



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



## عنوان المذكرة:

تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة

(مستخدمو الادارة والمصالح المشتركة)

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الاستاذ:

أ/د: عباسي يزيد.

إعداد الطالبين:

سيدالناس جلول سفيان.

تمبكتو محمد الامين.

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة

(مستخدمو الادارة والمصالح المشتركة)

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	أستاذة تعليم العالي	العيدي صونية
مشرفا ومقررا	أستاذة تعليم العالي	عباسي يزيد
مناقشا	أستاذة تعليم العالي	مراد حنان

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

إشراف الاستاذ:

إعداد الطالبين:

أ/د: عباسي يزيد.

سيدالناس جلول سفيان.

تمبكتو محمد الامين.

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر و تقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الأنسان مالم يعلم و الصلاة والسلام على معلم البشرية وعلى أله وصحبه أجمعين.

أحمد الله عز وجل الذي من علي بفضلله وأعاننا على إتمام هذا البحث وأسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا.

نتقدم بشكر الجزيل الى الأستاذ المشرف عباسي يزيد الذي كان لنا السند في هذا العمل المتواضع وساعدنا في إنجازه من خلال نصائحه القيمة و توجيهاته الصائبة.

كما نتقدم بخالص شكرنا الى أساتذتنا الأعزاء الذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلهم الشكر والعرفان.

كما نتقدم بالشكر الى كل أساتذتنا الذين كان لنا الشرف في التكون عندهم في كامل الأطوار والذين سهرروا على تزويدنا بزاد المعرفة.

الى كل ابناء هذا الوطن الغالي الذين قدموا أنفسهم وأموالهم من أجل أن تحيا الجزائر حرة مستقلة.

## فهرس المحتوى

رقم الصفحة

الموضوع

أ/ شكر و تقدير.

ب/ قائمة المحتويات.

ج/ قائمة الجداول.

د/ قائمة الأشكال.

محتويات المذكرة:

مقدمة.....أ/ج

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولا: الاشكالية .....08/07

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع.....09

ثالث: أهداف وأهمية موضوع الدراسة.....10/09

رابعا: مفاهيم الدراسة.....13/10

خامسا: الدراسات السابقة.....19/13

سادسا: صعوبات الدراسة.....20

الفصل الثاني: العلاقات القرابية

أولا: ماهية نظام القرابة .....23

ثانيا: مفاهيم لها صلة بالقرابة.....25/24

26/25.....	ثالثا: خصائص العلاقة القرابية
33/26.....	رابعا: أنواع القرابة
34/33.....	خامسا: أهمية القرابة
35/34.....	سادسا: وظائف القرابة
36/35.....	سابعا: دور القرابة في الحياة الاجتماعية
37/36.....	ثامنا: القرابة و المجتمع
39/38.....	تاسعا: العلاقة بين القرابة و العمل
42/39.....	عاشرا: نظريات مفسرة للقرابة
الفصل الثالث: العلاقات التنظيمية	
48/44.....	أولا: محددات العلاقات التنظيمية
49/48.....	ثانيا: أنواع العلاقات التنظيمية
53/50.....	ثالثا: اتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية
57/53.....	رابعا: تفويض السلطة والعلاقات التنظيمية
61/57.....	خامسا: العلاقات التنظيمية والاتصال التنظيمي في المؤسسة
63/62.....	سادسا: العوامل المؤثرة في العلاقات التنظيمية
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
67.....	أولا: مجالات الدراسة الميدانية
69/68.....	ثانيا: المنهج المعتمد في الدراسة

70/69..... ثالثا: أدوات جمع البيانات

71..... رابعا: الأساليب الإحصائية

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها

82/74..... أولا: عرض و تحليل جداول البيانات الشخصية

90/82..... ثانيا: عرض و تحليل جداول المحور الأول

94/91..... ثالثا: عرض وتحليل جداول المحور الثاني

101/95..... رابعا: عرض وتحليل جداول المحور الثالث

104/102..... خامسا: مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة

105 ..... سادسا: تفسير وتحليل التساؤل العام

107/106..... الخاتمة

112/108..... قائمة المراجع

قائمة الملاحق:

الاستمارة:

119/115..... استمارة التحكيم:

126/120..... الاستمارة بعد التحكيم

127..... الملخص بالانجليزية

128..... الملخص بالعربية

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول 01	يوضح الجنس.	83
الجدول 02	يوضح السن.	84
الجدول 03	يوضح مستوى التعليمي.	85
الجدول 04	يوضح سنوات الخبرة المهنية.	86
الجدول 05	يوضح حالة العائلية	86
الجدول 06	يوضح تعود اصولك من نفس منطقة العمل	87
الجدول 07	يوضح إذا يوجد بين عمال المركز احد من اقاربك	88
الجدول 08	يوضح إذا يوجد من المركز احد من اصدقائك	88
الجدول 09	يوضح إذا يوجد بين عمال المركز احد من سكان منطقتك الأصلية	89
الجدول 10	يوضح الطريقة المعتمدة في التوظيف داخل المركز	90
الجدول 11	يوضح عن وضع خطة تفصيلية بمن يستعان	92
الجدول 12	يوضح استعانة الإدارة عند قيام وضع قائمة الأهداف	93
الجدول 13	يوضح استعانة إدارتك عند اتخاذ القرارات الطارئة	94
الجدول 14	يوضح استعانة الإدارة عند تقويم المواقف السابقة في اتخاذ القارارت	96
الجدول 15	يوضح استعانة الإدارة عند تحليل المواقف السابقة في اتخاذ القرارات	97
الجدول 16	يوضح استعانة الغدارة عند تحديد البدائل في اتخاذ القارات	98
الجدول 17	يوضح أن تفويض السلطة بدرجات مختلفة في المؤسسة	100
الجدول 18	يوضح منح العاملين سلطة كافية في اتخاذ القارارات التي تخص انجاز مهامهم	101
الجدول 19	يوضح العاملين المفوض اليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب ان يؤديها	102
الجدول 20	يوضح طريقة ايصال الرسائل من الاسفل الى الأعلى في المؤسسة	104
الجدول 21	يوضح طريقة الاتصال في المركز	105

107	يوضح طبيعة الاتصال بين المدير والموظفون في المركز	الجدول 22
108	يوضح إذا تبني الإدارة حسب العلاقات القرابية	الجدول 23
109	يوضح طريقة إعطاء الأوامر و التعليمات	الجدول 24

### قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	انواع القرابة.	الشكل 01
73	طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة	الشكل 02



# مقدمة

## مقدمة:

تعتبر المؤسسة كيانا مخصصا لغرض معين لتقديم خدمة محددة للمجتمع، حيث تشمل هذه المؤسسات مختلف الجهات الحكومية والخاصة، بالإضافة إلى الأهداف الخيرية والتعليمية والثقافية والصحية وغيرها، كما تتميز المؤسسات بالعمل الجماعي والتعاون بين أعضائها لتحقيق أهداف مشتركة ولعب دور مهم في تنمية المجتمع وتحسين نوعية حياة الأفراد، وتتطلب المؤسسات إدارة فعالة ومهنية لتحقيق أهدافها وتلبية احتياجات المجتمع، ترتبط المؤسسة بالعلاقات تحدد الأساس في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي كذلك تعكس طبيعة العلاقات التي تربط أفراد داخل المؤسسة، وتعتبر العلاقات التنظيمية من الأمور الهامة التي تبني عليها سيرورة العمل في المؤسسات، حيث تحدد هذه العلاقات الطرق التي يتم بها التواصل بين الموظفين والإدارة وبين الموظفين فيما بينهم، وتتأثر العلاقات التنظيمية بعدة عوامل منها الثقافة المؤسسية ونمط القيادة والتوجهات الإدارية والهدف المشترك للمؤسسة، كما تهدف العلاقات التنظيمية إلى تحسين وتطوير العمل داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها ومصالحها، وتعمل على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تقديم الخدمات للمجتمع، كما تعمل على تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين وزيادة الروابط الاجتماعية بينهم، كما يتعين على المؤسسات العمل على تطوير العلاقات التنظيمية وتحسينها باستمرار، وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة وتحفيز الموظفين وتقديم الدعم والمساندة لهم وبناء فرق عمل قوية ومتكاملة .

كما تظهر لنا ضمن العلاقات التنظيمية علاقات اجتماعية تربط العمال فيما بينهم، ومن بين هذه العلاقات علاقات قريبة، التي تربط الموظفين فيما بينهم داخل مكان العمل، والتي تتنوع من علاقات قرابية حقيقية (بيولوجية، رابطة الدم، المصاهرة)، وعلاقات أخرى مثل الصداقة التي تربط الموظفين فيما بينهم والتي تتحول إلى علاقات قرابية، أو علاقات الجيرة والعشائرية أو الانتماء إلى سكان نفس المنطقة الأصلية والتي تعتبر هي الأخرى علاقات قرابية.

ومن خلال بحثنا الموسوم ب تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة وقد تضمنت دراستنا التساؤل العام وندرجت تحتها التساؤلات الفرعية ومن الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع هي ارتباط هذا الموضوع بالتخصص وهو علم الاجتماع تنظيم والعمل، رغبة منا في القاء الضوء على موضوعين هامين داخل مركز التكوين المهني هما العلاقات القرابية، إضافة إلى موضوع العلاقات التنظيمية الذي يعتبر أحد أهم محددات المسار المستقبلي لمركز التكوين المهني، والتعرف

على واقع العلاقات القرابية داخل مركز التكوين المهني، تعتبر العلاقات القرابية من المواضيع المؤثرة على سيرورة العملية التنظيمية، أهمية العلاقات القرابية وتأثيرها داخل مركز التكوين المهني، الكشف عن طبيعة العلاقات القرابية في التنظيم، أهداف وأهمية موضوع الدراسة اختبار تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، إسقاط الجانب النظري على مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة، محاولة الخروج بنتائج عملية بعد الدراسة الميدانية وطرح اقتراحات وحلول، معرفة تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية داخل مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة، معرفة تأثير العلاقات القرابية في اتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، معرفة تأثير العلاقات القرابية في الاتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، معرفة تأثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة، كما تطرقنا إلى مفاهيم الدراسة والمتمثلة في القرابة و العلاقات القرابية، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي انقسمت إلى جزئين جزء يحتوي دراسات عن المتغير المستقل والمتمثل في العلاقات القرابية، جزء يحتوي دراسات عن المتغير التابع والمتمثل في العلاقات التنظيمية، كما تطرقنا إلى الصعوبات التي واجهتنا عند القيام بدراسة موضوعنا من الجانب النظري والميداني، أما الجانب النظري للدراسة انقسم إلى فصلين فصل العلاقات القرابية، وفصل العلاقات التنظيمية حيث تطرقنا في فصل العلاقات القرابية إلى ماهية نظام القرابة ثم مفاهيم لها صلة بالقرابة ثم خصائص العلاقة القرابية ثم أنواع القرابة ثم أهمية القرابة ثم وظائف القرابة ثم دور القرابة في الحياة الاجتماعية ثم القرابة والمجتمع ثم العلاقة بين القرابة والعمل ثم نظريات مفسرة للقرابة، أما فصل العلاقات التنظيمية احتوى على محددات العلاقات التنظيمية ثم أنواع العلاقات التنظيمية ثم اتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية و تفويض السلطة والعلاقات التنظيمية ثم العلاقات التنظيمية والاتصال التنظيمي في المؤسسة وفي اخر فصل العوامل المؤثرة في العلاقات التنظيمية أما الجانب الميداني والمتمثل في الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية "مجالات الدراسة الميدانية" فتطرقنا فيه إلى مجتمع البحث ثم المنهج المعتمد في الدراسة ثم أدوات جمع البيانات ثم الأساليب الإحصائية أما الفصل الاخير والمتمثل في عرض وتحليل نتائج الاستبيان وتفسيرها فتطرقنا فيه إلى عرض و تحليل جداول البيانات الشخصية ثم عرض وتحليل بيانات المحور الأولى والتي تتضمن 10 أسئلة والمتمثلة في البيانات الشخصية والتي تحتوي على ( الجنس، السن، المستوى التعليمي.... الخ) ثم عرض وتحليل المحور الثانية التساؤل الأول والمتمثلة في اتجاهات نظر العمال

حول تأثير العلاقات القربانية في اتخاذ القرار والتي تتضمن 06 أسئلة ثم عرض وتحليل جداول المحور الثالثة والمتمثلة في تحليل التساؤل الثاني اتجاهات العمال حول تأثير العلاقات القربانية في تفويض السلطة والتي تتضمن 03 أسئلة ثم عرض وتحليل جداول المحور الرابع والمتمثلة في تحليل التساؤل الثالث اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القربانية في اتصال والتي تتضمن 05 أسئلة ثم تفسير و مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة ثم تفسير ومناقشة التساؤل العام وأخيرا الخاتمة.

# الإطار المنهجي

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف وأهمية موضوع الدراسة.

رابعاً: مفاهيم الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة.

سادساً: صعوبات الدراسة.

## أولاً: الإشكالية:

للتنظيم أنشطة لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بالتعاون بين عدد من العمال داخل المؤسسة بتقسيم المهام و الأنشطة و كذا بالالتزام بالواجبات و تمتع بالحقوق، فالتنظيم تكمن في العلاقات التنظيمية لهذا إن العلاقات التنظيمية تلك العلاقات الرأسية أو العمودية بحيث يتم من خلالها إصدار الأوامر أو تفويض السلطة التي تعمل على التنسيق في تحديد العمل الجماعي من أجل تحقيق وحدة التصرف في اتجاه هدف مشترك و توحيد بين الفعاليات و الأنشطة في المؤسسة و إعداد التقارير التي تنسق و تحفز أعضاء المنظمة بحيث يعملون معا لتحقيق الأهداف التنظيمية، و ذلك بتقسيمات تنظيمية لأنشطة المنظمة أي تجزئة المؤسسة حسب أنشطة كل قسم أو وحدة مهما كانت تسميتها في الهيكل التنظيمي. و يتم التعامل مع هذه التقسيمات من خلال العلاقات الأفقية في الهيكل التنظيمي وذلك بتفاعل كل قسم بالأقسام الأخرى في المؤسسة، و قد تكون على شكل الاجتماعات أو على شكل من الأشكال الأخرى المختلفة من العلاقات والاتصالات الأفقية، و ذلك من أجل الوصول إلى اتخاذ قرار معين و تخفيف عبء المدير.

فالمعروف على أنه أي شخص بغض النظر على قدرته وطاقته أن يقوم بمجموعة من الأعمال بكفاءة عالية بمفرده، خاصة إذا كان العمل ينطوي على منظمة أوسع و أكثر تعقيدا، لهذا يلجأ بعض المديرين في المؤسسات إلى تفويض السلطات لتخفيف و مشاركة مختلف القرارات. لذا فإن تفويض السلطة هو حق في منح الأفراد المرخص لهم التصرف واتخاذ القرارات ضمن نطاق اللازم لإكمال مهمة محددة وتجدر الإشارة أن الثقة هي أساس التفويض فهي تحمل مجمل القرارات التي تمس المؤسسة و مصالحها و تفويض السلطة يمكن أن تكون في شكلها الشفهية أو المكتوبة .

كما يلعب اتخاذ القرار دورا مهما في ممارسة الإجراءات الإدارية المختلفة ، و يتم اتخاذ القرار في جميع عناصر العملية الإدارية من التخطيط و التنظيم، و يجب أن يكون لدى المدير معلومات دقيقة لاتخاذ القرارات .فاتخاذ القرار هو عملية اختيار أفضل بديل متاح لحل مشكلة معينة، أو مواجهة موقف مطلوب بعد دراسة النتيجة المتوقعة لكل بديل و تأثيره على تحقيق الهدف المنشود في سياق المنظمة، كما يمكن أن يكون اتخاذ القرار على المستوى الأفقي و ذلك بجملة من الاتصالات الإدارية بين مدراء الأقسام على مستوى الأفقي من أجل مشكلة معينة و الوصول إلى الحل في أقرب وقت ممكن .

كما يعتبر الاتصال أحد المكونات الأساسية و العوامل المهمة لكفاءة و فعالية المدير في المؤسسة، و عملية الاتصال هي نقل البيانات أو المعلومات و الحقائق و الأفكار بين شخصين على الأقل في

منظمة، بمعنى أن كل فرد في المنظمة هو مرسل و متلقي في نفس الوقت من المعلومات و الأفكار الواردة في العملية التنظيمية و لكي تتم عملية الاتصال يجب أن يكون هناك ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي الرسالة و المرسل والمرسل إليه .

لقد ارتبطت العلاقات التنظيمية بكل من ( الإتصال، اتخاذ القرار ، تفويض السلطة...) وأصبحت لها علاقات اجتماعية أكثر من اقتصادية، وهذا يظهر في العلاقات الاجتماعية التي تربط العمال بعضهم ببعض . حيث يعتبر العامل القرابي محددًا لأهم علاقات داخل المؤسسة و حتي خارجها فهو في الواقع عبارة عن علاقة اجتماعية تقوم على الروابط الدموية الحقيقية أو الخيالية المصطنعة وليست القرابة أنها علاقات عائلية والزواج فقط، فالقرابة البيولوجية هي (قرابة الدم وقرابة المصاهرة وقرابة الرضاعة) والقرابة بعيدة هي (قرابة الحلف و قرابة العمل وقرابة الدين)، فتعتبر ظاهرة القرابة وعلاقتها بالعمل من الظواهر التي لاقى اهتمام علماء الاجتماع ، وهذه الظاهرة هي سمة أساسية اتسمت بها العديد من المجتمعات التي ما يزال النظام القرابي بكل أنواعه (بيولوجي، اجتماعي، خيالي) مسيطرا على جميع مؤسساتها، ومن أجل معرفة تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة وجب علينا طرح التساؤل الآتي:

- كيف تؤثر العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة؟

### التساؤلات الفرعية:

- كيف تؤثر العلاقات القرابية في اتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟

- كيف تؤثر العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟

- كيف تؤثر العلاقات القرابية في الإتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟



## ثانياً: أسباب اختيار الموضوع.

إن عملية اختيار الموضوع عملية معقدة، وتتعدد مقاييس وعوامل هذا الاختيار ولعلّ هذه المرحلة من البحث هي الوحيدة التي تعتمد على العوامل الذاتية لدى الباحث، حيث أن عملية اختيار الموضوع تخضع بشكل كبير إلى ميول الباحث، واهتماماته واستعداده لدراسته وكذلك إمكانياته. وفيما يخص الأسباب التي دفعتنا للاختيار موضوع تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة نذكر:

- ارتباط هذا الموضوع بالتخصص وهو علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- رغبة منا في إلقاء الضوء على موضوعين هامين داخل مركز التكوين المهني هما العلاقات القرابية، إضافة إلى موضوع العلاقات التنظيمية اللذان يعتبران أحد أهم محددات المسار المستقبلي لمركز التكوين المهني.
- التعرف على واقع العلاقات القرابية داخل مركز التكوين المهني.
- تعتبر العلاقات القرابية من المواضيع المؤثرة على سيرورة العملية التنظيمية.
- أهمية العلاقات القرابية وتأثيرها داخل مركز التكوين المهني.
- الكشف عن طبيعة العلاقات القرابية في التنظيم.

## ثالثاً: أهداف وأهمية موضوع الدراسة:

- لكل بحث علمي جملة من الأهداف ومن بين أهداف بحثنا هذا ما يلي:
- معرفة تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.
  - إسقاط الجانب النظري على مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة.
  - محاولة الخروج بنتائج عملية بعد الدراسة الميدانية وطرح إقتراحات وحلول.
  - معرفة تأثير العلاقات القرابية في إتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

- معرفة تأثير العلاقات القرابية في الإتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.
- معرفة تأثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.
- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع وهو تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة.

## رابعاً: مفاهيم الدراسة:

المفاهيم هي المصطلحات الأساسية المستخدمة في البحث والتي تحتاج إلى تعريف واضح حتى يتسنى للمطلعين على البحث فهمها بالصورة التي يريدها الباحث.

نشير إلى أن المفهوم أشمل من التعريف، لأن المفهوم عادة ما يعرف لغة ثم إصطلاحاً فإجرائياً. (دباب، 2021، صفحة 55)

بالمفهوم يبرر الأساس العلمي للظاهرة ونتحصل بتحديدته على خطاب خاص، أي نعرف أن الظاهرة محل الدراسة يمكن أن تبلور في خاص جديد على المصطلحات العامة ، مما يجب القيام به هو بناء مفاهيم جديدة تتلاءم وحاجيات العلم والتي يتم التعبير عنها بخطاب خاص مع المفهوم العلمي الذي يبرر وجوده في العلم. (سعيد، 2012، صفحة 126)

من خلال موضوعنا هذا، وقصد المساهمة المتواضعة في إثراء النقاش حول موضوع الدراسة من جهة، وقبل التعمق في العرض من جهة أخرى، يجدر بنا التوقف على حصر أهم المفاهيم التي ينطوي ويرتكز عليها بحثنا هذا في العناصر التالية: القرابة ، العلاقات التنظيمية.

## القرابة:

### القرابة في اللغة:

مأخوذة من مادة القرب، والقرب نقيض البعد. يقال قرب الشيء، يقرب، قرباً وقربان، أي دنا فهو قريبين وقرب الشيء منه أدناه، والتقارب ضد التباعد، وقرب الشيء وقرباً وقربته، ما قارب قدره، واقترب الوعد قرب.

والقربان والقربى، الدنو فى النسب، والقربى فى الرحم. (مصطفى، درجات القربان، 2013، صفة 09)

القربان فى اللغة مأخوذة من مادة قرب تقول قرب الشىء أى دنا، وتقول ببني وببنة قربان وقربى أى دنو فى النسب، والقربى أى ذو القربان والجمع من النساء قربانات ومن الرجال أقارب، والأقارب جمع قربى اسم جمع كصحابة جمع صاحب. (خطاب، 2001، صفة 21)

### القربان اصطلاحاً:

(علاقة اجتماعية، والتي تعتمد على روابط دموية حقيقية أو خيالية مصطنعة). (ميتشل، 1989، صفة 130)

يتبين من هذا التعريف أنه ركز فى تعريف القربان القربان الدموية والخيالية مهملاً الأنواع الأخرى من القربان.

(علاقة تقوم على أساس رابطة الزواج أو رابطة الدم أو المصاهرة). (السيد، 1997، صفة 89)

ركز هذا التعريف للقربان على قربان الزواج والمتمثلة فى الدم والمصاهرة مهملاً الأنواع الأخرى للقربان.

أوضح ريفرز أن القربان: (اعتراف وقبول اجتماعى للروابط البيولوجية والقربانية، تعبر عن العلاقات الاجتماعية فى مصطلح بيولوجى). (رشوان، 2003، صفة 103)

ركز هذا التعريف على الروابط البيولوجية والتي تشكل علاقة اجتماعية.

العلاقات الاجتماعية تعتمد على الروابط الدموية الحقيقية أو الخيالية المصطنعة ، ولا يعنى اصطلاح القربان أنه العلاقات العائلية والزواج فقط ، وإنما يعنى المصاهرة ، فالقربان هى علاقة دموية والمصاهرة هى علاقة زوجية علاقة الأب بابنه هى علاقة دموية بينما علاقة الزوج بزوجه هى علاقة مصاهرة. (أمينة، صفة 3.)

ركز هذا التعريف على ان العلاقة القربانية هى علاقة دموية ومصاهرة وليست علاقة عائلية فقط.

هى علاقة حقيقية أو مفترضة تقام على صلة الأب والأبناء والإخوة وصلة بعضهم مع بعض والمعترف بها للأغراض الاجتماعية وتشير كلمة الأقارب إلى جميع الأشخاص الذين ينتمون إلى سلف مشترك سواء كان رجلاً أو إمراة. (الدليمى، 2005، صفة 88.)

ركز هذا التعريف على ان العلاقة القرابية هي من لهم انتماء سلف مشترك في كلا الجنسين من رجل أو إمراة.

هي انتماء شخصين أو أكثر إلى جد واحد، أو اعتقادهم أن لهم جد واحد انحدروا منه ،وقد تكون القرابة حقيقية أو متخيلة أو قانونية، تكون الأولى صلات الدم والثانية في التبني. (مرنيش، 2006/2005، صفحة 20).

ركز هذا التعريف على أن العلاقة القرابية تكون على شكلين إما قرابة الدم أو قرابة التبني.

ظاهرة اجتماعية وبيولوجية تدل على علاقة الدم والنسب التي توحد بين الزوجين والأبناء ، وبين الإخوة والأجداد والأعمام والعمات. قد تكون هذه العلاقة دماً ، أو حقيقية ، أو خيالية ، أو أسطورية ، أو أمومية ، أو أبوية ، أو غير ذلك .هي ظاهرة اجتماعية تدل على أن فرداً أو مجموعة أفراد قد انتهى بهم الأمر إلى سلالة مشتركة ، مصنعة أو خيالية ، وهذه النهاية تتوافق مع حالة معينة وأدوار معينة ، ويمتد النسب ليشمل الأقارب المتوفين الذين يعبرون عن الأصول البعيدة للأفراد الذين تكونوا شجرة أنسابهم. (قاسيمي، 2017، صفحة 102).

**ومنه كتعريف إجرائي يمكن تعريف القرابة على انها:**

**القرابة اجرائيا:**

هو كل صلة بين فردين او أكثر، قد تكون بيولوجية عن طريق الدم أو المصاهرة أو الرضاعة وقد تكون اجتماعية عن طريق عمل أو الدين، وقد تكون خيالية من نفس المنطقة الأصلية أو من نفس العشيرة ، حيث تتمثل في أشكالها الثلاثة قرابية (بيولوجية ،مصاهرة، رضاعة) ، صداقة ، نفس المنطقة.

**العلاقات التنظيمية:**

**العلاقات التنظيمية لغة:**

يعرفه توماس رونالد: بأنه عملية تبادل المعلومات والتبادل المشترك للحقائق والأفكار والانفعالات وتحقيق مفهومية مشتركة بين أطراف المعنية في الأمر. (خنوس، 2019، صفحة 23)

## العلاقات التنظيمية اصطلاحاً:

ينشأ التنظيم الإداري بين العاملين في المنظمة وتأخذ هذه العلاقات شكل علاقة رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد، ويعد مخرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة اهتماماً كبيراً إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر وتعم الفوضى والازدواجية في التنظيم. (شنيب و بوطالب، 2018، صفحة 11)

ومنه كتعريف أجراءي يمكن تعريف القرابة على انها:

## العلاقات التنظيمية إجرائياً:

العلاقات التنظيمية هي جزء من بناء التنظيمي في المؤسسة وتعبر عن التفاعلات والارتباطات التي تنشأ بين الأقسام و الوحدات التي تتألف منها المؤسسة، وتتكون من العلاقات الرأسية وهي العلاقات التي يتم من خلالها إصدار الأوامر التي تعمل على تنسيق و توحيد مختلف الأنشطة في المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف المرجوة في المؤسسة. ذلك بوجود قيادة قوية من اجل اتخاذ قرار لصالح المؤسسة، وكذا باستشارة العمال مما يقدم من النصح و الإرشاد، كما أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف الإدارية تتمثل في اتخاذ القرار و التفويض السلطة، وأيضاً الاتصال التنظيمي بين مختلف الوحدات.

## خامساً: الدراسات السابقة:

كل الموضوعات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية .

البحوث والدراسات التي سبق أن أجراها باحثون آخرون في هذا الموضوعات المشابهة أو الموضوع، وماهية هذه الدراسات والأهداف التي سعت إلى تحقيقها، وأهم النتائج التي توصلت إليها ليتمكن فيما بعد من تمييز الدراسات السابقة عن دراسته الحالية .

هي تلك الدراسات والبحوث التي تم إنجازها حول موضوع أو مشكلة البحث أو الدراسة الحالية والتي تحترم القواعد المنهجية في البحث العلمي. (دباب، 2021، صفحة 65).

## دراسات السابقة للمتغير الأول (المستقل): العلاقات القرابية.

وتم ترتيب الدراسات السابقة حسب حداثة الدراسة (أطروحات دكتوراه) وكإضافة قدمنا دراسة في مذكرة ماستر كون هذه الدراسة في تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

### الدراسة الأولى:

بعنوان: التحولات الأسرية وتأثيرها على العلاقات القرابية في الجزائر (دراسة ميدانية ببلدية حمام السخنة سطيف)، اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه ل م د في علم الاجتماع العائلي، السنة: 2022/2021، الطالبة: صغير أمال، المشرف: أ. د لخضر بن ساهل، الجامعة: باتنة 1 الحاج لخضر انطلق الباحث من إشكالية مفادها: كيف أثرت التحولات الأسرية على العلاقات القرابية في الجزائر؟ وأدوات جمع البيانات العينة: (200 أسرة) من سكان بلدية حمام السخنة سطيف (عينة عشوائية غير المنتظمة الصدفية) القياس، و تمثلت النتائج في: إن العلاقات القرابية داخل الأسرة الجزائرية لم تتحول كليا بل بقي المجتمع محافظ على نمط هذه العلاقات، تتأثر طبيعة العلاقات القرابية بنمط الأسرة ونمط السكن، فتبدوا العلاقات القرابية صلبة ومتمينة أو غير ذلك، تتحول العلاقة بين الزوجة وأهل زوجها كلما تغير نمط السكن فإذا كانت تشاركهم في المسكن ذاته، كانت قريبة منهم وتساعد في نشاطاتهم والعكس، يعمل الأجداد على تنشئة الأحفاد وتدريبهم على الحياة من خلال مواظبتهم وتعليمهم لهم، أن هناك تفضيل كبير للعيش مع العائلة لكن بمطبخ منفصل، وهذا تفاديا للصراعات، تفضل الأسر النووية العيش بمنزل مستقل عن منزل الأهل، في حالة العيش في بيت خاص يكتفي الأهل بإرسال الابناء لزيارة أجدادهم وتقاسم الزيارات بين الأقارب، يعمل الوالدين على تعليم الأولاد التعامل باحترام داخل الأسرة وخارجها لأن هذا له تأثير إيجابي على علاقاتهم مع الأقارب وتفاعلهم معهم، يعتبر التعامل الإيجابي مع الأبناء من الأساسيات لتعليمهم الكلام وآداب الحديث، إن تعلم الأبناء لخاصية الإصغاء واحترام المتكلم خاصة الكبار من الأقارب لها دور بارز في تفاعلاتهم مع الأهل، يعد الهاتف وسيلة جيدة لتحقيق التواصل القرابي خاصة عند الحاجة، تعتبر مواقع التواصل الاجتماعي منصات للتواصل القرابي الدائم وبشكل يومي، إن منصات التواصل الاجتماعي أصبحت بمثابة بيت كبير يجتمع فيه الأقارب، من التقاليد في المجتمع الجزائري نحر أضحية العيد في بيت الأجداد ويقضون أمسية العيد اقامة اللاتم في البيت الكبير من التقاليد التي تساعد في تقوية التواصل بين الاجيال، مما يجعل التواصل القرابي دائم بينهم، يقدم الأقارب المساعدة لبعضهم البعض، وفي حال يحتاج أحد المساعدة، يجد ذلك من خلال أقاربه وهذا التعاون من الروابط الأساسية بينهم.

## الدراسة الثانية:

بعنوان: العلاقات القرابية ودورها السياسي عند ابن خلدون قراءة خلدونية في مصادر السلطة السياسية في المجتمع المحلي الجزائري بلدية عمي موسى نموذج، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع السياسي، السنة: 2018/2017، الطالبة: سميرة سعدون، المشرف: أ.د محمد حمداوي، الجامعة محمد بن أحمد -وهران 02- انطلق الباحث من إشكالية مفادها: هل عامل القرابة لا يزال حاضر في ممارسة الفعل الاجتماعي والسياسي في مجتمعنا؟ وهل ما تزال العصبية الخلدونية باعتبارها قائمة على علاقات القرابة والتفاعل بين أفرادها تفعل فعلها؟، وأدوات جمع البيانات العينة: ( 19 عضوا) أعضاء المجلس الشعبي البلدي لبلدية عمي موسى الحصول على ( 11 مقابلة فقط بسبب مشاكل بقية الأعضاء مع القضاء) (عينة قصدية)، السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة، مكان الدراسة: المجتمع المحلي الجزائري بلدية عمي موسى نموذج، و تمثلت النتائج في: أن ابن خلدون لم يقدم لنا أي تعريف للدولة أو السلطة السياسية أو الأسرة في مقدمته بطريقة مباشرة، أن عدم تناوله لهذه المسائل لا ينف اهتمامه عنا، فقد شغل موضوع الدولة والسلطة السياسية حيزا كبيرا من بحثه، ويعتبر مبحث الدولة من أكبر المباحث التي تناولتها المقدمة بالدراسة، واستعمل مصطلحات خاصة بقاموسه السياسي كالملك والرئاسة والوازع... وغيرها من المصطلحات الخلدونية، أن هذا القول يجعلنا لتقصى المعطيات في فكره، وهو ما جعلنا نلجأ إلى منهج الاستنباط والاستدلال، حيث كانت كل فكرة تقودنا إلى ما بعدها، وكنا ننتقل بشكل خطوات جزئية مترابطة أن المجتمع في زمن ابن خلدويي مجتمع قبلي محض، تلعب فيه العلاقات الأسرية والقرابة الدور الأساسي كوحدة للتحليل الاجتماعي والاقتصادي والسياسي، أن المجتمع الجزائري عموما، والمحلي على وجه الخصوص، وإن تخطى عن الدور الوظيفي للقبيلة إلا أن قيمتها البنيوية لا تزال قائمة - ولو بشكل مضمحل - وهي تتحرك خفية لتحديد سلوك الأفراد والجماعة داخل المجتمع، أن المجتمع في زمننا هو مجتمع هجير، يأخذ مسببات الحداثة وتستنتب فيه الذهنية القبلية والموروث الثقافي التاريخي، أن القبول بتفتح المجتمع الجزائري على الحداثة، أمر تؤكد التركيبة المجتمعية من مؤسسات للدولة، ومنظومة قانونية، ومنظمات مجتمع مدني والتي تجعل المجتمع يبدو في صورة أكثر تنظيما من تلك التي كانت تقدمها لنا القبيلة، إذا كانت السلطة السياسية كما يقدمها لنا المجتمع القبلي قائمة على الصراع والقبيلة، وتعتبر العصبية أهم مصادرها، فإن المجتمع المعاصر، لا يكاد يعترف بغير الانتخابات مصدرا لتأسيس السلطة وقيام الحكم، وهو أمر تقتضيه الديمقراطية وتلزم به، هناك بعض المؤشرات الانجابية التي تخدم التحول الديمقراطي، الأول منها على مستوى النص، ويتمثل في غلبة الطابع الديمقراطي على النص الدستوري والقوانين المنظمة للعملية

الانتخابية والحياة السياسية عموماً، وأما المؤشر الثاني فهو على المستوى التطبيقي أو التنفيذي، حيث يسعى جميع الفاعلين السياسيين ، من مختلف الأحزاب والتيارات إلى إنجاز العملية الانتخابية وضمان شفافيتها.

### الدراسة الثالثة:

بعنوان: طبيعة الرابطة الاجتماعية في المجتمع الحضري دراسة سوسيو أنثروبولوجية لرابطة القرابة بالسانية ولاية وهران، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم علم الاجتماع، السنة: 2016/2017  
الطالبة: أمينة كرابية، المشرف: أ. د محمد حمداوي، الجامعة: محمد بن أحمد - وهران 02- ، إنطلق الباحث من فرضيات مفادها: يعتبر الوسط الحضري العامل الرئيسي، في تغيير طبيعة الروابط القرابية مما يؤدي الى زيادة الفردانية والنفعية، إن تغير نمط الاسرة، من عائلة أو أسرة ممتدة، إلى انتشار السرة النووية ، في المدينة يؤدي إلى ضعف الروابط القرابية داخل المجتمع الحضري، تكسب المدينة الفرد الحضري، ثقافة حضرية خاصة بها، تلعب دور هاماً في تغير عقلية وعلاقات الافراد فيما بينهم وحتى سلوكياتهم، مما يؤدي إلى تغير الروابط القرابية، كما اعتمد على خاصية الوصف، للتعرف على معالم الظاهرة محل الدراسة، وتحديد أسباب وجودها، كاستخدام المنهج التاريخي، المنهج المقارن، المنهج التحليلي التفسيري للنتائج، وأدوات جمع البيانات العينة: (39 أسرة ، 09 أسرة كبيرة والباقي نووية) حي الرائد شريف يحي دائرة السانيا ولاية وهران، السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة ، وتمثلت النتائج في: وكنتيجة عامة للدراسة يمكن القول بأن الأسرة بمدينة السانيا، احتكت بكل ما جلبه التغير السوسيو ثقافي، من تطورات وتحولات ولم تعد مرتبطة بشكل العلاقات القرابية القديمة، هذا يعني أنها تغيرت بعض الشيء، حيث كشفت النتائج أن الرابطة الاجتماعية القرابية تغيرت رغم أنها قائمة على علاقات النسب والتضامن والتكافل، إلا في المناسبات وهذا التضامن والتكافل القرابي لم يعد بالقوة التي كان يعرف بها في الماضي، حسب ما شرحنا ذلك في الدراسة، إضافة إلى غياب التضامن المادي بين الأقارب في المجتمع المدروس، ما عدى بعض الأسر التي تعرف تضامناً مادياً مع الدرجة القرابية الأولى فقط كالآباء والإخوة مما يدل على أن الرابطة الاجتماعية في مجتمع اليوم تتميز بعدد من الخصائص، أبرزها ضعف آليات التضامن الاجتماعي القرابي أولاً مع ظهور واضح للصراع بين أفراد القرابة الواحدة، المتواجدة في المجال العمراني الحضري ولكنه ليس بالقدر الذي يؤدي إلى فك الرباط بينهم، لأن عوامل التصنيع والحداثة التي أنتجت مجالات تفاعلية داخل المجالات العمرانية والتي تأثرت بها الأسرة بالمدينة، لا يمكنها أن تفكك الرابطة الاجتماعية القرابية نهائياً، وإنما بإمكانها أن تضعفها أو أن تنقص من قوتها ودرجتها التقليدية، وهذا بقيت ملامح ومؤشرات القرابة بدرجة استطاعت معها الأسرة الحالية التكيف مع التحولات الجديدة رغم ما أصابها من ضعف في الروابط الاجتماعية، كما انعكست



التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية الشاملة التي شهدتها المجتمع حديثا نتيجة التحضر والتصنيع على الأسرة عامة، فأحدثت فيها تغيرات جذرية وأبرزها، تزايد حرية الفرد في اختيار شريك الحياة، وهذه الظاهرة متزايدة لأنها تركز على الزواج الخارجي الذي أصبح من بين أسباب ضعف الرابطة القرابية في المجتمع الجزائري والمجتمع المحلي المدروس حيث أصبحت ثقافتهم تؤكد على أن الزواج الداخلي أو القرابي يجعل الفرد غير حر في علاقاته الأسرية، لأنه يخجل من المشاكل القرابية، لهذا بفضل الزواج الخارجي وهذا ليس سببا كافيا، لأن الأسباب تتعدد وتختلف في انتشار الزواج الخارجي، إنتقال الأسر النووية، للعيش في السكنات العمودية مع زيادة أزمة السكن، مما أدى إلى الانفصال عن العائلة اجتماعيا ومجانبا.

### الدراسة الرابعة:

بعنوان: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية(دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريير وحدة بوفاريك)، رسالة لنيل لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل والتنظيم، السنة: 1992/1993، الطالب: الفضيل رتيمي ، المشرف: د كمال علي مزيغي، الجامعة: جامعة الجزائر معهد علم الاجتماع، انطلق الباحث من إشكالية مفادها هل ان العامل في المؤسسة الصناعية يسير وفق مقاييس المنشأة الصناعية الحديثة؟ أم أنه يخضع في أغلب الأحيان الى تصرفات العمال الرفيين؟ ماهو موقف كل من العمال والإدارة ازاء العلاقات القرابية في عملية العمل؟ ماهي العلاقات التي تبرز بين القوانين الإدارية والعلاقات القرابية في عملية العمل؟ وقصد التحقق الميداني من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، أدوات جمع البيانات: العينة: 100 موظف من اصل 300 موظف والعدد الكلي لعمال المؤسسة 823 (عينة عشوائية)، ادوات جمع البيانات الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، مكان الدراسة (دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريير وحدة بوفاريك)، النتائج: من خلال الدراسة التي أجريت في المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية وحدة بوفاريك، والتي كانت تهدف إلى الكشف عن كيفية سير العمل فيها، مع دراسة العلاقات الموجودة بين العمال من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة ثانية، ومدى سيطرة العامل القرابي فيها.

تبين أن هناك سلوكيات وقيم اجتماعية سائدة في الوحدة الصناعية لا علاقة لها بالتنظيم العلمي للعمل، أي التنظيم الرشيد الذي يخص المنشأة الصناعية الحديثة، والتي تعود في وجود أنماط تسيطر على سير العمل كالقرابة وما يتفرع من سلوكيات جهوية واجتماعية كالمفاضلة والمحاباة و المحسوبية .

## الدراسة الخامسة:

بعنوان: النزعة القرابية وتأثيرها على تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية بمستشفى حمودة  
أعمر-عين الفكرون- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ، السنة  
2020/019 ، الطالب: حلوي خيرالدين ، المشرف: أ. د طارق مسعودي ،الجامعة: جامعة العربي بن مهيدي  
-أم البواقي- ، انطلق الباحث من إشكالية مفادها : كيف تأثر القرابية على تسيير الموارد البشرية؟ هل تأثر  
الروابط القرابية على الانضباط في العمل داخل المؤسسة؟هل العمل داخل المؤسسة يخضع لسلوكيات  
تقليدية كالمفاضلة و المحسوبية؟ وقصد التحقق الميداني من صحة الفرضيات اعتمد الباحث على المنهج  
الوصفي، أدوات جمع البيانات: العينة: 40 موظف من اصل 260 موظف بنسبة 19 (عينة عشوائية)  
السجلات والوثائق، الملاحظة، المقابلة، مكان الدراسة: بمستشفى حمودة أعمر-عين الفكرون- ،النتائج:  
تدخل القرابية والمحابات والمحسوبية في تنقيط المشرفين للعمال والتستر على غيابهم وفي توزيع المناصب  
وتطبيق القوانين على العاملين، إن العمال الذين يتمتعون بمناصب عمل جدا هامة داخل المؤسسة لديهم  
مستويات ضعيفة و أوعز هذا التناقض الصارخ إلى تدخل عامل العلاقات القرابية في عملية الترقية بين  
الأفراد ،إن الالتحاق بمكان العمل لم يكن في الغالب إلى لوجود أقارب من الذين يعملون داخل الوحدة  
الاستشفائية ،إن صراع الإداريين العمال والمرمضين مع المرؤوسين مرده الى الصراع الجهوي ، اصبح  
العمال والمرمضين داخل المستشفى يشعرون بنوع من السلوكات التقليدية في العمل فيما بعضهم البعض  
كالمحسوبية والمفاضلة.

### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- تمت الاستفادة من الدراسات السابقة في اثناء الجانب النظري لدراستنا الحالية بكم هائل من المعرفة والمعلومات.
- كما ساعدت الدراسات السابقة دراستنا الحالية في الجانب المنهجي كبناء اداة الدراسة المناسبة (كالاستبيان).
- الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة والاستفادة منها.

أوجه الإتفاق والاختلاف:

أ- أوجه الإتفاق:

\*من حيث الهدف :

تتفق دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في دراسة متغيري " العلاقات القرابية"

\*من حيث المنهج:

تتفق دراستنا الحالية مع اغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي.

\*من حيث اداة الدراسة:

معظم الدراسات السابقة استخدمت اداة الاستبيان كاداة لجمع المعلومات وهذا ما تتفق فيه مع دراستنا الحالية.

ب- أوجه الإختلاف:

\*من حيث الهدف:

حيث ان هدف دراستنا الحالية هو معرفة" تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة" .

نظرا لعدم قدرتنا للوصول لدراسات سابقة بالنسبة للمتغير (التابع) العلاقات التنظيمية على مستوى، (الدكتوراه، الماجيستر، والمقالات العلمية) اکتفينا بعرض الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير (المستقل) العلاقات القرابية.

## سادسا: صعوبات الدراسة.

- صعوبة إيجاد مكان الدراسة الميدانية وذلك راجع لحساسية الموضوع والمتمثلة في موضوع العلاقات القرابية .
- قلة المراجع في المتغير المستقل والمتمثل في العلاقات القرابية.
- قلة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات القرابية في علم الاجتماع التنظيم.
- عدم توفر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع العلاقات التنظيمية في مستوى الماجستير والدكتوراه والمقالات.

# الجانب النظري

الفصل الثاني: العلاقات القرابية

أولاً: ماهية نظام القرابة

ثانياً: مفاهيم لها صلة بالقرابة

ثالثاً: خصائص العلاقة القرابية

رابعاً: أنواع القرابة

خامساً: أهمية القرابة

سادساً: وظائف القرابة

سابعاً: دور القرابة في الحياة الاجتماعية

ثامناً: القرابة و المجتمع

تاسعاً: العلاقة بين القرابة و العمل

عاشراً: نظريات مفسرة للقرابة

## أولاً: ماهية نظام القرابة:

"القرابة هي علاقة اجتماعية تقوم على روابط دم حقيقية أو خيالية أو اصطناعية. في علم الاجتماع، لا تعني القرابة علاقات الأسرة والزواج فحسب، بل تعني أيضاً علاقات التحالف. أما القرابة فهي علاقة دم، والألفة علاقة زوجية. علاقة الأب بابنه قرابة، وعلاقة الزوج بزوجته علاقة زواج. فهو من نسل والديه، ويجب أن يتم تتبع قرابه من خلالهم. لذا فإن نزول الابن من نسل أبيه يسمى "النسب الأبوي"، ونسب الابن من خلال أمه يسمى "نسب الأم". إذا كان نسب الابن من سلالة أبيه وأمه في نفس الوقت، فإن النسب تسمى النسب الثنائية أو الثنائية. هنا يجب أن نميز بين القرابة البيولوجية والقرابة الاجتماعية. التمييز بينهما يعتمد على حالة التبني، أي تبني الأطفال. لا توجد علاقة بيولوجية بين الأب وطفله المتبني، لأن العلاقة بينهما علاقة اجتماعية، وفي حالة الأبناء الشرعيين توجد علاقة بيولوجية بينهم وبين أطفالهم. لذلك، يحاول العلماء دائماً التمييز بين الأب البيولوجي والأب الاجتماعي. . يجب التمييز بين القرابة الأساسية والقرابة الثانوية. القرابة الأساسية هي صلة الدم والعلاقة الاجتماعية التي تربط الوالدين بالأبناء، أما القرابة الثانوية فهي صلة الدم والعلاقة الاجتماعية التي تربط الجد بالعم والعم بالأخ.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خلافاً حاداً بين العلماء حول الشكل الأول للقرابة البشرية، وهل كانت القرابة في العصور الأولى للرجل تتبع الأب أو الأم، أو كلاهما، أو أن قبيلة واحدة احتوت على عشائر تتبع النظام الأبوي، وعشائر أخرى اتبعت نظام الأمية ... وقد انتهى الخلاف بين هؤلاء العلماء الآن لمصلحة لا أحد من أصحاب هذه الآراء. لأن أنظمة القرابة الأبوية والأمية، والقرابة من كلا الجانبين، والقرابة المزدوجة موجودة في جميع المستويات الثقافية وفي جميع المناطق الجغرافية من العالم ، ولا يمكن لأي عالم الآن أن يدعي أسبقية أي من هذه الأنظمة على الآخر". (محمد العبد الله، أديب عقيل، بهاء الدين تركية، 2015-2016، صفحة 55،56).

## ثانيا: مفاهيم لها صلة بالقرابة:

**النسب في اللغة :** بالفتح القرابة يقال للرجل استنسب لنا أي: اذكر أقاربك الذين تنتمي إليهم.. وقال تعالى ( فإذا نفخ في الصور فلا أنساب بينهم) سورة المؤمنون 101 أي لا قربات بينهم في ذلك اليوم لزوال التراحم والتعاطف بينهم يومئذ. (خطاب، 2001، صفحة 22)

**النسب اصطلاحا:** رابطة شرعية تربط الفروع بالأصول ، في إطار الضوابط والقواعد الشرعية المبنية على القرابة بين إنسانين في ولادة قريبة أو بعيدة ، وينسب الولد فيها لوالده ؛ سواء ترتب عن زواج صحيح ، أو فاسد أو شبيهة.

يتبين من التعريف على أن النسب هو علاقة شرعية في إطارها القانوني والشرعي والتي ينتج عنها أولاد ينسبون للأب.

**العصبة في اللغة:** العصبة قرابة الرجل من جه أبيه، والجمع عصابات والعصبة العمامة وكل مايلف به الرأس، يقال عصب رأسه أي شدها، والعرب تسمى قرابات الرجل أطرافه، لأن الأب طرف، والعم طرف، والأخ طرف، والإبن طرف، فلما أحاطوا به وعصبوا بنسبه سموا عصبة أي: يحيطون به ويشتد بهم. (خطاب، 2001، صفحة 22)

**العصبة اصطلاحا:** من يرث بغير تقدير ، وهم جماعة الرجل وقومه الذين يحيطون به كإحاطة العصابة بالرأس ، وهم في الإصطلاح من يرثون بلا تقدير وتنقسم إلى قسمين (بنسب ، بسبب). (المهدي، 2018، صفحة 3417)

يتبين من تعريف العصبة على انها أهل الرجل ومن يرثوه وهي في نوعين نسب و السبب.

**الرحم في اللغة:** قال الجوهري(الرحم: القرابة) وفي اللسان: الحم أحد أسباب القرابة... والرحم هو الوعاء الذي يثبت فيه الولد في داخل الأم أي موضع تكوين الجنين وفي الحديث(بلوا الرحم ولو بالسلام) كناية عن صلة الرحم. (خطاب، 2001، صفحة 22)

**الرحم اصطلاحا:** بما يرادف القرابة احيانا ، وبما يدل على نوع منها، وهم الأقارب غير ذوي الفرض أو العسوبة أحيانا أخرى. (حمزة، 2007، صفحة 93)



يتبين من تعريف الرحم على أنه مرادف للقرابة في بعض الأحيان .

**العائلة في اللغة:** وهي القرابة أو العصبية أو أقارب الرجل من جهة أبيه أي عصباته الذين

يتحملون العقل(الدية)

**المصاهرة في اللغة:** وهي مأخوذة من الصهر ولها معنيان:

القرابة: تقول أصهر الرجل بقوم فلان أي:قرب منهم.

الحرمة: والأصهار أهل بيت المرأة والصهر أبو الزوجة و أخوها. (خطاب، 2001، صفحة 23)

**المصاهرة إصطلاحاً:** هي قرابة تنشأ نتيجة الزواج ، ويحتفظ فيها كل قريب بنفس درجة قرابته

للزوج الآخر. فأخت الزوجة مثلاً تعتبر قريبة من الدرجة الثانية قرابة مصاهرة بالنسبة للزوج. (مصطفى،

درجات القرابة، 2013، صفحة 22)

يتبين من تعريف المصاهرة على أنها نتاج الزواج وهي التي تحدد درجات القرابة.

### **ثالثاً: خصائص العلاقة القرابية :**

- علاقات القرابة هي علاقات قائمة على التفاعل المباشر، مما يعني أن الأفراد على اتصال مع بعضهم البعض وجها لوجه دون الحاجة إلى وسيط.

- تعتبر هذه العلاقات هدفاً وليست وسيلة، أي أن الأقارب يعتبرون أقاربهم ثروة كبيرة تفوق باقي الثروة، وأنهم ملزمون بواجباتهم تجاههم قبل التزامهم بباقي الثروة، تظهر هذه الحقيقة بوضوح في المجتمعات البدائية والقبلية التي تجسد المثل الأعلى لقوة القرابة.

- تمتد علاقات القرابة في المجتمعات البسيطة وغير المتطورة تمتد إلى مجالات الحياة الأساسية، لا سيما المجالات الاقتصادية والسياسي والزواجية والدينية وحتى الترفيهي، وهكذا يمكن القول أن مجال علاقات القرابة يشمل الحياة بكل أبعادها في هذا النوع من المجتمع، وهذا يجعل وظيفتها في هذه المجموعات وظيفة معقدة للغاية.

- هناك عدة أنواع من القرابة في هذه المجتمعات: قرابة الدم وقرابة المصاهرة والقرابة الطقوسية أو العشائرية التي تعتمد على الإعتبارات الإيديولوجية والأسطورية. كما هو الحال في إعتقاد بعض الجماعات الاسترالية القديمة ذات الديانة التوتمية فإنهم ينحدرون في الاصل من الحيوانات، وليس اصل إنساني.

- تمارس القرابة في المجتمعات البدائية والقبلية تأثيراً تنظيمياً كبيراً في مختلف المجالات نظراً لأن أفراد هذه الفئة من المجتمعات لا يفصلون حياتهم وحياة ابنائهم عن حياة اقاربهم ، مما يمنحهم الحق في السيطرة على حياتهم شؤونهم والإشراف على ما يتعلق بقضاياهم وقضايا أسرهم.

وخير دليل على هذه الحقيقة هو أن الطفل يتلقى التوجيه التربوي ليس فقط من والديه ولكن أيضاً من اقارب والديه على مستوى الثواب والعقاب والرضا العاطفي والتعليم الفكري.

- لأن للنسب وزنا هائلا في مجمل الحياة البدائية والقبلية، فإن روابط القرابة تعتمد على خلفيات تتعلق بالماضي وأحداثه المختلفة، مما يجعل نصيب الماضي في التفكير العام والطقوس والمواقف الاجتماعية وتقييم الاعتبار، أكبر من نصيب الحاضر والمستقبل". (درنوني، 2021، صفحة ص86).

"بالإضافة إلى علاقات القرابة الحقيقية الدموية ، هناك علاقات قرابة غير حقيقية ، لذلك يميز علماء الأنثروبولوجيا بين العلاقات التكوينية وعلاقات القرابة التي ينشئها المجتمع بحكم أنظمة القرابة الثقافية ، والتي تظهر التزامات مماثلة لتلك التي يتم إنشاؤها. على روابط الدم في بعض المجتمعات. يجوز للإنسان أن يحتل مكان والد غيره يسميه بكلمة أب دون أن يكون أباً حقيقياً ، ولا يحق له الاتصال بأمه ، وإنما الأمر يتعلق بالعادات والآداب العامة كما يحدث. بعيداً في بعض القرى المصرية حيث يستخدم الشخص مصطلح "أب فلان". على من هم في سن الأعمام أو غيرهم". (الحاجة، 2021-2022، صفحة 110).

## رابعاً: أنواع القرابة:

القرابة تحددها قوتها وضعفها على أساس القرب والبعد وأهل القرابة بالرحم تعطي الأولوية في أحكام الأقرب فالأقرب، فتختلف مكانة الأب عن مركز الأخ عن العم ونحوه وبحسب قول ابن خلدون : فإذا كان النسب المتواصل بين المتناصرين قريباً جداً بحيث يحصل به الاتحاد والالتحام كانت الوصلة ظاهرة.

وكل قسم من هذين القسمين يشتمل على أنواع بحسب القرب والبعد .. ولذا أفسمه إلى فرعين:

• الفرع الأول : في القرابة القريبة : البيولوجية.

• الفرع الثاني : في القرابة البعيدة : الاجتماعية.

### الفرع الأول : في القرابة القريبة . البيولوجية

والمراد به تلك القرابة الحقيقية التي تتحققت بأحد الأسباب الشرعية، والتي رتب عليها المشرع العديد من الأحكام الشرعية، وهي تشمل ثلاثة أنواع:

قرابة دم (أي سببها الدم).

قرابة مصاهرة (سببها المصاهرة).

قرابة رضاع (أي سببها الرضاع). " (خطاب، 2001، صفحة 26)

### النوع الأول : قرابة دموية :

"كل أشكال العلاقة الناتجة عن الزواج والمصاهرة والتتاسل المنحدر من الجد والتي تعبر عنها بالعلاقة بين الأشقاء، وأبناء العمومة والخوولة." (قاسمي، 2017، صفحة 104).

" يمكن تقسيم هذا النوع إلى:

قرابة بالنسب.

وقرابة بالرحم.

قرابة بالنسب : وتشتمل ثلاثة أنواع :

[1] الأصول : أي أصول الإنسان من جهة أبيه وأمه، وإذا كان أعلى، أي الآباء والأمهات وآبائهم.

[2] الفروع : أي فرع من فروع الرجل يتفرع منه أبناؤه ذكورا وإناثا وذريتهم وإن كانوا أقل.

[3] الحواشي : وتشتمل الإخوة والأعمام . الفروع الأبوية - أي الإخوة والأخوات و أولادهم، وفرع الجد من جهة

الأب وفروعهم أي العم والعممة و أولادهم.

أما قرابة ذوي الرحم : وهي القرابة من جهة الأم . أي الأقارب من جهة المرأة، كما يعرفها الفقهاء من ليسوا

واجبا ولا معصبا ، وهم أقارب من الذكور والإناث يتوسطون بينهم وبين الشخص، ومعظمهم من الإناث"

(خطاب، 2001، صفحة 27)

## النوع الثاني : قرابة بالمصاهرة أو الزوجية :

العلاقة التي تجمع بين عائلتين عن طريق الزواج، ويمكن أن تجتمع القرابة الدموية والقرابة بالمصاهرة في نفس الوقت من خلال زواج الأقارب. " (قاسيمي، 2017، صفحة 105).

ويقصد بها العلاقة الزوجية التي تكون بين عائلتين ويمكن ان تكون من بين هذه العلاقات علاقة قرابة دموية.

## النوع الثالث : قرابة الرضاع :

قرابة ناتجة عن إرضاع أى امرأة لأحد الصبيان على الأقل خمس مرات وفي كل مرة حتى يشبع، فيصبح هذا الرضيع ابنا لتلك المرضعة وأخا لأبنائها، وتندرج عليه تسمية الأخ بالرضاعة والعم بالرضاعة والخال بالرضاعة وفي الديانة الإسلامية يحرم الزواج بين الإخوة من الرضاعة، لكن ذلك لا يتعدى إلى منح لقب المرضعة ولا لقب أسرتها، ولا أن يستفيد الرضيع من ميراثها ولا ميراث أسرتها." (قاسيمي، 2017، صفحة 104).

## الفرع الثاني : القرابة البعيدة

"وقد تبين فيما تقدم أن علاقات النسب والمصاهرة وحدهما لا تتسج شبكة القرابة، لأن القرابة يمكن أن تتحقق بالولاء الذي يعتبر رباط مثل رباط النسب، كما يمكن أن يتحقق بدخول الفرد في دائرة القرابة بعقد اجتماعي مثل الحلف أو الجوار .. إلا أنها تكون أشد وضوحا في قرابة الدم، والأفراد المتحدون بنفس النسب ، ويأخذ الضعف كلما امتد النسب، وتحقيقه بعد ذلك يكون على أساس وجود المصلحة المشتركة بين الأفراد، فظهرت روح القرابة في القرابة الدموية حسب رتبها ودرجاتها لوجود قرابة الدم ونحوها، وعند غياب هذه القرابة فإن ما يحدد القرابة في ذلك الوقت هو وجود الإنتصار والتحالف بين الجماعة وهو ما نسميه القرابة البعيدة، ولم يثبت لها أحكام كثيرة كالسابق ،فلا توارث بينهم ولا نفقة ولا ولاية إلا في حالات عدم القرابة.

ويمكن تقسيم هذا النوع إلى ثلاثة اقسام:

قرابة بالحلف والولاء.

قرابة بالعمل أو الديوان.

قراية بالدين والإسلام.

أولا : قراية الحلف والولاء:

ويتحقق الحلف بتحالف رجل مع آخر على النصره فيما بينهما فيقول له دمي دمك ترتني وارثك، وقد يكون بين القبائل والعشائر التي تلجأ إلى تحقيق المصلحة المشتركة بين افرادها وخاصة عندما تشعر القبيلة أو العشيرة بالضعف أو حاجتها إلى سند قوي للوقوف في وجه أعدائها .. فالحلف بذلك هو عهد بين فرد وآخر أو قبيلة وأخرى توافرت فيه الكفاءة بين الطرفين للتناصر بينهما". (خطاب، 2001، صفحة 31)

يتبين لنا ان القراية بالحلف تكون عن طريق التحالف من أجل النصر أو التحالف من أجل القوة والتساند، ويكون بين فردين أو قبيلتين.

"والتحالف بالدم من أقدم وأشهر صور التحالف عند العرب، ومن أحسنه حلف الفضول بين بطون قريش قبل الإسلام.

ولقد كان التوارث به في بدء الإسلام ثم نسخ بقوله (وأولو الأرحام بعضهم أولى ببعض) الاحزاب:.

ومن صور التحالف ما يسمى بولاء الحلف أو ولاء اليمين وصلة الولاء تكون بانتماء رجل بالانتساب إلى آخر أو إلى قبيلة، ويسمى ولاء الموالاة أو ولاء العهد والمخالطة، ومن صورته أيضا الجوار وهو عرف اجتماعي يهدف إلى حماية الجار على أهل القبيلة التي استجار بها سواء في الخير أو الشر.

فلما جاء الإسلام احدث لهم تغييرا جذريا في مجتمعهم فأزال ما فيه من فساد، وأقام أسس العدالة في المجتمع، ودعا إلى نبذ العصبية القبلية فيما بينهم وازال شرها، ونادي بالتعاون على البر والتقوى، ونهى عن التعاون بالإثم والعدوان .

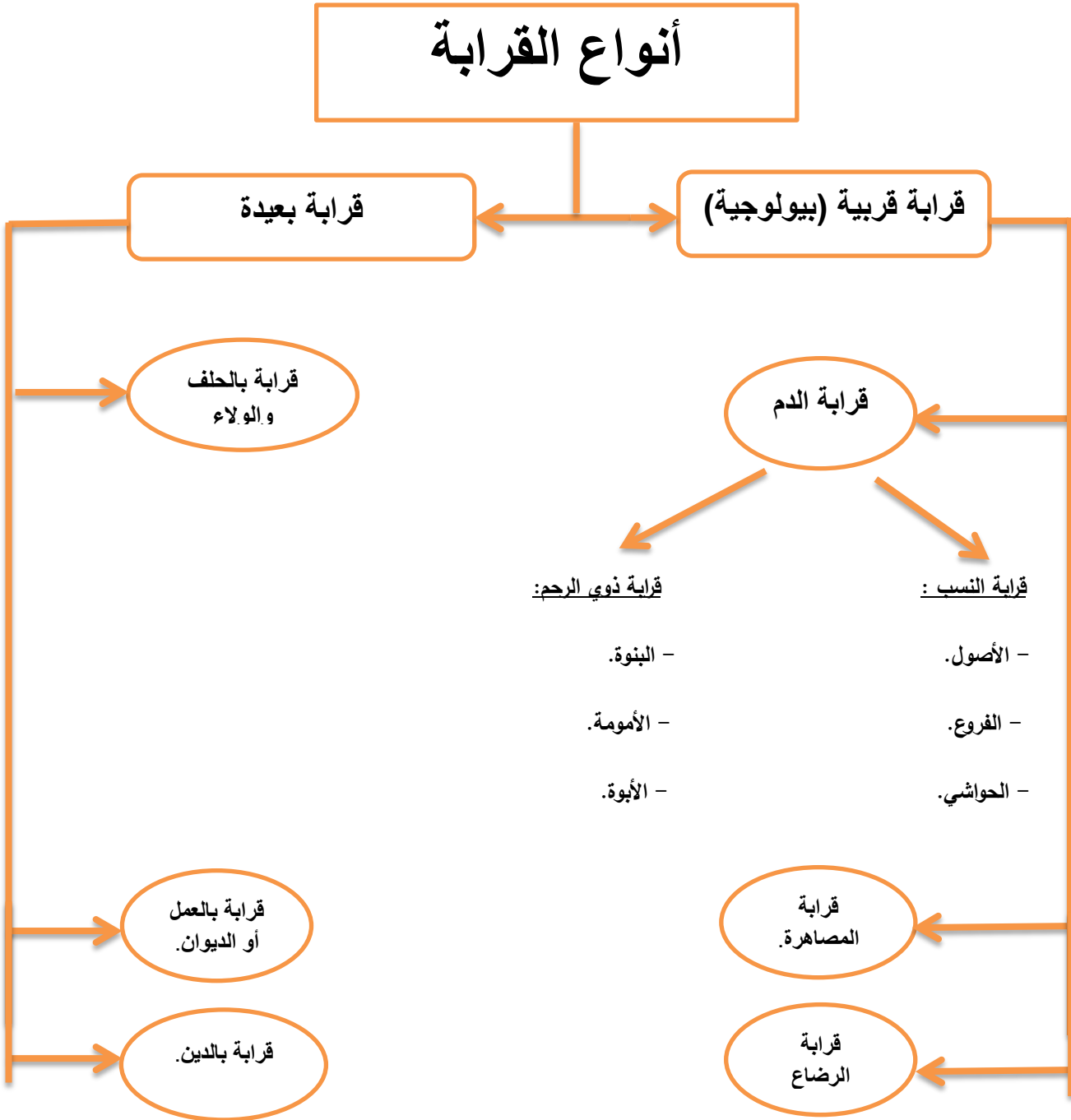
ثانيا: قراية بالعمل أو الديوان :

(والمراد به الجريدة التي يدون فيها أسماء الجنود ، وأهل الديوان أي العساكر المقاتلين)". (خطاب، 2001، صفحة 32)

"ويروى أن الخليفة عمر رضي الله عنه أول من اثبت الدواوين أي رتب الجرائد التي يدون فيها أسماء القضاة والولاة والجنود ويسمون بأهل الرايات فهؤلاء يوجد بينهم تناصر، لأنهم اختصوا بحماية القبائل

أو البلاد من العدوان عليها وكأنهم متحالفون فيما بينهم على النصره ودفع الظلم .. فالمعني الموجود بين قرابة الدم وهو النصره والتحالف نجده موجودا بين أهل الديوان.

وقد أشار ابن خلدون إلى أن الصداقة والتحالف كما يكونان بين أهل النسب الواحد يكونان في غير ذلك من الجماعات التي تربطهم دعوة واحدة أو هدف واحد إلا أنه غالبا يكون أضعف مما في القرابة القريبة فقال: (إن الالتحام والاتصال في طباع البشر وإن لم يكونوا من أهل نسب واحد إلا أنه أضعف مما يكون بالنسب) وقد لاحظ هذا المعني الفاروق عمر فجعل تحمل الدية في القتل الخطأ بين أهل الديوان لحصول ذلك المعني فيما بينهم ولا شك أن في ذلك دلالة على أن رابطة الديوان . وإن لم تكن ترقى إلى رابطة الدم . فيها معني النصره والتحالف .. وإلا لما جعل عمر رضي الله عنه تحمل الدية في القتل الخطأ على أهل الديوان.(خطاب، 2001، صفحة 33)



مخطط من إعداد الطلبة.

## كما يتم تقسيم أنواع القرابة في الأنثروبولوجيا كما يلي:

**القرابة الدموية (البيولوجية):** وهي علاقة قرابة تتكون من أشخاص تربطهم نفس القرابة ، سواء كان السلف ذكراً أم أنثى ، وهناك نوعان من الأقارب من الدرجة الأولى والأقارب من الدرجة الثانية. أما بالنسبة للأقارب من الدرجة الثانية ، فهي علاقة دم يتم تشخيصها من خلال سلف مشترك. أحفاد نفس السلف هم أعضاء في فصيلة الدم. يؤهل انتماء الشخص لوالديه إلى أن يكون عضواً في مجموعتي الدم. (الحاجة، 2021-2022، صفحة 101)

**القرابة الاجتماعية:** بالإضافة إلى علاقات القرابة الحقيقية الدموية ، هناك علاقات القرابة غير الواقعية ، لذلك يميز علماء الأنثروبولوجيا بين العلاقات التكوينية وعلاقات القرابة التي ينشئها المجتمع بحكم أنظمة القرابة الثقافية ، والتي تظهر التزامات مماثلة لتلك التي يتم بناؤها. على روابط الدم في بعض المجتمعات. قد يحتل شخص مكانة والد شخص آخر يسميه بكلمة أب دون أن يكون أباً حقيقياً ، ودون أن يكون له الحق في الاتصال بالأمه ، بل الأمر يتعلق بالعادات والآداب العامة كما يحدث. بعيداً في بعض القرى المصرية حيث يستخدم الشخص مصطلح "أب فلان". على من هم في سن الأعمام أو غيرهم. (سعدون، 2017-2018، صفحة 32.33).

**القرابة عن طريق المصاهرة:** "هي علاقات تنشأ من الزواج لأنها علاقات زواج تربط أحد الزوجين وأقارب الزوج بالآخر ، مما يؤدي إلى اندماجهم في الأسرة ليصبح حميمياً ، فتصبح العلاقة مثل روابط الأقارب التي تربط بين أفراد الأسرة. نفس العائلة عن طريق القرابة. في هذه الحالة تقوم العلاقة على الزواج المختلط ، والأقارب هم أصهار ، مقسمون إلى درجات مختلفة من الدم ، أي مدى قربهم من الناس ، ويستند الأصهار على كون زوج أختي هو شقيق أختي. زوجي وكذلك زوجتي أخي الذين تربطني بهم علاقة زوجية وآخرين مرتبطين بالزواج.

على الرغم من وجود ثقافات ولغات مختلفة في تحديد فئات الأصهار ، من خلال تحديد دائرة الأشخاص الذين تربطهم علاقة بهم على أساس الزواج ، على الرغم من الاختلافات في المصطلحات في اللغات والثقافات للإشارة إلى الأصهار ، فإنهم تحديد فئاتهم الخاصة والدوائر والحقوق والالتزامات تبدو قوية بنفس القدر". (الحاجة، 2021-2022، صفحة 102).

**القرابة المصطنعة:** "يشير هذا النوع من القرابة إلى العلاقة التي يفترض فيها المجتمع طبيعة القرابة الحقيقية، والحقوق والواجبات المترتبة على ذلك. وأبرز مثال على هذه القرابة هو ما يسمى بالقرابة.



التبني، وبالتالي الامتيازات والحقوق الممنوحة للأطفال المتبنين، تختلف من ثقافة إلى المجتمع. تعتبر ظاهرة التبني والقبول والتبني من الظواهر المهمة في نظام الأسرة البشرية، وهي من الحقوق التي يمارسها رب الأسرة ، والتي بموجبها يمكن أن ينضم إلى دم أي شخص يشاء. . الأسرة ، تتطلب درجة معينة من القرابة لا تقل عن الدم والعصب". (الحاجة، 2021-2022، صفحة 102.103).

**القرابة الطقوسية:** "ومن أمثلة القرابة الطقوسية ما وجده علماء الأنثروبولوجيا في بعض المجتمعات القبلية في شرق إفريقيا ، وبين الهنود الحمر ، وبعض جزر المحيط الهندي ، وبعض قبائل أستراليا. يشمل جميع الأفراد المنتمين إلى فئة عمرية محددة ، وهذا ما يصور المجتمعات إلى طبقات عمرية مرئية الطبقات العمرية ، وهي تقوم على ترتيب أفراد المجتمع - وخاصة الذكور على أساس العمر .لديهم جميعاً نفس الوضع الاجتماعي ، ويتخذون نفس السلوك تجاه بعضهم البعض ، ويتخذون موقفاً واحداً تجاه الأشخاص الآخرين الذين يُنسبون إلى فئات عمرية مختلفة ، وهذا يعني أن بناء فئة عمرية معينة - كما يقول إيفانز بريتشارد ، من لديهم هذا النظام في النوير بجنوب السودان ، ولهم نفس الحقوق والامتيازات والوظائف هي درس اجتماعي ، وتنشأ الأخوة وأواصر الانتماء المشترك بينهم التي تتجاوز حدود العشائر ومجموعات القرابة ، وتتفوق على قوة هذه العلاقات الأخوية التي تفرض قيوداً عليها في مجالات الحياة والممارسات الجنسية - تماماً مثل تلك التي تفرضها علاقات الدم التي لا تقوم على أساس بيولوجي ، بل تستند في جوهرها على أساس اجتماعي. وهي مشتقة من ثقافة المجتمع وتقاليد وأنظمتها". (سعدون، 2017-2018، صفحة 34.35).

### خامسا: أهمية القرابة:

"حيث تفيد القرابة في تحديد هوية الفرد ضمن وحدات القرابة ومكانته فيها ، أي تعريف الفرد بأصوله وفروعه ، فضلاً عن أهم المبادئ والقيم التي يُعرف بها وفقاً له. وحدات القرابة وموقعها في ذلك ، كما يقول مارتن سيجلان. على أمر شاب جاء لزيارة خالته ولم يعرفها ، ولكن فور وصوله إلى محل إقامتها وتقديم نفسها على أنها ابن أختها ، سمحت له خالته بالدخول والنوم معها ، وهنا تكمن الأهمية القصوى للقرابة على جميع المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية في المجتمع ، والقرابة لها هذه الأهمية وتصبح معترف بها في جميع المجتمعات بسبب الأدوار والوظائف المختلفة التي تؤديها والتي تنتمي إلى فئات القرابة بشكل خاص وإلى المجتمع بشكل عام". (نتيجة جيماي ، عبدالعالي دبله، العدد 13 ، 2014، صفحة 115).

"يهتم كل رجل وامرأة بشدة بقضية وشؤون الأسرة التي ينتمون إليها، ويتجسد هذا الاهتمام في نوعية العلاقات غير الرسمية والمتماسكة التي تربطهم بباقي أفراد الأسرة ومجموعات القرابة، كما أن طبيعة هذه العلاقات تجعله يشعر بالراحة والطمأنينة، وتحميه من العزلة الاجتماعية والأخطار الخارجية التي قد تهدد وجوده ومستقبله.

فالفرد دائماً يرى في أهله وأقاربه امتداداً لنفسه، ومنها تعد القرابة وسيلة للانتماء في جماعة الأهل والأقارب، فبدون روابط دموية أو مصاهرة يصعب على الفرد الدخول في العائلة، فقد يندمج الفرد كصديق، أو مع جار ولكن اندماجه لا يكون بنفس درجة القريب، وبذلك تكتسب العلاقات القرابية أهمية كبيرة ابتداء من العلاقة بين أعضاء الأسرة الواحدة لتمتد إلى غاية كل فروع شجرة العائلة وبدرجات قرابية متفاوتة، حيث تفيد القرابة في تعريف هوية الفرد داخل وحداته القرابية ومكانته داخلها أي تعريف الفرد بأصوله وفروعه، وكذلك أهم المبادئ والقيم التي يعرف بها تبعاً لوحدها القرابية ومكانتها لذلك، تقول مارين سيقلان "هكذا تؤدي القرابة دور بطلاقة الهوية وتعريف في العلاقة مع الآخر، وأعطت لنا مثل عن شاب جاء بزيارة عمته وهو لا يعرفها، ولكن بوصوله إلى مكان إقامتها وتقديم نفسها على أنه ابن أخيها فإن العمّة سمحت له الدخول والمبيت عندها" (جيماي، 2017، الصفحات 342-343)

## سادساً: وظائف القرابة :

"ظهر الوظيفة الأولى للقرابة - على حد تعبير جون بيتي - في جميع المجتمعات تقريباً عندما يموت الشخص ويترك الشخص الميت بعده شيئاً ، سواء كان هذا الشيء هو المركز الاجتماعي مثل قيادة الأسرة أو المجموعة المحلية أو الممتلكات المنقولة أو غير المنقولة كالأرض والحيوانات التي يعيش عليه أو الماء. بعد وفاته ، يجب أن تنتقل هذه الأشياء إلى شخص آخر. في جميع المجتمعات هناك قواعد لمثل هذا النقل. في بعض المجتمعات ، من الممكن أيضاً أن ترث المكانة الاجتماعية أو البضائع من جهة الأب ومن جهة الأم. لكن الوضع المعتاد هو استخدام خط واحد ، إما خط الأب أو خط الأم ، لنقل المواقف الاجتماعية الخاصة أو أنواع الممتلكات

أما بالنسبة للوظيفة الثانية للقرابة ، والتي تتعلق بتكوين الفئات الاجتماعية المالية والحفاظ عليها ، فمن المعروف أن القرابة تستخدم في كثير من المجتمعات لتأسيس وتعريف وحدات اجتماعية متكاملة متميزة. في أبسط الثقافات ، من المهم جداً أن يكون كل فرد عضواً في مجموعة تعاونية وذات صلة وثيقة

من الأشخاص الذين يمكنهم الاعتماد على مساعدتهم ودعمهم في أنشطة الجيب مثل الصيد والزراعة والرعي والحرب. (السخاوي، بدون سنة، صفحة ص128).

القرابة هي مؤسسة اجتماعية داخل الكيان الاجتماعي العربي لأنها تربط العربي بنسبه وأقاربه لدرجة أنه لا يستطيع اتخاذ قرار أسري بشأنه أو بأقاربه إلا باستشارةهم وأخذ آرائهم. كما يساهم الفرد في مشاركة ومساعدة أقاربه في الأفراح والأفراح ، وهذا ما يدل على ممارسة القرابة وتأثيرها وتأثيرها على العرق العربي ، حيث إذا خالفها أو انحرف عنها ، كان مكانته الاجتماعية بينهم. ينخفض ويفقد جميع الصلاحيات الخاصة ، بما في ذلك تلك المتعلقة بصنع القرار ضمن هيكل القرابة ، وقد يُحرم أيضاً من المكاسب المالية أو المهنية أو الحرفية نتيجة تدهور وضعه الاجتماعي (جياموي، 2017، صفحة 348).

وظائف القرابة هي:

- 1- تكوين الجماعات الاجتماعية المؤثرة.
- 2- المحافظة على الجماعات الاجتماعية.
- 3- نقل المركز الاجتماعي من جيل إلى جيل.
- 4- نقل الممتلكات المادية من جيل إلى جيل. (السخاوي، بدون سنة، صفحة ص129).

### سابعاً: دور القرابة في الحياة الاجتماعية:

"علاقة الأب والابن: هذه العلاقة لا تقوم على الغريزة والتعود فقط ، بل على أسس اجتماعية وحضارية أيضاً. الأبوة يمكن أن تكون بيولوجية أو اجتماعية فقط. سلطة الأب المعروفة لا تمارس في كل مجتمع. بدلا من ذلك ، هناك اختلافات كبيرة بين السلطة القوية (كما بين الرومان) وغياب السلطة على الإطلاق. ويلاحظ في العديد من المجتمعات البدائية أن هناك روابط وعلاقات قوية بين الابن والأم ، أو بين الابنة والأب أكثر من العلاقات المقابلة.

**علاقة الأخوة:** ويلاحظ أن هناك علاقة احترام متبادل بين الأخ وأخته ، خاصة بعد طقوس البلوغ ، حيث نجد اختلافاً كبيراً بينهما من أجل تجنب سفاح القربى. أما العلاقة بين الإخوة من نفس الجنس فهي علاقة رقيقة قوية مع احترام كبير للعمر.

**علاقة الزوج والزوجة:** غالبًا ما تكون علاقة رسمية لأن الزواج عادة ما يكون ترتيبًا يتم بين عائلتين ، ونادراً ما يكون نتيجة علاقة رومانسية. في المجتمعات التي تهيمن عليها المنظمات العشائرية نجد روابط القرابة أحياناً أقوى من علاقات الزواج. وفي أوقات أخرى ، قد تتحول العلاقة الزوجية تدريجياً إلى علاقة عداة أو انفصال تام في الأكل والنوم ، وتتنحصر العلاقة بالضروريات فقط". (درنوني، 2021، صفحة ص83).

حدد دور القرابة في الحياة الاجتماعية هنا على العلاقة المبنية بين الاباء وأبنائهم والعلاقة المبنية بين الاخوة والعلاقة المبنية بين الزوجين.

**"علاقة العمومة والخوولة:** في المجتمعات الأبوية ، نجد أن العم يعامل مثل الأب ، ولا يتمتع العم بنفس سلطة الأب. في المجتمعات الأموية ، تنمو سلطة العم وتصبح أكبر من سلطة الأب على الأبناء ولا يملك العم أي سلطة على أبناء أخيه. نسب. في عدد من المجتمعات ، تتقارب العلاقة بين العم وأبناء أخيه ، لتصل إلى مرحلة الصداقة والمساعدة ، وتنشأ علاقة بين الطرفين أقرب ما يمكن من الأخوة ، حيث تكون العلاقة الرسمية غائبة. وفي بعض المجتمعات ، تنشأ علاقة وثيقة بين العم وأبناء إخوتها ، الأمر الذي يؤدي أحياناً إلى إلغاء الشكليات ، وإلى تكوين سلطة العم على أبناء أخيها ، على غرار سلطة الأم في أوقات أخرى (بعض القبائل الميلانيزيين).

**علاقة الأجداد والأحفاد:** في معظم المجتمعات، نجد علاقات التعاطف والود والحماية والمساعدة التي تميز الروابط بين الأجداد وأحفادهم. ومثال على وجود هذا التعاطف ، على الرغم من البعد الزمني ، أن بعض القبائل تسمى الشمس (الجد) لأنها قديمة وبعيدة ، لكن أثرها الجيد محسوس في كل مكان. وبالمثل تسمى قبائل داكوتا في أماراند الحضور الأعظم باسم (الجد)". (درنوني، 2021، صفحة ص84).

## **ثامنا: القرابة و المجتمع:**

"طرح الانقسام علم الأنساب كإطار عام يتم من خلاله تنظيم المجموعات القبلية كنظام مرجعي ترتبط به المجموعات وتحافظ عليه باعتباره الدعامة الأساسية لوحدها وتماسكها. وإذا سلطوا الضوء على هذا المستوى على الفروق الموجودة بين كل من البدو والمستقرين ، وكذلك بين الوحدات الدنيا والعليا في إطار النظام القبلي ، فعندئذ لم ينحرفوا بشكل عام ، أينما وجدوا الحقيقي أو روابط القرابة الوهمية ، من اعتبار علم الأنساب أساساً للتجانس والتماسك ، وكدعم لهوية المجموعة واستمراريتها. مع الاعتراف الجزئي بصحة هذا الافتراض نلاحظ أنه مع ذلك أهمل توضيح الأبعاد الأيديولوجية لعلم الأنساب. وذلك لأن القرابة، إذا كانت

تحقق بالفعل وحدة الجماعة المستفيد الرئيسي منها ليس كل أفرادها ، بل فقط العائلات المشرفة والأصيلة التي لها مكانة رمزية مرموقة ، أو العائلات التي تتحكم سياسياً في شؤون الجماعة مقابل الدخلاء والوافدين الجدد والمضطهدين ضدهم. يتم التلويع بسلاح علم الوراثة عندما تتطلب الظروف تقاسم منافع المراعي أو المياه الجماعية، أو أداء واجب خيري أو شيء من هذا القبيل. حتى ذلك الحين. يفترض هذا التمايز الاجتماعي والتسلسل الهرمي للمجموعات بناءً على الاختلافات المادية والرمزية بينهما، وفي نفس الوقت يشير بوضوح إلى أن القرابة ليست خاصة بالعلاقات الاجتماعية بقدر ما هي محددة في سياق علاقات القوة الاقتصادية والسياسية . بعيداً هو نتاج الممارسات الفردية والجماعية التي تصوت عليها باستمرار وتتكيف معها.

ثم إذا كان الانقسام قد شدد على انتشار السلطة وتناوبها بين العائلات المكونة للمجموعة ، فذلك لأنهم تجاهلوا هنا أيضاً عواقب الأنساب من حيث التمييز بين أولئك الذين يستحقون تحمل مسؤولية الحكم ، و ومن يصر عليها من الضعفاء والأجانب. بين أعضاء نفس المجموعة أو الدفاع عن المصلحة المشتركة وتبرير التوزيع غير المتكافئ للحقوق للمشاركة في اتخاذ القرارات الحاسمة ، وإضفاء الشرعية على الظلم الاجتماعي الناتج. بعبارة أخرى، فإن أيديولوجية المجتمع المشبوه غير قادر على الاعتراف صراحةً بتسلسله الهرمي ، لذلك فهو يميل إلى إخفاء معالمه تحت وطأة فقدان الحد الأدنى من التماسك الاجتماعي الضروري أحياناً للدفاع عن مصالح أو امتيازات معينة. ومن هنا خطر التوقف عندما يطالب المجتمع الرسمي بذلك لنفسه ، أو بالأحرى المتحدثين باسمه من الأعيان والرؤساء". (الهراس، 1986،، صفحة ص51).

"وقد استخدم ابن خلدون العصبية في كتابه "المقدمة" فأوضح أنها تؤدي دوراً أساسياً في الدينامية الاجتماعية للسكان. والعصبية معناها التحيز للأهل والأقارب أو تقديم فرص أو مزايا معينة وترتبط العصبية بالروابط القرابية 2 وقد جاءت تحليلات ابن خلدون للمجتمعات المغاربية من خلال العصبية السائدة وقتئذ، وفي ذلك رأى أن الأحياء المغاربية هي منغلقة على نفسها تكون جمهورية من نفس الرباط القرابي، فكان المجتمع يتسم بعلاقاته القوية بالحكم هو في يد أفراد طاعنين في السن موقرين من طرف الجماعة وكلهم متوحدون لأنهم ينتمون إلى جد مشترك". (خوخة، 2010-2011، صفحة 34).

## تاسعا: العلاقة بين القرابة والعمل:

"يمكن اعتبار روابط القرابة ونظام الأسرة من العوامل التي تسهل عملية التصنيع بشكل خاص والتنمية بشكل عام. قد يكون عائقا أمامها، وما حدث في إنجلترا قد يلقي بعض الضوء على هذه العملية. عندما بدأت الصناعة في أواخر القرن الثامن عشر، كان نظام الأسرة بالنسبة لبعض السكان على الأقل متسقاً مع المطالب التي تفرضها الصناعة، لأن الروابط الإقليمية المعقدة والالتزامات وكذلك الروابط المتعلقة بالأسرة لم تتعارض مع النمط الجديد من الالتزامات الفردية والعمل. أي عمل صناعي.

ولكي تزداد وضوحاً أهمية علاقة القرابية و أنماط الأسرة في تسهيل عملية التصنيع ، و التنمية، أو الوقوف ضدها ، تستعين بالمقارنة التي عقدها كل من (جود) ( GODE ) و وارنار ( WARNER ) في جهود كل من اليابان والصين عندما بدأت كل منهما يطرق عملية التصنيع أواخر القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين." (رتيمي، 1992-1993،، صفحة 49).

يتبين لنا ان العلاقات القرابية لها دور اساسي ومهم في عملية التصنيع.

"كان كل منهما يواجه مجموعة من المشكلات المتشابهة إلى حد كبير تقريباً، تماماً كما كانت الظروف الاقتصادية والاجتماعية لهاتين الدولتين متشابهة إلى حد كبير مع ما واجهته من خطر الغزو الأجنبي، والاقتصاد السائد في كل منهما. هو الاقتصاد الزراعي، ويعاني كل منهم من مشكلة زيادة عدد السكان، حيث توجد أجهزة. بيروقراطية ضخمة، والاهتمام يتركز على الأسرة أكثر من الفرد. فضلاً عن وجود مشاكل بين العلاقات الريفية الحضرية، بالإضافة إلى تدهور مكانة التجار على الرغم من الدور المهم الذي يلعبونه في عملية التحديث على مدار نصف قرن تقريباً، تمكنت اليابان من أن تصبح أكثر تقدماً من الصين في مجال الصناعة. بينما فشلت الصين في مواجهة مشاكلها، فقد أنشأت الصناعات الثقيلة دون استخدام أي مساعدة مالية ورأس مال أجنبي تقريباً. كما استطاعت تعديل نظام التوزيع الخاص بها وإلغاء الإلزامية بين المرأة والرجل على حد سواء، حيث أدخلت مجموعة من العلاقات الاجتماعية الجديدة، لكن هذا التناقض في التغلب على المشاكل التي تعيق عملية التصنيع يرجع إلى عدة عوامل ، ربما وأهمها نظام صلة القرابة والأسرة في كل منهما."

فالمحابة للصيني هي واجبا يجب أن يؤديه لأقاربه خاصة إذا كان يشغل منصبا أفضل في الحياة، فهو لا يستطيع أن يرفض طلبا من أحد أقاربه، ومن المتوقع منه تقديم الدعم والمساهمة لهم حتى يمكنهم من الصعود الى ما توصل إليه.

أما بالنسبة لليابان، فقد كان نظام التبني أحد الأساليب الضرورية للنهوض الاجتماعي والارتقاء الاجتماعي، حيث قد يحرم الأب ابنه من الميراث من أجل تبني شابا موهوبا يرتقي إلى منزلة اجتماعية بفضل جهوده في ذلك، أن يصبح قسما متخصصا لاختيار العاملين على مستوى كل مديرية ، ما لم يتم ذلك من خلال العلاقات التي يستخدمها المدير من أجل الحافظ على مكانته وتقويتها، حيث يكون محاط بأقاربه وأصدقائه، وهذا هو تعزيز المكانة داخل المؤسسة" . (رتيمي، 1992-1993،، صفحة 50).

## عاشرا: نظريات مفسرة للقرابة:

### نظرية القرابة عند بارسونز:

"تجد آراء تالكوت بارسونز، التي تعد من أكثر التطبيقات شمولاً للنظرية الوظيفية على الأسرة الأمريكية الحديثة، و يواجه النقاد الذين يفترضون أن الأسرة الحديثة عرضة للتفكك وفقدان الوظيفة، وأن التطورات الصناعية تجعلنا نشهد عملية التغير في وظائف الأسرة الحديثة وليس تفككها. يعني التحليل الوظيفي للأسرة، وفق بارسونز، جانبين : الأول هو التنشئة الاجتماعية، حيث تقوم الأسرة النواة بالتنشئة الاجتماعية نيابة عن النظام الاجتماعي، ويعبر الشخصية بمثابة تحول فرعي في نظام الأسرة، والأسرة بدورها كنقطة عبور فرعية للنظام الاجتماعي الأكبر، أكد أن الأسرة ليست وحدة معزولة عن النظام العام.

أما الجانب الثاني في التحليل الوظيفي للأسرة حسب بارسونز فهو يتمثل في محددات الدور حسب الجنس داخل الأسرة. يحدد الوضع الاجتماعي لجميع أفراد الأسرة. أما بالنسبة للمرأة فهي تهتم بالأدوار التعبيرية أو العاطفية ، ويرجع ذلك كما يذكر بارسونز إلى العامل البيولوجي ، وهذا الاختلاف في أوار أفراد الأسرة له أهمية وظيفية بالنسبة للأفراد والنظام مثل ككل. ينعكس في البنية الاجتماعية للمجتمع." (شريف، 2005، صفحة 46).

### نظرية التحالف لكلود ليفي ستروس :

"يرى للي ستروس أن نظم القرابة إما أن تكون أولية أو مركبة ففي ظل النظم الأولية يختار الفرد شريك العلاقة الزوجية وفقا لقواعد إجتماعية محددة محكومة لقانون زنا المحارم. فمثل التنظيم الذي يقال عنه ثنائي يؤدي بالمجتمع على الانقسام إلى طائفتين مختلفتين تخضع في بعض الأحيان إلى قاعدة الزواج الخارجي فهي تلزم الرجل الزواج من طائفة منافسة. فالأشخاص من نفس الطائفة هم أقارب متوازنون أما الأفراد من طائفة أخرى هم أقارب بالتقاطع، و مجموع مفردات القرابة تترتب بالدرجة الأولى من جماعة

الإخوة والأخوات الذين يمنع الزواج فيها بينهم بين الأقارب بالنقاطع تعكس ذلك فهم الأقارب الأوائل الذين بالإمكان الزواج منهم . مميز في ستروس" بين نظامين للقرابة الأول المتثل في النظم الأولية بمير المجتمعات البدائية والتقليدية أين يختار الشخص شريك العلاقة الزوجية وفقا لقواعد اجتماعية محددة غالبا ما تكون متمثلة في قواعد القرابة". (جياموي، 2017، صفحة 341).

### النظرية التطورية :

"عندما حاول أنصار التطور إعادة بناء مراحل التطور الثقافي والبيولوجي في القرن التاسع عشر، كانوا يحاولون إعادة بناء العادات والأنظمة الاجتماعية في الماضي عندما كانت معظم الجماعات لا تعرف الكتابة، ولم يتركوا أي سجلات مكتوبة عن طرقهم في الحياة، وبالتالي العادات والتغيرات الثقافية لفترة ما قبل التاريخ، لا يمكن معرفتها من خلال الملاحظة المباشرة، ولكن يجب استنتاجها من أي شيء متاح لنا. إن انعكاسات أنصار التطور الثقافي في القرن التاسع عشر قد تؤدي إلى شك نقدي في هذا التاريخ التخميني أو التأملي.

ولا شك أن تبنى مثل هذه النظرية أمر محفوف بالمخاطر حيث أنها تقتصر إلى الدراسة التجريبية التي هي أساس المناهج العلمية التي يمكن الركون إليها عند صياغة أي نظرية من النظريات". (السخاوي، بدون سنة، صفحة 22).

### الثقافة والشخصية :

"ربما كان أحدث الاتجاهات في الأنثروبولوجيا هو الاتجاه المسمى بالثقافة والشخصية ، والذي حمل علمه العلماء مارغريت ميد ورالف لينتون وأ. كاردينار وغيرهم. كان معظم اهتمامهم هو دراسة العلاقات المتبادلة بين الثقافة والشخصية. يحاول أصحاب هذا النهج دراسة الثقافة كما تتجسد في شخصية أفرادها وليس في الأشياء المادية أو النظم الاجتماعية. على الرغم من تنوع أساليب أصحاب هذا الاتجاه ، قادت مارجريت ميد دراسة تأثير الثقافة على الشخصية ، وقادت روث بنديكت تأثير الشخصية على الشخصية. الثقافة ، بينما جمع رالف لينتون وآخرون الطريقتين السابقتين، فإن الارتباك أو التناقض يحيط بهذا الاتجاه لأن أصحاب هذه النظرية يعتقدون أن التنشئة النفسية لها تأثير في تشكيل شخصية الفرد وهم يعتقدون في نفس الوقت أن بناء الأساسيات. الشخصية بدورها تؤثر على الفولكلور والدين وبقية الأنظمة.

ومما سبق يتضح :



1 - إعتقاد التطوريين على الإستنتاج والتاريخ الظني.

2 - إعتقاد الإنتشاريين على أوجه الشبه بين الثقافات والناقص مفهوم الإنتشار مع تعدد وإختلاف الأنساق (القريبة مثلاً). (السخاوي، بدون سنة، صفحة ص26).

### نظرية القرابة عند راد كليف براون :

"لقد تحقق كثير من التقدم في "أنثروبولوجيا القرابة" منذ ظهور دراسة راد كليف براون الشهيرة التي ظهرت عام 1935 بعنوان : تسلسل النسب الأبوي والأمومي والتي أعيد نشرها في كتابه القيم بعنوان البنية والوظيفة في المجتمعات البدائية. كما تأصل في الوقت الحاضر التمايز بين أنساق القرابة المزدوجة أحادية النسب *doublo unilineal systems* والأنساق ثنائية النسب *Bilateral system* وغيرها من التصنيفات الأخرى التي جاءت بها الدراسات الحقلية من مجتمعات غير أوربية وتعد الأسرة الأولية *Family Elementary* هي الوحدة البنائية للنسق القرابي في منهجه التحليلي والمقارن، وهو يميز بين ثلاث أشكال للأسرة :

1 الأسرة الممتدة أبوية النسب، والتي تتكون من خلال استمرار الأبناء في عائلة أبيهم ويجلبون زوجاتهم للمعيشة معهم، وكذلك أبناء هذا الزواج.

2 الأسرة الممتدة أمومية النسب كما في *Bemba* في شمال روديسيا حيث تتكون من الرجل وزوجته وبناتها وأزواج بناتها وأطفالهم.

3 الأسرة المركبة التي تتكون عند تكرار الزواج مع وجود أبناء من زواج سابق سواء في حالة الطلاق أم الترميل مما ينتج عنه علاقات قرابية جديدة مثل أخوة غير أشقاء، وزوج الأم أو زوجة الأب، وابن الزوج أو الزوجة من زواج سابق، كما تتكون الأسر المركبة في المجتمعات التي تسمح بتعدد الزوجات، حيث إن الفارق بين الأخوة الأشقاء والأخوة غير الأشقاء فارق اجتماعي هام.

تنشأ شبكة العلاقات الاجتماعية على أساس أن الشخص ينتمي إلى عائلتين ، الأولى كابن وأخ (أسرة التوجيه) ، والثانية زوج وأب (أسرة الإنجاب). يحدد راد كليف براون الخطوة الأولى في دراسة نظام القرابة من خلال تحديد مصطلحات القرابة ، حيث يجب في أي نقاش علمي عن القرابة استخدام مصطلحات مركبة أكثر دقة مثل شقيق الأم أو شقيق الأب بدلاً من المصطلحات الغامضة مثل العم. والتي تشير إلى العم والعم ، وكذلك الزوج ، الخالة أو زوج العم ، والتي تتميز بالنسب الثاني في نظام القرابة الإنجليزي أو

الأوروبي بشكل عام ، حيث لا يوجد تمييز بين هذين النوعين من الأقارب". (شريف، 2005، صفحة 35.36).

### صعوبة وضع نظرية عامة للقرابة :

"وإذا عدنا إلى ما ذكرناه عن صعوبة صياغة نظرية أنثروبولوجية عامة ، فسند أن بعض ما قلناه عن المشاكل التي تواجه صياغة نظرية عامة في الأنثروبولوجيا يقوم على مسألة تكوين نظرية. القرابة التي تمكننا من تحليل وفهم وتفسير أنظمة القرابة المختلفة، خاصة إذا نظرنا إلى عدد كبير من أنظمة القرابة وتنوعها إلى حد كبير (وهذا يتوافق مع مشكلة وفرة المواد الإثنوغرافية في النظرية الأنثروبولوجية العامة) وتعقيد نمط القرابة، لأن القوانين في العلوم الاجتماعية تتعامل مع متغيرات أكثر من تلك التي تتناولها العلوم الطبيعية، ومن هنا كان موضوع القرابة من أكثر الموضوعات الخادعة والغامضة. كثرة الأشياء المكتوبة عنها. ومن اللافت في هذا الصدد أن ابن خلدون سبق أن اهتم بفكره الثاقب بنمط القرابة في مجال حديثه عن العصبية.

وإذا كان ابن خلدون قد وضع بذور نظرية متماسكة ، فإن الحاجة إلى مثل هذه النظرية لا تزال ملحة ، لأن هذه النظرية، إن وجدت ، ستعطينا الأساس الذي نبدأ منه في دراسة أنظمة القرابة ، وظائف القرابة وتغيير هذه الوظائف". (السخاوي، بدون سنة، صفحة ص27).

الفصل الثالث: العلاقات التنظيمية.

أولاً: محددات العلاقات التنظيمية

ثانياً: أنواع العلاقات التنظيمية

ثالثاً: اتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية

رابعاً: تفويض السلطة والعلاقات التنظيمية

خامساً: العلاقات التنظيمية و الاتصال التنظيمي في المؤسسة

سادساً: العوامل المؤثرة في العلاقات التنظيمية

## أولاً: محددات العلاقات التنظيمية

### 1. الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهو نظام للسلطة والمسؤولية والعلاقات بين الوحدات التنظيمية والذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظم، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتضح خطوط المنظمة والعلاقة بين الوظائف والمهام المختلفة لكل وظيفة، وكذلك بين الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة. (ناجي و غزوان، 2018، صفحة 11)

كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها. (مالكي، 2020، صفحة 6)

والهيكل التنظيمي يخدم ثلاث وظائف أساسية من إنتاج مخرجات تنظيمية لتحقيق أهداف تنظيمية. وأيضاً تنظيم تأثير الاختلافات الفردية على المؤسسة، وممارسة السلطة وصناعة القرار و تنظيم عملية الاتصال بين مختلف الوحدات و المستويات الإدارية (جليد، 2011، صفحة 4).

و من أجل جعل الهيكل التنظيمي أكثر فعالية والتنظيم يجب أن تتوفر على خصائص لكي يكون الهيكل التنظيمي ملائماً للتنظيم الإداري في المؤسسة وهذه الخصائص هي:

- تقسيم العمل بين الإدارات وعلى جميع المستويات الإدارية مع مراعاة طبيعة العمل حتى تتم مراعاة عملية تخصيص الموارد البشرية وفق مبدأ الكفاءة، والفعالية.
- الوضوح ، يتصرف الجميع وفقاً لقيودهم الخاصة ، ولا توجد أنشطة متداخلة ، أي أن كل فريق وكل فرد يجب أن يعرفوا أين يذهبون للحصول على ما يحتاجون إليه ، سواء كانت معلومات أو قرارات. (مالكي، 2020، صفحة 9)
- تحقيق الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.
- المرونة والقدرة على التكيف ، هاتان سمتان مرتبطتان بالإبداع ، حيث تحتاج جميع المؤسسات إلى هيكل تنظيمي تتوفر على المرونة و التكيف من خلال الأدوار الحدودية واللامركزية وتغيير العمليات التنظيمية. (جليد، 2011، صفحة 50)

• درجة التمايز ، أي هناك ثلاثة عناصر التي تشكل التعقيد هي التمايز الأفقي وهذا يعني تنوعاً في تنظيم الفعاليات ومجموعات العمل المهنية ، وفيما يتعلق بالتميز الرأسي يشير إلى عمق الهيكل التنظيمي وتخصصاته المختلفة. أما بالنسبة للاختلافات الجغرافية ، فهذا يظهر ضمن عمليات وأنشطة المنظمة. (مالكي، 2020، صفحة 10)

• تسهيل التنسيق والتكامل بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة لتوحيد الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. (جليد، 2011، صفحة 50)

## 2. فريق العمل:

فريق العمل هو " مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة

ومشتركة." كما عرف لورنس هولب الفرق بأنها " عبارة عن مجموعات عمل صغيرة (4-20 عضو) تتمتع بمسؤوليات وصلاحيات لإدارة شؤون الكثير من أعمالها اليومية. بالإضافة

أعضاء الفريق لتحديد الأهداف، النهوض بأعباء العمل، والمشاركة في التدريبات المتنوعة." (عبده، 2010، صفحة 14)

من مرتكزات فريق العمل التي تقوم عليها ، حيث أنها وحدة تنظيمية مكونة من شخصين أو أكثر ، وكذلك وجود هؤلاء الأشخاص وإدراكهم لوحدهم الجماعية حيث يشارك جميع أعضاء فريق العمل بشكل محدد، بوجود هدف مشترك يجمع أعضاء فريق العمل معاً. (جربوع، 2014، صفحة 37).

وفرق العمل هي جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات ، والفريق في النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة، وغالباً ما يستخدم لفظ الجماعة عندما نتحدث عن ديناميكية الجماعة ولكن عندما يكون الحديث عن التطبيقات العملية فإننا نستخدم لفظ فريق العمل. (نزار و الحميد، 2021، صفحة 98)

يمكن تعريف فرق العمل إلى ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكملة لبعضهم البعض يتصفون بولائهم لغرض معين، وأهداف أداء محدد، وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة. (عبدالحليم، 2015، صفحة 18).

فمن مقومات فريق العمل نرى أن الفريق عبارة عن وحدة تنظيمية تتكون من ثلاثة أشخاص إلى عدد غير محدود من الأشخاص.ومن أعضاء الفريق لديهم الفرصة للعمل معًا.

و أن هذه المجموعة لديها هدف مشترك يرغبون في العمل من أجله ، على الرغم من أن هذا الهدف يختلف من مجموعة إلى أخرى (عبد، 2010، صفحة 14).

مما سبق يمكن ان نستخلص خصائص التي يقوم عليها فريق العمل:

- القدرة على التفاعل بشكل إيجابي مع الأشخاص الآخرين في المنظمة.
- أن يتفاوض بشكل إيجابي بين أعضائه على المعتقدات والافتراضات الإيجابية التي تساعدهم على العمل بفعالية منظمة.
- القدرة على القضاء على الأحداث المدمرة أو التخريبية للإنتاجية. (نزار و الحميد، 2021، صفحة 42).
- فرق العمل هي مجموعات من العمال الذين يتمتعون بحرية كبيرة في عملية العمل وإجراء تغييرات على الإنتاج، ويقومون بالعديد من المهام التي يؤديها عادةً مشرفو الخط الأول، مثل تخصيص وتنسيق العمل بين الفرق المختلفة
- هي مجموعة قائمة على التفاعل لتبادل المعلومات لاتخاذ القرارات التي تساعد كل عضو على تنفيذ واجباتهم في مجال مسؤوليتهم (عبدالحليم، 2015، صفحة 18).

3. نطاق الإشراف:

**تعريف مارغريت:** "الإشراف فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف و العامل في جو من التعاون و روح المسؤولية والهدف هو نجاح العمل المراد انجازه.

**تعريف ليكرت:** "الإشراف هو قدرة المشرف في التأثير على شخص أو مجموعة, أو توجيههم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة. " (طبة، صفحة 21)

يعبر نطاق الإشراف عن "عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بفعالية"، وتتوعد الآراء بخصوص العدد الأمثل لنطاق الإشراف إلا أنها اتفقت في اعتبار نطاق الإشراف وسيلة

تنسيق هامة تساهم في إبراز طبيعة العلاقات بين مختلف الوحدات و الأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (جلید، 2011، صفحة 29).

فالمشرف هو فرد له سلطة مفتوحة يقدم التعليمات من خلال عملية الإقناع و التأثير عن المرؤوسين من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. و نجد أن المشرف هو ذلك الشخص الذي يقدم الأوامر والتعليمات والتوجيهات والذي يسعى لإشباع حاجات العمال والمعاملة معهم بكيفية تجعلهم يستجيبون للعمل، وذلك من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة . (طبة، صفحة 22)

فناطق الإشراف هي مسؤولية مبنية على علاقات بين المشرف و المرؤوسين تتمثل في الأهداف التالية:

- التعامل مع بعض الأمور الإدارية للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.
- توجيه وتوجيه الموظفين ومساعدة المسؤولين على تنسيق الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- تزويد الإدارة بتقييم محدد للعمل وزيادة النشاط.
- الاستفادة من الجهد البشري من خلال التدريب والتطوير.
- تقييم الموظفين بموضوعية لتعزيز استقرارهم في مكان العمل. (فارس، 2014، صفحة 32).

#### 4. القيادة:

يعتقد البعض أن القيادة هي عملية إعطاء الأوامر من قبل القائد. وتنفيذها من قبل المرؤوسين، لكن القيادة تختلف عما يفهمه البعض بهذا المفهوم لأن العلاقة بين القائد والمرؤوس هي جوهر عملية القيادة لكن القيادة تتضمن مفهوم تأثير القائد على مرؤوسيه . ، ويجب على القادة إتباع أسلوب القيادة المناسب الذي ينتج عنه زيادة كفاءة الموظفين في مختلف جوانب عمل المنظمة. (السامرائي، 2019، صفحة 14)

و تختلف القيادة الإدارية عن القيادة بشكل عام لأن القيادة تستمد قوتها من الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد، بينما تعتمد القيادة الإدارية أولاً على السلطة الرسمية للقيام بأنشطتها، ثم على الصفات الشخصية التي يتمتع بها القائد. كما نؤكد أن القيادة الإدارية هي العملية التي يتأثر بها الأفراد داخل الوحدة التنظيمية من الأهداف والأنشطة والتخصصات المحددة. (حلاق، 2020، صفحة 12)

ومن العناصر الأساسية للقيادة الإدارية تتمثل في المتطلبات ( وضوح الهيكل التنظيمي، علاقة العمل بالحاجة، ملامة الفرد وعملة، طرق الاتصال، أهداف صحيحة، سياسات وبرامج، نظم الرقابة )

.والنشاطات الإدارية للقائد ( تنمية التعاون، الإرشاد والتأديب، الاتصال باتجاهين ) (السامرائي، 2019،  
صفحة 16).

و أيضا وجود الجماعة فعندما يوجد لدينا مجتمع ما، و إن كان محدودا، يصبح هناك حاجة للقيادة،و أيضا  
وجود هدف مشترك،و القدرة على التأثير في سلوك الجماعة. (حلاق، 2020، صفحة 22).

## ثانيا: أنواع العلاقات التنظيمية

العلاقات الرأسية(العمودية):

العلاقة الاجتماعية العمودية داخل المؤسسة فهي ذلك الاتصال والتفاعل الذي بين شخصين  
أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة كالعلاقة الاجتماعية بين المهندس والعمال أو العلاقة بين  
مدير المؤسسة ومدير قسم أو مصلحة ما، فالمهندس يحتل مركزا وظيفيا أعلى من مركز العمال، ومدير  
المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من مركز رئيس القسم. (وسيم، 2016، صفحة 62)

حيث يقوم الرئيس بإصدار الأوامر إلى من هم في مستوى أدنى من مستواه الوظيفي ولكن هذا النوع  
التنظيمات يترتب عليه تحديد قدرات الرئيس نتيجة لتركيز صلاحياته داخل التنظيم أكثر من العمل خارجه  
(خديجة، 2012، صفحة 17)

### 1. العلاقات الأفقية:

وهي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية  
وظيفية متساوية كاتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة  
انخفاض إنتاجية العمال، والعلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية  
في قسم أو مصلحة واحدة، أو أقسام ومصالح مختلفة. (زهرة، 2021، صفحة 13)

### 2. العلاقات الرسمية:

وهي العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية  
ويهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق  
أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها  
ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية. (فكرة، 2018، صفحة 502)



وتتميز هذه العلاقات بعدة مميزات و هي:

- إن هذه العلاقات تحد من طبيعة الأدوار الاجتماعية للأفراد وعلاقتهم بالآخرين.
- إن هذه العلاقات الاجتماعية يحكمها القانون الرسمي وغير الرسمي.
- إن هذه العلاقات تتميز بصفة الاستمرارية والتي تكون طويلة الأمد. (كاظم و محمد، 2019، صفحة 345)

### 3. العلاقات الغير رسمي:

هي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة (الجيلاني، 2004، صفحة 54)

لكن حصر التنظيم غير الرسمي في العلاقة الشخصية يحد من نطاقه و لا يؤدي معناه الواسع، ذلك أن من خصائص التنظيم غير الرسمي هو التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية الموسعة التي تكون العلاقات الشخصية جزءا منها، حيث ينظر للتنظيم غير الرسمي على أنه شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، و تنشأ بعيدا عنه، و ترتبط بأداء الأعمال و انجاز المهام في المنظمة. (هشام، 2014، صفحة 24)

### 4. اللجان و المجالس:

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري، حيث يتولى مجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية تقديم الاقتراحات والاستشارات والدراسات للإدارة العليا ولبقية المستويات الإدارية وفقا لتسلسل رسمي، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة مهارات وقدرات الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم. (خديجة، 2012، صفحة 18)

## ثالثاً: اتخاذ القرار والعلاقات التنظيمية

### 1. مفهوم اتخاذ القرار:

تعريف "شيستر برنارد" للقرار بأنه التصرف في عناصر البيئية بقصد تحقيق الهدف.

تعريف "مارش وسيمون" القرار هو "العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العملية والعلمية في اتخاذها ويتحقق على ضوءها غاية أو هدف محدد وعقلاني. (عبدالرحمان، 2009، صفحة 126)

تعريف "مواري" بأن اتخاذ القرار هي العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويعرفه ما كلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف.

تعريف "جرادات" بأنه عملية تفكير مركبة تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد في موقف معين بهدف الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو. (ربابعة، 2015، صفحة 2)

من هذه التعريفات يمكن أن نستخلص تعريف إجرائي لاتخاذ القرار وهو كل ما توصل إليها مدير المؤسسة بعد جمعه للمعلومات وتحليلها، وإيجاد البدائل والحلول. حيث أن عملية اتخاذ القرار هي اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من البدائل والعمل على تنفيذها. و إصدار هذه القرارات إلى رؤساء الأقسام في هذه المؤسسة.

### 2. أنواع العلاقات التنظيمية:

#### • القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية:

تصدر القرارات التنظيمية عن السلطة الإدارية بصفة رسمية، كقرارات الترقية و التوظيف أو التأديب، أما القرارات الشخصية فتصدر عن المسئول الإداري بصفته الشخصية و ليس بالصفة التنظيمية ومثالا على ذلك أن يقدم هذا المسئول استقالته. (مراد، 2007، صفحة 75)

- القرارات الإدارية:

ويصدر هذا النوع من القرارات عند تحديد العملية الإدارية، واستمرارية صدور الأوامر والتعليمات لمختلف المستويات المهنية والإدارية لتنفيذ السياسات العامة للمؤسسة. (عبدالرحمان، 2009، صفحة 128)

- القرارات روتينية :

هي القرارات التي تتخذ وفق ما هو محدد في اللوائح والأنظمة وهي قرارات متكررة لا تحتاج إلى جهد في التحليل واختيار البدائل. (ربابعة، 2015، صفحة 4)

- القرارات الإستراتيجية:

وهي قرارات تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها. (الأشهب، 2015، صفحة 24)

### 3. نظريات اتخاذ القرار:

- نظرية الإدارة العلمية :

من خلال دراسات تيلور لعنصري الوقت والحركة، ودعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية بدلا من التقليدية التي تعتمد على التقدير الشخصي ، والتعاون بدلا من الفردية.و ذلك ساهم في عملية اتخاذ القرارات بإتباع إجراءات علمية من تشخيص المشكلة و تحديد البدائل المناسبة. (الأشهب، 2015، صفحة 40)

- نظرية التقسيم الإداري:

يعبر هنري فايول أول من وضع أسس هذه النظرية والتي تعتبر مكملة لما جاء به تاييلور، لكن اهتمامه انصب على العملية الإدارية ذاتها على مستوى قمة الهيكل التنظيمي تحديدا. حيث ركزت هذه النظرية على وحدة الأمر أي أن كل العمال في المؤسسة مقيدون في إتباع القرارات الصادرة. (الياس، 2015، صفحة 40)

- نظرية الاحتمالات:

تعتبر نظرية الاحتمالات من الأساليب الكمية التي تساهم في بناء النماذج الرياضية و تجربتها و تفيد هذه النظرية في التخفيف من درجة عدم التأكد أو المخاطرة حين يتوفر قدر كاف من المعلومات التي تظهر السلوك المتوقع للنموذج، و توقف نجاح القرار المتخذ على قدرة الإدارة في التنبؤ للحوادث المستقبلية. (فتيحة، 2016، صفحة 279)

- نظرية الاختيار بالمجازفة:

هي عكس نظرية الاختيار بلا مجازفة حيث أكدت هذه النظرية على بلوغ أعلى ما يمكن من المنفعة المتوقعة. والتوقع هنا هو مفهوم نفسي يعني تصورا لما يجري مستقبلا وهذا التصور يعتمد على حساب الاحتمالات من خلال عمليات إحصائية أو بالرجوع للخبرة التي تكونت لدى الفرد نتيجة التعرض لمواقف مشابهة. (المنصور، 2015، صفحة 64)

#### 4. مراحل اتخاذ القرار:

- المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بمدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها. (الأشهب، 2015، صفحة 37)

- المرحلة الثانية: جمع الحقائق والمعلومات :

خلال هذه المرحلة تجمع الحقائق والمعلومات عن المشكلة، والبدائل المختلفة لحلها، فكل مشكلة معلومات وبيانات وإحصائيات تكون أسس ظهور البدائل لحلها من خلال فحصها وتبويبها وتحليلها تحليلًا منهجيًا بعيدًا عن التجريد، ثم القيام بعملية المقارنات واستخراج النتائج بطرق وأساليب علمية و وسائل تكنولوجية والاستفادة منها بصورة فعالة ورشيدة. (مراد، 2007، صفحة 72)

و لتحديد البدائل لا بد من استخدام مصادر لها من خلال الاستبيان و استشارة الموظفين في تحديد بدائل و أسباب المشكلة، و أيضا استخدام الأجهزة التكنولوجية لتخزين المعلومات ، كذلك دراسة سجل المؤسسة للكشف عن المشكلة و تحديد بديل لها.

• المرحلة الثالثة: تحديد البدائل و الحلول:

بعد ترتيب البدائل المختلفة و تحديدها ثم القيام بدراسة كل البدائل على حدا وفقا لمعايير

علمية ومنطقية نقوم بترتيب هذه البدائل وفقا لدرجة ملاءمتها و أهميتها و فاعليتها في حل المشكلة، و ذلك بجمع أكبر عدد ممكن من البدائل في ضوء تحليل النتائج المنطقية و السليمة للمعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة. و دراسة كل بديل و طرحها على العمال كفكرة نظرية لها لتحديد عيوبها و مزاياها، ثم اختيار البديل المناسب لحل مشكلة باتخاذ القرار الإداري بناء على ذلك. (مراد، 2007، صفحة 60).

• المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار، و ذلك باختيار البديل الذي يحقق هدف المؤسسة و تشمل كافة أطرافها، و اتفاق هذا البديل على سيرورة المؤسسة و ذلك باتفاق العمال عليها و شعورهم بالرضا اتجاه هاذ القرار، وأيضا درجة تأثير البديل على العلاقات التنظيمية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم. (الأشهب، 2015، صفحة 38).

## رابعا: تفويض السلطة والعلاقات التنظيمية

### 1. مفهوم تفويض السلطة:

عرف شلتوت تفويض السلطة بأنها منح الرئيس بعض سلطاته إلى مساعديه دون أن يتدخل مطلقا في كيفية انجاز الأعمال التي تدخل تحت هذه السلطات بل يصبح المساعد في هذه الحالة الرئيس المخول للتصرف فيما يتعلق بهذه الأعمال فهو الذي يتخذ القرارات وهو الذي يصدر الأوامر. (محمد، 2021، صفحة 27)

ويعد تفويض السلطة إحدى الوسائل لتحقيق الغايات، فهو عملية تتم بواسطة إنجاز مجموعة معقدة من الالتزامات ضمن هيكل منظم محدد من المسؤوليات وتحديدا يعرف التفويض بأنه توكيل شخص آخر لتطبيق الخبرات في مهمة ما. (الظفيري، 2012، صفحة 12)

وهناك من يرى التفويض على أنه العملية التي يتم بها نقل مهمة أداء بعض الأعمال أو التصرفات من فرد أو مجموعة إلى فرد آخر أو مجموعة أخرى والتي تؤدي إلى اتخاذ القرار معين فتفويض السلطة ما هو إلا تصريح بأداء عمل ما وعلى الرئيس أن يتأكد أن السلطة المفوضة إلى المرؤوسين بالقدر الكافي لإنجاز العمل المطلوب وأن المرؤوس على دراية كافية بالأسلوب المناسب لاستخدام هذه السلطة. (حسين، 2004، صفحة 200)

ويعتبر تفويض السلطة من أهم الأساليب التي تلجأ إليها المؤسسات الإدارية والأشخاص العاملون في هذه المؤسسات، من أجل توزيع السلطة بما يضمن تسهيل العملية الإدارية وتخليصها من أية تعقيدات أو مشكلات إدارية. (معيتق، 2021، صفحة 221)

من خلال التعريفات السابقة نستخلص تعريفا إجرائيا أن تفويض السلطة هي العملية المستخدمة لمنح صلاحيات محددة للمستويات المختلفة لنظام الإدارة، و من خلاله يمكن أن يتخذ القرار بشكل أنسب. وعلى المدير أن يقدم صلاحيات للمفوض إليه مع أن يحاسبه عن النتائج و مدى استخدامه لهذه الصلاحيات.

## 2. أنواع و تفويض السلطة:

### • تفويض الاختصاص:

يؤدي إلى نقل الاختصاص إلى المفوض إليه، بما يمنع المفوض من ممارسة اختصاصه أثناء سريان التفويض. فإن تفويض الاختصاص يوجه إلى الموظف بصفته لا شخصه.

### • تفويض التوقيع:

لا يتضمن نقلا للاختصاص، ولا يمنع الرئيس المفوض ممارسة ذات الاختصاص رغم التفويض. وان تفويض التوقيع يراعي فيه الاعتبار الشخصي من ناحية القرابة أو الصداقة في المفوض إليه فهو ينطوي على ثقة خاصة في المفوض إليه، ومن ثم فهو ينتهي إذا تغير المفوض أو المفوض إليه (محمد، 2021، صفحة 29).

### • التفويض الرسمي :

يجرى بموجب مذكرة رسمية صادرة عن الرئيس لمؤوسين يحدد لهم فيها نطاق وحدود السلطة التي يحق لهم التصرف ضمنها ، مما لا شك فيه أن هذا النوع هو الأكثر دقة ووضوحا.

### • التفويض الغير رسمي:

يكون بقيام الرئيس بتكليف المرؤوس بإنجاز عمل معين وإعطاءه السلطة التي تساعد على الإنجاز شفها ،خلال مقابلة بينهما أو عن طريق الهاتف وهذا الشكل لديه خطورته وسلبياته إذ قد لا تتضح صورة التفويض وحدوده للرئيس. (ضياء، 2020، صفحة 30)

### 3. أهمية تفويض السلطة:

يخفف التفويض عبء العمل الإداري عن الرئيس صاحب الاختصاص الأصيل، فيقوم هذا الرئيس بنقل جزء من اختصاصه في مسألة معينة أو بعض المسائل الإدارية إلى احد مرؤوسيه التابعين له بشرط أن يسمح القانون بإجراء ذلك التفويض، ومن ثم يكون للمفوض إليه سلطة القيام بالعمل المفوض فيه وسلطة التقرير بشأنه، ولكن تحت الرقابة الرئاسية للرئيس الإداري المفوض، وعادة يكون التفويض في خصوص القرارات متوسطة الأهمية أو الأقل أهمية بحيث يحتفظ الرئيس باتخاذ القرارات الهامة. (محمد، 2021، صفحة 27)

وتكمن أهمية التفويض في أنه يساهم بالإسراع في إصدار القرارات وإنجاز وخفض التكاليف المالية للقرارات الإدارية، ويمكن اعتبار التفويض وسيلة اتصال غير مباشرة توفر معلومات قيمة عندما يكون الاتصال المباشر غير ممكن أو مرتفع التكلفة ، كما يساهم في إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. (الظفيري، 2012، صفحة 19)

ومن ميزات التفويض أنه يطور المديرين ويفتح لهم قنوات الاتصال، وينبغي على المديرين أن يركزوا على الجوانب التنموية للتفويض، أكثر ما ينجح التفويض عندما يهع المدير بيئة مساندة ومؤيدة للمرؤوسين ويعطيهم المعلومات المرتدة الضرورية والتوجيهات اللازمة لإنجاز المهمة وبشكل عام يجب أن يتول المرؤوس القيام بالمهام المتوقعة منه بينما يهتم المدير بالمهام ذات الطبيعة الخاصة. (معيتق، 2021، صفحة 221)

كما يتميز التفويض الإداري للسلطة بميزة البث في المسائل الإدارية والقضاء على مشاكل الإدارة ومن بين التعقيدات الإدارة أو ما تسمى بالبيروقراطية التي تعرقل سير العمل الإداري الإخفاق في تحقيق المصلحة العامة، كما يهدف إلى تبسيط وتسهيل الإجراءات الإدارية، كإجراء التظلم الإداري الرئاسي و على سبيل المثال في حالة صدور قرار من مدير أحد مصالح الخارجية بتفويض من الوزير يمنح الموظف الحق في التظلم الإداري الولائي أولاً أمام المدير ثم يتظلم رئاسياً أمام الوزير المختص. (عبدالله و نورالدين، 2021، صفحة 23).

#### 4. خطوات تفويض السلطة:

- اختيار الشخص المناسب وتحديد الصلاحيات :

أي أن يعرف المدير المؤسسة قدرات وطاقات واستعدادات وميول ونفسيات وظروف الموظفين بشكل عام قبل عملية التفويض، وأن يعرف المدير أنه ليس من الجائز أن يفوض كل الأمور الموكلة إليه إل مرؤوسيه. و أن تكون المهمة المراد تفويضها محددة بوضوح ولا يحيطها غموض أو تخمينات وأن تكون مكتوبة. (معينق، 2021، صفحة 223).

- منح السلطة:

يجب التأكد هنا من أن السلطة الممنوحة تكافئ المسؤولية إذ يلاحظ أن بعض المدراء يميلون إلى تحميل المرؤوسين المسؤولية ولا يزيدون سلطات اتخاذ القرارات لديهم. فيجب أن تعطى السلطة جانبيين هما التمكّن والنيابة . من جانب التمكّن من الضروري للفرد الذي تحدد له واجبات معينة أن يكون متمكناً من التصرف لإنجازها ،والسلطة هي التي تمكن الفرد من التصرف وبدونها يصبح عاجزاً أو غير قادر على ذلك . وأما جانب النيابة فإن الفرد الذي فوضت إليه السلطة يعتبر ممثلاً للشخص الذي فوض إليه هذا الحق (أي ينوب عليه) ويترتب عن ذلك أن يظل مفوض السلطة محتفظاً بحق الرقابة الكاملة على من فوض إليه تلك السلطة ،كما يحق له استرجاعها عند الضرورة وبمعنى أدق فإن تفويض السلطة لا يعني بأي حال من الأحوال التخلي عنها. (ضياء، 2020، صفحة 33).



• وضع معايير :

تتم على أساسها مساءلة المرؤوس أمام الرئيس عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات، إن عدم وجود المعايير يجعل من الصعب على المرؤوس أن يقرر ما إذا كان أداءه للمهام المفوضة إليه يجري على النحو المطلوب والتوقع أم لا. (لعويسات، 2005، صفحة 101)

## خامسا: العلاقات التنظيمية والاتصال التنظيمي في المؤسسة

### 1. مفهوم الاتصال التنظيمي:

أورد الهواري تعريف الاتصالات الإدارية بأنها عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بقصد إحداث تغيير، و هي كما يقول حنفي نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد، في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين و لين الإدارة العليا و بين المشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم. (القاضي، 2015، صفحة 205)

أما علماء نظم المعلومات فينظرون إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية و الإحصائية والهندسية. فالشيء محل الاتصال هو المعلومات يتم استقبالها و إرسالها من خلال إشارة كهربائية، ويتم تخزين المعلومات وفقا لنظام محدد للتوثيق. و عليه فإن الاتصالات وفقا لنظم المعلومات هي: استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل، واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات. (ديري، 2019، صفحة 226)

ويمكن أن نعرف الاتصال التنظيمي بأنه تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعدا أو هابطا أو أفقيا، أو محوريا. وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتنفيد بلوائح معينة. (حزي، 2020، صفحة 16)

ويعد الاتصال وظيفة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من اجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها. (دريدي و زرفاوي، 2021، صفحة 130)

من تعاريف السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا إجرائيا للاتصال التنظيمي يدل على محمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وله أهداف مشتركة. ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل. وان الاتصال التنظيمي هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير.

## 2. خصائص الاتصال التنظيمي:

- دافعية المستقبل إلى المعرفة حيث لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه ويتحرك مالا يريد إدراكه، وذلك طبقا لدوافعه، أو حاجاته التي يريد إشباعها، وكل ذلك في ظل حريته في اختيار ما يشاء من الرسالة المتاحة له، وعليه فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل كلما سعى إليها هو نفسه دون غيرها من الوسائل .
- ضرورة التناسق والتكامل والتساند بين نظام الاتصال وبين طبيعة التنظيم الرسمي وغير الرسمي من حيث احتياجات المنظمة وطبيعة وظروف بيئة العمل. (بوعطيط، 2009، صفحة 65).
- عملية تفاعل بين طرفين: سواء كان بين شخصين أو شخص ومجموعة، والهدف من التفاعل هو تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها، مما يجعل الاتصال التنظيمي عملية تفاعل لها فعل ورد فعل. وهكذا يتضح لنا أن التفاعل من أهم العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال ولاسيما عن طريق المشاركة وتبادل المعلومات، أو الاهتمامات المتبادلة نحو حقيقة الاتصال ذاتها .
- عملية معقدة: الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة، فهي عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال. ومنه فان الاتصال التنظيمي عملية متداخلة العناصر تشمل الرموز التي يتبادلها المرسل والمستقبل في ظل الخبرات الشخصية والخلفيات والتصورات والثقافة السائدة، ولا يمكن أن تتطابق عمليات الاتصال تطابقا تاما لأن كل حالة اتصال فريدة ومستقلة بذلتها وظروفها. (بوخونة، 2016، صفحة 58).

- أن يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل باعتبار أن هذه الثقة تعد الأساس الذي يبني عليه المستقبل تفاعله، كما يجب أن تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية وأن يكون ملماً برسالته عارفاً لكيفية تصميمها بطريقة تجذب انتباه المستقبل وتساعد على إدراكها حتى يضمن نجاح عملية الاتصال .

ضرورة الإقلال من عدد المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات وتشجيع اللامركزية الإدارية والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة والتعاون بينهم. (حزي، 2020، صفحة 38).

- النظام الداخلي: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة .
- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيم لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون المنظمة وتسلسل السلطة وخطوط الاتصال. (دريدي و زرفاوي، 2021)

### 3. عناصر الاتصال التنظيمي:

- المرسل أو مصدر المعلومات :

يعرف بأنه: "الشخص الذي يمتلك فكرة أو معلومات يريد نقلها إلى شخص آخر من خلال وسيلة اتصال، كما يمكن تعريفه بأنه: مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال، ويحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال قنوات الاتصال المختلفة. فالمرسل إذن هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره، يقوم بإرسال الرسالة عبر قنوات الاتصال لتصل إلى المستقبل. (بوخونة، 2016، صفحة 59).

- الوسيلة:

تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دوراً بارزاً في فهم الرسالة المرسله لذلك على

المرسل إن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعية والهاتف والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات

والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والفاكس واللوائح وإجراءات العمل. (دريدي و زرفاوي، 2021، صفحة 136).

.الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات و المعلومات و البيانات التي يتم تناقلها أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين و قد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية كتابية أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، لذلك وجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. (سهيلة، 2016، صفحة 217).

• المرسل إليه (المستقبل):

وهو الشخص الذي يستقبل الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من خلال الحواس المختلفة مثل: السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعاني ودلالات ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه. (دريدي و زرفاوي، 2021، صفحة 136).

• التغذية الرجعية :

التغذية الرجعية هي "عملية تبين جدوى التعليمات، ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم رصدها لمعرفة ردود فعلها اتجاه ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية، ويتم البحث عن طريق تصويبها والتعرف على الجوانب الايجابية وتعزيزها. (بوخونة، 2016، صفحة 62).

#### 4. أشكال الاتصال التنظيمي:

- الاتصال الصاعد:

يشمل هذا النوع من الاتصال المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة. (سهيلة، 2016، صفحة 219)

- الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. (بوعطيط، 2009، صفحة 41)

- الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على المستوى الإداري نفسه، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب، الأمر الذي يسمح ويعطي المديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية. (حزي، 2020، صفحة 6)

- الاتصال المتعدد الاتجاهات:

تقوم العلاقات الحديثة على وجود قنوات مفتوحة وحرية انسياب المعلومات بين المستويات المختلفة في المنظمة طبقا لمقتضيات العمل وهذا النوع من الاتصالات فرضته طبيعة عصر ثورة المعلومات وهو عصر اتصالي يتعرض له الشخص من جميع الاتجاهات ويؤثر عليه بشكل مباشر ومتواصل. (دريدي و زرفاوي، 2021، صفحة 132)

## سادسا: العوامل المؤثرة في العلاقات التنظيمية

### 1. حجم المؤسسة:

حيث يكون للحجم في هذا النوع من المؤسسات تأثيرا كبيرا على العلاقات التنظيمية وعلى نمط العلاقات بين الإدارات، فالمؤسسات ذات نفس الحجم يكون لها سلوك تنظيمي متماثل ويمكن الاعتماد على المعايير تتمثل في رأس المال الاجتماعي وأصول المؤسسة وعدد العمال. (مخبي، 2007، صفحة 25)

### 2. طبيعة العمل:

فإذا كانت طبيعة العمل تتميز بالمرونة التنظيمية فهذا يساعد على تحقيق النمو و الاستقرار للتنظيم، وأيضا وحدة الإشراف أن يتلقى الفرد أوامره من رئيس واحد تؤدي إلى تقليل في التضارب في التعليمات، وكذا تحديد مسؤولية لكل فرد تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة في المنظمة. (أهناني، 2017، صفحة 21).

فطبيعة العمل تتعلق بالمنظمة ذاتها و تؤثر في علاقاتها التنظيمية ، من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهيكل التنظيمية، وإجراءات وسياسات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة.

### 3. درجة التعقيد:

كلما ازدادت درجة التعقيد تزيد من احتمالات التشويش وعدم الدقة في الاتصالات بين المستويات الإدارية، وكذا صعوبة عملية اتخاذ القرارات، وصعوبة تعرف الإدارة على الأعمال التنفيذية في المستويات الدنيا (بدر و الصباغ، 2020، صفحة 52)

فالتخصص في المهام يؤثر على الهيكل التنظيمي للمؤسسة فان كان التخصص في العمل منخفضة كان الهيكل بسيطا والعكس صحيح. (النسور، 2022، صفحة 1218)

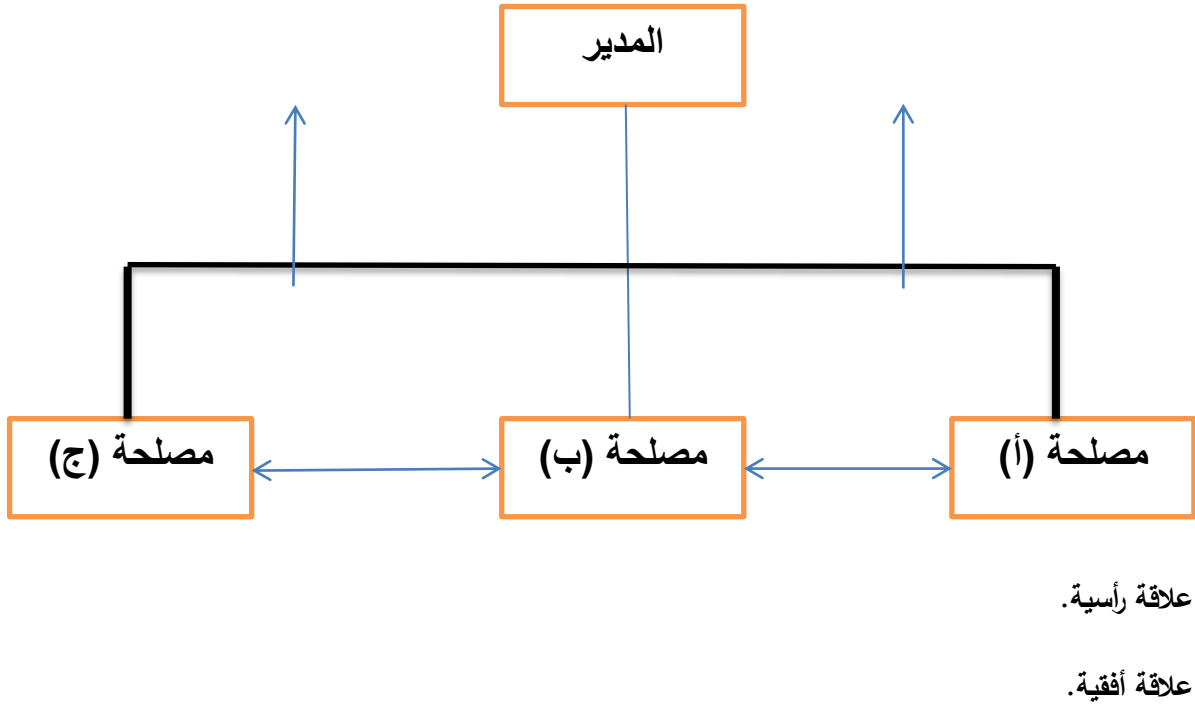
فزيادة التعقيد في المؤسسة يفرض على إدارتها العليا مواجهة تحديات ومن هنا ستزداد الحاجة إلى استخدام أساليب إدارية متطورة، والاعتماد على شبكة اتصالات فعالة، ونظم معلومات عصرية من أجل إيجاد التكامل السليم بين مختلف علاقاتها التنظيمية. (جليد، 2011، صفحة 06).

#### 4. المحاسبة و المساءلة:

إن المساءلة تلعب دورا محوريا في تشكيل و توجيه العمليات و النشاطات اليومية للمنظمة. وتمثل المساءلة قيمة في النسق القيمي للمجتمع قبل أن تكون بمجرد آليات و أن أهميتها القيمة ترتبط بتحقيق قيم أخرى أبرزها الديمقراطية و الشفافية و التمكين، وذلك من خلال السعي الدؤوب إلى تعزيز وتحقيق الكفاءة و الفعالية و الجودة. (لعمودي، 2013، صفحة 24).

فالمساءلة في العلاقات التنظيمية تؤدي إلى توجيه كافة طاقات المؤسسة نحو الأهداف الإستراتيجية، و تحديد الفجوات التي يفشل فيها العامل في أثناء التراجع في أدائه . معرفة الموظفين بالنتائج المتوقعة وبشكل واضح. وتوجه تركيز الموظفين على نتائج أعمالهم . (حمدة، 2008، صفحة 15).

شكل يوضح طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسة



المخطط من إعداد الطلبة.



# الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: الأساليب الإحصائية

## أولاً: مجالات الدراسة الميدانية:

### أ- المجال المكاني:

طبقا لدراستنا على مركز التكوين المهني قروف الطيب والتي تقع في حي العالية .وتمت الإنشاء بمرجع المرسوم التنفيذي رقم:457/02 المؤرخ في : 2002/12/21، حيث تم الإفتتاح في سبتمبر 2003، كما تقدر المساحة الإجمالية ب 14219 م .

### ب- المجال البشري:

شمل المجال البشري دراسة على الموظفين (مستخدمو الإدارة و المصالح المشتركة)في مركز التكوين المهني قروف الطيب، والمقدر عددهم ب 43 موظف ، على اعتبار أنهم هم المجموعة المراد دراستها .

### مستخدمو الإدارة و المصالح المشتركة:

المستخدمون الدئمون 20.

العمال المتعاقدين 23.

### ج- المجال الزمني : إنقسمت الدراسة إلى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** بدأت بالزيارات الاستطلاعية أي منذ الشروع في جمع المعلومات الأولية حول تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية داخل مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة في شهر جانفي 2023، حيث قمنا بزيارة مركز التكوين المهني قروف الطيب.

**المرحلة الثانية:** تم توزيع استمارة تحكيم على أربعة أساتذة لغرض بيان صحة أبعاد الدراسة والحصول على بيان أكثر دقة وبعد القيام بعملية التحكيم للاستمارات قمنا بوضع استمارة نهائية، وكان النزول الفعلي إلى الميدان لتوزيع الاستمارات على عمال مركز التكوين المهني قروف الطيب وكان ذلك يوم 2023/04/25 وقد قمنا بعملية جمع الاستمارات يوم 2023/05/02 وبعدها مباشرة شرعنا في عملية تبويب البيانات وتحليلها.

## ثانياً: المنهج المعتمد في الدراسة:

هو الطريق الذي يتبعه الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يطرحها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا طريق الوصول إلى تلك الحقائق وطرق إكتشافها، والعلم الموجود في هذه الأساليب يسمى المنهجية ويعتبر أوجيست كونت في العالم الغربي أول من استخدم كلمة منهجية ويقصد بها العلم الذي يبحث في الأساليب المستخدمة في العلوم للوصول إلى الحقيقة. هناك العديد من الأساليب في علم الاجتماع. (دباب، 2021، صفحة 107).

ونظراً لتعدد و تشعب و تنوع مواضيع علم الاجتماع فإنه له مناهج كثيرة وكل منهج يلائم طبيعة موضوع ما إذ بإمكان الباحث أن يتناول منهج واحد خلال دراسته لموضوع ما كما يمكنه استخدام عدت مناهج.

بما أن موضوع الدراسة هو تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة، استخدمنا في بحثنا هذا "المنهج الوصفي" الذي يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي نرغب بجمع البيانات عنها.

والذي يعرف بأنه: "طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعيه أو مشكلة اجتماعية". (بحوش، صفحة 129).

من خلال التعريف، يبدو أن المنهج الوصفي لا يتوقف عند حدود وصف ظاهرة أو موضوع ، بل يتجاوز ذلك ويحلل ويفسر و يقيم، على أمل الوصول إلى تعميمات ذات مغزى، في ضوء كل هذه الخصائص التي تميز هذا المنهج والتي تتماشى مع موضوع دراستنا، حيث لم نقتصر على الوصف، بل بالتحليل بناء على مجموعة من البيانات التي تم جمعها باستخدام الاستبيان، وهي مرتبطة لدراسة المشكلات المتعلقة بالأوضاع البشرية والاجتماعية ودراسة أي من الظواهر الطبيعية. مثل وصف مختلف الظواهر الفلكية والفيزيائية والكيميائية والبيولوجية، ويجمع الباحث معلومات دقيقة عن هذه الظاهرة ويصفها في وصف دقيق من حيث الحقائق المتاحة ويعبر عنها نوعياً ويهتم بتوضيح خصائصها كميًا، التعبير عن الظاهرة بوصف عددي يبين مدى الظاهرة أو حكمها ودرجات إرتباطها بالظواهر المختلفة.

وباستخدام هذا المنهج سوف نحاول معرفة كيف تأثر العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة ومعرفة اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القرابية في إتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، و معرفة اتجاهات العمال حول تأثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، و معرفة اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القرابية في إتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

ويتم ذلك من خلال جمع البيانات من خلال الإستبيان وتبويبها وتصنيفها في جداول نعلق عليها ،وما أظهرته أدوات البحث ،من خلال الاتصال بالمجال و تفسير هذه النتائج للوصول إلى التعميم وكشف الأثر بين متغيرين الدراسة.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات:

إن فهم الموضوع والإحاطة به يتطلب مجموعة من المعلومات والمعارف حول الظاهرة ( موضوع الدراسة ) لذا يحتاج الباحث إلى البيانات المختلفة لإتمام بحثه وله أن يختار الأدوات المناسبة لجمع البيانات سواء كانت أولية أو ثانوية علما أنه يوجد العديد من الأدوات لجمع البيانات ( الملاحظة المقابلة، الاستبيان، تحليل المحتوى ) والتي يمكن للباحث أن يختار منها ما يناسب بحثه كما يمكنه أيضا أن يستخدم أكثر من طريقة في آن واحد.

وفي هذه الدراسة تم إختيار الأدوات التالية:

#### أ- الإستبيان:

يعد الإستبيان من أهم أدوات جمع البيانات ومن أكثرها استخداما في العلوم الاجتماعية، خاصة أنه يوفر على الباحث تقصير الوقت والجهد للحصول على البيانات الكافية.

كما عرفت مادلين غرافيتز: الاستبيان على أنه وسيلة اتصال بين الباحث والمجيب، يحتوي على سلسلة من الأسئلة المتعلقة بالمشكلة المدروسة والتي من خلالها يقوم الباحث بجمع المعلومات من المبحوث. (دباب، 2021، صفحة 101).

حيث تسهل جمع معلومات دقيقة حول تأثير العلاقات القربانية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة، ولهذا نجد أن الباحث يمنح المبحوث الفرصة للإجابة عن الأسئلة المطروحة بحرية.

وقد اعتمدنا الاستبيان لجلب المعلومات حول موضوع الدراسة والمتمثل في تأثير العلاقات القربانية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة بعد أن تم عرضها وتحكيمها من طرف (04) أربعة أساتذة محكمين ، (أ. د يوسف بالنور، جامعة حماة لخضر -الوادي- ، أ . د فوزي لوحيدي، جامعة حماة لخضر -الوادي- ، د. سالم يعقوب، جامعة حماة لخضر -الوادي- ، د. شطروب نور الهدى، جامعة محمد خيضر -بسكرة-).

كما مكننا الاستبيان من الحصول على البيانات المقننة من الأعمال التي جهلناها أو تسألنا للحصول والوصول إليها .

وقد تمت الدراسة الاستطلاعية وذلك من يوم تم اختيار الموضوع جانفي 2023 وهذا على مستوى مركز التكوين المهني قروف الطيب بسكرة تم زيارة مختلف المصالح والأقسام الموجودة بها، وبعد ضبط الاستمارة التي تم تحكيمها من طرف أربعة أساتذة، والتي تتكون من أربعة محاور أساسية المحور الأول يحتوي على البيانات الشخصية الجنس والسن والمستوى التعليمي والخبرة المهنية والحالة العائلية.... المحور الثاني يحتوي على أسئلة حول التساؤل الجزئي الأولى معرفة اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القربانية في اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة ، المحور الثالث يحتوي على اسئلة حول التساؤل الجزئي الثاني معرفة اتجاهات العمال حول تأثير العلاقات القربانية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، المحور الرابع يحتوي على أسئلة حول التساؤل الجزئي الثالث معرفة اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القربانية في اتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.، وقد تم توزيع 43 استمارة على 43 موظف وتم اختيارهم كلهم (مسح كلي) وقد تم الإجابة على كل الاستمارات باستثناء 02 استمارات بسبب تغييهم لا سباب خاصة ، حيث تم استرجاع 41 استمارة فقط.

## رابعاً: الأساليب الإحصائية:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في عرض البيانات الكمية وتحويلها إلى بيانات نوعية (كيفية) بهدف تحليلها و تفسيرها، من أجل تبسيط و توضيح هذه البيانات الكمية، ومن بين هذه الأساليب:

1/ التكرارات: وهي عدد حالات تكرار الظاهرة في كل مرة

2/ النسبة المئوية : وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدنا عليها لعرض و تفسير البيانات المتحصل عليها وتحسب بالطريقة التالية : التكرار ضرب مائة قسمة مجموع التكرارات.

عرض وتحليل نتائج الإِسْتَبْيَانِ

وتفسيرها.



الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الإستبيان وتفسيرها.

أولاً: عرض و تحليل جداول البيانات الشخصية.

ثانياً: عرض و تحليل جداول المحور الأولى.

ثالثاً: عرض وتحليل جداول المحور الثانية.

رابعاً: عرض وتحليل جداول المحور الثالثة.

خامساً: تفسير و مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة.

سادساً: تفسير و تحليل التساؤل العام.

سابعاً: النتائج العامة للدراسة.

## أولاً - عرض وتحليل البيانات

### المحور الأول : البيانات الشخصية

البيانات الشخصية لدراستنا اشتملت على عشرة أسئلة تدور حول: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الحالة العائلية.....إلخ

#### الجدول رقم (01): يوضح الجنس.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	27	65,85
أنثى	14	34,15
المجموع	41	100

من خلال الجدول (01) فيما يخص الجنس داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة نجد عدد الموظفين الذكور يفوق الإناث أي أغلبية الموظفين ذكور يقدر ب 27 موظف بنسبة 65,85% أما الإناث قدر عددهم ب 14 موظفة أي بنسبة 34,15% يرجع ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل السائدة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، بالنسبة لمستخدمي الإدارة و المصالح المشتركة.

يرجع ذلك لأن طبيعة العمل في المصالح المشتركة تحتاج إلى العمال الذكوري أكثر من الإناث، ولأن الإناث يفضلن العمل في التعليم وتكوين وتدريب تخصصات النسوية (خياطة، حلاقة نساء، التجميل،... إلخ) داخل مركز التكوين المهني، هذا ما يرجع إلى سبب زيادة العمال من جنس ذكر أكثر من العمال من جنس انثى بالنسبة لمستخدمي الإدارة و المصالح المشتركة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

الجدول رقم (02): يوضح السن.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
20 - 30 سنة	08	19,51
31 - 40 سنة	13	31,70
41 - 50 سنة	13	31,70
51 - 60 سنة	07	17,07
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) تبين أن 13 عامل يتراوح أعمارهم بين (31-40) سنة بنسبة 31.70%، وكذلك 13 عامل يتراوح أعمارهم بين (41-50) سنة بنسبة 31.70% و 08 عمال تتراوح أعمارهم بين (20-30) أي بنسبة 19.51% و 07 عمال تتراوح أعمارهم بين (51-60) أي بنسبة 17.07%.

نلاحظ أن أكبر نسبة للموظفين داخل مركز التكوين المهني قروف الطيب والتي تتراوح اعمارهم بين 31 حتى 50 سنة، وهذا لسبب أن المؤسسة تحتفظ بالموارد البشري (العمال)، وذلك راجع إلى طبيعة العمل في مركز التكوين المهني قروف الطيب، وإلى طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العمال، تم تليها نسبة الموظفين التي تتراوح اعمارهم بين 20 حتى 30 سنة، وذلك راجع إلى أن عملية التوظيف داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب مستمرة ودورية، تم تليها نسبة الموظفين بين 51 و 60 سنة وذلك راجع إلى قدم مركز التكوين المهني والتمهين، كما أن المؤسسة تحتوي على جميع الفئات العمرية وهذا دليل على وجود دورة الموارد البشرية.

### الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متوسط	13	31,70
ثانوي	19	46,34
جامعي	09	21,95
المجموع	41	100

نلاحظ من خلال البيانات الجدول رقم (03) أن 19 موظف يحملون مستوى ثانوي أي بنسبة 46.34% و 13 موظف ذو المستوى متوسط بنسب 31.70% و 09 موظفين ذو المستوى الجامعي بنسبة 21.95% وفي الوقت الذي انعدم فيه المستوى الابتدائي يبرر أن عمال.

يرجع سبب ارتفاع نسبة العمال ذو مستوى ثانوي إلى أن طبيعة العمل في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب، وبالأخص مستخدمو الإدارة والمصالح المشتركة، حيث لا تعتمد على مستوى دراسي عالي، تم تليها نسبة العمال ذو مستوى متوسط والذي يرجع سببه إلى طبيعة عمل التقنيين في المصالح المشتركة والتي لا تستلزم مستوى دراسي كبير، تم تليها نسبة العمال ذو مستوى جامعي والذين يمثلون في اغلب المناصب العليا مثل رؤساء المصالح والمكاتب أو مهندسين والاختصاصيين، وهذا دليل على وجود جميع الفئات التعليمية في كافة مستوياتها، ما بين التنوع الوظيفي داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

**الجدول رقم (04): يوضح سنوات الخبرة المهنية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 05 سنوات	12	29,26
من 05 - 14 سنة	15	36,58
من 15 - 24 سنة	14	34,14
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (04) أن 15 موظف لهم سنوات خبرة مهنية من 05 إلى 14 سنة بنسبة 36,58% و 14 موظف ذو خبرة مهنية بين 15 و 24 سنة بنسب 34,14% و 12 موظف ذو خبرة مهنية أقل من 05 سنوات بنسبة 29,26%.

نلاحظ من خلال الجدول أن هناك تقارب في توزيع عدد الموظفين في سنوات الخبرة بالنسبة لمستخدمي الإدارة و المصالح المشتركة داخل المركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة، وهذا راجع الى سياسة العمل داخل المركز التي تتيح الفرصة العمالة الجديدة المؤهلة والتي تمتلك المهارة الفعالة، وايضا تعتمد على الموظفين من ذوي الخبرة الطويلة و غالبا ما تجدهم يتمركزون في المراكز الحساسة في المؤسسة، ودليل على وجود علاقات اجتماعية مختلفة، والتي تضمن الاستقرار الوظيفي داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

**الجدول رقم (05): يوضح الحالة العائلية.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
متزوج	30	73,17
اعزب	11	26,82
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (05) أن 30 موظف متزوجين بنسبة 73,17% و 11 موظف عزاب بنسبة 26,82% بالنسبة لمستخدمي الإدارة و المصالح المشتركة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

نلاحظ أن أغلب الموظفين في المركز متزوجين و هذا راجع الى الاستقرار المهني داخل المركز وما ينتج عنه استقرار مادي أما باقي الموظفين الغير متزوجين قد يرجع ذلك إلى أن ظروفهم المادية لا تسمح بذلك أو توظيفهم الحديث داخل مركز التكوين المهني، والتمهين قروف الطيب .

### الجدول رقم (06): يوضح تعود اصولك من نفس منطقة العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	24	58,53
لا	17	41,46
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (06) أن 24 موظف تعود أصولهم من نفس منطقة العمل أي بنسبة 58,53% و 17 موظف لا تعود أصولهم من نفس منطقة العمل بنسبة 41,46%.

نلاحظ أن أغلب الموظفين يعود أصولهم من نفس منطقة مركز التكوين المهني و التمهين و هذا يرجع أن العمال يفضلون العمل قرب سكنهم من أجل التقليل من مصاريف التنقل و الجهد، وكذلك معرفة سياسة العمل داخل المركز، وكذلك أولوية في معرفة تواريخ التوظيف أو شغور مناصب العمل لقرب مكان المركز .

**الجدول رقم (07): يوضح تكرار اذا يوجد بين عمال المركز احد من اقاربك**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	08	19,51
لا	33	80,48
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (07) أن 33 موظف من عمال مركز التكوين المهني والتمهين لا تربطهم علاقة قرابة داخل المركز بنسبة 80,48% و 08 من موظفي المركز يوجد لهم علاقة قرابة داخل مركز التكوين المهني بنسب 19,51%.

نلاحظ أن أغلب الموظفين في المركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب صرحوا أنه لا يوجد أحد من أقاربهم داخل مركز التكوين المهني والتمهين وهذا راجع الى أن معظم العمال يعتبرون أن علاقة القرابة مرتبطة بالعلاقة البيولوجية أو المصاهرة فقط، وكان المراد من هذا السؤال بالنسبة لنا هم معرفة العلاقات القرابية (الحقيقية بيولوجية أو مصاهرة) .

**الجدول رقم (08): يوضح اذا يوجد بين عمال المركز احد من اصدقائك**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	26	63,41
لا	15	36,58
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (08) أن 26 موظف تربطهم علاقة صداقة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بنسبة 63,41% و 15 موظف لا تربطهم علاقة صداقة داخل مركز التكوين المهني والتمهين بنسبة 36,58%.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين يملكون أصدقاء داخل المركز التكوين المهني و التكوين، وهذا يرجع إلى أن بعض الموظفين قد تقدموا إلى المركز من أجل التوظيف فيها بعد استشارة أصدقائهم الذين يشتغلون في المركز، أو أنهم قد كونوا علاقات صداقة في المركز بعد التوظيف، وهذا قد يساهم في استقرار المؤسسة و تساهم في التنسيق بين مختلف الوظائف والأقسام، الناتج عن التعاون و الانسجام والثقة و الاحترام المتبادل، و التي تزيد من الدافعية ورغبتهم في العمل و التزامهم به، كما نلاحظ أن نسبة العلاقات القرابة توجد وبنسبة كبيرة عند الرجوع الى الجانب النظري والتعريف الإجرائي للدراسة الذي يعتبر أن الصداقة تعتبر علاقة قرابة.

#### الجدول رقم (09): يوضح اذا يوجد بين عمال المركز احد من سكان منطقتك الاصلية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	22	53,65
لا	19	46,34
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (09) أن 22 موظف ممن لهم أحد سكان منطقتهم الأصلية داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة بنسبة 53,65% و 19 موظف ليس لهم أحد من سكان منطقتهم الأصلية داخل مركز التكوين المهني والتمهين بنسب 46,34%.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب الموظفين يوجد لديهم عمال من سكان منطقتهم الأصلية، والذي يرجع الى أن أغلب العمال يفضلون العمل في أماكن لهم معارف فيها، والتي ترجع إلى البحث عن الأمن الوظيفي داخل مكان العمل والذي يضمن له الاستقرار والاستمرار، كما نلاحظ أن نسبة العلاقات



القرابة توجد وبنسبة كبيرة عند الرجوع الى الجانب النظري والتعريف الإجرائي للدراسة الذي يعتبر أن سكان أصليون في المنطقة يعتبرون أقارب وتربطهم علاقات قرابية.

### الجدول رقم (10): يوضح الطريقة المعتمدة في التوظيف داخل المركز.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
على اساس المسابقة	20	48,78
احد الاقارب	06	14,63
أحد سكان منطقة الأصلية	04	09,75
أحد الأصدقاء	11	26,82
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (10) أن 20 موظف يرون أن التوظيف داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على أساس المسابقة بنسبة 48,78% و 11 موظف يرون أن التوظيف في مركز التكوين المهني والتمهين تكون عن طريق الصداقة بنسبة 26,82% و 06 موظفين يرون أن عملية التوظيف داخل مركز التكوين المهني تكون عن طريق الأقارب بنسبة 14,63% و 04 موظفين يرون أن عملية التوظيف داخل مركز التكوين المهني تكون من طرف أحد سكان المنطقة بنسبة 09,75.

جدول يترجم الجدول رقم (10) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	21	51,21
علاقة تنظيمية	20	48,78
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 21 موظف يرون أن عملية التوظيف داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 51,21% وأن 20 موظف يرون أن عملية التوظيف داخل المركز تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 48,78%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين إلى عملية التوظيف في المركز التكوين المهني المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد أكثر على العلاقات القرابية، يمكن أن يكون هذا السبب في التوظيف إلى أن الموظفين عند علمهم بشغور منصب أو حاجة المركز لتخصص تقني أو وظيفي أو إعلان توظيف في المركز، يقومون بإعلام أقاربهم و أصدقائهم وسكان منطقتهم (الأصلية) القرابة حسب التعريف الإجرائي والجانب النظري)، ما يعطيهم الأولوية في التوظيف .

**المحور الثاني : عرض و تحليل التساؤل الاول :اتجاهات نظر العمال حول تاثير العلاقات القرابية في اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.**

**الجدول رقم (11): يوضح عند وضع خطة تفصيلية بمن يستعان.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
احد الاقارب	11	26,82
اصحاب التخصص من عمال المركز	13	31,70
أحد سكان المنطقة	17	41,46
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (11) أن 17 موظف يرون أنه عند وضع خطة تفصيلية في عملية اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد على أحد سكان المنطقة بنسبة 41,46% و 13 موظف يرون أنه يعتمد على اصحاب التخصص من عمال مركز التكوين

المهني والتمهين بنسبة 31,70% و 11 موظف يرون أنه يعتمد على أحد الأقارب داخل مركز التكوين المهني بنسبة 26,82%.

جدول يترجم الجدول رقم (11) .

النسبة المئوية %	التكرار	تحديد الاحتمالات
68,29	28	علاقة قرابية
31,70	13	علاقة تنظيمية
100	41	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 28 موظف يرون أنه عند وضع خطة تفصيلية في عملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 68,29% وأن 13 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 31,70%.

نلاحظ من خلال الجدول أن اتجاه نظرة الموظفين، أنه عند وضع خطة تفصيلية في عملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين، تعتمد على العلاقات القرابية، والتي تتم عن طريق الاستعانة بالأقارب وسكان المنطقة داخل المركز وهذا راجع إلى أن متخذ القرار يضع الثقة في من تربطه بهم علاقات قرابية، أو معرفته لإمكانياتهم في مجال الخطة المراد الاستشارة فيه من أجل اتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب.

الجدول رقم (12): يوضح تستعين ادارتك عند القيام بوضع قائمة الاهداف ب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمال من ذوي القرابة	09	21,95
العمال من سكان المنطقة	13	31,70
اقتراحات عامة عمال المركز	19	46,34
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (12) أن 19 موظف يرون أنه الإدارة عند القيام بوضع قائمة الاهداف في عملية اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تستعين باقتراحات عامة عمال المركز بنسبة 46,34% وأن 13 موظف يرون أنه الإدارة عند القيام بوضع قائمة الاهداف في عملية اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تستعين عمال من سكان المنطقة بالمركز بنسبة 31,70% وأن 09 موظفين يرون أنه الإدارة عند القيام بوضع قائمة الاهداف في عملية اتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تستعين عمال ذو القرابة بنسبة 21,95%.

ترجمة الجدول رقم (12):

تحديد الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	22	53,65
علاقة تنظيمية	19	46,34
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 22 موظف يرون أن الإدارة عند القيام بوضع قائمة الاهداف في عملية اتخاذ القرار في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 53,65% وأن 19 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 46,34%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين عند وضع قائمة الأهداف في عملية اتخاذ القرار في المركز يعتمد على العلاقات القرابية، من (أقرباء، وسكان المنطقة أصلية) والتي تعود أسبابه أن أهداف المركز تساهم في عملية انجاح سيرورة المركز، والتي تعتمد على موظفين لهم حب وانتماء ولاء تنظيمي للمؤسسة، والذي يراه متخذ القرار في محيطه من أقرباء، داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، ما يدفعه الى رجوعه اليهم من أجل تحقيق أهداف المركز بنتائج جيدة.

### الجدول رقم (13): يوضح تستعين ادارتك عند اتخاذ القرارات الطارئة ب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمال من ذوي القرابة	13	31,70
العمال من سكان المنطقة	10	24,39
اصحاب الخبرة من عمال المركز	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (13) أن 18 موظف يرون أنه عند اتخاذ القرارات الطارئة بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تستعين باصحاب الخبرة من عمال المركز بنسبة 43,90% و 13 موظف يرون أنه تستعين على العمال من ذوي القرابة بنسبة 31,70% و 10 موظفين يرون أنه تستعين بعمال من سكان المنطقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 24,39%.

جدول يترجم الجدول رقم (13) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	23	56,09
علاقة تنظيمية	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 23 موظف يرون أنه عند اتخاذ القرارات الطارئة مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 56,09% وأن 18 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 43,90%

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين أنه عند اتخاذ القرارات الطارئة في المركز يعتمد على العلاقات القرابية، من (أقرباء، وسكان المنطقة أصلية) والتي تعود أسبابه أن سرعة اتخاذ القرار لها أهمية بالغة في تحقيق أهداف المركز وخاصة الطارئة منها، والتي تلزم متخذ القرار إلى الرجوع إلى اقاربه من عمال المركز، حتى يضمن جودة ونوعية وجدية اتخاذ القرار، عن طريق مشاركة الأقارب الذين لهم ولاء للمركز ومتخذ القرار لطبيعة العلاقة التي تربطهم.

الجدول رقم (14): يوضح تستعين ادارتك عند تقويم المواقف السابقة في اتخاذ القرارات ب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
العمال من ذوي القرابة	11	26,82
العمال من سكان المنطقة	10	24,39
العمال من ذوي الخبرة و التمكن	20	48,78
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (14) أن 20 موظف يرون أنه عند عند تقييم المواقف السابقة في اتخاذ القرارات بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد العمال من ذوي الخبرة و التمكن بنسبة 48,78% و 11 موظف يرون أنه يعتمد على العمال من ذوي القرابة من عمال مركز التكوين المهني والتمهين بنسبة 26,82% و 10 موظف يرون أنه يعتمد على العمال من سكان المنطقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 24,39%.

جدول يترجم الجدول رقم (14) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	21	51,21
علاقة تنظيمية	20	48,78
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 21 موظف يرون أنه عند عند تقييم المواقف السابقة في اتخاذ القرارات في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 51,21% وأن 20 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 48,78%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين أنه عند تقييم المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرار في المركز يعتمد على العلاقات القرابية، من (أقرباء، وسكان المنطقة أصلية) والتي تعود أسبابه أن متخذ القرار، يريد معرفة رأي الموظفين من أقاربهم في تقييم المواقف المتخذ القرارات فيها، كون أنه يعرف أن اقاربه يعطونه اتجاهاتهم وتقويمهم ورأيهم بدون مجاملات وبكل مصداقية .

الجدول رقم (15): يوضح تستعين ادارتك عند تحليل المواقف السابقة في اتخاذ القرارات  
يستعان ب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
احد الاقارب	11	26,82
أحد سكان المنطقة	12	29,26
اصحاب التجارب السابقة من اصحاب المركز	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (15) أن 18 موظف يرون أنه عند تحليل المواقف السابقة في اتخاذ القرارات بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد اصحاب التجارب السابقة من اصحاب المركز بنسبة 43,90% و 12 موظف يرون أنه يعتمد على أحد سكان المنطقة من عمال مركز التكوين المهني والتمهين بنسبة 26,26% و 11 موظف يرون أنه يعتمد على أحد الأقارب داخل مركز التكوين المهني بنسبة 26,82%.

جدول يترجم الجدول رقم (15) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	23	56,09
علاقة تنظيمية	18	43,90
المجموع	41	100



يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 23 موظف يرون أنه عند تحليل المواقف السابقة في اتخاذ القرارات في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 56,09% وأن 18 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 43,90%.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن نظرة الموظفين عند تحليل المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرار في المركز، يعتمد على العلاقات القرابية، من (أقرباء، وسكان المنطقة أصلية)، والتي تعود أسبابه أن متخذ القرار يعتمد على اقاربه في تحليل المواقف السابقة، لمعرفة بالقدرة التحليلية للمواقف من طرف الموظفين داخل المركز، والتي يرى انها تعود للأشخاص التي تربطه بهم علاقة قرابية أكثر من بقية الموظفين.

#### الجدول رقم (16): يوضح تستعين ادارتك عند تحديد البدائل في اتخاذ القرارات يستعان ب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
احد الاقارب	13	31,70
أحد سكان المنطقة	10	24,39
عمال المركز بصفة عامة	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (16) أن 18 موظف يرون أنه عند تحديد البدائل في اتخاذ القرارات بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد على عمال المركز بصفة عامة بنسبة 43,90% و 13 موظف يرون أنه يعتمد على احد الاقارب من عمال مركز التكوين المهني والتمهين بنسبة 31,70% و 10 موظف يرون أنه يعتمد على أحد سكان المنطقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 24,39%.

جدول يترجم الجدول رقم (16) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	23	56,09
علاقة تنظيمية	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 23 موظف أنه عند عند تحديد البدائل في اتخاذ القرارات في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 56,09% وأن 18 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 43,90%.

نلاحظ من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن نظرة الموظفين أنه عند تحديد البدائل في عملية اتخاذ القرار في المركز يعتمد على العلاقات القرابية، من (أقرباء، وسكان المنطقة أصلية) والتي تعود أسبابه أن عملية تحديد البدائل في عملية اتخاذ القرار تعتمد على المعرفة بالميدان وتحديد البديل الصحيح الذي يخدم المركز ويحقق أهدافه والتي يرى متخذ القرار، أنها موجودة في الموظفين من أقاربه أكثر من بقية الموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، نظرا للمعرفة الجيدة لهؤلاء الموظفين ومكتسباتهم الفكرية .

المحور الثالث : عرض و تحليل التساؤل الثاني :اتجاهات العمال حول تاثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة  
الجدول رقم (17): يوضح ان تفويض السلطة بدرجات مختلفة في مؤسستك يتم حسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة القرابة	06	14,63
علاقة الصداقة	07	17,07
حسب المهارات (مهارات العمال)	28	68,29
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (17) أن 28 موظف يرون ان تفويض السلطة بدرجات مختلفة في بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يتم حسب حسب المهارات (مهارات العمال) بنسبة 68,29% و 7 موظفين يرون أنه يعتمد على علاقة الصداقة بنسبة 17,07% و 6 موظفين يرون أنه يعتمد على علاقة القرابة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 14,63%.

جدول يترجم الجدول رقم (17) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	13	31,70
علاقة تنظيمية	28	68,29
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 28 موظف يرون ان تفويض السلطة بدرجات مختلفة في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة %68,29 وأن 13 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة %31,70.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين، أنه عند تفويض السلطة بدرجات مختلفة في المركز تعتمد على العلاقات التنظيمية، هذا يرجع لشروط التفويض على أن ترتبط السلطة المفوضة بقدرات المرؤوس وخبرته وعلى ما تنص عليه القوانين واللوائح، حيث لا يمكن تحميل المرؤوس مسؤولية التفويض ولا تتوفر له الخبرة فيها.

### الجدول رقم (18): يوضح منح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز مهامهم حسب.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة القرابة	06	14,63
علاقة الصداقة	05	12,19
حسب المتطلبات	30	73,17
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (18) أن 30 موظف يرون أن منح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز مهامهم بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة حسب المتطلبات بنسبة %73,17 و 06 موظفين يرون أنه حسب علاقة القرابة بنسبة %14,63 و 05 موظفين يرون أنه حسب علاقة الصداقة بنسبة %12,19.

جدول يترجم الجدول رقم (18) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	11	26,82
علاقة تنظيمية	30	73,17
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 30 موظف يرون أن منح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز مهامهم في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 73,17% وأن 11 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية العلاقات القرابية بنسبة 26,82%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين عند منح العاملین سلطة كافية لاتخاذ القرار التي تخص إنجاز مهامهم، تكون عن طريق العلاقات التنظيمية وذلك حسب التخصص المفوض إليه و الخبرة الذي يمتلكها و هذا قد يرجع في المعادلة بين السلطة و المسؤولية و أن القرارات المتخذة تخدم أهداف المؤسسة و ليست لأغراض الشخصية.

**الجدول رقم (19): يوضح تزويد العاملين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها حسب .**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة القرابة	09	21,95
علاقة الصداقة	07	17,07
أصول العمل	25	60,97
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (19) أن 25 موظف يرون أن تزويد العاملين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة حسب أصول العمل بنسبة 60,97% و 09 موظفين يرون أنه يكون حسب علاقة القرابة بنسبة 21,95% و 07 موظفين يرون أنه يكون حسب علاقة الصداقة بنسبة 17,07%.

جدول يترجم الجدول رقم (19) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	16	39,02
علاقة تنظيمية	25	60,97
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 25 موظف يرون أن تزويد العاملين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 60,97% وأن 16 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 39,02%.

نلاحظ من خلال الجدول، أن المدير يقوم بتزويد الموظفين المفوض إليهم، بتفاصيل واضحة على إنجاز مهامهم حسب اللوائح والقوانين والأعراف التنظيمية لتأدية مهام التفويض، وذلك يرجع لحساسية هذه المهام والدور الأساسي الذي تلعبه داخل التنظيم، حيث يقوم بتحديد المهام وطرق العمل بشكل دقيق، من أجل المحافظة على سيرورة وتحقيق أهداف المركز.

المحور الرابع : عرض و تحليل التساؤل الثالث :اتجاهات نظر العمال حول تاثير العلاقات القرابية في اتصال داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.

الجدول رقم (20): يوضح طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى في مؤسسة تعتمد على:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تسلسل إداري	13	31,70
تقديم طلب	06	14,63
قراية	11	26,82
صداقة	11	26,82
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (20) أن 13 موظف يرون أن طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد على تسلسل إداري بنسبة 31,70% و 11 موظف يرون أنه يعتمد على علاقة القراية بنسبة 26,82% و 11 موظف آخر يرون أنه يعتمد على علاقة صداقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 26,82% و 06 موظفين يعتمد على تقديم طلب داخل مركز التكوين المهني بنسبة 14,63%.

جدول يترجم الجدول رقم (20) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	22	53,65
علاقة تنظيمية	19	46,34
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 22 موظف يرون أن طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى في مركز التكوين المهني والتمهين قرووف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 53,65% وأن 19 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 46,34%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين أنه في طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى في المركز تعتمد على العلاقات القرابية، حيث يعتبرونها الطريقة الأسهل و الأقرب لإيصال انشغالاتهم للمدير، وقد يرجع السبب لأنهم قد يرون أنه بإتباع تسلسل إداري قد لا تصل انشغالاتهم للمدير أو قد تكون في وقت طويل ما يعرقل أهدافهم والمثمنة في أهداف المركز، ويرجع السبب كذلك لأن موظفي المركز بكل رتبهم يفضلون الطرق الأسهل لأداء الوظائف المقدمة لهم.

**الجدول رقم (21): يوضح طريقة الإتصال في المركز تعتمد على:**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
رسمية	16	39,02
قراية	09	21,95
صداقة	16	39,02
المجموع	41	100



يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (21) أن 16 موظف يرون أن طريقة الاتصال بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد على رسمية بنسبة 39,02% و 16 موظف آخر يرون أنه يعتمد على صداقة بنسبة 39,02% و 09 موظفين يرون أنه يعتمد على قرابة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 21,95%.  
جدول يترجم الجدول رقم (21) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	25	60,97
علاقة تنظيمية	16	39,02
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 25 موظف يرون أن طريقة الاتصال في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 60,97% وأن 16 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 39,02%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين بالنسبة لطريقة الاتصال في المركز تعتمد على العلاقات القرابية، وهذا قد يجعل العمال يتفاعلون بشكل أكبر مع بعضهم البعض على مختلف الأصعدة، من ناحية تزويدهم بالمعلومات التي تفيدهم و تساعدهم، والتي يكون لها تأثير جماعي بالنسبة للموظفين في المؤسسة، والتي يحاولون الوصول إليها عن طريق العلاقات القرابية الخاص وجماعة الأصدقاء.

الجدول رقم (22): يوضح طبيعة الاتصال بين المدير والموظفين في المركز تعتمد على:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
توجيه	15	36,58
تعليمات	05	12,19
قراية	07	17,07
صداقة	08	19,51
نفس المنطقة	06	14,63
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (22) أن 15 موظف يرون أن طبيعة الاتصال بين المدير والموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد توجيهه بنسبة 36,58% و 08 موظفين يرون أنه يعتمد على صداقة بنسبة 19,51% و 07 موظفين يرون أنه يعتمد قرابة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 17,07% و 06 موظفين يرون أنه يعتمد على عمال نفس المنطقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 14,63% و 05 موظفين يرون أنه يعتمد تعليمات داخل مركز التكوين المهني بنسبة 12,19%.

جدول يترجم الجدول رقم (22) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	21	51,21
علاقة تنظيمية	20	48,78
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 21 موظف يرون أن طبيعة الاتصال بين المدير والموظفين في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 51,21% وأن 20 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 48,78%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين في طبيعة الاتصال بين المدير و الموظفين تعتمد على العلاقات القرابية، وهذا ما يجعل المدير يكون أكثر وعياً بما يفكر فيه الموظفين المقربين وكيف يرون الجوانب المختلفة للمنظمة بالتواصل المستمر معهم، دون التخلي على الإطار الرسمي والمتمثل في العلاقات التنظيمية، وذلك بتوجيه العمال من أجل تحقيق الأهداف المرسومة والتأثير على سلوكهم نحو إنجاز وتحقيق الأهداف المرغوبة.

### الجدول رقم (23): يوضح بناء الإدارة اتصالاتها حسب العلاقات القرابية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	23	56,09
لا	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (23) أن 23 موظف يرون أن بناء الإدارة اتصالاتها حسب العلاقات القرابية بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة بنسبة 56,09% و 18 موظف لا يرون أن بناء الإدارة اتصالاتها حسب العلاقات القرابية داخل المركز بنسبة 43,90%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين أن بناء الإدارة اتصالاتها حسب العلاقات القرابية، ويرجع ذلك إلى اختلاف أسلوب التفكير المستقبل عن المرسل، وذلك لاختلاف ومعتقداتهم وأفكارهم، ومن ثم فإن تفسير الرسالة وتحديد معنى لها بواسطة المستقبل يختلف عن التفسير والمعنى الذي يقصده المرسل، وهذا ما يجعل الإدارة تعتمد على العلاقات الاجتماعية والقرابية في عملية اتصالاتها، ومن الطبيعي أن يكون هناك تطابق بين المقصود من المرسل للرسالة مع فهم المستقبل لنفس المقصد، وهناك سيكون الاتصال فعالاً.

الجدول رقم (24): يوضح طريقة إعطاء الأوامر و التعليمات تعتمد على:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
اتصال النازل	18	43,90
قرابة	07	17,07
صداقة	09	21,95
نفس المنطقة	07	17,07
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال البيانات الجدول رقم (24) أن 18 موظف يرون أن طريقة إعطاء الأوامر و التعليمات بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة يعتمد على اتصال النازل بنسبة 43,90% و 09 موظفين يرون أنه يعتمد على صداقة بنسبة 21,95% و 07 موظفين يرون أنه يعتمد على أحد الأقارب داخل مركز التكوين المهني بنسبة 17,07% و 07 موظفين آخرين يرون أنه يعتمد على عمال نفس المنطقة داخل مركز التكوين المهني بنسبة 17,07%.

جدول يترجم الجدول رقم (24) .

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
علاقة قرابية	23	56,09
علاقة تنظيمية	18	43,90
المجموع	41	100

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن 23 موظف يرون أن طريقة إعطاء الأوامر و التعليمات في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة تعتمد على العلاقات القرابية بنسبة 56,09% وأن 18 موظف يرون أنها تعتمد على العلاقات التنظيمية بنسبة 43,90%.

نلاحظ من خلال الجدول أن نظرة الموظفين في طريقة إعطاء الأوامر و التعليمات في مركز تعتمد على العلاقات القرابية، حيث أنهم يرون أن افضل طريقة للإعطاء الأوامر تكون، بالطريقة المباشرة أصدقاء أو سكان منطقته... حتى تكون الطريقة مباشرة، والمراد الوصول إليه واضح وسهل، من أجل تحقيق أهداف التنظيم و مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

## خامسا: مناقشة نتائج تساؤلات الدراسة:

### مناقشة نتائج التساؤل الأول للدراسة:

والذي مفاده كيف تؤثر العلاقات القرابية في إتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ والتي توضح لنا الجداول من جدول رقم (11) إلى الجدول (16) والذي توصلنا من خلاله إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه عند وضع خطة تفصيلية في عملية اتخاذ القرار، يستعان بالموظفين الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه عند وضع الإدارة قائمة الأهداف في عملية اتخاذ القرار، يستعان بالموظفين الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه عند اتخاذ قرارات طارئة ، يستعان بالموظفين الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه عند تقييم المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرار، يستعان بالموظفين من الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه عند تحليل المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرار، يستعان بالموظفين من الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية اتخاذ القرار، وذلك على أنه في طرق تحديد البدائل في عملية اتخاذ القرار يستعان بالموظفين من الأقارب وسكان المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

من خلال مناقشتنا لنتائج التساؤل الأول للدراسة، نلاحظ أن العلاقات القرابية تؤثر على العلاقات التنظيمية، وذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات، داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.

### مناقشة نتائج التساؤل الثاني للدراسة:

والذي مفاده كيف تؤثر العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ والتي توضح لنا الجداول من جدول رقم (17) إلى الجدول (19) والذي توصلنا من خلاله إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات التنظيمية لا تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية تفويض السلطة، وذلك يظهر في أنه عند تفويض السلطة بدرجات مختلفة، داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، يتم حسب المهارات (مهارات العمال) أي بالاعتماد على العلاقات التنظيمية.

- أن العلاقات التنظيمية لا تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية تفويض السلطة، وذلك يظهر في أنه عند منح للموظفين سلطة كافية في اتخاذ القرارات التي تخص إنجاز المهام، داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، يتم حسب متطلبات المهام المنجزة أي بالاعتماد على العلاقات التنظيمية.

- أن العلاقات التنظيمية لا تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية تفويض السلطة، وذلك يظهر في أنه عند تزويد الموظفين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عند المهام التي يجب القيام بها، داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، يكون حسب أصول العمل المعتمدة في المركز أي بالاعتماد على العلاقات التنظيمية.

من خلال مناقشتنا لنتائج التساؤل الثاني للدراسة، نلاحظ أن عملية تفويض السلطة لا تتأثر بالعلاقات القرابية، أي أن العلاقات القرابية لا تؤثر على العلاقات التنظيمية، داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.

## مناقشة نتائج التساؤل الثالثة للدراسة:

والذي مفاده كيف تؤثر العلاقات القرابية في عملية الاتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ والتي توضح لنا الجداول من جدول رقم (20) إلى الجدول (24) والذي توصلنا من خلالهم إلى النتائج التالية:

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية الاتصال، وذلك على أنه طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تعتمد على الموظفين الأقارب و الأصدقاء الذين يمثلون علاقة قرابية .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية الاتصال، وذلك على أنه طريقة الاتصال بين الموظفين، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تعتمد على الموظفين الأقارب و الأصدقاء الذين يمثلون علاقة قرابية .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية الاتصال، وذلك على طبيعة الاتصال بين المدير والموظفين، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تعتمد على الموظفين من الأقارب والأصدقاء وسكان نفس المنطقة الذين يمثلون علاقة قرابية .

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية الاتصال، وذلك على أنه عند بناء الإدارة اتصالاتها، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تعتمد على الموظفين التي تربطهم علاقات قرابية بكل أنواعها.

- أن العلاقات التنظيمية تتأثر بالعلاقات القرابية في عملية الاتصال، وذلك على أنه في طريقة إعطاء الأوامر والتعليمات، في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، تعتمد على الموظفين من الأقارب والأصدقاء وسكان نفس المنطقة الأصلية الذين يمثلون علاقة قرابية .

من خلال مناقشتنا لنتائج التساؤل الثالث للدراسة، نلاحظ أن العلاقات القرابية تؤثر على العلاقات التنظيمية وذلك من خلال عملية الإتصال، داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.



## سادسا: تفسير وتحليل التساؤل العام:

من خلال مناقشتنا للتساؤل العام للدراسة، والذي يظهر لنا بعد مناقشتنا لنتائج تساؤلات الدراسة، والتي نلاحظ من خلالها أن العلاقات القرابية تؤثر على العلاقات التنظيمية، وذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات، وعملية الاتصال، وأن العلاقات التنظيمية في عملية تفويض السلطة لا تتأثر بالعلاقات القرابية، داخل مركز التكوين المهني و التمهين قروف الطيب بسكرة.

و يرجع هذا إلى أن عملية اتخاذ القرار و عملية الاتصال داخل المركز لا تتأثر بالجانب الرسمي في العمليات التنظيمية، من خلال مشاركة عملية اتخاذ القرار مع الموظفين من طرف متخذ القرار، يظهر لنا أنها تكون مع الموظفين من لهم قرابة حقيقية(دموية، مصاهرة..) والأصدقاء ومن سكان نفس المنطقة الأصلية (علاقات قرابية حسب الجانب النظري والتعريف الإجرائي المعتمد في الدراسة)، لأنهم يعتبرون المرجع الأساسي لمتخذ القرار من ناحية معرفته السابقة بكفاءتهم في وضع قائمة الأهداف و تحليل وتقويم النتائج السابقة وكذا تحديدهم للبدائل، في عملية اتخاذ القرار، كما أن عملية الاتصال داخل المركز تعتمد على طبيعة الاتصال بين الموظفين، وطبيعة الاتصال بين المدير والموظفين، وعملية إعطاء الاوامر والتعليمات، وعملية إيصال الرسائل من الاسفل إلى الاعلى، عن طريق الموظفين من لهم علاقات قرابية بكل أنواعها، والتي يرجع سببها الى أن الموظفين يختارون الطريقة الأسهل لا يصل المعلومات واستقبال التوجيهات والأوامر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من طرف التنظيم.

كما أن عملية تفويض السلطة لا تتأثر بالعلاقات القرابية، لأن العملية التنظيمية تفرض في عملية التفويض الالتزام بلوائح والقوانين والمقررات التي تحدد من تخول لهم صلاحيات التفويض، من أجل تحديد وتحميل المسؤوليات.

## الخاتمة:

من خلال ما توصلنا اليه في دراستنا الموسومة بتأثير العلاقات القربية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة، التي استهدفت الإداريين و المصالح المشتركة داخل مركز التكوين المهني والتكوين قروف الطيب ببسكرة، خلصنا الى أن العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة بعلاقاتها الرأسية (العلاقة بين المدير والموظفين)، والعلاقات الأفقية (العلاقات بين الموظفين)، تتأثر بالعلاقات القربية (قربة الدموية، صداقة، نفس سكان المنطقة الاصلية...الخ)، في عمليات اتخاذ القرار والاتصال، حيث توصلت دراستنا الى نتائج التالية:

- عند وضع خطة تفصيله في عملية اتخاذ القرارات يعتمد على العلاقات القربية.
- عند وضع قائمة الأهداف في عملية اتخاذ القرارات يعتمد على العلاقات القربية.
- عند اتخاذ القرارات الطارئة يعتمد على العلاقات القربية.
- عند تقويم المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرارات يعتمد على العلاقات القربية.
- عند تحليل المواقف السابقة في عملية اتخاذ القرارات يعتمد على العلاقات القربية.
- عند تحديد البدائل في عملية اتخاذ القرارات يعتمد على العلاقات القربية.
- طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى تعتمد على العلاقات القربية.
- طريقة الاتصال في المركز تعتمد على العلاقات القربية.
- طبيعة الاتصال بين المدير والموظفين تعتمد على العلاقات القربية.
- تبني الادارة اتصالاتها حسب العلاقات القربية.
- طريقة إعطاء الأوامر والتعليمات تعتمد على العلاقات القربية.
- تفويض السلطة بدرجات مختلفة يكون عن طريق العلاقات التنظيمية.
- منح الموظفين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز المهام تعتمد على العلاقات التنظيمية.

- يتم تزويد الموظفين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب عليهم تأديتها عن طريق العلاقات التنظيمية.

**من خلال النتائج المتوصل اليها نرى أن:**

العلاقات القرابية تؤثر على العلاقات التنظيمية، في عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال، ولا تؤثر فيها في عملية تفويض السلطة.

## قائمة المراجع:

- إبراهيم علي ربابعة. (2015). *اتخاذ القرار. الأولة للنشر.*
- أحلام مخبي. (2007). *تقييم المؤسسة من وجهة نظر البنك(رسالة ماجستير).* كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، قسنطينة: جامعة منتوري.
- اشريفة نزار، و الخليل عبد الحميد. (2021). *إدارة فرق العمل. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.*
- الفضيل رتيمي. (1993-1992). *القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية(الماجستير).* معهد علم الاجتماع، الجزائر.: جامعة الجزائر.
- المختار الهراس. (دجنبر، 1986). *القبيلة والسلطة تطور البناءات الاجتماعية في شمال المغرب. (88/727)، مطبعة الرسالة. المركز الوطني لتنسيق وتخطيط البحث العلمي والتقني.*
- أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده. (2010). *فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في قطاع التعليم الجامعي النسائي(رسالة ماجستير).* كلية الاقتصاد و الإدارة، جدة-السعودية:- جامعة الملك عبد العزيز.
- أونيسة مرنيش. (2006/2005). *الزواج بين الأقارب في الوسط الحضري بين التقليد والتغيير دراسة ميدانية بمدينة عنابة(ماجستير).* كلية الأدب والعلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع، عنابة: جامعة باجي مختار -عنابة-.
- إيمان خنوس. (2019). *جودة إدارة العلاقات التنظيمية و علاقتها بكفاءة الأداء في الإدارة التربوية. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف.*
- أيوب لعمودي. (2013). *دور الشفافية و المساءلة في الحد من الفساد الإداري بالقطاعات الحكومية الجزائرية(مذكرة ماستر).* كلية الحقوق و العلوم السياسية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- برقية سهيلة. (2016). *أساليب الاتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية(24)، الصفحات 215-222.*
- بشار حزي. (2020). *الاتصال التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.*
- بطرس حلاق. (2020). *القيادة الإدارية. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.*
- بلحاج فتيحة. (2016). *الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار. المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية(7)، الصفحات 269-284.*
- بلقاسمي عبدالله، و تومي نورالدين. (2021). *أثر تفويض السلطة على أداء العاملين (مذكرة ماستر). كلية الحقوق و العلوم السياسية، أدرار: جامعة العقيد أحمد دراية.*

- بن سعيد خديجة. (2012). التنظيم في العملية الإدارية (مذكرة ماستر). كلية الحقوق و العلوم السياسية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- بوثلجة الحاجة. (2021-2022). الأسرة النووية وروابط القرابة في الوسط الحضري (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم.
- جلال الدين بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة: جامعة محمود منتوري.
- جمال الدين لعويسات. (2005). مبادئ الإدارة. بوزريعة، الجزائر: دار هومة.
- حسان الجيلاني. (2004). نشأة و تكوين التنظيمات غير الرسمية. مجلة العلوم الإنسانية (5)، الصفحات 53-66.
- حسن السيد حامد خطاب. (2001). أثر القرابة على الجرائم و العقوبات فيالفقه الإسلامي. (1، المحرر) مصر الجديدة، مصر: ايتراك للنشر والتوزيع.
- خديجة بن طبة. (بلا تاريخ). الإشراف و علاقته بالتوافق المهني(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة: جامعة قاصدي مرباح.
- خديجة بوخونة. (2016). الاتصال التنظيمي و الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.
- خلاصي مراد. (2007). اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، قسنطينة: جامعة منتوري .
- د. فاتن محمد شريف. (2005). الأسرة و القرابة دراسات في الأنثروبولوجيا الاجتماعية. المنصورة، قسم الاجتماع كلية الأدب: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر.
- دكرابية أمينة. (بلا تاريخ). التغيير الاجتماعي و إنعكاسته على الرباط الاجتماعي في المجتمع الحضري، دراسة ميدانية لرباط القرابة ببلدية السانيا بوهران. مجلة العلوم الاجتماعية.
- دليلة جعفر خوخة. (2010-2011). دور القرابة في الرقابة الاجتماعية في الوسط الحضري(ماجستير). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر: جامعة الجزائر -2.
- دينكن ميتشل. (1989). معجم العلوم الاجتماعية. بيروت، لبنان: دار الطليعة.
- رمضاني محمد. (2021). تفويض السلطة و الرضا الوظيفي بإدارة الجماعات المحلية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، غرداية : جامعة غرداية .
- زاهد محمد ديري. (2019). السلوك التنظيمي (الإصدار 2). عمان: دار المسيرة.
- زهية دباب. (2021). الخطوات المنهجية الأساسية لإعداد البحث الاجتماعي. بسكرة، الجزائر: كنوز الحكمة للنشر والتوزيع.

- زينة المنصور. (2015). الذكاء و علاقته بمهارة اتخاذ القرار (رسالة ماجستير). كلية التربية ، دمشق: جامعة دمشق.
- سبعون سعيد. (2012). *الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع* (الإصدار ط 2). الجزائر، الجزائر: دار القصة للنشر.
- سعدة أحمد أبو حمدة. (2008). درجة تطبيق المساءلة الإدارية و علاقتها بمستوى الرضا الوظيفي (رسالة ماجستير). كلية العلوم الإنسانية، الأردن: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
- سلامة عبد العظيم حسين. (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسة الفعالة* (الإصدار 1). عمان: دار الفكر.
- سليم درنوني. (2021). *محاضرات في إنثروبولوجيا القرابة و العائلة منشور مخبر التغيير الإجتماعي و العلاقات في الجزائر*. بسكرة، الجزائر: دار علي بن يزيد للطباعة والنشر.
- سميرة أحمد السيد. (1997). *مصطلحات علم الاجتماع*. السعودية، السعودية: مكتبة الشقيري.
- سميرة سعدون. (2018-2017). *العلاقات القرابية ودورها السياسي عند ابن خلدون*. كلية العلوم الاجتماعية، وهران: جامعة وهران 2 محمد بن احمد.
- شافية شنيب، و شروق بوطالب. (2018). *أنسة العلاقات التنظيمية ودورها في تحقيق لفعالية التنظيمية*. كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- عبد الحميد رشوان. (2003). *الأنثروبولوجيا في المجالين النظري والتطبيقي*. الأزاريطة: المكتب الجامعي الحديث.
- عبد العزيز فكرة. (2018). *العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي*. مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (13)، الصفحات 493-508.
- عزيز مصطفى. (2013). *درجات القرابة*. سطيف، الجزائر: دار المجدد للنشر والتوزيع.
- عزيز مصطفى. (2013). *درجات القرابة*. دار المجدد للنشر والتوزيع.
- عفراء عبدالوهاب عبدالستار السامرائي. (2019). *إدارة العمليات الإدارية وفق الشبكة الإدارية لدى القادة الإداريين* (رسالة ماجستير). كلية العلوم التربوية، السعودية: جامعة آل البيت.
- عمار بحوش. (بلا تاريخ). *البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*. ط 2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية.
- عبد الله محمد عبدالرحمان. (2009). *إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية و الممارسة الواقعية*. بيروت، لبنان: دار المعرفة الجامعية.
- فاطمة بدر، و معاذ الصباغ. (2020). *نظرية المنظمة*. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.

- فاطمة دريدي، و أمال زرفاوي. (2021). نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة رؤى للدراسات المعرفية و الحضارية، 7(2)، الصفحات 128-142.
- فنينش وسيم. (2016). واقع العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جيجل: جامعة محمد الصديق بن يحي.
- قطيب زهرة. (2021). العلاقات الاجتماعية في الوسط المدرسي و علاقته بالتحصيل الدراسي(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الاسلامية، أدرار: جامعة أحمد دراية.
- كواسح فارس. (2014). أنماط الإشراف و علاقته بالأداء المهني في المؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية و الأنسانية، أم بواقي: جامعة العربي بن مهدي.
- لطيسة عبدالحليم. (2015). دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.
- ليلي عبد الكريم حمد النسور. (2022). أهمية المخططات التنظيمية في تحقيق الأهداف. المجلة العربية للنشر العلمي، 50(5)، الصفحات 1213-1221.
- محمد العبد الله، أديب عقيل، بهاء الدين تركية. (2015-2016). علم الإجتماع العائلي. كلية الأدب، سوريا: منشورات جامعة دمشق.
- محمد مالكي. (2020). أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات (أطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، أدرار: جامعة أحمد دراية.
- محمد محمود حمزة. (2007). إجارة الأرحام بين الطب والشريعة الإسلامية. بيروت لبنان: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- محمد يوسف القاضي. (2015). السلوك التنظيمي (الإصدار 1). عمان، الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
- محمود عبد الستار ناجي، و مصطفى غزوان. (9, 10, 2018). الهيكل التنظيمي المرن وأثره في الرافعة المعرفية، دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الأكاديمية في جامعات عراقية مختارة. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، 10(2)، الصفحات 1-36.
- مصطفى السخاوي. (بدون سنة). النظم القرابية في المجتمع القبلي. (ت:163.483). الاسكندرية، مصر: دار المعرفة الجامعية.
- مصطفى محمد معيتق. (2021). تفويض السلطة و علاقتها بالأداء الوظيفي لدى معلمي التعليم الثانوي ببلدية مصراتة. المجلة العلمية لكلية التربية، 7(18)، الصفحات 216-240.
- معمر الياس. (2015). نظام المعلومات كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، مستغانم: جامعة عبد الحميد ابن باديس.

معياري هشام. (2014). التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر 3.

ممدوح سودي منوخ الظفيري. (2012). أثر تفويض السلطة على فعالية الأداء لدى العاملين (رسالة ماجستير). كلية الأعمال، الكويت: جامعة الشرق الأوسط.

موريس أنجرس. (سبتمبر، 2010). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية(تدريبات عملية). الجزائر العاصمة: دار القصة للنشر.

مؤيد منفي محمد الدليمي. (2005). الكرطان (دراسة أنثروبولوجية إجتماعية لقرية في محافظة الأنبار) ماجستير. كلية الآداب قسم الإجتماع، بغداد: جامعة بغداد.

ناصر قاسيمي. (2017). معجم مصطلحات علم إجتماع العائلي. القاهرة: دار الكتاب الحديث.

ناظم جواد كاظم، و عباس نجاح محمد. (2019). التحضر وانعكاسه على العلاقات الاجتماعية بين الجماعات العرقية. مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، 27(6)، الصفحات 342-352.

نتيجة جيماي، عبد العالي دبله. ( العدد 13 ، 2014). العلاقات القرابية للاسرة الحضرية وانعكاساتها الاجتماعية والثقافية في ظل التغيرات الحديثة. بسكرة: مجلة علوم النسان والمجتمع.

نتيجة جيماي. (2017). نظام القرابة بالمجتمع(ماهيته وأهميته ووظائفه). (العدد الرابع)، جامعة محمد خيضر بسكرة، 342-343. بسكرة.

نجاح أهناي. (2017). علاقة بيئة العمل بالرضا الوظيفي للعمال(مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، الوادي: جامعة الشهيد حمة لخضر .

نوال عبد الكريم الأشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها و مراحلها. عمان، الأردن: دار امجد للنشر و التوزيع.

هباز ضياء. (2020). تفويض السلطة و دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

وليد المهدي. (2018). بغية السائل من أوابد المسائل. دار الراف.

ياسين جليد. (2011). العلاقة التفاعلية بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر العاصمة: جامعة الجزائر 3.

يوسف علي عيسى أبو جربوع. (2014). واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري. بأكاديمية الإدارة و السياسة للدراسات العليا، غزة -فلسطين-: جامعة الأقصى.



الملاحق

الملاحق:

أولاً: استمارة استبيان قبل التحكيم.

ثانياً: استمارة استبيان بعد التحكيم.

رابعاً: الهيكل التنظيمي لمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

مذكرة لنيل شهادة ماستر

مذكرة بعنوان :

تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة

استمارة الاستبيان

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية و إفادتنا بكل المعلومات الازمة عن طريق وضع علامة X امام الاجابة التي ترونها مناسبة ، ونعدكم ان المعلومات لن تستغل إلى في غرض

البحث العلمي فقط

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: عباسي يزيد.

من إعداد الطالبين:

سيدالناس جلول سفيان.

تمبكتو محمد الأمين.

2023-2022

المحور الأول: البيانات الشخصية.

01 / الجنس:

- ذكر  أنثى

02 / السن:

- أقل من 20 سنة  من 41 - 50 سنة  
 من 20 - 30 سنة  من 51 - 60 سنة  
 من 31 - 40 سنة  أكثر من 60 سنة

03 / المستوى التعليمي:

- ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

04 / الخبرة المهنية:

- أقل من 05 سنوات  من 05 - 14 سنة  
 من 15 - 24 سنة  من 25 - 34 سنة  
 من 35 سنة وأكثر

05 / الحالة العائلية:

- أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

المحور الثاني: تأثير العلاقات القرابية في إتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

06 / عند قيامك بوضع قائمة الأهداف بمن تستعين؟

- أحد اقاربك  
 أحد سكان منطقتك  
 اقتراحات عمال المركز

07/ عند اتخاذك للقرارات بمن تستعين؟

أحد اقاربك

أحد سكان منطقتك

أصحاب الخبرة من عمال المركز

08/ عند تحليلك وتقييمك المواقف السابقة في إتخاذ القرار بمن تستعين؟

أحد اقاربك

أحد سكان منطقتك

أصحاب التجارب السابقة من عمال المركز

09/ عند وضع خطة تفصيلية في إتخاذ القرار بمن تستعين؟

أحد اقاربك  أحد سكان منطقتك  أصحاب التخصص من عمال المركز

10 / عند تحديدك للبدائل في إتخاذ القرار بمن تستعين؟

أحد اقاربك  أحد سكان منطقتك  عمال المركز بصفة عامة

المحور الثالث: تأثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

11/ يتم تفويض السلطة بدرجات مختلفة حسب:

علاقة القرابة

علاقة الصداقة

حسب المهارات

12/ يتم تزويد العاملين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهتم التي يجب أن يؤديها حسب:

علاقة القرابة

علاقة الصداقة

حسب أصول العمل

13/ تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز مهامهم حسب:

علاقة القرابة  علاقة الصداقة  حسب الأولوية

14/ يمنح التفويض الشعور بارضا في العمل :

نعم  لا

إذا كان لا لماذا؟

15/ يساعد التفويض على تطوير المهارات :

نعم  لا

إذا كان لا لماذا؟

المحور الرابع: تأثير العلاقات القرابية في إتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

16/ طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى تعتمد على:

اعتماد تسلسل إداري

تقديم طلب

علاقات وساطة : قرابة  صداقة

17/ طريقة الإتصال المعتمدة:

رسمية

شخصية : قرابة  صداقة

18/ طبيعة الإتصال:

- توجيه
- أوامر
- تعليمات
- علاقات غير رسمية:
- قرابة
- صداقة

19/ طريقة إعطاء الأوامر والتعليمات تعتمد على:

- اعتماد اتصال النازل
- علاقات مباشرة : قرابة
- صداقة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل

مذكرة لنيل شهادة ماستر

مذكرة بعنوان :

تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة .

استمارة الاستبيان

يرجى من سيادتكم المحترمة التكرم بملء هذه الاستمارة بكل عناية و إفادتنا بكل المعلومات

الازمة عن طريق وضع علامة x امام الاجابة التي ترونها مناسبة ، ونعدكم ان المعلومات

لن تستغل إلى في غرض البحث العلمي فقط

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: عباسي يزيد.

من إعداد الطالبين:

سيدالناس جلول سفيان.

تمبكتو محمد الأمين.

2023-2022



التساؤل الرئيسي:

- كيف تأثر العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- كيف تأثر العلاقات القرابية في إتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟

- كيف تأثر العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟

- كيف تأثر العلاقات القرابية في إتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟

المحور الأول: البيانات الشخصية.

01 / الجنس:

□ ذكر □ أنثى

02 / السن:

□ أقل من 20 سنة □ من 41 - 50 سنة

□ من 20 - 30 سنة □ من 51 - 60 سنة

□ من 31 - 40 سنة □ أكثر من 60 سنة

03 / المستوي التعليمي :

□ ابتدائي □ متوسط □ ثانوي □ جامعي

04 / الخبرة المهنية:

□ أقل من 05 سنوات □ من 05 - 14 سنة

□ من 15 - 24 سنة □ من 25 - 34 سنة

□ من 35 سنة وأكثر

05 / الحالة العائلية:

□ اعزب □ متزوج □ مطلق

06 / هل تعود أصولك من نفس منطقة مكان العمل؟

□ نعم □ لا

07 / هل يوجد بين عمال المركز أحد من أقاربك؟

□ نعم □ لا

08/ هل يوجد بين عمال المركز أحد من أصدقائك؟

نعم  لا

09/ هل يوجد بين عمال المركز أحد سكان منطقتك الأصلية؟

نعم  لا

10/ هل تعتمد طريقة التوظيف في المركز حسب وجهة نظرك على:

أساس المسابقة  أحد أقارب   
أحد سكان منطقة الأصلية  أحد أصدقاء

المحور الثاني: اتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القرابية في إتخاذ القرار بمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

11/ عند وضع خطة تفصيلية في إتخاذ القرارات بمن يستعان؟

أحد الأقارب  أحد سكان المنطقة  أصحاب التخصص من عمال المركز

12/ تستعين إدارتك عند القيام بوضع قائمة الأهداف بـ:

العمال من ذوي القرابة

العمال من سكان المنطقة

اقتراحات عامة عمال المركز

13/ تستعين إدارتك عند إتخاذ القرارات طارئة بـ:

العمال من ذوي القرابة

العمال من سكان المنطقة

أصحاب الخبرة من عمال المركز

14/ تستعين إدارتك عند تقويم المواقف السابقة في اتخاذ القرارات ب:

- العمال من ذوي القرابة
- العمال من سكان المنطقة
- العمال من ذوي الخبرة والتمكن

15/ عند تحليل المواقف السابقة في إتخاذ القرارات بمن يستعان؟

- أحد الأقارب
- أحد سكان المنطقة
- أصحاب التجارب السابقة من عمال المركز

16 / عند تحديد البدائل في إتخاذ القرارات بمن يستعان ؟

- أحد الأقارب
- أحد سكان المنطقة
- عمال المركز بصفة عامة

المحور الثالث: إتجاهات العمال حول تأثير العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

17/ هل ترى بأن تفويض السلطة بدرجات مختلفة في مؤسستك يتم حسب:

- علاقة القرابة
- علاقة الصداقة
- حسب المهارات (مهارات العمال)

18/ تمنح للعاملين سلطة كافية لاتخاذ القرارات التي تخص إنجاز مهامهم حسب:

- علاقة القرابة
- علاقة الصداقة
- حسب المتطلبات

19/ يتم تزويد العاملين المفوض إليهم السلطة بتفاصيل واضحة عن المهام التي يجب أن يؤديها حسب:

- علاقة القرابة
- علاقة الصداقة
- أصول العمل

المحور الرابع: إتجاهات نظر العمال حول تأثير العلاقات القرابية في إتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة.

20/ هل ترى بأن طريقة إيصال الرسائل من الأسفل إلى الأعلى في مؤسستك تعتمد على:

- تسلسل إداري
- قرابة
- تقديم طلب
- صداقة

21/ هل ترى بأن طريقة الإتصال في المركز تعتمد على:

- رسمية
- قرابة
- صداقة

22/ هل ترى أن طبيعة الإتصال بين المدير والموظفين في المركز تعتمد على:

- توجيه
- أوامر
- تعليمات
- قرابة
- صداقة
- نفس المنطقة

23/ هل تبني الإدارة اتصالاتها حسب العلاقات القرابية :

- نعم
- لا

24/ طريقة إعطاء الأوامر والتعليمات تعتمد على:

- قرابة
- إتصال الناظر
- صداقة
- نفس المنطقة

## **Abstract:**

**The study aimed to identify the impact of kinship relations on organizational relations in the institution, based on sub-questions: How do kinship relations affect decision-making within the Center for Vocational Training and Apprenticeship, Grouf El Tayeb Biskra? How do kinship relations affect the delegation of authority within the Vocational Training and Apprenticeship Center, Grouf El Tayeb Biskra? How do kinship relationships affect communication within the Vocational Training and Apprenticeship Center, Grouf El Tayeb Biskra? In order to carry out this study, we relied on the analytical descriptive approach, and we conducted a comprehensive survey of the users of the administration and the common interests of the Vocational Training and Apprenticeship Center, Grouf El Tayeb Biskra, represented by 43 employees, using the questionnaire tool in order to collect the study data, and after discussing and analyzing the study questions and the general question, I concluded The study indicates that the decision-making process and the communication process within the center are not affected by the official aspect of the organizational processes, through the participation of the decision-making process with the employees on the part of the decision-maker, it appears to us that it is with the employees who have relatives, and the process of delivering messages from the bottom to the top, Through employees who have kinship relations of all kinds, just as the process of delegation of authority is not affected by kinship relations in organizational relations. Therefore, kinship relationships affect organizational relations, in the decision-making process and the communication process, and do not affect them in the process of delegation of authority**

## ملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير العلاقات القرابية على العلاقات التنظيمية في المؤسسة، إنطلاقاً من تساؤلات فرعية: كيف تؤثر العلاقات القرابية في اتخاذ القرار داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ كيف تؤثر العلاقات القرابية في تفويض السلطة داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ كيف تؤثر العلاقات القرابية في الاتصال داخل مركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة؟ ومن أجل القيام بهذه الدراسة إعتدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا بمسح شامل لمستخدمي الإدارة والمصالح المشتركة لمركز التكوين المهني والتمهين قروف الطيب بسكرة، والمتمثلة في 43 موظف، مستخدمين أداة إستمارة الإستبيان من أجل جمع بيانات الدراسة، وبعد مناقشة وتحليل تساؤلات الدراسة والتساؤل العام، خلصت الدراسة إلى أن عملية اتخاذ القرار وعملية الاتصال داخل المركز لا تتأثر بالجانب الرسمي في العمليات التنظيمية، من خلال مشاركة عملية اتخاذ القرار مع الموظفين من طرف متخذ القرار، يظهر لنا أنها تكون مع الموظفين من لهم قرابة، وعملية إيصال الرسائل من الاسفل إلى الاعلى، عن طريق الموظفين من لهم علاقات قرابية بكل أنواعها، كما أن عملية تفويض السلطة لا تتأثر بالعلاقات القرابية في العلاقات التنظيمية.

إذن فالعلاقات القرابية تؤثر على العلاقات التنظيمية، في عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال، ولا تؤثر فيها في عملية تفويض السلطة.