارة الصراع وفق نموذج lhomoskilann	41

مقدمة

مقدمة:

تعتبر التنظيمات بشتى أنواعها وسائل لتحقيق وأهداف حاجات الأفراد والجماعات داخل المجتمع وبدونها لا يمكن تحقيق الأهداف والغايات ولان المؤسسات تسعى لتحقيق الربح وضمان البقاء والاستمرارية ، كما أن العامل فيها لا يأتي إلى المؤسسة عادة من اجل الربح لصاحب المؤسسة بل يأتي بالدرجة الأولى ليحقق حاجاته التي يطمح إليها.

لذلك فقد اهتمت النظريات السوسولوجية بدراسة التنظيمات والعلاقات غير الرسمية ومدى أهميتها في المؤسسات أما على مستوى التسيير أو العمل أو الإنتاج لذا فان دراسة السلوك الإنساني في المنظمات الصناعية هو محل اهتمام الباحثين السوسولوجي ولكل مؤسسة تنظيم رسمي وغير رسمي، هذا الأخير هو الذي يهتما أكثر في هذا الموضوع كون هذا الاتجاه السلوكي اهتم بالعلاقات غير الرسمية المبنية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفرادها لغرض تحقيق أهدافها على المستوى الفردي والجماعي، هذه الأهداف لا تحقق إلا بوجود الجماعة هذه الأخيرة التي تفرض عليه الانضمام إلى التجمعات بشرية ويتخذ من التجمعات إطارا تنظيميا لتلبية حاجاته ورغباته هذه التجمعات البشرية لا تتسم بالثبات لأنها في حقيقتها أنشطة اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع بيئة تتميز بالتوسع والتغير، مما ينجر عنه ما يسمى بالصراع والذي هو أشد أنماط السلوك عنفا في الحياة البشرية، والصراع ظاهرة اجتماعية يعيشها الإنسان وعليه أن يواجهها ويتعامل معها .

ومنه فالصراع ظاهرة اجتماعية تحدث داخل التنظيم وقد تصبح هذه الظاهرة، في بعض الأحيان واقعا لا مفر منه، مما يحتم على المنظمة أن توليه الاهتمام من خلال قدرتها على التعامل معه بما يخدم لتحقيق أهدافها ذلك أن مسألة الصراع التنظيمي تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسستها بهدف إخراجها من المشكلات المتراكمة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها .

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الراهنة تشخيص الواقع الفعلي لدور الذي تلعبه العلاقات غير الرسمية في خلق الصراع داخل المؤسسة ، في مؤسسة وكالة التنمية الإجتماعية للفرع الجهوي لولاية "تيارت" ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم وضع خطة تتماشى مع طبيعة بحيث تم تقسيمها إلى خمسة فصول كالتالي :

الفصل الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة ، الإشكالية البحثية ، فرضيات الدراسة ، أسباب إختيار الموضوع ، أهداف الدراسة ، الدراسات السابقة ، المقاربة النظرية لدراسة .

الفصل الثاني: مفهوم العلاقات غير الرسمية، عوامل ظهور العلاقات غير الرسمية، مظاهر العلاقات غير الرسمية، أنماط العلاقات غير الرسمية ، الآثار المترتبة على العلاقات غير الرسمية .

الفصل الثالث: تعريف الصراع التنظيمي ، خصائص الصراع التنظيمي ، أسباب الصراع التنظيمي ، مستويات الصراع التنظيمي ، مراحل الصراع التنظيمي ، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة و تضم : مجالات الدراسة ، منهج المستخدم في الدراسة ، تحديد، أدوات جمع البيانات ، مجتمع الدراسة (العينة)

الفصل الخامس: يضم تفرغ البيانات الإحصائية، نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، النتائج المستخلصة من الدراسة ، أهم توصيات الدراسة .

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للدراسة

تمهيد

1. الإشكالية

2. الفرضيات

3. تحديد المفاهيم

4. أهمية الدراسة

5. أسباب اختيار الموضوع

6. أهداف الدراسة

7. الدراسات السابقة

8. المقاربة النظرية للدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار النظرية الركيزة الأساسية والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسيولوجية، من أجل ذلك حاولنا السعي من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد تبرز فيه إشكالية الدراسة والأساليب الذاتية والموضوعية الكامنة وراء إختيارنا لموضوع العلاقات غير رسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة بالإضافة إلى تبيان الأهمية العلمية والعملية لموضوع البحث وبناء على هذا الأساس قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض من جهة وإعطاء البحث صيغة وقيمة من جهة أخرى.

1. الإشكالية:

تعتبر العلاقات غير الرسمية من الموضوع ذو أهمية من العام إلى الخاص ، ونظرا لما تلعبه من دور في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة على اعتبار أن " البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من بنائين هما البناء التنظيمي الرسمي والبناء غير الرسمي"¹ ، هذا الأخير الذي يمثل أحد مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة أين تتشكل العلاقات بين الأفراد بطريقة غير رسمية، وذلك انطلاقا من أن الجماعة تمثل حجر الأساس في أي بناء تنظيمي أو الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية فكل منا كان ولا يزال عضوا في العديد من الجماعات: الأسرة، الجماعات الدينية الجماعات الاجتماعية، جماعات الرفاق، الزملاء...إلخ.

تجدر الإشارة إلى أنه يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات بين العاملين هما العلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تحكم تصرفات وسلوكيات العاملين داخل المنظمة من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الأعمال والإختصاصات وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد وفقا للأعمال الموكلة إليه فالعلاقات غير الرسمية تنشأ نتيجة تفاعل الأفراد فيما بينهم لخدمة مصالحهم المشتركة وإدراك مشاعرهم وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنطلقاتهم قد يؤدي هذا التفاعل بين الأفراد إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف واختلافهم في البعض الآخر مما يؤدي إلى نشوب الصراع التنظيمي، والذي يحصل في الغالب بسبب الإختلافات في قيم العاملين واتجاهاتهم ومؤهلاتهم ومدركاتهم، كما يمكن أن تنشأ الصراعات لأسباب تنظيمية، وهذا ما يتطلب من الفاعلين امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معها بما يخدم مصلحة وأهداف المنظمة بشكل إيجابي.

والصراع التنظيمي ليس بالأمر الجديد فهو ظاهرة قديمة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المؤسسات إذ أنه يعتبر أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد ولذلك لتعدد المؤشرات الاجتماعية الداخلية والخارجية.

توصلت العديد من الدراسات إلى أن الصراع أمر شائع الحدوث لا يمكن تفاديه أو التخلص منه بشكل نهائي فهو نتيجة للتفاعل اليومي بين الأفراد على مستوى التنظيم الإداري، فعوضا عن محاربة الصراعات والاختلافات الموجودة في المنظمة يجب محاولة التقليل من حدة الصراع وتوجيهه من شكله السلبي إلى شكله الإيجابي وفق ما يخدم الصالح العام ومن هنا تكمن إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية على الصراع؟

¹ الرشيد عبيد، الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، جامعة الشرق الأوسط الكويت، 2016، ص 4.

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي تتحدد الأسئلة الفرعية:

- كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية بين العمال على خلق الصراع داخل المؤسسة؟
- هل العلاقات الشخصية للعمال خارج إطار العمل تؤثر على خلق الصراع داخل المؤسسة؟

2. فرضيات الدراسة:**1.2 الفرضية العامة:**

العلاقات غير الرسمية تخلق الصراع داخل المؤسسة.

2.2 الفرضيات الفرعية:

- تؤثر العلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة على الصراع داخل المؤسسة.

- العلاقات الشخصية للعمال خارج المؤسسة تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة.

3. تحديد المفاهيم:**1.3 التنظيم:**

"هو عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيفه وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف".¹

2.3 التنظيم الرسمي:

يرى الشرفاوي: "أن التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسمياً".²

تعريف عمر سعيد وآخرون:

"التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة وبالتالي وضوح دور كل فرد منها، إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة".³

3.3 التنظيم غير الرسمي:

"يشير التنظيم غير الرسمي إلى نسق العلاقات غير الرسمية التي تنمو تلقائياً بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ولكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي فيما يتعلق بتنظيمه الاجتماعي ويتضمن المعايير الاجتماعية والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم غير الرسمي".⁴

¹ زيد منير عبودي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1، ص 20.

² الشرفاوي: العملية الإدارية وظيفية المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، د ط، ص 271.

³ عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، الأردن، 1991، ط1، ص 74.

⁴ بدوي أحمد زكي: معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986، د ط، ص 298.

"أن التنظيم غير الرسمي ينشأ من خلال تواجد أشخاص مع بعضهم في مكان واحد تجمعهم أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها".¹

التحديد الإجرائي للتنظيم غير الرسمي : هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية بين العاملين الذين يلتقون ويتفاعلون فيما بينهم وقد تجمع بينهم المودة والصحة، والتنظيم غير الرسمي لا يمتلك قواعد وضوابط كما هو سائد في التنظيم الرسمي، كما يفتقد أعضائه لعلاقة الرئيس والمرؤوس المتعارف عليه في التنظيم الرسمي.

التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي: هو شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تتشكل بين العاملين داخل الهيكل التنظيمي والتي تحكمها قواعد وقوانين أي توجد خارج نطاق التنظيم الرسمي، والهدف من وجودها هو إشباع حاجات وتحقيق أهداف معينة لأفراد الجماعة الواحدة والتي عجز التنظيم الرسمي عن تلبيتها لهم.

4.3 المؤسسة:

عرفها أوليفر ميبير بأنها: "بنية اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونية مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد الذين يعملون بطريقة منظمة ومنسجمة، لتقديم الخدمات والسلع للمحيط الخارجي، فيمكن اعتبارها عونا إقتصاديا وكيانا اجتماعيا (البعد الثقافي والعلائقي)، واقع سياسي كمكان لتبادل المفاوضات والمواجهة".²

المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الفاعلين الذين يتجمعون ويعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية.

5.3 الصراع:

لغة: "الصراع مصطلح مأخوذ من الكلمة اللاتينية (conflictus) التي تعني التطاحن معا باستخدام القوة وهي تدل على عدم الإتفاق أو التنافر أو التعارف، أما كلمة (conflictus) فتعني الحراك أو الخصام أو الصدمة، إذ يعني الصراع اشتقاقا للتعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض".

إصطلاحا: "الصراع في أكثر مستويات عمومية لتصرف إلى مجموعة من الظواهر تتراوح بين الخلافات الأيديولوجية والمشاحنات المجتمعية إلى صراعات طبقية كما يحتوي على المنافسات الدولية والعالمية والحروب والنزاعات الداخلية والإقليمية، فضلا عن حلبة التنافس الإقتصادي وبصورة أكثر طلاقة فالمفهوم يتعلق بتصادم وتضاد مصالح

¹ الهواري السيد: التنظيم النظريات والهيكل، التنظيمية السلوكية والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، د. ط، ص 320.

² بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، تخصص علم إجتماع، جامعة وهران، 2014، د ط، ص 32.

الحاجات الوحدات الإقتصادية والإجتماعية والذاتية والموضوعية التي تخضع لمؤشرات بنائية وسياسية واقتصادية تعمل على تحديد نوع ودرجة الإتساع وشدة الصراع داخل المجتمع وخارجة¹ ويعرفه لويس كوزر بأنه: "نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة حيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحييد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم."²

-أماروبينز(Robbins): فيرى " انه تتضمن جهدا مقصودا من قبل شخص ما بطمس جهود شخص آخر باللجوء إلى شكل من العوائق نحم عنها إحباط لشخص آخر وتثبيطه عن تحصيل أهدافه وعن تعزيز ميوله."³ هو عبارة عن خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بإدارة وسير المؤسسة فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين المرؤوسين في إطار العمل.

4. أهمية الدراسة:

- 1- إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الصناعية والإنتاجية أو الخدمات الجزائية أو تجاهل التنظيمات الغير الرسمية أدت إلى تفاقم الوضع بين العمال والإدارة وزيادة حدة الصراع والتوتر مما انعكس على العاملين حيث كثرت شكاويهم وقلت فعاليتهم وأدى بهم الحال إلى الإهمال والتكاسل في العمل
- 2- أهمية التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة وخارجها وباعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد يؤدون دورهم من أجل تحقيق هدف معين لذا من الأهمية معرفة الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في نجاح هذه العملية.
- 3- كونها تبحث وتسلط الضوء على إثر العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

5. أسباب اختيار الموضوع:

1.5 الأسباب الذاتية:

- الرغبة الذاتية في الإطلاع على أساليب العلاقات غير الرسمية المستخدمة في المؤسسة.
- طبيعة التخصص الذي ندرسه وسنوات التدرج فيه كون هذا الموضوع من أحد مواضيع علم الاجتماع وأن فكرة دراسة هذا الموضوع كانت تراودنا منذ ذلك الوقت.

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص 41.

² أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1، ص 132.

³ أحمد زايد: علم الاجتماع، النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار الكتب المصرية، القاهرة، مصر، 1984، د ط، ص 167.

2.5 الأسباب الموضوعية:

- نقص الدراسات على مستوى الجامعة.
- إن التركيز على ظاهرة العلاقات الغير الرسمية لم يكن صدفة بل هو محاولة من أجل إبراز فعاليته وأهميته في المؤسسة.

6. أهداف الدراسة:

- الأخذ بالدراسة وتطبيقها على أرض الواقع لاشك أن لها أثر مهم وإيجابي.
- تحديد كيفية تأثير العلاقات غير الرسمية على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- إظهار مدى تفهم وإدراك مؤسسات ومديري التنظيمات غير الرسمية ومدى تبنيمهم لمبادئها.
- إثراء الرصيد المعرفي والعلمي .
- محاولة التحكم والربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني .

7. الدراسات السابقة:

1.7 دراسة خليلي أحمد (2007): كان موضوع هذه الدراسة هو دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، وأجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر.

وقد تلخصت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو دور التنظيم غير الرسمي لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- للتنظيمات غير الرسمية وجود في المؤسسة محل الدراسة.
- التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة الكثير من الوظائف الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية على العاملين وإدارة كذلك.

- يؤثر التنظيم غير الرسمي في رفع درجات الرضا الوظيفي إيجابيا . عن طريق ما يحدثه من الاتصال التعاون تحقيق

الأهداف الشخصية وسلبيا عن طريق ما يحدثه من صراعات داخل المؤسسة ويحتل هذا التأثير المرتبة الثانية .

وقد توصل الباحث احمد خليلي إلى بعض النتائج الهامة وهي:

- إن النتائج تقرر بوجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة .

- للتنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة الكثير من الوظائف والآثار الإيجابية والسلبية المادية والمعنوية على العاملين إلا أن الآثار المعنوية تفوق بكثير العوائد المالية نظرا للغرض الاجتماعي العفوي.
- للتنظيم غير الرسمي دور قوي في الخفض من درجة الرضا الوظيفي عن طريق ما يحدثه من إشاعات وصراع، وله دور أقوى في دعم العوائد المادية وتعويض الحوافز المعنوية الرسمية عن طريق ما ينتجه من إتصال وتعاون وتحقيق الأهداف الشخصية للعاملين داخل المؤسسة¹.

الإستفادة من الدراسة :

نفس المتغير المستقل وهو التنظيم غير الرسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي ونحن في دراستنا أخذنا كذلك العلاقات غير الرسمية كمتغير مستقل يودي إلى الصراع

2.7 دراسة سليمانى عز الدين (2008) (التنظيم الغير رسمي والإنتاجية) لمطاحن الحروش نموذجاً، رسالة ماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر.

وقد تمحور إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسى التالي:

- إلىأمدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟
- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟
- وكانت فرضيات الدراسة كالتالى:

الفرضية العامة:

- تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دوراً أساسياً في المساعدة على الزيادة الإنتاجية.
- تؤثر قواعد الإتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستويات الإنتاج.
- وفد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج وهي:
- إن الإنسان إجتماعي بطبعه لذلك يمكن استجوابه من خلال البيانات.
- إن التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لا مناص منها على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات تلقائية إجتماعية، كما يرغبون بالإنضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها.

¹ - عز الدين سليمانى : التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية ، رسالة ماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2007 / 2008 ، ص 20 .

- إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام البيئي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطة تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين لأعضاء في نفس الجماعة وذلك نتيجة وجود قوي وضغوط تتعرض لها الأعضاء وتدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة.

تقديم دراسة سوسولوجية تخرج عن الامور المادية للعمال والدخول في فكرة تمس الجانب الإنساني والاجتماعي للأفراد والتي يمكن بها تحقيق الصراع داخل المؤسسة¹

الإستفادة من الدراسة:

- الدراسة قريبة من دراستنا من حيث الظاهرة المسببة وهي التنظيم غير الرسمي.

- تحديد تساؤلات الدراسة .

- اختيار الفروض الملائمة.

3.7 دراسة ناصر قاسمي (2004) تحت عنوان: "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" رسالة دكتوراه في

علم الاجتماع التنظيم والعمل دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

فرضيات الدراسة:

1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير .

2- كلما ابتعدت الإدارة عن الإستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع وازداد التعاون التنظيمي.

نتائج الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهذه الدراسة ركزت على الأبعاد التنظيمية بشكل عام ولم تتطرق للأبعاد السيمائية لثقافة المؤسسة، لكنها حللت بعض القيم الاجتماعية المستمدة من البيئة العصبية

¹ - نفس المرجع ، ص : 24 .

والعشائرية للمجتمع الجزائري، حيث توصلت إلى نتائج مهمة بإتباع التحليل الخلدوني لمفهوم العصبية، أضف إلى ذلك عدم استخدام المدخل السياسي بشكل واضح غير أنها اعتمدت على بعض العوامل السياسية تحديداً (السلطة والولاء، المصالح الشخصية) وربطها بحدود الصراع التنظيمي مستخدمة التحليل لميشال كروزيه.

الإستفادة من الدراسة:

- بناء الجانب النظري للدراسة.
 - تكوين رصيد معرفي حول الصراع التنظيمي.
 - ضبط وصياغة فرضيات الدراسة.
 - تحليل نتائج الدراسة الحالية بناء على نتائج الدراسات السابقة.¹
- 4.7 دراسة عسلي نور الدين (2009)** تحت عنوان "إدارة الصراع وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين" وأجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

وقد تمحورت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

- إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع كالرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

وكانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- وجود عدة أسباب ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة.
 - إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
 - تؤثر إدارة الصراع على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:
- أثبتت الدراسة وجود صراع بين عمال المؤسسة بمختلف إنتماءاتهم ووجودهم أساساً بين العمال التقنيين وعمال الإدارة وهذا لعدة أسباب أهمها: الإنتماء العرقي والجغرافي، التنظيم غير الرسمي، نقص الموارد والإمكانات المتاحة داخل المؤسسة.

¹ ناصر قاسمي: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004، غير منشورة، ص 14.

- يؤثر الصراع على علاقة العمال بإدارة المؤسسة، حيث يجعل الجو مشحونا بينهم مؤديا إلى الاضطراب والتوقف عن العمل، مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

الإستفادة من الدراسة:

- تحديد المؤشرات التي يمكن قياسها في الميدان.
- اختيار المنهج والأدوات.
- صياغة الفرضيات بشكل دقيق.¹

8. المقاربة النظرية للدراسة:

1.8 نظرية الصراع عند كارل ماكس:

"تستند نظرية ماركس الصراعية على الصراع بين الطبقات الاجتماعية إذ يقول في كتابه (رأس المال) بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي هو الصراع بين طبقتين اجتماعيتين متخاصمتين هما الطبقة الحاكمة والطبقة المحكومة أو الطبقة المستغلة والطبقة العاملة أو الطبقة الظالمة و المظلومة".²

"علما بأن مثل هذا الصراع الطبقي يوجد في المجتمع العبودي والمجتمع الإقطاعي والمجتمع الرأسمالي وتاريخ البشرية كما يخبرنا ماركس أن الصراع الطبقي الاجتماعي يشهد المآسي الصراعية والإقتصادية والإستغالية والإحتكارية التي ترافق هذا الصراع".³

"فأساس الصراع الطبقي في هذه المجتمعات الثلاثة العبودية والإقطاعية والرأسمالية هو العامل المادي فهناك طبقة تمتلك وسائل الإنتاج وطبقة لا تملك وسائل الإنتاج بل لديها الجهود البشرية التي تباعها بأجور زهيدة إلى طبقة أرباب العمل".⁴

"وهذه الحالة كانت ماثلة ليس في المجتمع الرأسمالي فحسب بل ماثلة أيضا في المجتمع الإقطاعي العبودي. يعتقد كارل ماكس بأن ملكية وسائل الإنتاج من قبل طبقة معينة تمنح أفراد الطبقة المعنوية العالية والنفوذ الإجتماعي والإحترام والتقدير بينما عدم امتلاك الملكية من الطبقة الأخرى يجعلها مكسورة معنويا ونفسيا وغير محترمة اجتماعيا ولا تملك النفوذ الاجتماعي والسياسي . إن حالة كهذه تولد ظاهرة الوعي الطبقي عند الطبقة

¹ هشام معبري : التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2013/2014، ص 11.

² إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ط1، ص 130 (بتصرف).

³ محمد عبد الكريم الحوراني: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، عمان، 2007، ط1، ص 87.

⁴ إبراهيم عيسى عثمان: الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية، في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، 2008، ط1، ص 91.

المحكومة، أي الشعور والإحساس بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والسياسية الصعبة، وإن هذا الوعي يولد الوحدة الطبقيّة ثم التنظيم الثوري بين أبناء هذه الطبقة، الأمر الذي يدفع أفرادها إلى الثورة ضد الطبقة الحاكمة أو المستغلة، هذه الثورة التي تؤدي إلى سقوط المجتمع وتحوّله إلى نمط آخر يتم بالتقدم والتنمية على النمط السابق من المجتمع"¹

"فالمجتمعات كما يرى ماركس تتحول من مجتمعات عبودية إلى مجتمعات إقطاعية ومن مجتمعات إقطاعية إلى مجتمعات رأسمالية إلّا اشتراكية وهكذا تقود الظاهرة الطبقيّة إلى الظاهرة الصراعية، وتقود هذه الأخيرة إلى التغيير أو التحول الاجتماعي"²

¹ طلعت إبراهيم مصطفى وكمال عبد الحميد الزيات: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، د ط، ص 88.

² غني ناصر حسين القرينعي: المداخل النظرية لعلم الاجتماع، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط 1، ص 91.

خلاصة:

من خلال ماتم التطرق إليه وماسبق ذكره في هذا الفصل، يمكن القول أن الإطار العام للدراسة يساهم بشكل كبير في توجيه الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما تزودنا ببعض المفاهيم المرتبطة بالموضوع، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود الدراسة الحالية، وهذا من خلال تحديد المشكلة البحثية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية الدراسة ثم تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: العلاقات غير الرسمية

تمهيد

1. مفهوم العلاقات غير الرسمية
2. مراحل ظهور العلاقات غير الرسمية
3. مظاهر علاقات غير رسمية
4. أنماط العلاقات غير الرسمية
5. الآثار المترتبة على العلاقات غير الرسمية

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر العلاقات غير الرسمية من بين المواضيع المطروحة والمتداولة في الفكر الاجتماعي حيث أن العديد من أبحاث تعرضت لهذا الموضوع بالدراسة نظرا لأهميته في المؤسسات، وتعتبر العلاقات غير الرسمية جانبا هاما في جميع المؤسسات في الوقت الراهن لذا من الواجب الاهتمام بها أكثر من اجل تحسين الأداء .

1. مفهوم العلاقات غير الرسمية:

العلاقات غير الرسمية تعرف على أنها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في بيئة عمل واحد وليس نتيجة للعلاقات والسلطات الرسمية، فالعلاقات غير الرسمية تنشأ حينما يربط الأفراد كل منهم بالآخر، وذلك عكس للعلاقات الرسمية التي تربط الوظائف من حيث السلطات والاختصاصات ومن ثم فإن القوة غير الرسمية ترتبط بمفرد ما أو شخص ما، بينما القوة (السلطة) الرسمية ترتبط بالمركز الرسمي أو بالوظيفة الرسمية".¹

"العلاقات غير الرسمية تعكس نسق العلاقات الاجتماعية، التي تحدث داخل الوحدات والأقسام الإنتاجية بين العمال والإدارة أو بينهم وبين مشرفيهم ورؤسائهم وتؤثر في العملية الإنتاجية".²

يقصد بالعلاقات غير الرسمية: "تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي يتبناها العمال ويشمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصورة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ويسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة".³

يرى عبد الباسط محمد حسن أن "البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، وهي التي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل الحديث للأفراد والجماعات في محيط العمل".⁴

في حين يرى محمد عاطف غيث (1979)، أن العلاقات غير الرسمية هي: "نسق العلاقة الشخصية التي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الغير الرسمي".⁵

2. عوامل ظهور العلاقات غير الرسمية:**أ. العوامل الداخلية:**

لظهور العلاقات غير الرسمية في المؤسسات عدة دوافع، يحصرها "إبراهيم الغمري" فيما يلي:

1. **تلبية الحاجات الاجتماعية:** كثيرا ما تؤدي العلاقات الرسمية بخصائصها وسلبياتها إلى الإحباط، لهذا تظهر العلاقات غير الرسمية لتلبية الحاجات النفسية الاجتماعية للعمال.

¹ أحمد عرفة، وسمية شلي: فعاليات التنظيم وتركيبه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، د.ط، ص 223.

² عبد محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ط 1 ص 167.

³ حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، د ط، ص 46.

⁴ عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ط2، ص 233.

⁵ بوفلحة غياب، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية 1، الجزائر، 2016، د.ط، ص 75.

2. إثبات الذات والانتماء: يعاني كثير من العمال من التهميش، لهذا فهم يلتجئون إلى العلاقات غير الرسمية لإثبات الذات.

3. الدفاع عن مصالح الأعضاء: من خصائص العلاقات غير الرسمية تهميش العمال المنفذين وعدم أخذ رغباتهم وانشغالهم وطموحاتهم وأفكارهم بعين الاعتبار لهذا عادة ما يلتجئ العمال إلى العلاقات الغير رسمية لإسراع أصواتهم والدفاع عن مصالحهم.

4. الاتصال والإعلام: إن التحكم في المعلومات هو أساس قوة المسؤولين لهذا قد تظهر علاقات غير الرسمية تساهم في اصطليد الأخبار والمعلومات وتسريبها إلى العمال ورفع إنشغالهم بالمسؤولين بطرق مرنة غير الرسمية.

5. تحديد معايير سلوكيات الجماعة: تساهم العلاقات غير الرسمية في وضع معايير خاصة، أخلاقية واجتماعية وثقافية وسلوكية تفرض نفسها على أفراد الجماعة.

6. الانتماء والمشاركة الوجدانية: هناك حاجات نفسية اجتماعية للفرد في أن يكون عضوا مقبولا ومحترما في جماعة، ومتفاعلا معا، إن إندماج العامل في العلاقات غير الرسمية يساهم في تلبية تلك الحاجات.¹

التجانس بين الأعضاء ودرجة التعاون فيما بينهم، وكذا قدرة الجماعة على الإدراك الواضح من طرف جميع الأعضاء وطرق تصنيفها، فالقيادة لها أثر هام في درجة التماسك.²

ب. العوامل الخارجية :

تتمثل في الإشراف الجيد الذي يعمل على توطيد أوامر الأخوة ويدعم العلاقة الاجتماعية، كما أنه يجعل أعضاء العلاقات غير الرسمية، أكثر ولاء وانسجاما مع الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، تحدد العلاقات غير الرسمية قيم ومعايير الأداء والتي تحدد وفقا لما تراه الجماعة، فهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والعلاقات الرسمية، فالعلاقة المتناسكة تتأثر بالإشراف وتؤثر فيه، فإذا كانت أهداف وقيم الإشراف تتماشى مع أهداف العلاقات غير الرسمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إنتاج أعضاء الجماعة، وإذا حدث العكس انخفض الإنتاج أو ظل في مستوى ثابت مهما كانت أوامر المشرف أو الإدارة.

إن للتماسك مزايا عديدة منها زيادة إستقرار العلاقات غير الرسمية ذاتها، كما أنها تعمل على زيادة طاقات الأفراد على العمل، إن تفهم الإدارة لطبيعة العلاقات غير الرسمية واستيعاب وظائفها وخصائصها تؤدي إلى التقارب

¹ بوفلجة غياث: مرجع السابق، 76.

² نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، د. ط، ص 112.

بين الإدارة والعلاقات غير الرسمية وإلى تدعيم العلاقة الإنسانية، ورفع روحهم المعنوية مما يدفع بهم إلى بذل المزيد من الجهود وتسمية قدراتهم مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.¹

حاول أن يقسم "أرجيروس" السلوك الإنساني في العلاقات المختلفة، فقدم إسهام يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، والسلوك الإنساني في العلاقات المختلفة ينتج في رأي أرجيروس نتيجة لأي من المتغيرات الآتية منفردا أو متفاعلا مع غيره من العوامل:

1. عوامل فردية... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.

2. عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات.

عوامل العلاقات الرسمية، وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للعلاقات وبالتالي فإن أرجيروس يتوصل إلى أن العنصرين الأساسيين في أي علاقة إجتماعية هما:

1. الإنسان الفرد.

2. العلاقات الرسمية.

ويرى "أرجيروس" أن الإنسان يحاول التكيف مع تلك الأوضاع التي تفرضها عليه العلاقات الرسمية بإحدى الأشكال التالية.

1. أن يترك العلاقات نهائيا.

2. أن يستخدم أيا من الوسائل الدفاعية التي في حوزته كالعنصرية والإسقاط.

3. الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحماية من العلاقات الرسمية من ناحية أخرى فان جماعات العمل لها هي

أيضا لها هي أساليب خاصة للتكيف مع خصائص العلاقات الرسمية منها:

- تفيد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل، وإعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة، وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة العلاقات الرسمية بعلاقة رسمية مماثلة.

- التركيز في معاملة العمال مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذا شخصية نامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل الغير ملائمة في العلاقات الرسمية فإنه يعتمد إلى تكوين الجماعات الغير رسمية حيث تساعد الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد.²

¹ نوري منير، المرجع السابق، ص 112.

² نوري منير، المرجع نفسه.

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه للوسيلة بالنسبة للإدارة أو العلاقات الرسمية، وتقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم فهو ينتمي في الجماعة.
- إن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مساعيه المختلفة التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.
- إن العلاقات غير الرسمية تكون بيئة خاصة تنمو فيها الشخصية الإنسانية دون قيود أو ضغوط.
- وعلى ذلك تعتبر تكوين العلاقات غير الرسمية في رأي أريجيس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار والانحيار تحت ضغط متطلبات العلاقات الرسمية.¹

3. مظاهر العلاقات غير الرسمية:

تتضح العلاقات غير الرسمية من خلال مجموعة من المظاهر تتمثل فيما يلي:²

1. قيادة غير نظامية: إلى جانب المشرفين النظاميين يبرز قادة غير معنيين وسط العمال، لهم قدرات قيادية طبيعية وخصائص ذهنية ومعرفية، تسمح لهم بالبروز والتأثير على زملائهم والتحكم فيهم بطرق غير رسمية، بعض العمال لهم السمات الشخصية وقوة التأثير.
 2. قيم ومعايير مشتركة: تسلط العلاقات غير الرسمية ضغوطات على أعضائها لتعزيز الامتثال لقيم ومعايير الجماعة مثل: التقارب في الأفكار وفي الآراء، فكل فرد يكون ملزماً مع مرور الوقت للمحافظة على تلك المبادئ والأفكار والآراء.
 3. طرق خاصة لإبداء الآراء وتوضيح الخصوصيات: للعلاقات غير الرسمية طرق خاصة للتعبير عن خصوصيات أعضائها وإيصالها إلى العلاقات الرسمية عن طريق الاحتجاجات والطرق المباشرة.
 4. قنوات الاتصال: للعلاقات غير الرسمية قنوات خاصة في الاتصال والحصول على المعلومات ونشرها مثل وسائل التواصل الاجتماعي، الهاتف، الاتصال المباشر....إلخ.
 5. تحديد مستويات الإنتاج: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحديد مستويات الإنتاج، فهي تستطيع الحد منها أو رفضها.
- العلاقات غير الرسمية إذا كان هناك فيها علاقات حميمة تؤدي إلى رفع الإنتاج.

¹ حسان الجليلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، شارع الهاشم، الزهة الجديدة، القاهرة، ط1، 2008، ص 42-44.

² بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، د.ط، ص77.

4. أنماط العلاقات غير الرسمية:

إن وجود العلاقات الرسمية مرتبطة بوجود الجماعات غير الرسمية، ذلك أنه مهما بلغت درجة الرشد أو النقل في إقامة التنظيم، فإن ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات وضروب للسلوك والعوامل، لا يستقيم مع مقومات العلاقات الرسمية، وهذا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يمكن أن نطلق عليه (البناء غير الرسمي).

مهما كانت درجة تعقل التنظيم الرسمي، فهذا لا يمنع من تكون تنظيمات غير رسمية، تؤدي دورا معيناً، قد يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فما هو التنظيم غير الرسمي؟

من أبسط التصورات للعلاقات غير الرسمية تتمثل في الجماعة الصغيرة، التي تتكون من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تكون بذرة أو نواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر منها، فعمال وحدة الغزل مثلا يشكلون جماعة صغيرة داخل فرع أكبر هو إدارة الغزل، وهذه بدورها تشكل جماعة داخل فرع الإنتاج، وهذا بدوره يشكل جماعة داخل مؤسسة الغزل والنسيج.... الخ، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالعلاقات غير الرسمية، فالجماعة الأصغر حجما (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجما، بعلاقات مختلفة مكونة بذلك علاقات غير رسمية، وهذا لا يعني أن يكون لكل عضو في الجماعات المختلفة علاقات مع أعضاء الجماعات الأخرى، فقد يحدث هذا الربط، خلال ممثلي الجماعات الصغيرة، أو قادتها فقط.¹

ولقد ظهرت عدة محاولات في تصنيف أنماط العلاقات غير الرسمية، ولكنها لم تصل إلى تصنيف عام يمكن في إطاره حصر هذه الأنماط وتحديداتها، وترجع الصعوبة في ذلك إلى تعدد وتباين أنماط هذه التنظيمات غير الرسمية، تبعا لتعدد وتباين العوامل التي تؤدي إلى تكوينها، غير أن أهم التصنيفات لأنماط العلاقات غير الرسمية التي تمحضت عنها هذه المحاولات تصنيفان أساسيان هما:

الأول: تصنيف أنماط الجماعات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضائه، وكان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء النفس والاجتماع ومن أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون للجماعات غير الرسمية في إطار هذا التصنيف تلك التي قدمها (دافز) وهي أربعة نماذج:

- تجمع العمال الذين تربطهم روابط القرابة والصدقة.
- تجمع العمال الذين يكونون شلة، وهم مجموعة من العمال تجمعهم لقاءات اجتماعية، وتكون علاقتهم وثيقة، وغالبا ما يكونون متشابهين في نمط حياتهم.

¹ حسان الجيلاني، المرجع السابق، ص 52

- تجمع العمال الذين يكونون ما يسمى (بالزمرة) أو (الشلة الفرعية) ويتكون مثل هذا التجمع في الغالب من اثنين أو أكثر من العمال المعروفين للشلة الأصلية التي تكون بينهم صلة حميمة.

- وأخيرا تجمع العمال المنعزلين داخل التنظيم.

أما التصنيف الثاني فهو تصنف أنماط العلاقات غير الرسمية على أساس علاقات العمل سواء كانت هذه العلاقات بين العمال ورؤسائهم أو بين العمال وزملائهم، وقد كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء الإدارة، ومن أهم النماذج والتي توصل إليها الباحثون في إطار هذا التصنيف - تلك التي توصل إليها الباحثان فيليبو دالتون¹ وهي ثلاث نماذج:

- مجموعة أو شلل العمال التي تتكون رأسيا في العلاقات الرسمية: وفي مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير ولهم صلات وعلاقات غير رسمية معه، من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينهم وبينه، مما يجعل لهم تأثيرا كبيرا عليه، ولهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة من هذه العلاقات غير الرسمية مع المدير

- مجموعات أو شلل العمال والموظفين التي تتكون أفقيا في العلاقات الرسمية: ويشمل مثل هذا التجمع الأفقي مجموعة من العمال والموظفين من أكثر من قسم داخل العلاقة، يكونون فيما بينهم شلة، وغالبا ما يكون مثل هذا التجمع ضعيفا بسبب قطعة وبدون الخطوط العلاقات الرسمية، ومثل هذا التجمع قد يكون على شكلين، أحدهما دفاعي: يتمثل في شلة من العمال والموظفين التي تتكون لمقامة و إجراء أو تصرف أو تغيير تقوم بها القيادة الرسمية للعلاقة.

والشكل الثاني الهجومي: يتمثل في شلة العمال والموظفين الذين يجتمعون للتأثير في إجراء تغيير في العلاقة أو لإعادة تحديد المستويات، مثل هذا التجمع ليس سلبا بل إيجابيا لتحقيق هدف معين، ويتميز أعضاؤه بأنهم يبدون متشابهين في اتجاهاتهم ومواقفهم من العمل.

ج- مجموعات أو شلل العمال والموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية أو غير المباشرة بين بعض العمال والموظفين والمدير، وغالبا ما تنشأ مثل هذه التجمعات نتيجة لتكرار العلاقات غير الرسمية بين بعض العمال أو الموظفين ومديرهم، لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز القوى ومناطق التأثير الفعلي في التنظيم.¹ ولكن "براون" أعطى تصنيفا شاملا لأنماط العلاقات غير الرسمية، حسب رأيه فهي تتكون من خمسة مستويات وهي:

¹ محمد بن سليم السعيد العتيبي: أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 68.

المستوى الأول: ويتمثل في العلاقة الكلية غير الرسمية، باعتبارها علاقة من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط، ويتمثل هذا المستوى في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة، سواء منها للجماعة الأولية أو الثانوية الزمرة، أو الشلة، أو الجمهرة، فكلها جماعات تتشابك في علاقات وتفاعلات مختلفة، مشكلة بذلك علاقة غير رسمية.

المستوى الثاني: فيتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين، يتعلق بالسياسة الداخلية مثلا: مسألة العمل في ظل نقابة أو بلا نقابة، وجماعة مختلفة من هذا النوع قد تم خلال جميع أقسام المؤسسة وتوصف عادة بأنها الجمهرة" أو "العصابة".

المستوى الثالث: الذي تتكون منه العلاقة غير الرسمية، فتتمثل في الزمرة وهي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك، في نفس الجزء من المؤسسة وتكون العلاقة بين الأعضاء وثيقة لدرجات متباينة أيضا، ومن المحتمل أن يعملوا وتناولوا طعامهم ويتحدثون معا.

المستوى الرابع: يتمثل من جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر، فجماعة الأصدقاء صغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضاؤها بعلاقة متينة. وعادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات كبرى، كالزمرة والشلل والعصب، ويدخلون في علاقات مع الجماعات الأوسع نطاقا والأقل ارتباطا.

المستوى الخامس: يتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين، نادرا ما يساهمون ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المؤسسة، ولا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمؤسسة.¹

5. آثار العلاقات غير الرسمية:

أ. إيجابية:

- للعلاقات غير الرسمية عدة آثار إيجابية، يمكن استغلالها لصالح التنظيم وتتمثل في:
- **خدمة أهداف التنظيم:** أن وعي المسؤولين الرسمي بأهمية العلاقات غير الرسمية وأخذ إنشغالها بعين الاعتبار، والعمل على تلبيتها تساهم في استغلال العلاقات غير الرسمية في خدمة أهداف التنظيم والعمل على تحقيقها.
- **تسهيل الاتصال:** قد يكون بالتنظيم عجز في الاتصالات، لهذا يمكن أن تستغل العلاقات غير الرسمية في تعزيز قنوات الاتصال، لترويج الأخبار والحصول على التغذية الراجعة وآراء العمال في مختلف القضايا والخطط الإنتاجية

¹ حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص 53. 54.

3 تقويم أداءات المسيرين غير الأكفاء: تساهم العلاقات غير الرسمية في توضيح نقائص أداءات المسؤولين الرسميين وبالتالي إعطاء تغذية مرتدة عن عملهم مما يساهم في تدارك نقائصهم.

4 تلبية الحاجات النفسية الاجتماعية: لا تستطيع العلاقات غير الرسمية تلبية كل الحاجات النفسية الاجتماعية للعمال رغم محاولاتهم. للعلاقات غير الرسمية مهم في تلبية تلك الحاجات لكونه مجالاً للتفاعل والتعامل مع العمال.
ب. سلبية:

للعلاقات غير الرسمية عدة انعكاسات سلبية على سير العلاقة الرسمية، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

1. نشر الإشاعات: في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات، تساهم العلاقات غير الرسمية في نشر الإشاعات داخل التنظيم وخارجه.

2. مقاومة التغيير: تعرف التنظيمات المعاصرة تغييرات تكنولوجية وتنظيمية، إلا أن عدم إقناع العمال بجدوى التغيير وفائدته يدفعه إلى مقاومته، تعتبر العلاقات غير الرسمية أحد الأدوات المستعملة للتنظيم والمقاومة.

3. تفضيل المواقف المريحة: يفضل العمال المواقف المهنية المريحة، لقلة أوقات العمل وجودة ظروف العمل، وهي ما تهدف للعلاقات غير الرسمية إلى التدعيم مما قد يؤدي إلى المواجهة مع العلاقة الرسمية.¹

¹ بوفلجة غياب، المرجع السابق، ص 78-79

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما قدمناه في الفصل أثبتت العديد من الدراسات أن الإهتمام بالجانب أو العامل الإنساني لا يقل أهمية عن العناية بالجانب المهني ، و التركيز على العلاقات الإنسانية يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية و العلاقات الإجتماعية و قيم التعاون و الإحترام المتبادل بينهم وبين العمال و بين العمال و المسؤولين .

الفصل الثالث: ماهية الصراع التنظيمي داخل المؤسسة

-تمهيد

1. تعريف الصراع التنظيمي
2. خصائص الصراع التنظيمي
3. أسباب الصراع التنظيمي
4. مستويات الصراع التنظيمي
5. مراحل الصراع التنظيمي
6. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

- خلاصة الفصل

تمهيد:

يرى ابن خلدون في كتابه المقدمة: "أن المجتمع يقوم على التنازع بين بني البشر بسبب تزامهم على حيازة حاجات الدنيا التي لا تتوفر بالمطلق وأساس الصراع على حسب ابن خلدون هو قائم على الندرة والإزدحام في طلب الحاجات وأغراض الحياة، مما يتطلب حتمية الصراع والتنازع بفعل القوة لتحقيق الرغبات المادية والمعنوية التي يطمح إليها كل فرد في حياته".¹

¹ اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1994، ط1، ص 20.

1 - تعريف الصراع:

يشير مفهوم الصراع بصفة عامة إلى عملية الخلاف أو النزاع أو عدم الإتفاق الناتج عن ممارسة ضغط معين من جانب فردي أو جماعي إلا أن مفهوم الصراع قد يختلف تعريفه باختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين ومن هذه التعريفات مايلي:

عرف كل من مارش وبيمون الصراع بأنه "يمثل حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل للقرار المراد اتخاذه بهذا الشأن، ولهذا فإن الصراع حالة تعطيل لفعالية الإنجاز المراد إتمامه وقبوله في موقف معين"¹

هذا وقد عرفه (بدر حامد): "بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد أو تعارض بين فرد وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وأخرى نتيجة لعدم التوافق على مسألة تحقيق هذه الأهداف والرغبات."²

أما مصطفى يوسف فقد عرفه "بأنه عملية الخلاف أو النزاع التي تنشأ كنتيجة حتمية للتفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة، وذلك بهدف إحداث تغيير إيجابي أو سلبي في بيئة أو معايير أو قيم هؤلاء الأفراد"³

ولقد اعتبرت بغدادي خيرة الصراع التنظيمي على أنه "عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب ناتج عن تعارض أو اختلاف بين الرئيس والعاملين أو بين العاملين مع بعضهم البعض يؤدي إلى تفتيت جهود العاملين وخفض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي."⁴

وعرف كامل مصطفى الصراع "فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح والاصطدام والتضارب في المبادئ"⁵

أما بالنسبة لعطية ماجدة "إنه عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلبي على شيء ما يهتم به الطرف الأول"⁶

¹ خضير كاظم الحمود: السلوك التنظيمي، دار العفاء للنشر، عمان، 2002، د ط، ص 143

² أحمد بدر حامد: قراءات في السلوك التنظيمي، دار العربية القاهرة، مصر، 1994، د ط، ص 194

³ مصطفى يوسف عبد المعطي: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان، 2005، ط 1، ص 377

⁴ بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بورقلة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سبتمبر 2016،

العدد 16، د ط، ص 51.

⁵ مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1994، د ط، ص 157.

⁶ ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، د ط، ص 261.

إلا أن هناك بعض الباحثين يذهبون إلى تعريف الصراع "على أنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عليه المفاضلة والإختيار بين البدائل"¹

أما **بوندي** فقد عرفه: «بأنه تعطيل أو انهيار في سبيل وسائل صنع القرار المعياري أو في تقنياها»²

وعلى الرغم من تباين وجهات النظر حول تعريف الصراع إلا أنه يتضح من التعريفات السابقة أنها تتضمن بعض المفاهيم المشتركة، ولعل أهمها هو أن الصراع عملية تحدث نتيجة مواقف تفاعلية بين الأفراد والجماعات ويمكن أن يكون موقفا تنافسيا بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

2 - خصائص الصراع التنظيمي:

"يتسم الصراع بالخصائص التالية:

1. يحدث الصراع في جميع أرجاء المنظمة أي يحدث بين جميع العاملين وجميع المستويات الإدارية سواء على المستوى الواحد أو بين المستويات المختلفة.
2. لا يوجد نمط معين من الصراع ولا شكل محدد له ولا توفيق معين لحدوثه.
3. إن الصراع ديناميكي ومتنام
4. يختلف الصراع عن المنافسة حيث الصراع يكون موجها ضد طرف ما أما المنافسة تكون موجهة نحو هدف مرغوب.
5. إن الصراع ينشأ من الاختلاف أو التعارض بين أطرافه.
6. يتضمن الصراع موقفا طرفين متصارعين أو أكثر.
7. يتضمن الصراع إلحاق الضرر بأحد الطرفين.
8. تظل نتائج الصراع غير معلومة لايطرف لحين انتهاء الصراع.
9. يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع"³

¹ محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار المستقبل، عمان، 1993، ط2، ص16 (بتصرف).

² عبد الرحمان الطويل هاني: الإدارة التعليمية، مفاهيم وآفاق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ط1، ص297.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء مهارات" الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، 2002، ط7، ص485. (بتصرف)

3 - أسباب الصراع التنظيمي:

"هناك عدة أسباب للصراع التنظيمي داخل المؤسسة الوثائقية منها:

3-1 - الأسباب التنظيمية: ترجع إلى وجود بعض الظروف التي تؤدي إلى خلق حالة من الصراع وهي:

. نمط إتخاذ القرار.

. تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم.

. عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام.

. تفاوت المعايير المتبعة في تقييم الأداء وتحديد المكافآت.

. الإعتماد على موارد محدودة مشتركة.

الخصائص الاجتماعية والديمقراطية المتغيرة للرجال والنساء اللواتي يعملن في منظمة فالاختلافات المتعلقة بالطبقة الاجتماعية، العرق أو في السن والجنس ومستوى التعليم وما إلى ذلك تساهم في زيادة مخاطر تطور النزاعات".¹ الزيادة في مستوى تعليم الموظفين ومزايا السلطة والنظام هي العوامل الأخرى التي قد تفسر هذا الصراع المتزايد في المنظمات، فالعمال ذوي المستوى العالي من التعليم هم أكثر صعوبة للإمتثال للمتطلبات.

3-2 - الأسباب الشخصية: "منها طبيعة ونمط بعض الأشخاص التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين، بسبب العزلة التي تنافى مع متطلبات العمل التنظيمي بصفته عملا جماعيا وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، وكذلك العدوانية في السلوك وتخريف المعلومات وغيرها، بالإضافة للأسباب العقلانية كالصراع الوظيفي في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل: التمويل، الإنتاج... إلخ".²

4 - مستويات الصراع التنظيمي:

ميز الباحثون بين عدة أنواع من الصراع التنظيمي هي:

4-1 - الصراع التنظيمي على المستوى الفردي: "يتكون هذا النوع من الصراعات عندما لا يستطيع

فردان أو أكثر التوصل إلى اتفاق حول هدف أو موضوع ما".³

¹ سوهايم بادي وأسماء قرزيز: الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الأخصائي للمعلومات بالمؤسسات الوثائقية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019/07، العدد 04، د.ط، ص 198. (بتصرف)

² أشاين نوال صالحى نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة العلوم الإجماعية والإنسانية، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، جامعة الجزائر 03، العدد 04، د.ط، ص 189. (بتصرف)

³ محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ط1، ص 363.

يحدث هذا النوع من الصراع عندما لا يتفق الطرفان على إتخاذ القرارات والقيام بالأفعال اللازمة لتحقيقها، وتحديد الأهداف المشتركة وهناك أمور أخرى تدفع بالصراع بين الأفراد للظهور مثل: صراع مديرين على الترقية ولكن في الحالات كما يكافح الأفراد من أجل إمتلاك المصادر المحدودة التي ربما تكون معنوية أو مادية.

4 - 2 - الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي:

"هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات و الإختلاف على إتخاذ القرارات، والتباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفروق الإدراكية".¹

يحدث هذا الصراع عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل بين عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها.

4 - 3 - الصراع التنظيمي على المستوى التنظيمي:

"يظهر هذا النوع من الصراعات في حالة وجود إختلاف في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد حول موضوع ما داخل المجموعة أو الوحدة الإدارية".²

4 - 4 - الصراع على مستوى الجماعات:

"يكاد يظهر هذا النوع كسابقه عندما يكون هناك إختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف أو في آليات العمل".³

ينشأ هذا الصراع بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي والصراع الرأسي.

4 - 5 - الصراع على مستوى المنظمات:

"مما لاشك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات حكومية ومالكين وعاملين ومستهلكين ، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون أو تتنافس معها.

¹ دعاء فرحان أعبيد الطراونة: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الحراك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن، 2016، ص 87.

² جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملية لإدارة السلوك في المنظمة)، الدار الجامعية 84 شارع ذكريا غنيم، الإبراهيمية، الاسكندرية، 2002، د.ط، ص 89.

³ موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2012، ط5، ص 79.

فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتها".¹

إن عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب Gamesthery وهي عبارة عن وصف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار يخدم مصالحها جميعاً ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة ديناميكية لتتأثر وتنشط وتتطور ويتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع بشرط أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة.

4 - 6 - صراع الدور:

"لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية والثقافية والإجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الدور"

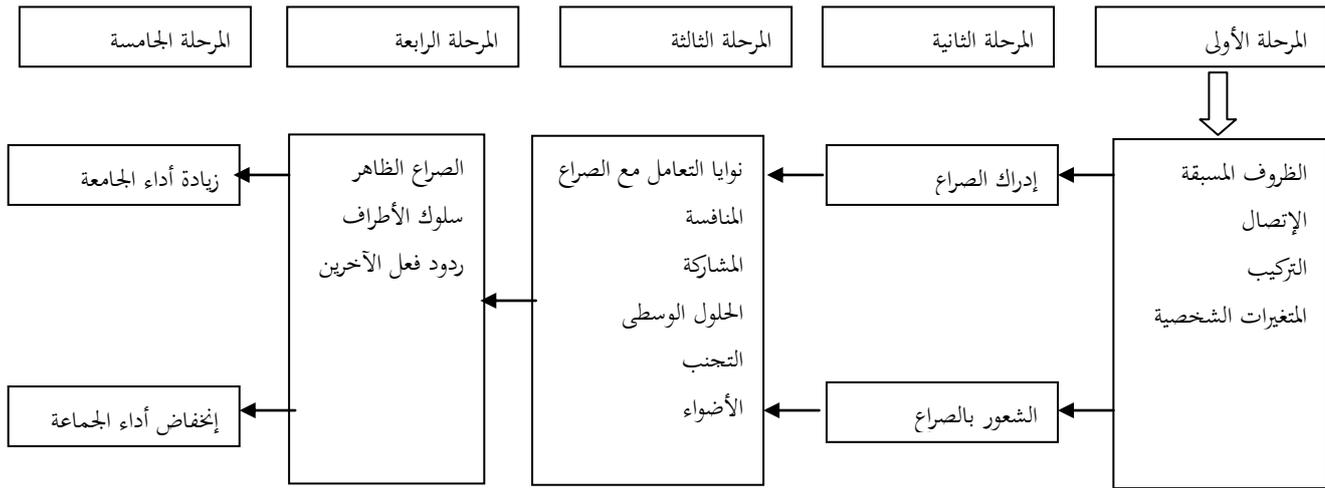
ويرى "هريوت" أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التنظيميتين : وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر، إضافة إلى هذا يرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي تكون فيها للسلطة خطوط متعددة".²

5 - مراحل الصراع التنظيمي:

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية، وقد تبرز فجأة ومع كل هذا فإنها تمر بمراحل ثابتة وهي: التعارض أو احتمال عدم التوافق، الإدراك، النوايا، السلوك، النتائج. يمكن توضيحها كالتالي:

¹ - حسن الحكاك: نظرية المنظمة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، د ط، ص 374 - 376. (بتصرف)

حسن حكاك: نفس المرجع، ص 67 (بتصرف)²



الشكل رقم (1) يوضح مراحل الصراع التنظيمي¹

المرحلة الأولى: احتمال التعارض أو عدم التوافق:

"وتتمثل في قيام الظروف التي تعمل على تهيئة الفرص لظهور الصراع، مما يمكن إعتبارها أسباباً مؤدية إلى الصراع وهذه الأسباب تشمل على الإتصال المشوش، المصحوب بالضوضاء المعرقة لاتخاذ القرارات والهيكلة التنظيمي عندما يكون واسعاً أو يتضمن تخصصات وجماعات كبيرة ثم العوامل الشخصية، عندما تتفاوت القيم والأفكار بين أعضاء المنظمة أنفسهم"²

المرحلة الثانية: الشعور والإدراك:

"في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف بأن مصالحه أو أهدافه مهددة من قبل طرف آخر ويبدأ بالبحث في أسباب ذلك فهي مرحلة إدراك بأن هناك مشكلة وعدم اتفاق على مستوى الشعور والعاطفة والشعور بالتوتر والقلق والعداوة وبناء اتجاهات إزاء تلك المواقف سلباً أو إيجاباً"³.

المرحلة الثالثة: النوايا:

"تعتبر النوايا علامة أساسية تتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعاطفتهم وسلوكهم الظاهر حيث أن كثيراً من الصراعات تبرز بسبب النوايا الخاطئة إزاء الطرف الآخر، ويعتمد على آليات محددة للتفاعل مع نوايا الصراع وهي المنافسة والتجنب والمشاركة والتسوية أو الإتفاق، أي أن تشكل نوايا حسنة تجاه الطرف الآخر ينتج عنها نية

¹ محمود عياصرة معن ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار حامد، عمان، 2002، ط1، ص43.

² محمود عياصرة معن و مروان محمد بني أحمد: مرجع السابق، ص 44. (بتصرف)

³ عثمان محمود الخضر: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2005، ب.ط، ص 164.

إتخاذ سلوكيات مقبولة نوعا ما ، أما إن كانت النوايا سيئة فإن نوايا السلوك الذي يحتمل أن يظهر في المرحلة المقبلة هو سلوك غير مقبول إلى حد ما. أي أن النوايا هي النقطة الفاصلة بين المدركات و السلوكيات".¹

المرحلة الرابعة: السلوك

"وهنا تبرز مظاهر الصراع للآخرين سلوكيا بمحاولة الإضرار بالطرف الآخر باستخدام وسائل عدة منها العنف اللفظي أو الجسدي والتهديد ورفض التعاون والإضراب والمطالبة بفصل الطرف الآخر أي هي مرحلة مواجهة بين أطراف الصراع وهي مرحلة خطيرة، تستنزف جهود وطاقات وموارد المنظمة ما لم يتم السيطرة عليها وحل الخلاف وتتميز هذه المرحلة بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل لدى طرفي الصراع ويتطلب الأمر هنا تدخل الرؤساء والمصلحين بشكل سريع وبكل موضوعية واختيار وتقديم حلول أقل خسارة في نتائجها، وترضي أغلب الأطراف وتخدم المصلحة العامة للمؤسسة".²

المرحلة الخامسة: النتائج (ما بعد الصراع):

"تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيستعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلا بين الأطراف المتصارعة، ولكن ما إذا تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر/ رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءا وأن تظهر صراعات جديدة يمكن أن تشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقا".³

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى للصراع لأن إدارة الصراع حينئذ ستكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات من الصراع المكشوف والعلمي في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي ويمكن تصور التدرج لمراحل تطور الصراع من الحالة البسيطة المتمثلة في سوء الفهم ونقاط الاختلاف البسيط إلى مرحلة طرح الأسئلة الاستنكارية والتحدي ومرحلة الهجوم الكلامي، ومرحلة التهديد إلى مرحلة الإيذاء الجسدي وصولا إلى المحاولة الواضحة لتحطيم الطرف الآخر. إذ يتوجب على الرؤساء التفطن ومتابعة واقع الصراع في مؤسساتها بحكم أن إغفال هذا الجانب خاصة المراحل التي يترتب عنها خسائر بليغة على المؤسسة وأفرادها بالدرجة الأولى وحتى يتسنى لهم معالجة الوضع واستغلاله بالإيجاب، يجب التعامل معه بكل هدوء وموضوعية واتزان.

¹ محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد: مرجع سابق، ص 43. (بتصرف)

² عثمان محمود الخصر: مرجع سابق، ص 162. (بتصرف)

³ حسين محمود حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، د. ط، ص 248، 249.

6 - إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

"من وجهة النظر فعن الخطوة في إدارة الصراعات بشكل عام هو تحليل ماهيتها من حيث موضوعها أو السبب الرئيسي لحدوثها والمستوى الذي تحصل عليه فردي أو جماعي أو تنظيمي، ومن ثم يجب التعرف على حدة الصراع، ومن بعد هذا التشخيص الذي لا بد من بلورة إستراتيجية مناسبة لإدارة الصراع، ومن أهم الإستراتيجيات التي يمكن تبنيها ما يلي:

6 - 1 - حسب هودج وأنتوني Hodage Anthony:

- إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع.
- تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق التسوية وذلك بلغة مؤثرة لإعادة العلاقات إلى أصلها.
- التجنب والإنسحاب.
- التوفيق بين أطراف الصراع وذلك بوضع حل وسيط يرضي أطراف الصراع .

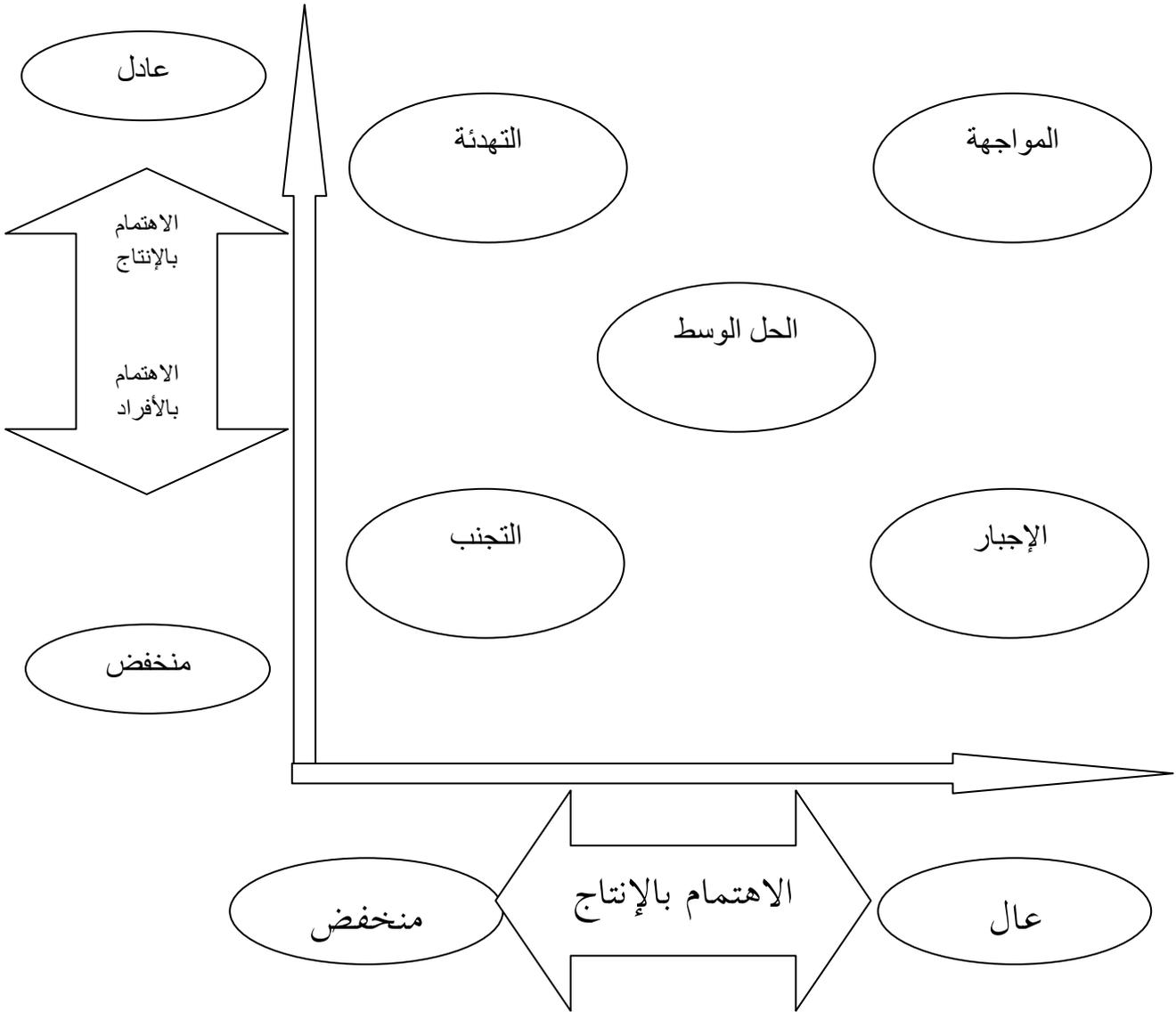
6 - 2 - حسب كيلبي (التفاوض، التوسط، التحكيم):

- التفاوض: جمع أطراف الصراع بهدف الوصول إلى حل تنفق عليه الأطراف المتصارعة.
- التوسط: إستخدام طرف محايد يقوم بدور الوسيط في حل الصراع بين الأطراف المتصارعة.
- التحكيم: وهناك نوعان من التحكيم (الإختياري، الإجباري) فالأول يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصراع، أما الثاني يفرض بموجب القوانين والأنظمة¹.

6 - 3 - حسب بليك وموتون: blake mouton :

- "وذلك بتقديم خمسة أساليب على شبكة إدارية لهما بعدان هما:
- الإهتمام بالأفراد داخل المنظمة والإهتمام بالإنتاج، وجعل لكل من هذين البعدين إحداثاً يمتد من (0) إلى (9) وقد ركز على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة وكذلك النقطة الواقعة في الوسط والأساليب هي:
- التجنب، الإجبار، الحل، الوسط، التهدة، المواجهة

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط3، ص 68. بتصرف



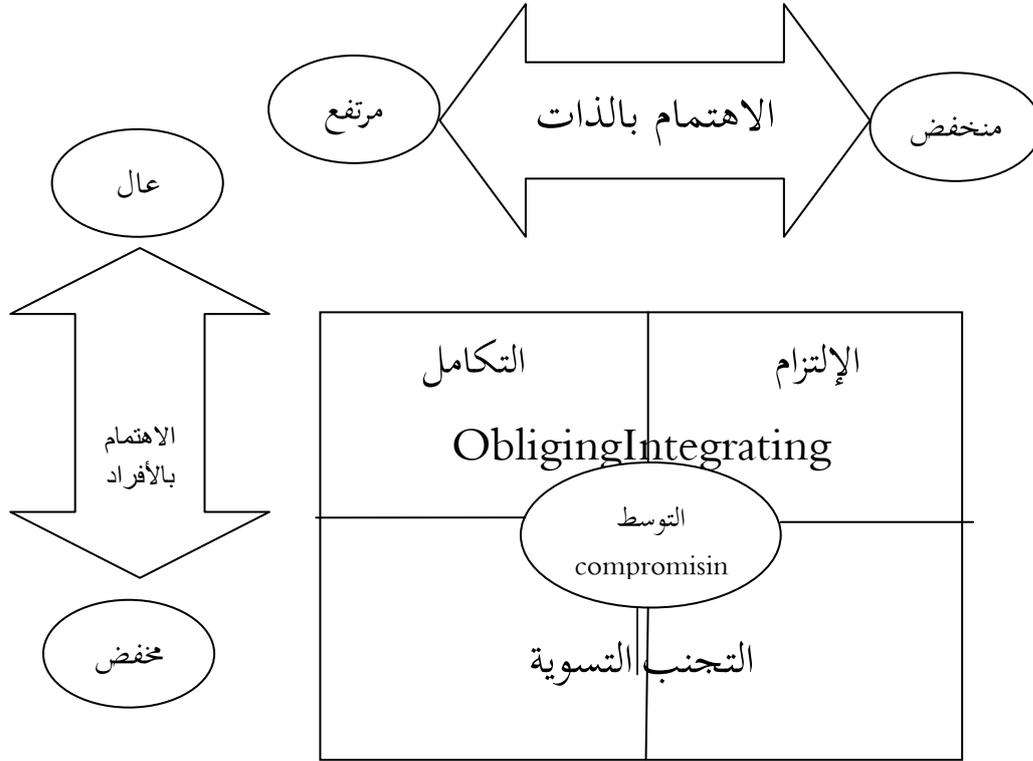
الشكل رقم (02) يمثل مخطط إستراتيجيات إدارة الصراع حسب (blake mouton)¹

6 - 4 - نموذج رحيم: (Rahim):

- "يرى بأن إدارة الصراع تتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه للمحافظة على قدر معتدل من الصراع ولمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة، وقدم خمسة أساليب هي:
- التكامل: وذلك بتبادل المعلومات وتفحص الخلاف للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.
 - الإلتزام: وذلك بالقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة بإرضاء اهتمامات الأطراف.

¹ واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ط1، ص 68.

- السيطرة: إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.
- التجنب: الإنسحاب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأخير.
- التسوية: هي أسلوب وسط بين الإهتمام بالذات والآخرين حيث يتناول كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك".



الشكل رقم (03) يمثل مخطط إدارة الصراع وفق نموذج رحيم".¹

6 - 5 - نموذج توماس وكيلمان:

"إقترح خمس إستراتيجيات وهي:

إستراتيجية التوفيق:

" تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون، وتتضمن هذه الإستراتيجية مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتخلى كل من

الطرفين عن شيء أو مكاسب معينة للوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين

-إستراتيجية التعاون:

تتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضي الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهذه

الإستراتيجية مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية".¹

¹ واصل جميل المومني: مرجع سابق، ص 70.

- إستراتيجية المنافسة:

تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز بالتوجه نحو المكسب والخسارة أو بالسلوك القسري لتحقيق مكاسب شخصية، إن المدير الذي يستخدم هذه الإستراتيجية يلزم جميع الأطراف لتحقيق أهدافها، لذلك فهو في الغالب يتجاهل حاجات وتوقعات الطرف الآخر.

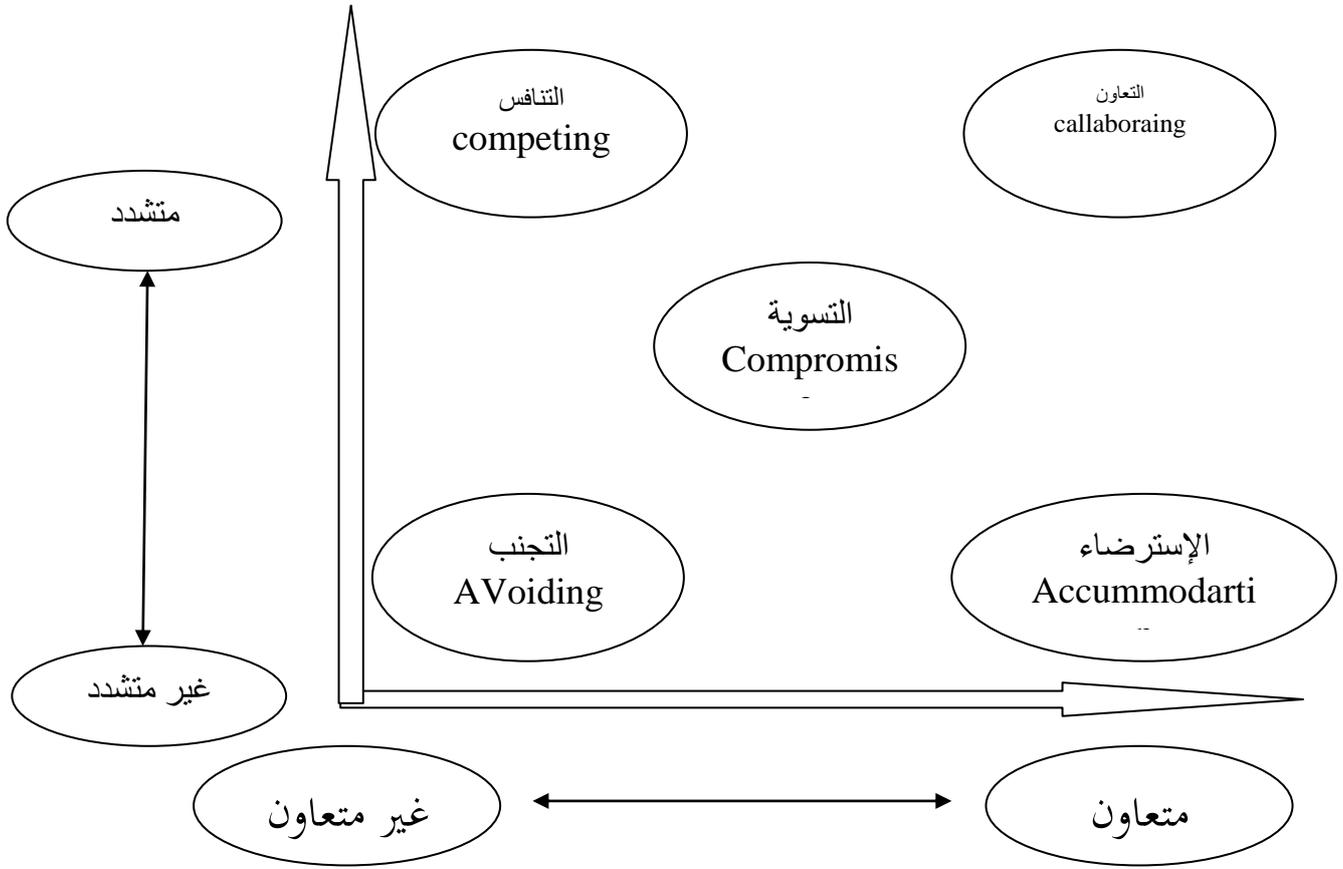
- إستراتيجية الإرضاء:

تتصف هذه الإستراتيجية باهتمام متدن بالنفس واهتمام كبير بالآخرين، فيضحى المدير باهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.

- إستراتيجية التجنب:

تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذا الإستراتيجية ارتباط بالإنسحاب والهروب من مواجهة الصراع، وهذا لا يعني غياب الصراع وإنما يبقى كامنا وقد يظهر بصورة أشد خطورة.

¹ محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 71 (بتصرف)



الشكل رقم (04) يمثل مخطط إدارة الصراع وفق نموذج ¹(thomas &Kilmann)

¹محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 73

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تم التطرق إلى بعض النقاط التي تعتبر جد مهمة في موضوع الصراع حيث تم الإطلاع على مجموعة من التعاريف التي تناولت ماهية الصراع الذي يختلف مفهومه من باحث إلى آخر، كما تم الوقوف على بعض الخصائص التي تميز الصراع التنظيمي، إضافة إلى أسبابه، ومستوياته وكذا مراحل وإستراتيجيات إدارته.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة

2. المنهج المستخدم في الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. تحديد مجتمع الدراسة (العينة)

خلاصة

تمهيد :

عند تطرقنا للجانب النظري سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الجانب الميداني، وحتى يتسنى لنا القيام بهذا فمن الواجب تحديد مجالات الدراسة من مجال جغرافي (مكاني)، زمني، بشري، والمنهج الملائم لطبيعة ونوع الدراسة إضافة إلى أدوات جمع البيانات وتحديد عينة الدراسة .

1- مجالات الدراسة :

يقصد بمجال الدراسة ذلك النطاق الجغرافي والبشري والزمني الذي أجريت فيه هذه الدراسة وتحديد مجالات الدراسة تعد خطوة أساسية في أي دراسة.

المجال المكاني:(الجغرافي)

يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة وبما أن دراستنا تستهدف البحث والكشف عن الدور الذي تلعبه العلاقات غير الرسمية في خلق الصراع داخل المؤسسة، لهذا كان علينا اختيار مؤسسة للبحث عن العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على خلق الصراع داخل المؤسسة، ولهذا الغرض تم تحديد مكان إجراء الدراسة في الوكالة التنموية الإجتماعية الفرع الجهوي تقع نهج الأخوة صائم طريق الجزائر -تيارت -

المجال الزمني :

يحدد المجال الزمني بالفترة التي تستغرق فيها الدراسة والتي قد تمتد من بداية إجراء البحث الميداني إلى غاية بداية البحث الاستطلاعي إلى غاية جمع المعطيات واسترجاع الاستمارات وبالنسبة لموضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة فقد كان المجال الزمني على شكل مراحل وهي كالآتي :

المرحلة الأولى:

كانت عبارة عن جولة استطلاعية بالمؤسسة وتمت الموافقة على إجراء التربص بالمؤسسة وهي تعتبر أول خطوة في البحث حيث تم اختيار موضوع الدراسة والتي امتدت من شهر 03أفريل إلى غاية 10 أفريل 2022 حيث تم الاطلاع على مختلف الدراسات ذات الصلة بالموضوع وهو ما ساعدنا في بناء الموضوع من خلال طرح الإشكالية والفرضيات والتي كانت منطلق هذه الدراسة .

المرحلة الثانية:

امتدت من 13أفريل إلى غاية 19 من شهر ماي فكان العمل على مستوى النظري بتحرير الفصول النظرية لهذه الدراسة من خلال جمع المعلومات والمراجع المكتبية بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع، ثم قمنا بزيارة إلى مكان الدراسة لتعرف على ظروف العمل من خلال مشاهدة الواقع الذي يعملون فيه

المكان البشري:

تم تحديد المجال البشري للدراسة لعمال المؤسسة الذي يبلغ عددهم 302 في نهاية ماي 2022، موزعون بين أربع ولايات هي: تيارت -البيضاء تسمسليت - والأغواط .

متواجدين على مستوى الفرع الجهوي تيارت، الخلايا الجوارية، مدريات النشاط الاجتماعي وكذا على مستوى كل البلديات.

برامج وكالة التنمية الاجتماعية:

يقوم الفرع الجهوي بتسيير برامج وكالة التنمية الاجتماعية ، وهي كالتالي :

مدخالي وكالة التنمية الاجتماعية:

1- تعريف وكالة التنمية الاجتماعية ADS:

إن وكالة التنمية الاجتماعية مؤسسة وطنية حكومية ذات طابع عمومي أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم 96-232 المؤرخ في 26 جوان 1996 تابعة لوصاية وزارة التضامن الاجتماعي والأسرة وقضايا المرأة منذ 2007 حيث أن وكالة التنمية الاجتماعية تتوفر على شبكة مكونة 11 فرع جهوي .
تتمثل مهام الوكالة في إدارة وتمويل البرامج الاجتماعي للدولة اتجاه الشرائح الهشة من المجتمع ومحاربة الفقر، البطالة، والإقصاء الاجتماعي.

بصفة مختصرة تتلخص مهامها في المحاور التالية:

- نشاط وتدخلات لفائدة الفئات المعوزة والهشة والتنمية الجماعية
- كل مشاريع المنفعة الاقتصادية والاجتماعية (أشغال وخدمات) التي تعتمد على الاستعمال المكثف لليد العاملة
- الإدماج الاجتماع يعبر مناصب شغل مؤقتة

المنهج المستخدم للدراسة :

لكي يستطيع أي باحث دراسة مشكلة بحث بطريقة علمية وهادفة فذلك منه إتباع خطوات علمية وذلك لتحديد نوع الطريقة التي سيتبعها في مواجهة مشكلة موضوع الدراسة وهو ما يسمى في العلوم الاجتماعية بمنهج البحث .

يعرف المنهج على انه عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة ويرتبط كذلك بالنظريات المتبناة لمعالجة الموضوع ، ففي دراسة موضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة، نحن في بحثنا اعتمدنا على

المنهج الكمي: "يبحث على الأسباب و الحقائق من منظور أوسع وأشمل ،وعن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب و النتيجة بين هذه المتغيرات ويصبح من الممكن التوصل إلى تبؤات دقيقة بخصوص الظاهرة أو الظواهر محل الدراسة"¹.

البحث الكمي هو البحث الذي يعني تجميع البيانات من خلال إستعمال أدوات قياس كمية يجري تطويرها بحيث يتوافر فيها الصدق والثبات .ويجري تطبيقها على عينة من الأفراد تمثل المجتمع الأصلي ،ومن ثم معالجة البيانات الكمية بأساليب إحصائية تقود في النهاية إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع الأصلي ضمن مدى معين من الثقة

3 . أدوات جمع البيانات :

إن الأدوات التي يتم استخدامها في جمع البيانات في هذه الدراسة تمثلت في الاستمارة.

الاستمارة:

"تعتبر الاستمارة مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"²، حيث يتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلىالمبحوثين عن طريق البريد، وتضمنت الاستمارة المعتمدة في دراستنا الحالية على نوعين من الأسئلة:

1 الأسئلة المغلقة: هي التي لا تحمل التعبير ولا التأويل بل هي محددة إما بنعم أو لا أو أحيانا وليس للمبحوث أي تحليل للرأي .

وقد قمنا بصياغة أسئلة الاستمارة بما يتماشى مع الإشكالية وقد تضمنت 23 سؤال موزعة على ثلاث محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية عن المبحوث ويضم الأسئلة من السؤال 01 إلى السؤال 06.

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالعلاقات غير الرسمية من السؤال 07 إلى السؤال 15.

المحور ثالث: بيانات متعلقة بالصراع من سؤال 16 إلى السؤال 23.

تحديد مجتمع الدراسة :

يقصد بالمجتمع مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات وبناء على طبيعة موضوع الدراسة والإشكالية المطروحة، فقد تم تحديد مجتمع الدراسة حيث يتكون من جميع العمال بالمؤسسة.

¹ عثمان حسان عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، الجزائر، 1998،

² أحمد عياد: مدخل إلى منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، د.ط، ص121.

خلاصة :

تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية بدء التحديد المجالات الثلاث للدراسة من مجال جغرافي (مكاني)، بشري، زمني والمنهج المتمثل في المنهج الكمي دون إغفال أدوات جمع البيانات، كالاستمارة.

الفصل الخامس: تحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1. تفرغ البيانات الإحصائية وتحليلها
2. نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة
3. النتائج المستخلصة من الدراسة
4. أهم توصيات الدراسة

خلاصة

تمهيد:

يعد تحديدنا في الفصل السابق للإطار المنهجي المتبع في دراستنا سوف نقوم في هذا الفصل بعرض وتحليلي البيانات والمعطيات التي تم جمعها م خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، ليتم بعدها عرض النتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء الفرضيات التي إنطلقنا منها في الجانب النظري وفي ضوء الدراسات السابقة أيضا وهذا بغية التحقيق من مدى مصداقيتها، كما أننا سوف نقوم في هذا الفصل أيضا بتقديم الإقتراحات وتوجيهات والعلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة.

جدول رقم (01) يبين العلاقة بين هل لديك علاقة حسنة مع العمال * هل عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	هل عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام هل لديك علاقة حسنة مع العمال
35	7	28	نعم
%100	%20.0	%80.0	
0	0	0	لا
%100	%0.0	%0.0	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير اتجاه العام للجدول إلى أن 80 % من أفراد العينة صرحوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 20.0% منهم أجابوا ب لا . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أنها تدعم الاتجاه العام بنفس النسبة 80.0% من عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام لديهم علاقات حسنة مع زملائهم وهذا منطقي لأن الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض وخاصة في إنجاز المهام أصبحوا أصدقاء ولديهم علاقات وطيدة نلاحظ من خلال إجابات الباحثين أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام وهذا راجع التعاون وروح المبادرة بين العمال وتسهيل المهام لا يتم إلا من خلال الاتصال الجيد والفعال بحيث من خلاله يستطيع العامل توصيل الأفكار و المعلومات ببعضهم البعض في حين لم يصرح أي عامل من الذين ليس لديهم علاقات حسنة مع غيرهم بأي تصريح، سواء بتسهيل المهام أو العكس.

جدول رقم (02) يبين العلاقة هل لديك علاقة حسنة مع العمال* هل توجد خلافات في محيط عملك

المجموع	هل توجد خلافات في محيط عملك		هل لديك علاقة حسنة مع العمال
	لا	نعم	
35	21	14	نعم
%100	%60.0	%40.0	
0	0	0	لا
%100	%0.0	%0.0	
35	21	14	المجموع
%100	%60.0	%40.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% ما أفراد العينة أجابوا بلا أي أنه لا توجد خلافات في محيط العمل مقابل 40.0% منهم اجابوا بنعم ، وعند دخول خانات التقاطع نجد أنها تدعم الاتجاه العام بنفس النسبة 60.0% منهم أجابوا بلا أي أن لديهم علاقات حسنة في محيط عملهم وهذا يعني تسود علاقات تعاون فيما بينهم أي أن المؤسسة تجاوزت هذه الخلافات في محيط العمل مقابل 40.0% التي تمثل العمال الذين أجابوا بنعم وهذا يعني أنه توجد خلافات في محيط العمل وهذا بسبب عدم التفاهم العمال فيما بينهم وهذا لعدة أسباب منها تعدد المهام والتي من شأنها تخلق نوع من الضغط لدى العمال وصعوبة في التكيف مع بعضهم البعض .

نلاحظ من خلال المعطيات نستطيع القول بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى جاهدة إلى تقوية العلاقات بين العمال من اجل تخفيف الصراعات وتوعية العمال بأهداف المنظمة وجعلهم يعملون بشكل جماعي ويتعاونون فيما بينهم .

جدول رقم (03) يبين العلاقة بين العلاقة الحسنة مع العمال وبين من تحدث الخلافات

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	الذي يتحدث بينهم خلافات	
			العلاقة الحسنة مع العمال	نعم
35	19	16	100%	45.7%
0	0	0	100%	0.0%
35	19	16	100%	45.7%

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 54.3% من أفراد العينة صرحوا أن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين مقابل 45.7% منهم صرحوا أن الخلافات تحدث بين العمال . وعند الدخول إلى خانة التقاطع، نجد أنها تسير في الاتجاه العام سواء للذين صرحوا بأن لديهم علاقات حسنة مع العمال ، أو الذين ليست لديهم علاقات حسنة مع العمال. نلاحظ من خلال إجابات الباحثين أن الخلافات تحدث في غالب بين العمال و المسؤولين أي أن العمال لديهم علاقات سيئة مع المسؤولين وهذا راجع للضغوطات التي يواجهونها أثناء أداءهم عملهم وذلك راجع إلى عدم قيام العمال بنشاطهم وعملهم على أكمل وجه أو حتى طبيعة العمل يمكن أن تؤدي إلى وجود خلاف بين العمال و المسؤولين أما بالنسبة للخلاف الذي يحدث بين العمال فيما بينهم فقد يكون راجعا إلى عدة أسباب من بينها غموض في الأدوار ونقص المعلومات المتاحة لتأدية العمل ، وعدم الرضى عن العمل ، كما أن آراء و أفكار العمال وسلوكياتهم تختلف من شخص لآخر لذلك يحدث خلاف ونزاع فيما بينهم .

جدول رقم (04) يبين العلاقة بين العلاقة الحسنة مع العمال وتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع

العلاقة الحسنة مع العمال	تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع	نعم	لا	المجموع
نعم	28	7	35	%80.0 %20.0 %100
لا	0	0	0	%0.0 %0.0 %100
المجموع	28	7	35	%80.0 %20.0 %100

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80.0% من أفراد العينة قالوا نعم أي أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 20.0% منهم أجابوا بلا. وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أنها تدعم الاتجاه العام بنفس النسبة 80.0% من الذين يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع هم من أجابوا بنعم أي لديهم علاقات حسنة مع زملائهم وهذا موضوعي لأن العمال الذين لديهم علاقات حسنة يتفاعلون مع بعضهم البعض في أغلب الأحيان وخاصة في حالة حدوث نزاع لأنهم أصبحوا زملاء وربما أصدقاء ولديهم علاقات وطيدة.

نلاحظ أن النسبة الكبرى من المبحوثين لديهم علاقات حسنة ويتجاوبون العمال مع بعضهم البعض في حل النزاعات من أجل إستمرارية في العمل من أجل تحقيق الأهداف المؤسسة

جدول رقم (05) يبين العلاقة الحسنة مع العمال* و الصراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الترقية على حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة
			العلاقة الحسنة مع العمال
35	19	16	نعم
%100	%54.3	%45.3	
0	0	0	لا
%100	%0.0	%0.0	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% من أفراد العينة صرحوا بلا أي أن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة مقابل 45.5% منهم صرحوا ب نعم أيأن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلىالصراع داخل المؤسسة. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجدتها تسير في نفس الاتجاه العام للجدول، ولا يوجد من صرح من أفراد العينة أنه ليست لديه علاقات حسنة مع العمال.

نلاحظ مما سبق أن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة وهذا يعني أن العمال قد ترقوا منذ دخولهم للمؤسسة وهم مقتنعون حق بان الترقية قد تمت أساسا على بذل من مجهود أو كفاءة أو أهلية. ونسبة 45.3% منهم صرحوا بان الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة وهذا قد يكون بسبب وساط داخلية ومنافع شخصية قد دخلت للترقية وربما حتى الرتبة المهنية للمتحصلين على الترقية لتكافئهم للحصول عليها مقارنة بالموظفين الآخرين.

جدول رقم (06) يبين العلاقة بين هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل* هل عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام .

المجموع	لا	نعم	عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام التقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل
23 %100	5 %21.7	18 %78.3	نعم
12 %100	2 %16.7	10 %83.3	لا
35 %100	7 %20.0	28 %80.0	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن 80.0% من أفراد العينة يرون أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 20.0% منهم صرحوا بلا .

وعند دخول إلى خانات التقاطع نجد أن 78.3% ممن أجابوا بنعم أي أنهم يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل، يرون أن عدد العمال في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 21.7% منهم يقولون بأن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام في حين أن 83.3% ممن صرحوا أنهم لا يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل صرحوا أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 16.7% منهم قالوا بأن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام .

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام وأن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام وهذا يعني أن علاقة العمال هي علاقة تعاون وتفاهم وتفاعل وهذا أمر طبيعي لان هذا التآلف بينهم يخلق جوا من التعاون في المؤسسة ويخلق الحيوية والنشاط.

جدول رقم (07) يبين العلاقة بين هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل* هل يوجد خلافات في محيط عملك.

المجموع	لا	نعم	هل توجد خلافات في محيط عملك
			التقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل
23	15	8	نعم
%100	%65.2	%34.8	
12	6	6	لا
%100	%50.0	%50.0	
35	21	14	المجموع
%100	%60.0	%40.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 60.0% من أفراد العينة أجابوا بلا أي أنه لا توجد خلافات في محيط العمل مقابل 40.0% منهم أجابوا بنعم .

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أن 65.2% ممن صرحوا بأن لا توجد خلافات في محيط العمل هم الفئة الذين يلتقون مع زملائهم خارج أوقات العمل مقابل 34.8% منهم أجابوا بأنه توجد خلافات في محيط العمل. في حين 50.0% من العمال الذين صرحوا أنهم لا يلتقون مع زملائهم خارج أوقات العمل، يقرون أنه توجد خلافات في محيط العمل مقابل نفس النسبة منهم للذين صرحوا أنه توجد خلافات في محيط عملهم.

نلاحظ أن أغلب العمال صرحوا أنه لا توجد خلافات بينهم ، ولكن النسبة الكبرى نجد لها لدى الذين لا يلتقون مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل، ذلك لأن الذين يلتقون دائما تنشأ بينهم خلافات، أما الذين لا يلتقون دائما فكل واحد يضع حدودا يتجنب بها الخلاف مع الأطراف الأخرى.

جدول رقم (08) يبين العلاقة بين هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل مع العمال وبين الذين تحدث بينهم خلافات .

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	العمال وبين الذين تحدث بينهم خلافات. التقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل
23 %100	14 %60.9	9 %39.1	نعم
12 %100	5 %41.7	7 %58.3	لا
35 100%	19 %54.3	16 %45.7	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% من أفراد العينة صرحوا أنه تحدث خلافات بين العمال والمسؤولين مقابل 45.7% منهم صرحوا أن هذه الخلافات تحدث بين العمال. وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 60.9% من الذين صرحوا أنهم يلتقون مع بعضهم، صرحوا أن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين مقابل 39.1% منهم صرحوا أن الخلافات تحدث بين العمال. في حين أن 58.3% ممن صرحوا أنه لا يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل، قالوا أن الخلافات تحدث فيما بين العمال مقابل 41.7% أجابوا بأن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين. نلاحظ أن نسبة الخلاف بين العمال والمسؤولين هي الكبرى وهذا بسبب توتر العلاقات وهذا منطقي لان العمل يتطلب الأداء الجيد والمثابرة وبذل الجهد والالتزام بالوقت والانضباط، أما فيما يتعلق بالخلاف الذي حدث بين العمال فيما بينهم فهناك أسباب عديدة من بينها غياب لغة الحوار والتفاهم بين العمال أو الالتقاء المتكرر بينهم أو المنافسة أو قرب بعضهم من المسؤولين.

جدول رقم (09) يبين العلاقة بين هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل وتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم.

المجموع	لا	نعم	تجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم.
			التقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل
23	4	19	نعم
%100	%17.4	%82.6	
12	3	9	لا
%100	%25.0	%75.0	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 80.0% منأفراد العينة قالوا نعم أيأنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 20.0% منهم أجابوا ب لا .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 82.6% ممن يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل، أجابوا بنعم أيأنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع أي لديهم علاقات حسنة تجعلهم يكونون فريقا واحدا، مقابل 17.4% أجابوا بلا أيأنهم لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع وهذا بسبب تصادم المصالح ونقص روح المبادرة وغياب فريق العمل، وتليها نسبة 75.0% التي تمثل العمال الذين لا يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل وتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 25.0% منهم لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع.

نلاحظ أن أغلبية العمال يؤكدون على تجاوبهم مع بعضهم في حل النزاع بينهم وهذا راجع إلأن العمال يحرصون على حل النزاعات بطرق ودية وهذا من أجل إرضاء الطرفين والقضاء على الخلافات، وعليه فالعمال يتبنون ثقافة تسوية النزاعات العمالية بطرق غير رسمية خاصة الذين يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل.

جدول رقم (10) يبين العلاقة بين هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل و الصراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة التقاء العمال مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل
23	13	10	نعم
100%	56.5%	43.5%	
12	6	6	لا
100%	50.0%	50.0%	
35	19	16	المجموع
100%	54.3%	45.7%	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% أجابوا بلا أيأن الترقية على حسب الأقدمية لا تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، مقابل 45.7% منهم أجابوا بنعم أيأن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 56.5% ممن يلتقون خارج أوقات العمل مع بعضهم، أجابوا ب لا أيأن الترقية على حسب الأقدمية لا تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة مقابل 43.5% منهم أجابوا ب نعم أيأن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، في حين أن الذين صرحوا أنهم يلتقون أو لا يلتقون خارج أوقات العمل، أجابوا بنفس النسبة حول الترقية ودورها في إثارة الصراع حسب الأقدمية داخل المؤسسة .

نلاحظ أن النسبة الكبرى تمثل العمال الذين يلتقون مع بعضهم خارج أوقات العمل ويرون أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة، لأنهم تتكون لديهم حساسيات نتيجة الاحتكاك الدائم وكل واحد يطمح إلى الترقية وبذلك يكون هناك صراع فيما بينهم حول الترقية

جدول (11) يبين العلاقة بين اختيار الصديق وعدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام على أساس اختيار الصديق
14	3	11	تقارب فالسن
%100	%21.4	%78.6	
14	3	11	التجاور في مكان العمل
%100	%21.4	%78.6	
4	1	3	الأقدمية
%100	%25.0	%75.0	
3	0	3	من نفس المنطقة
%100	%0.0	%100	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 80.0% من أفراد العينة أجابوا بنعم أيأن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 20.0% منهم صرحوا على أن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد كل من 100% الذين يختارون أصدقاءهم على أساس أنهم من نفس المنطقة أجابوا بنعم، ونجد 78.6% ممن صرحوا أن لديهم تقارب في السن أجابوا بنعم أيأن عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام مقابل 21.4% منهم قالوا لا ونجد 78.6% منهم يختارون أصدقاءهم على أساس التجاور في مكان العمل أجابوا بنعم أيأن عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام مقابل 21.4% منهم قالوا لا ونجد 75.0% منهم يختارون أصدقاءهم على أساس الأقدمية أجابوا بنعم أيأن عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام مقابل 25.0% منهم أجابوا

لا

نلاحظ أن النسبة الكبرى من العمال يختارون أصدقاءهم على أساس أنهم من نفس المنطقة صرحوا أن عدد العمال في المكتب يسهل إنجاز المهام لان الجهوية ضاربة جذورها في المؤسسة، أي أن العمال الذين يقطنون في نفس المنطقة تتكون لديهم علاقات صداقة قوية أو ما يصطلح عليه دوركهم التضامن الآلي.

جدول (12) يبين العلاقة بين اختيار صديق * ووجود خلافات في محيط العمل

المجموع	لا	نعم	وجود خلافات في محيط عملك علئاساس اختيار الصديق
14	8	06	تقارب فالسن
%100	%57.1	%42.9	
14	10	4	التجاور في مكان العمل
%100	%71.4	%28.6	
4	2	2	الأقدمية
%100	%50.0	%50.0	
3	1	2	من نفس المنطقة
%100	%33.3	%66.7	
35	21	14	المجموع
%100	%60.0	%40.0	

يشير الاتجاه العام للجدول أن 60.0% من أفراد العينة أجابوا بلا أيأن لا توجد خلافات في محيط عمل مقابل 40.0% منهم صرحوا بنعم أي على أنه توجد خلافات في محيط العمل، عند الدخول في خانات التقاطع نجد أن 66.7% من الذين يختارون أصدقاءهم على أساس أنهم من نفس المنطقة أجابوا ب نعم أي انه توجد خلافات في محيط العمل، مقابل 33.3% صرحوا ب لا ونجد 50.0% من الذين يختارون أصدقائهم على أساس الأقدمية أجابوا ب نعم أي انه توجد خلافات في محيط العمل، مقابل 50.0% أجابوا ب لا ونجد 42.9% من الذين يختارون أصدقاءهم على أساس التقارب في السن. أجابوا بنعم أيأن، لا توجد خلافات في محيط العمل، مقابل 57.1% أجابوا بلا ونجد 28.6% من الذين يختارون أصدقاءهم على أساس التجاور في مكان العمل أجابوا بنعم أيأن لا توجد خلافات في محيط العمل مقابل 71.4% قالوا لا .

نلاحظ أن النسبة الكبرى من العمال يختارون أصدقاءهم على أساس أنهم من نفس المنطقة صرحوا أنه يوجد خلافات في محيط العمل وهذا منطقي لأن الخلافات تحدث عادة بين أهل المنطقة الواحدة فهم يتعارفون فيما بينهم وتوجد بينهم حساسيات وربما مشاحنات وذلك بسبب الجوار والسكن في نفس المنطقة .

جدول (13) يبين العلاقة بين اختيار صديق* بين من ما تحدث هذه الخلافات

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	بين من ما تحدث هذه الخلافات على أي أساس تختار صديقك
14 %100	9 %64.3	5 %35.7	تقارب فالسن
14 %100	7 %50.0	7 %50.0	التجاور في مكان العمل
4 %100	2 %50.0	2 %50.0	الأقدمية
3 %100	1 %33.3	2 %66.7	من نفس المنطقة
35 %100	19 %54.3	16 %45.7	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% من أفراد العينة صرحوا أيأن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين مقابل 45.7% صرحوا بأنه تحدث هذه الخلافات فيما بين العمال .

وعند الدخول في خانات التقاطع نجد 66.7% ممن صرحوا أنهم يختارون أصدقائهم على أساس أنهم من نفس المنطقة، صرحوا أن الخلافات تحدث فيما بين العمال ،مقابل 33.3% منهم صرحوا بأنها توجد هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين بينما الذين صرحوا أنهم يختارون أصدقاءهم على أساس التجاوب في العمل وكذلك الذين فإنهم يواجهون بنفس النسبة (50%) على أن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين بنسبة 50% وبنفس النسبة للذين صرحوا أن الخلافات تحدث بينهما.

نلاحظ من خلال التحليل أن النسبة الكبرى تقدر صرحوا بأن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين وهذا أمر واقعي ومنطقي يسعون لتحقيق مطالبهم وبسبب متابعة المسؤولين لعملهم ينتج خلاف بينهم خاصة وان اغلب العمال يتهربون من أداء مهامهم.

جدول (14) يبين العلاقة بين اختيار صديقو هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم

المجموع	لا	نعم	هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم على أساس تختار صديقك
14	4	10	تقارب فالسن
100%	%28.6	%71.4	
14	1	13	التجاور في مكان العمل
100%	%7.1	%92.9	
4	1	3	الأقدمية
100%	%25.0	%75.0	
3	1	2	من نفس المنطقة
100%	%33.3	%66.7	
35	7	28	المجموع
100%	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إن 80.0% من أفراد العينة قالوا نعم أي أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع بينهم مقابل 20.0% أجابوا بلا .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 92.9 % منهم صرحوا أنهم يختارون أصدقائهم على أساس أنهم يتجاورون في مكان العمل صرحوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون في مكان العمل مقابل 7.1% منهم قالوا لا ونجد 75.0% منهم صرحوا أنهم يختارون أصدقائهم على أساس الأقدمية صرحوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 25.0 % منهم أجابوا بلا وكذلك نجد 71.4% منهم صرحوا أنهم يختارون أصدقائهم على أساس التقارب في السن صرحوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 25.0 % منهم أجابوا بلا تليها نسبة 66.7% منهم صرحوا أنهم يختارون أصدقائهم على أساس أنهم من

نفس المنطقة صرحوا بنعم أيأن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 33.3% منهم أجابوا بـ لا.

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن أكبر نسبة من المبحوثين يرون أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع من المجموع الكلي وهذا يعني أن معظم المبحوثين يتدخلون في حل النزاع مع بعضهم البعض. وهذا أن دل على شيء إنما يدل على حسن العلاقة بينهم وربما علاقات غير رسمية وطيدة بينهم.

جدول (15) يبين العلاقة بين إختيار صديق و تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	هل تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة على أساس تختار صديقك
14	7	7	تقارب فالسن
%100	%50.0	%50.0	
14	8	6	التجاور في مكان العمل
%100	%57.1	%42.9	
4	2	2	الأقدمية
%100	%50.0	%50.0	
3	2	1	من نفس المنطقة
%100	%66.7	%33.3	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% من أفراد العينة صرحوا بلا أيأن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، مقابل 45.7% منهم صرحوا بنعم أيأن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة، وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 50.0% ممن صرحوا بأنهم يختارون أصدقاءهم على أساس الأقدمية صرحوا بـ نعم أي الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة مقابل 50.0% منهم قالوا لا، ونجد نسبة 50.0% ممن صرحوا أنهم يختارون أصدقاءهم على أساس التقارب في السن صرحوا بـ نعم أي الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة مقابل نسبة 50.0% منهم أجابوا بلا ، تليها نسبة

42.9% ممن صرحوا بأنهم يختارون أصدقاءهم على أساس التجاور في مكان العمل صرحوا بنعم أيأن التجاور في مكان العمل يؤدي إلى صراع داخل المؤسسة مقابل 57.1% منهم أجابوا بلا.

ونجد أيضا أن 33.3% ممن صرحوا بأنهم يختارون أصدقاءهم على أساس أنهم من نفس المنطقة صرحوا ب نعم أيأن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة مقابل 66.7% منهم أجابوا بلا.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة صرحوا أن الترقية على حسب الأقدمية لا تؤدي إلى الصراع، لان العمال يرون أن هذا العامل (الأقدمية) عاذل وللعامل القديم الحق في الترقية وهو أمر مقبول.

جدول رقم (16) يبين العلاقة بين ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل* هل عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل
22	2	20	صداقة
%100	%9.1	%90.9	
10	3	7	زمالة
%100	%30.0	%70.0	
3	2	1	مصالح وأهداف مشتركة
%100	%66.7	%33.3	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى نسبة 80.0% من أفراد العينة أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام ، مقابل 20% منهم صرحوا ب لا .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 90.9% صرحوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة صداقة أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام، مقابل 9.1% قالوا لا ، ونجد 70.0%، منهم صرحوا بان أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة زمالة أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 30.0% أجابوا ب لا، تليها نسبة 33.3% منهم صرحوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة مصالح مشتركة، مقابل 66.7% أجابوا ب لا.

نلاحظ من خلال تحليل الجدول بأن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام في فتي العمال الذين لديهم علاقة زمالة وصداقة مع جماعات العمل وهذا منطقي لان الصداقة والزمالة تجعل العمال يتفاهمون ويتحدثون فيما بينهم هذا ما يسهل المهام ويجعلهم يعملون كفريق واحد .

جدول رقم (17) يبين العلاقة بين ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل* هل توجد خلافات في محيط عملك

المجموع	لا	نعم	توجد خلافات في محيط عملك
			أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل
22	13	9	صداقة
%100	%59.1	%40.9	
10	7	3	زمالة
%100	%70.0	%30.0	
3	1	2	مصالح وأهداف مشتركة
%100	%33.3	%66.7	
35	21	14	المجموع
%100	%60.0	%40.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى نسبة 60.0% من أفراد العينة أنه توجد خلافات في محيط العمل، مقابل 40.0% صرحوا بلا .

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد نسبة 66.7% صرحوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة مصالح وأهداف مشتركة أجابوا بنعم أي أنه سيوجد خلافات في محيط العمل، مقابل 33.3% أجابوا بلا ونجد نسبة 40.0% منهم صرحوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة صداقة أجابوا بنعم أي أنه يوجد خلافات في محيط العمل مقابل 59.1% أجابوا بلا، وتليها نسبة 30.0% منهم صرحوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم هي علاقة زمالة أجابوا بنعم أي أنه يوجد خلافات في محيط العمل، مقابل 70.0% أجابوا بلا.

نلاحظ من خلال تحليل الجدول معظم العمال لديهم خلافات في محيط عملهم وهذا راجع إلى المصالح وأهداف المشتركة التي تربط بينهم وبين زملائهم ، بينما نرى أن نسبة 70.0% من الذين لا توجد بينهم خلافات في محيط عملهم هم فئة الذين لديهم علاقات زمالة حسنة وطيبة .

جدول رقم (18) يبين العلاقة بين ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل* بين ما تحدث هذه الخلافات

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	بين ما تحدث هذه الخلافات أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل
22	13	9	صداقة
%100	%59.1	%40.9	
10	4	6	زمالة
%100	%40.0	%60.0	
3	2	1	مصالح وأهداف مشتركة
%100	%66.7	%33.3	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن نسبة 54.3% من أفراد العينة تحدث الخلافات بين العمال والمسؤولين، مقابل 45.7% صرحوا على أن الخلافات تحدث بين العمال فيما بينهم.

وعندالدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 60.0% صرحوا بان اغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم هي علاقة زمالة أجابوا بنعم أيأن خلافات تحدث بين العمال فيما بينهم، مقابل 40.0% منهم أجابوا بلا ، ونجد أن نسبة 40.9% صرحوا بان اغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة صداقة أجابوا بنعم أيأن خلافات تحدث بين العمال فيما بينهم، مقابل 59.1% منهم صرحوا بلا، كما تليها نسبة 33.3% صرحوا بان اغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة مصالح وأهداف مشتركة أجابوا بنعم أيأن الخلافات تحدث بين العمال فيما بينهم ، مقابل 66.7% منهم صرحوا بلا.

نلاحظ من خلال التحليل الجدول أن النتائج المتحصل عليها أن معظم العمال لديهم خلافات بينهم وبين المسؤولين وهذا راجع إلى ضغط الإدارة وربما بعض العمال لم يتأقلموا مع جو المؤسسة وطبيعة العمل، إضافة إلى

عدم احترام العمال لتعليمات المسؤول المباشر، الغيابات المتكررة بدون مبرر، ارتكابه لبعض الأخطاء الإدارية ، أما بالنسبة لخلافات العمال فيما بينهم هو بدرجة الأولى البحث عن السلطة ربما تكون أسباب شخصية ومشاكل خاصة مما يجعل مصالح الأفراد تتصادم وبالتالي تدخل هاته الفئات في صراع مع بعضها البعض حيث أكدوا المبحوثين أن كل فرد يريد أن يتحكم ويؤثر على العمال وهذا دليل على أن السلطة ليست منفردة على الإداريين فقط بل تعدت المستوى الإداري إلى باقي المستويات المهنية الأخرى.

جدول رقم (19) يبين العلاقة بين ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل* هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم

المجموع	لا	نعم	يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل
22	4	18	صداقة
100%	18.2%	81.8%	
10	1	9	زمالة
100%	10.0%	90.0%	
3	2	1	مصالح وأهداف مشتركة
100%	66.7%	33.3%	
35	7	28	المجموع
100%	20.0%	80.0%	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن نسبة 80.0% من أفراد العينة قالوا نعم أيأنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع ، مقابل 20% منهم أجابوا بلا .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 90.0% منهم صرحوا أم اغلب العلاقات التي بين العمال وزملائهم في العمل هي علاقة زمالة أجابوا بنعم أيأنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع، مقابل 10.0% منهم أجابوا بلا .

ونجد نسبة 81.8% منهم صرحوا بأغلب العلاقات التي تربط بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة صداقة أجابوا بنعم أيأنهم يتجاوزون مع بعضهم البعض في حل النزاع، مقابل 18.2% أجابوا بلا .

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن النسب متقاربة في العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم فقد صرحوا بان هذه العلاقات اغلبها علاقات زمالة وصداقة أيأن العمال يتجاوزون مع بعضهم البعض في حل النزاع وهذا راجع إلى وجود أهداف موحدة تجمع بين العمال بالمؤسسة وذلك من اجل تكوين فئة إدارية.

جدول رقم (20) يبين العلاقة بين ماهي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل*هل تؤدي الترقية على حسب الترقية إلى صراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	هل تؤدي الترقية على حسب الترقية إلى صراع داخل المؤسسة أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل
22	12	10	صداقة
100%	54.5%	45.5%	
10	6	4	زمالة
100%	60.0%	40.0%	
3	1	2	مصالح وأهداف مشتركة
100%	33.3%	66.7%	
35	19	16	المجموع
100%	54.3%	45.5%	

يشير الاتجاه العام للجدول إلأن 54.3% من أفراد العينة صرحوا بلا، أيأن الترقية حسب الأقدمية لاتؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، مقابل 45.5% صرحوا بنعم أيأن الترقية على حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة .

عند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 66.7% منهم صرحوا أن أغلب العلاقات التي تربط بين العمال وزملائهم في العمل هي علاقة مصالح وأهداف مشتركة أجابوا بنعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة مقابل 33.3% منهم صرحوا بلا في حين نجد أن أغلب العلاقات التي تربط بين العمال

وزملائهم في العمل هي علاقة صداقة أجابوا بنعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة نجد ان نسبة 45.5% منهم صرحوا أن أغلب العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم مقابل 54.5% منهم صرحوا بـ لا تليها نسبة 40.0% منهم صرحوا أن أغلب العلاقات التي تربط العمال وزملائهم في العمل هي علاقة زمالة أجابوا بنعم أي ان الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة ، مقابل 60.0% منهم أجابوا بلا .

نلاحظ من خلال تحليل الجدول أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة وذلك عند عدم توفر أو قلة المناصب المالية المخصصة لترقية وانحياز المسؤول المباشر إلى فئة معينة من الموظفين على حساب الآخرين، في حين نجد أن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة وهذا عند توفر المناصب المالية للترقية وعندما يكون المسؤول نزيها في اختيار الموظفين اللذين يستحقون الترقية.

جدول رقم (21) هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة *هل عدد الموظفين في المكتب يسهل الإنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	عدد الموظفين في المكتب يسهل الإنجاز المهام اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي بنتيجة
1	0	1	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
%100	%0.0	%100	
4	1	3	ظروف العمل السيئة
%100	%25.0	%75.0	
4	3	1	سوء التفاهم بين العمال
%100	%75.0	%25.0	
12	1	11	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
%100	%8.3	%91.7	
14	2	12	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض
%100	%14.3	%85.5	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80.0% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 20% منهم أجابوا ب لا أي أن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام. وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد أن كل 100% الذين لديهم سوء التفاهم مع الإدارة ينظمون لقاءات غير رسمية أجابوا بأن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام ونجد 91.7% منهم صرحوا أن لديهم معرفة بشؤون المؤسسة والعمل أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 8.3% منهم قالوا لا ونجد 85.5% منهم لديهم رغبة في الالتقاء مع بعضهم البعض أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام مقابل 14.3% منهم أجابوا ب لا وكذلك 75.0% من الذين لديهم ظروف سيئة في العمل ممن ينظمون اللقاءات غير الرسمية أجابوا بنعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام مقابل 25.0% أجابوا بلا في حين أن العمال الذين لديهم سوء التفاهم فما بينهم كما أنهم ينظمون اللقاءات غير الرسمية بينهم أجابوا بلا أي أن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام مقابل 25% منهم أجابوا بنعم .

نلاحظ أن النسبة الكبرى من العمال الذين ينظمون لقاءات غير الرسمية صرحوا أن عدد العمال في المكتب يسهل أنجاز المهام لأن العدد الكبير من العمال يساعد على إنشاء علاقات غير الرسمية كما يساعد كذلك في الضغط على الإدارة لتحقيق المطالب في حين أن لديهم سوء تفاهم فيما بينهم يرون أن عدد الموظفين في المؤسسة لا يساعد على أنجاز المهام وهذا منطقي لأن التوتر بين العمال يجعلهم ينفرون من بعضهم البعض .

جدول رقم (22) هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة* هل يوجد خلافات في محيط عملك

المجموع	لا	نعم	يوجد خلافات في محيط عملك اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة
1	0	1	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
%100	%0.0	%100	
4	3	1	ظروف العمل السيئة
%100	%75.0	%25.0	
4	3	1	سوء التفاهم بين العمال
%100	%75.0	%25.0	
12	6	6	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
%100	%50.0	%50.0	
14	9	5	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض
%100	%64.3	%35.7	
35	21	14	المجموع
%100	%60.0	%40.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60.0% من أفراد العينة أجابوا بلا أي أنه لا توجد خلافات في محيط عملهم مقابل 40.0% منهم أجابوا بنعم أي أنه توجد خلافات في محيط عملهم .

وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد 100% لديهم سوء تفاهم بين العمال والإدارة ينظمون لقاءات غير رسمية أجابوا بنعم أي أنه توجد خلافات في محيط عملهم ، ونجد 50.0% منهم صرحوا أن لديهم معرفة بشؤون المؤسسة والعمل أجابوا بنعم أي أنه توجد خلافات في محيط عملهم مقابل 50.0% منهم أجابوا بلا، وكذلك

25.0% من الذين لديهم سوء تفاهم بين العمال ممن ينظمون لقاءات غير رسمية أجابوا بنعم أي أنه توجد خلافات في محيط عملهم مقابل 75.0% أجابوا بلا ، أي أنه لا توجد خلافات في محيط عملهم مقابل 25.0% منهم أجابوا بنعم .

نلاحظ أن النسبة الكبرى من العمال الذين ينظمون لقاءات غير رسمية صرحوا أنه توجد خلافات في محيط عملهم ، وهذا أمر طبيعي لأن بسبب الخلافات تنشأ العلاقات غير الرسمية

جدول رقم (23) هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة *بين من ما تحدث هذه الخلافات أن حدثت هذه الخلافات .

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	بين من تحدثت هذه الخلافات أن حدثت اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة
1	1	0	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
%100	%100	%0.0	
4	1	3	ظروف العمل السيئة
%100	%25.0	%75.0	
4	2	2	سوء التفاهم بين العمال
%100	%50.0	%50.0	
12	8	4	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
%100	%66.7	%33.3	
14	7	7	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض
%100	%50.0	%50	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول 23 الذي يبين اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي بنتيجة وبين من تحدثت هذه الخلافات أن حدثت بحيث نجد أن العمال تحدث بينهم وبين المسؤولين خلافات بنسبة 54.3% مقابل 45.7% صرحوا بأنه تحدثت هذه الخلافات فيما بين العمال .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد نسبة 75.0% منهم لديهم ظروف عمل سيئة ينظمون لقاءات غير رسمية أي أنه تحدث خلافات فيما بين العمال مقابل 25% منهم صرحوا بأنه تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين ، ونجد 50% لديهم سوء التفاهم بين العمال أجابوا أن تحدث هذه الخلافات فيما بين العمال ، مقابل 50% أجابوا بأنه تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين تليها نسبة 50% ممن لديهم رغبة في الالتقاء مع بعضهم البعض أجابوا بأن تحدث هذه الخلافات فيما بين العمال ، مقابل 50% منهم أجابوا بأن تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين في حين نجد نسبة 100% ممن لديهم سوء التفاهم بين العمال والإدارة ينظمون لقاءات غير رسمية أجابوا أنه تحدث خلافات بين العمال والمسؤولين .

نلاحظ أن العمال الذين ينظمون لقاءات غير رسمية صرحوا بأنه تحدث خلافات فيما بين العمال فإذا كانت جماعات العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخيارات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل واللامبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء وعزوف عن العمل ، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد في حين أن لديهم .

جدول رقم (24) هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة* هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع

المجموع	لا	نعم	يتجاوب العمال مع بعضهم البعض في حل النزاع اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة
1	1	0	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
%100	%100	%0.0	
4	0	4	ظروف العمل السيئة
%100	%0.0	%100	
4	2	2	سوء التفاهم بين العمال
%100	%50.0	%50.0	
12	2	10	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
%100	%16.7	%83.4	
14	2	12	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض
%100	%14.3	%85.7	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80.0% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 20% أجابوا بلا أي أن العمال لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن كل 100% لديهم ظروف العمل سيئة ينظمون لقاءات غير رسمية أجابوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع، و نجد 85.7% ممن لديهم رغبة في الالتقاء بعضهم البعض أجابوا بنعم أي أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع، مقابل 14.3% منهم قالوا لا ، تليها نسبة 83.4% منهم صرحوا بأن لديهم معرفة بشؤون المؤسسة والعمل أجابوا بنعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع، مقابل 16.7% منهم أجابوا بلا ، تليها نسبة 50% منهم صرحوا أن لديهم سوء التفاهم بين العمال أجابوا بنعم أي أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع مقابل 50% منهم أجابوا بلا في حين نجد أن كل 100% منهم من الذين لديهم سوء تفاهم بين العمال والإدارة

ينظمون علاقات غير رسمية أجابوا أنهم لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي أن نسبة 80 % من المبحوثين اقرروا أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع وهذا منطقي لأن التفاعل والإنسجام والتوافق في الآراء والتماسك بينهم وهذا ما يجعل نظام متكامل من العلاقات التي تأثر بمجمل المتغيرات البيئية إذ نرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس ظروف العمل السيئة .

جدول رقم (25) هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة* هل تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة
1	0	1	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
%100	%0.0	%100	
4	2	2	ظروف العمل السيئة
%100	%50.0	%50.0	
4	0	4	سوء التفاهم بين العمال
%100	%0.0	%100	
12	8	4	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
%100	%66.7	%33.3	
14	9	5	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض
%100	%64.3	%35.7	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 54.3% من أفراد العينة أجابوا ب لا أي أن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة ، مقابل 45.7% أجابوا ب نعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة .

وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن كل 100% لديهم سوء التفاهم بين العمال والإدارة أجابوا بنعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة ، و نجد 100% ممن لديهم سوء التفاهم بين العمال أجابوا بنعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع ، تليها نسبة 50% منهم صرحوا بأن لديهم ظروف عمل سيئة أجابوا بنعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع ، مقابل 50% منهم أجابوا بلا ، تليها نسبة 35.7% منهم صرحوا أن لديهم رغبة العمال في الإلتقاء مع بعضهم البعض أجابوا بنعم أي أنهم الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة ، مقابل 64.3% منهم أجابوا ب لا تليها نسبة 33.3% لديهم معرفة بشؤون المؤسسة والعمل أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة مقابل 66.7% أجابوا بلا.

نلاحظ أن نسبة الكبرتمثل العمال الذين ينظمون اللقاءات غير الرسمية ويرون أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى الصراع داخل المؤسسة ، لأنهم تتكون لديهم حساسيات وهذا نتيجة الإحتكاك الدائم بين العمال وهذا راجع كل عامل يطمح إلى الترقية .

الجدول رقم (26) يبين العلاقة بين هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)* هل عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام

المجموع	لا	نعم	عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام
31	5	26	تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)
%100	%16.1	%83.9	نعم
4	2	2	لا
%100	%50.0	%50.0	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة صرحوا بنعم أي عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام ، مقابل 20% منهم صرحوا أن عدد الموظفين في المكتب لا يسهل إنجاز المهام . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 83.9% ممن الذين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل المهام، مقابل 16.1% منهم صرحوا بـ لا أي أن عدد العمال لا يسهل إنجاز المهام ،بينما نجد أن الذين صرحوا أنهم لا يفضلون العمل في نفس المكان 50% منهم صرحوا أن عدد العمال في المكتب يسهل إنجاز المهام، و50% منهم صرحوا أن عدد العمال في المكتب لا يسهل إنجاز المهام . نلاحظ أن النسبة الكبرى 83.9% تمثل العمال الذين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان يرون أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام ، لأنهم يفضلون العمل بشكل جماعي ، فهم يرون أن عدد العمال في المكتب يسهل إنجاز المهام.

جدول رقم (27) يبين العلاقة بين هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) *هل توجد خلافات في محيط عملك

المجموع	لا	نعم	توجد خلافات في محيط عملك هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)
31 %100	19 %61.3	12 %38.7	نعم
4 %100	2 %50.0	2 %50.0	لا
35 %100	21 %60.0	14 %40.0	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 60% من أفراد العينة صرحوا بـ لا أي انه لا توجد خلافات في محيط العمل، مقابل 40% منهم صرحوا انه توجد خلافات في محيط العمل . وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد 50% من الذين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان أي انه توجد خلافات في محيط العمل ، مقابل 50% منهم صرحوا بـ لا في محيط العمل ، مقابل 50 % منهم صرحوا بأنه لا توجد خلافات في محيط العمل ، بينما نجد أن الذين صرحوا أنهم لا يفضلون العمل في نفس المكان 50 منهم صرحوا انه توجد خلافات في محيط العمل .

نلاحظ أن نسبة 50% تمثل العمال الذين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان ويرون انه توجد خلافات في محيط العمل، لأنهم يفضلون العمل بشكل جماعي فهم يرون انه توجد خلافات في محيط العمل وبسبب الخلاف الرئيسي هو سوء التفاهم بين العمال والاحتكاك واللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال وحب العامل للسلطة ومحاولة التحكم والبحث عن المكانة، في حين أن العمال يفضلون العمل مع أصدقاءهم في نفس المكان لان تجمعهم أهداف مشتركة فهم يرون انه توجد خلافات في محيط العمل لان العمال تجمعهم مصالح وأهداف مشتركة يسعون لتحقيقها في إطار جماعي موحد .

جدول رقم (28) يبين العلاقة بين هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) * بين من ما تحدث هذه الخلافات

المجموع	بين العمال والمسؤولين	فيما بين العمال	بين من ما تحدث هذه الخلافات تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)
31 %100	16 %51.6	15 %48.4	نعم
4 %100	3 %75.0	1 %25.0	لا
35 %100	19 %54.3	16 %45.7	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 54.3% من أفراد العينة صرحوا بب لا أي انه تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين، مقابل 45.7% منهم صرحوا انه تحدث هذه الخلافات بين العمال . وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد 48.4% من الذين يفضلون العمل مع أصدقاءهم في نفس المكان أي انه تحدث هذه الخلافات بين العمال، مقابل 51.6% منهم صرحوا ب لا بأنه تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين ،بينما نجد أن الذين صرحوا أنهم لا يفضلون العمل مع أصدقاءهم في نفس المكان 25% منهم صرحوا انه تحدث هذه الخلافات بين العمال و75% منهم صرحوا انه تحدث هذه الخلافات بين العمال والمسؤولين .

نلاحظ أن النسبة الكبرى 74% تمثل العمال الذين لا يفضلون العمل مع الأصدقاء في نفس المكان ويرون أن الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين

جدول رقم (29) يبين العلاقة بين هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) *هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم.

المجموع	لا	نعم	يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم.
			تفضل العمل أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)
31	4	27	نعم
%100	%12.9	%87.1	
4	3	1	لا
%100	%75.0	%25.0	
35	7	28	المجموع
%100	%20.0	%80.0	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 80% من أفراد العينة صرحوا ب نعم أي أن العمال يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان مقابل 20% منهم العمال لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع . وعند الدخول إلى خانة التقاطع نجد 87.1% من الذين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان، أي إن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع، مقابل 12.9% منهم صرحوا ب لا أي أن العمال لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع بينما نجد الذين صرحوا أنهم لا يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان مقابل 25% منهم صرحوا أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع 75% منهم صرحوا أن العمال لا يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع .

نلاحظ العمال الذين لا يفضلون العمل في نفس المكان يرون الخلافات تحدث بين العمال والمسؤولين هذا واقع كل مؤسسات لان الصراع الأول قائم على أساس تراتبية بين العمال والمسؤولين .

جدول رقم (30) يبين العلاقة بين هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة) *هل تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة

المجموع	لا	نعم	تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)
31	18	13	نعم
%100	%58.1	%41.9	
4	1	3	لا
%100	%25.0	%75.0	
35	19	16	المجموع
%100	%54.3	%45.7	

يشير الاتجاه العام للجدول إلى أن 54.3% من أفراد العينة صرحوا ب لا أي أن الترقية حسب الأقدمية لا تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة، مقابل 45.7% منهم صرحوا ب نعم أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة وعند الدخول خانات التقاطع نجد 75% من الذين لا يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان أي أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة بينما نجد أن الذين صرحوا أنهم يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان 41.9% منهم صرحوا أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة .

نلاحظ أن النسبة الكبيرة 75% تمثل العمال الذين لا يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان ويرون أن الترقية حسب الأقدمية تؤدي إلى صراع داخل المؤسسة ممن يفضلون العمل مع أصدقائهم بنسبة 58.1% يرون أن الترقية على حسب الأقدمية إلى الصراع يتعاونون مع بعضهم البعض ويقر كل عامل بحق العامل أكثر الأقدمية في العمل على حق الترقية .

نتائج الدراسة وفق الفرضية الأولى :

من خلال نتائج الجدول رقم 01: نجد نسبة 80% من المبحوثين صرحوا أن لديهم علاقات حسنة مع وملائتهم في العمل و إن هذا يسهل إنجاز مهامهم في العمل وتفسير ذلك راجع إلى التعاون وروح المبادرة بين العمال ويمكن رده إلى الإتصال الجيد والفعال في توصيل المعلومات مع بعضهم البعض .

من خلال نتائج الجدول رقم 21: كما توصلنا إلى معظم المبحوثين لديهم رغبة في الإلتقاء مع بعضهم البعض أجابوا ب نعم أي أن عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام لأن عدد العمال الكبير يساعد على إنشاء علاقات غير رسمية ،توصلنا في جدول رقم 24: إلى أن معظم المبحوثين لديهم رغبة في الإلتقاء مع بعضهم البعض أي أنهم يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع وهذا راجع إلى التفاعل و الإنسجام و التوافق في الآراء و التماسك بينهم .

كما توصلنا في جدول رقم 26 إلى أن معظم المبحوثين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان (الوظيفة) أجابوا ب نعم أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام وتفسير ذلك راجع إلى أنهم يفضلون العمل بشكل جماعي .

كما توصلنا في الجدول 29 إلى أن معظم المبحوثين يفضلون العمل مع أصدقائهم في نفس المكان أجابوا ب نعم أي أن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع وتفسير ذلك راجع إلى تحليل الجدول ان النسب متقاربة في العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم فقد صرحوا بان هذه العلاقات اغلبها علاقات زمالة وصدقة أيأن العمال يتجاوبون مع بعضهم البعض في حل النزاع وهذا راجع إلى وجود أهداف موحدة تجمع بين العمال بالمؤسسة وذلك من اجل تكوين فئة إدارية .

نتائج الدراسة وفق الفرضية الثانية :

توصلنا من خلال الجدول رقم 06: إلى أن بنسبة 78.3% من المبحوثين صرحوا أنهم يلتقون مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل أي أن عدد الموظفين في المكتب يسهل إنجاز المهام وهذا يخلق جو من التعاون و التفاعل والحيوية والنشاط في المؤسسة .

كما توصلنا من خلال جدول رقم 09: إلى أن نسبة 82.6% من المبحوثين صرحوا أنهم يلتقون مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل ، أي أنهم يتجاوزون مع بعضهم البعض في حل النزاعات وهذا بهدف القضاء على الخلاف وتحقيق الرضى لكل أطراف النزاع .

كما توصلنا من خلال الجدول رقم 11 و 14 : إلى أن معظم المبحوثين يختارون أصدقاءهم على أساس التقارب في السن و التجاور في مكان العمل (الاقامة)، وبفضل هذا تتكون لديهم علاقات صداقة قوية.

وتوصلنا من خلال نتائج الجدول رقم 16: إلى أن أغلب المبحوثين صرحوا أن أغلب العلاقات التي تربطهم بينهم وبين زملائهم في العمل هي علاقة صداقة هذا يسهل عليهم إنجاز المهام ويجعلهم يعملون كفريق واحد .

توصلنا من خلال نتائج الجدول رقم 19: إلى أن أغلب المبحوثين صرحوا بنسبة 81.8% أن أغلب المبحوثين أجابوا بأن أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملاءهم في العمل هي علاقة صداقة هذا مايجعل العمال يتجاوزون مع بعضهم البعض في حل النزاع داخل المؤسسة .

النتائج العامة المستخلصة من الدراسة :

- تؤثر العلاقات غير الرسمية على الصراع التنظيمي داخل المؤسسة بالإيجاب .
- العلاقات الشخصية للعمال تعمل على حل النزاع (الصراعات).
- مساهمة المؤسسة في حل النزاعات .
- رضا العمال عن جو العمل الاجتماعي.
- مساهمة العمال في حل النزاعات مع بعضهم البعض .
- غالبية العمال تربطهم علاقة جيدة مع بعضهم البعض.
- رضا العمال عن علاقاتهم بزملائهم في العمل .
- تنظيم اللقاءات غير الرسمية وشعور العمال بالالتزام الأخلاقي إتجاه عملهم .
- تبادل الحديث أثناء فترة العمل .
- طبيعة العلاقة بين العمال مقبولة ويفضلون العمل ضمن الجماعة .
- رغبة العمال في الإستمرار في العمل .

التوصيات :

- العمل على تحسين العلاقات بين العمال و المسؤولين
- قيام المؤسسة من التقليل من شدة الصراع وتوجيهه من شكله السلبي إلى شكله الإيجابي .
- وضع المسؤولين متفهمين وذوي كفاءات كي يتجاوب العمال معهم وينقص حدة الصراع.
- تعميم مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين .

خاتمة:

وفي الأخير يمكن القول بأن هذا البحث يعتبر محاولة لتسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة ، بالإرتكاز على أهم ماجاء به التراث النظري و الأصول الفكرية كما تناولنا بعض الدراسات الإنبريقية لدراستنا إلى جانب الربط المنهجي بين المتغيرين و أبعاد و مؤشرات الدراسة ، بحيث تم التوصل إلى عدة نتائج مرتبطة بمؤسسة وكالة التنمية الإجتماعية فرع جهوي "تيارت"، والتي ساعدت على كشف العلاقة بين متغيري الدراسة .

كما أكدت دراستنا على أن العمل الجماعي من مقومات المؤسسة كونه يساعد على نموها و التقليل من حدة الصراعات فيها ، إلى جانب إتمادنا على منظومة إتصالية غير الرسمية والتي تساهم في إنتشار العلاقات الإنسانية ولجوء إدارة المؤسسة إلى طرق فردية في تسوية الخلافات بين العمال وهذا مايساهم في المحافظة على النظام الداخلي، إضافة إلى تحديد الأهداف المحددة ونشر روح العمل.

إلا أنه يمكن القول بأن هذه الدراسة تبقى تحتاج إلى المزيد من البحث والتقصي على إعتبار أن البحث العلمي تراكمي متفاعل، فالبحث يبدأ من حيث إنتهى الآخرون إلا أنه تختلف طريقة معالجة كل موضوع في حد ذاته وبناءا عليه يمكن القول بأننا حولنا أن نغطي بعض الجوانب المعرفية المرتبطة بمفهوم العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة حسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للبحث ، لكن تبقى الدراسة مستمرة في ظل عدم القدرة على تحديد و الإلمام بكل أبعاد ومؤشرات المتغيرين .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الكتب :

- 1- أحمد بدر جامد: قراءات في السلوك التنظيمي، دار العربية القاهرة، مصر، د.ط، سنة 1994
- 2- أحمد ماهر : السلوك التنظيمي :مدخل بناء مهارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ط7، سنة 2002-
2003
- 3- أحمد بطاح : قضايا معاصرة في الادارة التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،الاردن ،ط1، سنة 2006.
- 4- أحمد زايد: علما الاجتماع، النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار الكتب المصرية القاهرة، مصر، د.ط ،سنة
1984.
- 5- أحمد عرفة وسمية شليبي: فعاليات التنظيم وتركيبية السلوك الانساني ،مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية ،سنة
2002.
- 6- أحمد عياد: مدخل إلى منهجية البحث الإجتماعي ، ديوان مطبوعات الجامعة ، الجزائر ، د.ط، سنة
2006.
- 7- إبراهيم عيسى عثمان: الفكر الاجتماعي والنظريات الكلاسيكية في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان،
ط1، سنه 2008.
- 8- إحسان محمد الحسن: النظريات الاجتماعية المتقدمة ، دار وائل للنشر ، الاردن ،ط1، سنة 2005.
- 9- اعتماد محمد علام : دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مكتبة الانجلو مصرية ،ط1، سنة 1994
- 10 - الشرقاوي :العملية الادارية وظيفه المديرين ، دار الجامعة -الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية،
د.ط،سنة 2001.
- 11- الهوارى سيد: التنظيم النظريات والهياكل التنظيمية السلوكية و الممارسات مكتبة عين شمس، القاهرة ، د.ط
، سنة 1998.
- 12- بلقاسم سلاطينية : التنظيم الحديث للمؤسسة دار الفجر للنشر ، القاهرة ،د.ط ،سنة 2008.
- 13- بوفلحة غياب :مبادئ التسيير البشري ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،د.ط ،سنة 2016.
- 14- جمال الدين محمد المرسى و ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملية
الادارة السلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية 84 زكريا غنيم ، الإبراهيمية الإسكندرية ، د.ط، سنة 1989.

- 15- حسان الجيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، د.ط، سنة 1982.
- 16- حسان الجيلاني :التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، شارع الهاشم ، القاهرة ، ط1، سنة 2008.
- 17- حسن الحكاك: نظرية المنظمة ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، د.ط، سنة 1975.
- 18- حسن محمود حریم : إدارة المنظمات ،منظور كلي ، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، د.ط، سنة 2003.
- 19-خيضر كاظم الحمود : السلوك التنظيمي ، دار العفاء للنشر ، عمان ، د.ط، سنة 2002.
- 20- رشيد زرواتي : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية ، أسس عملية وتدريبات ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ، د.ط، سنة 2004.
- 21- زيد منير عبودي : التنظيم الاداري مبادئه وأساسياته ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، سنة 2006.
- 22- طلعت إبراهيم مصطفى وكمال عبد الحميد الزيات : النظريات المعاصرة في علم الاجتماع ،دار غريب للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، د.ط ،سنة 2009.
- 23- عادل حسن عثمان :المنهجية في كتابه البحوث و الرسائل الجامعية ، منشورات الشهاب ،الجزائر ،د.ط ،سنة 1998.
- 24- عبد الباسط محمد حسن : علم الاجتماع الصناعي مكتبة الانجلو مصرية ، مصر ، ط2، سنة 1972.
- 25- عبد الرحمان الطويل هاني : الادارة التعليمية ، مفاهيم وافاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان،ط2، سنة 2001.
- 26- عبد محمد عبد الرحمن : علم الاجتماع الصناعي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط1، سنة 1999.
- 27 - عثمان محمود الخضر : السلوك التنظيمي ، دار الصفاء ، عمان ، د.ط ، سنة 2005.
- 28- غني ناصر حسن القريشي : المداخل النظرية لعلم الاجتماع ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1، سنة 2011.
- 29- ماجدة العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د.ط، سنة 2003.

- 30- محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في المنظمات الاعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، ط 3، سنة 2008.
- 31- محمود عياصرة معن و مروان محمد بني احمد ، ادارة الصراع والازمات وضغوط العمل ، دار حامد ، عمان ، ط1، سنة 2002.
- 32- مصطفى مصطفى كامل :إدارة الموارد البشرية ، الشركة العربية للنشر ، القاهرة ، د.ط، سنة 1994.
- 33- مصطفى يوسف عبد المعطى : الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد ، دار الفكر العربي ، عمان ، ط1، سنة 2005.
- 34- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، دار المستقبل ، عمان ، ط2، سنة 1993.
- 35- موسى اللوزي : التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط5 ، سنة 2012.
- 36- محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، ط1، سنة 2015.
- 37- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، د.ط، سنة 2010
- 38- واصل جميل المومني : المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1، سنة 2001.
- الرسائل الجامعية :
- 39- الرشيد عيد : الانماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة التربوية ، جامعة الشرق الأوسط الكويت ، سنة 2016.
- 40 -بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع ، جامعة وهران ، سنة 2014.
- 41-دعاء فرحان أعبيد الطراونة : اساليب إدارة الصراع لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الحراك وعلاقتها بأنماطهم الإدارية من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير ، تخصص الادارة التربوية ، جامعة مؤتة ، كلية الدراسات العليا، الاردن ،سنة 2016.

42 - محمد بن سليم السعيد العتيبي : أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الادارية في المنظمات ، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، سنة 2003.

43 - ناصر قاسمي : الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة ، الجزائر ، سنة 2014-2015.

44 - هشام معيري : التنظيم غير الرسمي كمدخل الإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال ، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، سنة 2013-2014.

المعاجم :

45 - أحمد زكي بدوي : معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية ، مكتبة لبنان ، ط1، سنة 1986.

المقالات :

46 - أشاين نوال وصالحى نادية : استراتيجية التغير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة،مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة الحاج لخضر باتنة 1 ، جامعة 03، العدد 4 دط.

47 - بغدادى خيرة : الصراع التنظيمي واثره على العامل في المنظمة : دراسة حالة المؤسسة سونلغاز بورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 1 سبتمبر 2016، العدد 16، دط .

48 - سوهام بادي واسماء قرزيز: الصراع التنظيمي واثره على الأداء الإحصائي المعلومات بالمؤسسات الوثائقية،مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية ، جامعة العربي التبسي ، تبسة ، 7/2019، العدد 4 دط .

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: مدير الفرع الجهوي
لوكالة التنمية الاجتماعية - تيارت

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترميم وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص

للطالبة: مس.ع. خالدة بيلحة....

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 10 أشهر.....

تيارت في: 2022/3/31

العميد

العميد الأستاذ الدكتور: تساج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

المدير الجهوي - تيارت -
الفرع الجهوي للعلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد: مدير الفرع الجهوي
لوكالة الترخيص الاجتماعية - تيارت

الموضوع طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة وبعد:

في إطار تتمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن أتمس من سيادتكم الترخيص

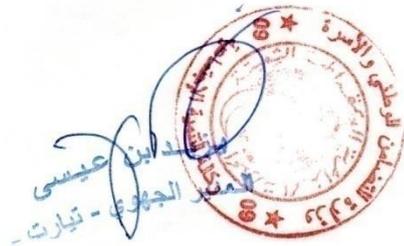
للطالبة: جاسي. ح. ع.

السنة الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل لإجراء دراسة ميدانية لمدة 15 يومين.....

تيارت في: 03/31/2022

العميد

الأستاذ الدكتور: تاج محمد
عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة ابن خلدون - تيارت





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
تصريح شرفي



خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) جاسم جبريل

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 00160311 والصادرة بتاريخ: 2016.1.04.14

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: العلوم الاجتماعية

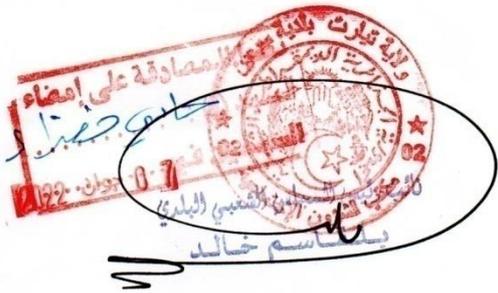
و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنوانها:

العلاقات بين البيئة والحضارة في خلية الصراع داخل المجتمع

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ 2022/5/18

إمضاء المعني





جامعة ابن خلدون - تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة) د. سميرة خالدي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 05.1.356 والصادرة بتاريخ: 2016/04/11

المسجل(ة) بكلية: ابن خلدون - تيارت قسم: العلوم الاجتماعية

و المكلف بإنجاز أعمال بحث مذكرة التخرج ماستر عنونها:

الخلاصات: خيم اليمين و دورها في خلق المصراع داخل

المركز

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية النزاهة
الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 13/04/2022

إمضاء المعني





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل



العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة

دراسة ميدانية فرع الهوي لوكالة التنمية الاجتماعية ADS لولاية تيارت

أخي العامل، أختي العاملة تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج تحت عنوان "العلاقات غير الرسمية ودورها في خلق الصراع داخل المؤسسة" نضع بين أيديكم جملة من الأسئلة، والرجاء منكم أن تقرؤا كل عبارة بتركيز وتمعن، والإجابة بصدق لما ترونه مناسباً بوضع العلامة (X) أمام كل عبارة، علماً أنه لا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة. ونعلمكم أن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي، نرجوا منكم أن لا تتركوا أي عبارة دون أن تجيبوا عليها وشكراً على تعاونكم.

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

1. الجنس: ذكر إلى
2. السن: 30-20 40-31 أكثر من 40
3. المستوى التعليمي: إبتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. وضعية المهنة: مثبت متربص
5. ما هي وظيفتك الحالية:
6. عدد سنوات الأقدمية في وظيفتك الحالية:
أقل من سنة من 01 إلى 10 سنوات من 11 إلى 20 سنوات
من 20 إلى 30 سنة أكثر من 30 سنة

المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالعلاقات غير الرسمية

1. هل لديك علاقات حسنة مع العمال؟
نعم لا
2. إذا كانت لا، فهل لديك مع بعض العمال علاقات حسنة؟
نعم لا
3. هل تلتقي مع بعض العمال خارج أوقات العمل؟
نعم لا
4. هل يوجد عمال يعملون بنفس الشهادة؟
نعم لا
5. هل العمال الذين يحملون نفس الشهادة يشتغلون وظائف بمستوى واحد؟
نعم لا
6. هل تفضل العمل ضمن الجماعة؟
نعم لا

7. على أي أساس تختار صديقك في العمل؟

- التقارب في السن التجاور في مكان العمل
 الأقدمية من نفس المنطقة

8. ما هي أغلب العلاقات التي تربط بينك وبين زملائك في العمل والتي لها دور في التأثير على مختلف القرارات؟

- صداقة
• زمانة
• أهداف ومصالح مشتركة

9. هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة؟

- سوء التفاهم بين العمال والإدارة معرفة شؤون المؤسسة والعمل
 ظروف العمل السيئة رغبة العمال في الإلتقاء ببعضهم البعض
 سوء التفاهم بين العمال

10. هل تفضل العمل مع أصدقائك في نفس المكان (الوظيفة)؟

- نعم لا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالصراع

11. هل عدد الموظفين يسهل إنجاز المهام في المكتب؟

- نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا هل السبب:

- الإتكالية بينكم
• عدم وضوح المهام

12. هل توجد خلافات في محيط عملك؟

- نعم لا

13. بين من ما تحدث هذه الخلافات إن حدثت؟
فيما بين العمال بين العمال والمسؤولين
14. في حالة نشوب النزاع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حل النزاع؟
نعم لا
15. هل يتجاوب العمال مع بعضهم البعض بعد حل النزاع بينهم؟
نعم لا
16. في حالة الإجابة بلا ما سبب ذلك؟
• عدم رضا العمال على طريقة تسوية الخلاف
• فتور العلاقة بين العمال
17. هل الإدارة تسمع لمطالب العمال؟
نعم لا
18. هل تؤدي الترقية على حسب الأقدمية إلى صراع داخل المؤسسة؟
نعم لا
19. هل يؤدي ضعف أداء العاملين إلى حدوث الصراع؟
نعم لا
20. هل يترتب عن الصراع وجود جو تنافسي بين العاملين؟
نعم لا
21. هل ينتج خلاف داخل التنظيم بسبب الوظيفة نفسها؟
نعم لا
22. هل يؤدي اكتساب المشرف للخبرة والكفاءة إلى الحد من حدوث الصراع؟
نعم لا

23. هل تتفاهم مع الزملاء في الفريق وتتسامح معهم لأجل تجنب الصراع والنزاع؟

لا

نعم

