

جامعة محمد خيضر -بسكرة-  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
تخصص إدارة و عمل

الموضوع:

دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة  
دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T  
بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

د. بوزيد سليمة

إعداد الطالب:

معيري هشام

السنة الجامعية 2013/2012

# تشكرات

الحمد و الشكر لله تعالى أولاً و أخيراً على نعمة التوفيق

و سداد الخطى في الطريق

ثم الشكر الجزيل لمن قدم لنا يد العون بأسلوب أو بآخر و أخص بالذكر:

د.بوزيد سليمة على مشاركتها في تنسيق هذا العمل، متمنين لها النجاح في

مسارها العلمي.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال و إطارات المؤسسة الجزائرية للأنسجة

الصناعية و التقنية

"Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques"

الذين ساهموا في هذا البحث، ولا تثريب علينا إن اقتصر الذكر على:

" مشطة مختار و حنان صيد و زميلي و صديقي بن حليلة عبد العزيز "

## فهرس الموضوعات

أ-ج.....	مقدمة
	الفصل الأول: موضوع الدراسة.
04.....	تمهيد الفصل
06-05.....	أولاً: إشكالية الدراسة
07-06.....	ثانياً: فرضيات الدراسة
08-07.....	ثالثاً: أهمية و مبررات اختيار موضوع الدراسة
09.....	رابعاً: أهداف موضوع الدراسة
19-10.....	خامساً: الدراسات السابقة
20.....	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.
21.....	تمهيد الفصل
34-22.....	أولاً: مفهوم التنظيم و أنماطه الأساسية
25-22.....	1/ المفهوم العام للتنظيم
30-25.....	2/ نظريات التنظيم
32-30.....	3/ المبادئ التي يقوم عليها التنظيم
34-32.....	4/ أنواع التنظيم
49-34.....	ثانياً: ماهية التنظيم غير الرسمي
38-34.....	1/ مفهوم التنظيم غير الرسمي
40-38.....	2/ التنظيم غير الرسمي في الفكر الإداري
43-40.....	3/ ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي و عوامل اللجوء إليه
49-44.....	4/ أنماط و خصائص التنظيم غير الرسمي
55-49.....	ثالثاً: تماسك التنظيم غير الرسمي، مظاهره، آثاره
50-49.....	1/ تماسك التنظيم غير الرسمي
51.....	2/ مظاهر التنظيم غير الرسمي

53-51.....	3/ الآثار المترتبة على التنظيم غير الرسمي.....
55-53.....	4/ الإدارة و التنظيم غير الرسمي.....
56.....	خلاصة الفصل الثاني.....
	الفصل الثالث: إدارة الصراع داخل المنظمة و علاقته بالتنظيم غير الرسمي.
57.....	تمهيد الفصل.....
76-58.....	أولاً: طبيعة الصراع داخل المنظمة.....
63-58.....	1/ مفهوم الصراع و أسباب ظهوره داخل المنظمة.....
66-63.....	2/ الصراع في الفكر الإداري.....
71-66.....	3/ أشكال الصراع و مراحل تطوره داخل المنظمة.....
76-71.....	4/ أنواع الصراع و مستوياته، و آثاره على المنظمة.....
84-76.....	ثانياً: إدارة الصراع داخل المنظمة.....
78-76.....	1/ مفهوم إدارة الصراع.....
79-78.....	2/ مراحل إدارة الصراع.....
83-80.....	3/ أساليب إدارة الصراع داخل المنظمة.....
84-83.....	4/ أساليب إثارة الصراع و تشجيعه.....
98-85.....	ثالثاً: العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة.....
87-85.....	1/ التوجهات الفكرية المختلفة في العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع.....
90-87.....	2/ علاقة القادة غير الرسميين بإدارة الصراع.....
94-90.....	3/ علاقة الاتصالات غير الرسمية بإدارة الصراع.....
98-94.....	4/ علاقة الحوافز المعنوية بإدارة الصراع.....
99.....	خلاصة الفصل الثالث.....
	الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T.-.
100.....	تمهيد الفصل.....
104-101.....	أولاً: مجالات الدراسة المكاني، الزماني، و البشري.....
101.....	1/ المجال المكاني.....

102.....	2/ المجال الزماني.....
104-102.....	3/ المجال البشري.....
110-104.....	ثانياً: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات في الدراسة.....
105-104.....	1/ المنهج المستخدم في الدراسة.....
110-105.....	2/ أدوات جمع البيانات في الدراسة.....
143-111.....	ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية.....
114-111.....	1/ عرض و تحليل البيانات الشخصية.....
122-115.....	2/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.....
133-123.....	3/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.....
143-133.....	4/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.....
156-143.....	رابعاً: اختبار الفرضيات، نتائج الدراسة و الإقتراحات.....
146-143.....	1/ اختبار الفرضيات.....
155-147.....	2/ نتائج الدراسة.....
156-155.....	3/ الإقتراحات.....
157.....	خلاصة الفصل الرابع.....
160-158.....	الخاتمة.....
166-161.....	قائمة المراجع.....
177-167.....	الملاحق.....

### فهرس الجداول:

49.....	الجدول رقم (01): عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي.....
102.....	الجدول رقم (02): توزيع عمال المؤسسة على مختلف الأقسام و الوظائف.....
108.....	الجدول رقم (03): يبين توزيع العبارات في الاستبيان.....
111.....	الجدول رقم (04): توزيع العينة حسب سنهم.....
112.....	الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب جنسهم.....
112.....	الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب حالتهم العائلية.....

الجدول رقم (07): مركب لتوزيع العينة حسب مستواهم التعليمي و فئاتهم المهنية.....	113
الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب أقدميتهم في المؤسسة.....	114
الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور I.....	115
الجدول رقم (10): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور I.....	117
الجدول رقم (11): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور I.....	120
الجدول رقم (12): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور II.....	123
الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور II.....	126
الجدول رقم (14): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور II.....	128
الجدول رقم (15): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الرابع من المحور II.....	131
الجدول رقم (16): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور III.....	133
الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور III.....	136
الجدول رقم (18): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور III.....	138
الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الرابع من المحور III.....	141
الجدول رقم (20): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الأولى.....	144
الجدول رقم (21): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الثانية.....	145
الجدول رقم (22): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الثالثة.....	146

### فهرس الأشكال:

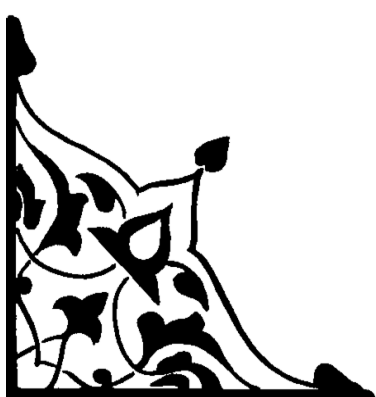
الشكل رقم (01): يوضح المراحل التي مرت بها نظريات التنظيم.....	26
الشكل رقم (02): يوضح كلاً من التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.....	34
الشكل رقم (03): يوضح نظرة الفكر الإداري في المرحلة (1900-1930) للصراع التنظيمي.....	64
الشكل رقم (04): العلاقة بين شدة الصراع و مستوى الأداء.....	66
الشكل رقم (05): مراحل الصراع عند بوندي pondy.....	69
الشكل رقم (06): نافذة جوهاري.....	72
الشكل رقم (07): المستويات الثلاثة للصراع داخل المنظمة.....	74
الشكل رقم (08): مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي.....	78

## فهرس الملاحق:

167.....	اتفاقية التربص بالمؤسسة.....
172-168.....	الاستبيان.....
175-173.....	المقابلة.....
176.....	Chi-Square Distribution Table
177.....	EFFECTIF PAR CATZGORIE SOCIO-PROFESSIONNEL DE L'ENTREPRISE



## مقدمة





## مقدمة:

إن ميدان التنظيم ميدان ثري و متشعب، فحياة الناس تتضمن تنظيمات مختلفة، فقد احتاجوا منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة، و من تلك الأهداف الحاجة إلى تنظيم النشاطات لإنجاز الأعمال، سواء داخل الأسرة أو المنظمات أو داخل التنظيم الأكبر و هو المجتمع.

و قد ارتبط ميدان التنظيم بوعي الإنسان بأن قدرته محدودة مقارنة باحتياجاته الكثيرة، و بوعيه بأن تعقد الأمور المحيطة به دفعه إلى التعاون و التنسيق، إذا أراد التغلب على ما يواجهه من مشكلات و الوصول إلى تحقيق أهدافه و إشباع حاجاته، لذا ذهب الإنسان بوعيه و جهوده و إدراكه إلى إقامة التنظيمات الإدارية التي تخدم أهدافه و رغباته الجماعية و الفردية.

كما أكد علماء الإدارة أنه لولا إدراك الإنسان أهمية التنظيمات لما استطاع بناء الحضارات، و لما استطاع أن يحقق مستوى معيشة عالي، لذا ركزت الدراسات على أهمية العنصر البشري داخل هذه التنظيمات، و ما يعيننا هنا هو أن الإنسان في حياته العملية و كما أشار إليه الفكر الإداري يتعرض إلى نوعين من التنظيمات، هما التنظيم الرسمي الذي يحكم تصرفات و أعمال العاملين داخل المؤسسة من خلال قواعد و أنظمة العمل، و تقسيم الأعمال و الاختصاصات، و تحديد المسؤوليات و سلطات كل فرد وفق الأعمال الموكلة إليه و بناءً على المكانة المهنية التي يحتلها، أما النوع الثاني فهو التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ نتيجة للصلات الشخصية و الاجتماعية، أو نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم لخدمة مصالحهم المشتركة.

و يرى علماء الإدارة أن التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي لهما تأثيرهما على أداء العامل داخل المنظمة، حيث أنهما بناءان مكملان لبعضهما، لكل منهما تأثيره السلبي أو الايجابي على أداء العاملين، و تعد مدرسة العلاقات الإنسانية أول من أثارت الاهتمام بموضوع العلاقات غير الرسمية في العمل و أوضحت أثرها في الإنتاجية و الأداء، حيث درس أنصارها في البداية الظروف الفيزيائية للعمل و أثرها في الإنتاجية، مستخدمين المنهج التجريبي القائم على ضبط متغيرات بيئة العمل، و قد كشفت نتائج تلك الدراسات أن هناك عوامل أخرى إلى جانب التغيرات في الظروف الفيزيائية للعمل كانت تؤدي دائماً إلى زيادة الإنتاجية، مما دفع الباحثين إلى دراسة الروح المعنوية للعمال، و مدة الراحة، و طريقة دفع الأجر، و أكدت النتائج أن الإنتاجية ترتبط ايجابياً بالظروف الاجتماعية و النفسية للعاملين، أكثر مما ترتبط بالمتغيرات المادية التي تدخل على ظروف و أحوال العمل و العمال.

كما توصلت النتائج إلى أن طاقة الفرد للعمل لا تتحدد طبقاً لطاقته الفيزيولوجية، و إنما أيضاً طبقاً لطاقته الاجتماعية، من حيث شعوره بالرضا و التفاهم القائم بينه و بين رؤسائه من ناحية، و درجة التعاون مع زملائه في العمل من ناحية أخرى، لذا يعد التفاعل في العلاقات الوظيفية بين العاملين من أبرز السمات المميزة للمنظمات على اختلاف أنواعها، و أن التفاعل بين الرؤساء و المرؤوسين يؤدي إلى رفع معدلات الولاء التنظيمي و خفض مستويات الغموض والصراع لدى العاملين داخل المنظمة.

و لما كان هذا الأخير ظاهرة طبيعية داخل المنظمة، نتيجة التفاعل الوظيفي ببعديه الاجتماعي و النفسي بين العنصر البشري نفسه أو بيئة العمل التي يعيشها داخلياً أو خارجياً أن يتعرض الفرد، الجماعة، المنظمات، إلى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة نتيجة ذلك التفاعل، وحيثما كان هناك تفاعلاً بين الأفراد، فإن ظاهرة الصراع و التوتر ستكون حتمية، و تزداد حدة الألم كلما تجاهلنا وأهملنا الإنذارات والإشارات المصاحبة التي قد ينجم عنها تهديد حقيقي لسلامة و أمن المنظمة، أي كان طبيعة عملها أو ما يعيق تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، إذ يحتاج هذا الأمر إلى اتخاذ قرارات لمعالجة الموقف، والموقف هنا يتمثل في إدارة تلك الصراعات التي قد تقود إلى نتائج إيجابية ( الصراع الوظيفي) (Functional Conflict)، حيث لا ينبغي أن ينظر دائماً إليه بأنه أمر غير مرغوب فيه على الرغم من أنه سيقود حتماً إلى انعكاسات سلبية (الصراع غير الوظيفي) (Dysfunctional Conflict) على الأداء كإضعاف الروح المعنوية، والإنتاجية، وهدر الجهود، وإثارة الבלبلة.

و هذا ما تتناوله الدراسة الحالية و اعتبرته ظاهرة طبيعية، حتمية تنظيمية، تصاحب التفاعلات الإنسانية داخل أي منظمة، ولا يمكن التخلص منه، بل ينبغي إدارته، وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منه.

و قد ساعدت المفاهيم التي قدمتها المدارس السلوكية للتنظيم في التعرف على العوامل و المتغيرات المختلفة التي تؤثر على الأداء، و ركزت اهتمامها على العنصر البشري الذي يعد ركيزة العملية التنظيمية و المحور الرئيسي للسلوك التنظيمي، خاصة و أن المنظمة الحديثة لم تعد للإنتاج فقط سواء كان هذا الإنتاج مادياً أو معنوياً، بل أصبح مجتمعاً صغيراً يجمع كل مقومات المجتمع الكبير و خصائصه، و يشبع الحاجات الاجتماعية للعمال، عن طريق تشكل العمال في جماعات صغيرة، و خضوعهم لمعايير و قيم اجتماعية هي جزء من قيم المجتمع الكبير، و بتواجد العمال داخل هذه المنظمات يدخلون في علاقات و تفاعلات اجتماعية، و استمرار هذه العلاقات يؤدي إلى تشكل التنظيمات غير الرسمية و التغيير في مستويات الصراع داخل المنظمة.

بافتراض أنه لا تخلو أي منظمة- مهما كان نوعها- من تواجد التنظيمات غير الرسمية و كذا الصراعات التنظيمية، التي لها أشد التأثير على صيرورة العملية التنظيمية بهذه المنظمات، و على سلوك العاملين بها بشكل خاص، كان من الضروري تكيف السلوك الإنساني و المتمثل في التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، في معالجة بعض المشاكل داخل المنظمة كالصراعات التنظيمية فإذا حدثت فجوة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، فإن كل سبل المعالجات الرسمية لن تجدي نفعاً في إدارة هذه الصراعات داخل المنظمة.

و لقد تمت دراسة هذا الموضوع في إطار خطة اشتملت على أربعة فصول، الفصل الأول يحدد إشكالية الدراسة و أهمية و أسباب اختيار موضوع الدراسة، و أهداف الدراسة، وكذا بعض الدراسات السابقة في هذا الموضوع التي على ضوءها تم تحديد فرضيات دراستنا.

أما الفصل الثاني كان محاولة لوضع موضوع التنظيم غير الرسمي داخل منظمات الأعمال في إطاره النظري، و ذلك من خلال التعرض للمفهوم العام للتنظيم و كذا ماهية التنظيم غير الرسمي إضافة إلى تبيان مظاهره و آثاره، أما الفصل الثالث فقد كان لتوضيح إدارة الصراع داخل منظمات الأعمال، و ذلك من خلال التعرض إلى طبيعة و مفهوم الصراع، و ماهية إدارته، و كذا علاقة التنظيم غير الرسمي به.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه المراحل المنهجية للبحث و التعريف بميدان الدراسة، و كذا عرضنا للبيانات الميدانية التي تم جمعها و تحليلها، و ذلك لاستقصاء مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع بميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T" Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques – المسيلة –

و انطلاقاً من البحث بفصوله النظرية و فصله الميداني تم الخروج بمجموعة من النتائج، و التي على ضوءها كان تقديم بعض الاقتراحات العملية.



## الفصل الأول: موضوع الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية و مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة في هذا الموضوع.



تمهيد الفصل:

إن القيام بأي دراسة علمية تتطلب من الباحث أن ينطلق بوضع إشكالية، وطرح سؤال جوهري يعبر عن موضوع الدراسة، تتفرع عنه مجموعه من التساؤلات و مجموعة فروض للإجابة عنها والتحقق منها في الميدان العملي و لا يمكن القيام بالدراسة دون وجود أسباب تدفعنا إلى اختيار الموضوع تعكس أهميته، والأهداف التي نريد تحقيقها من وراء هذه الدراسة، ويمكن أن يكون موضوع الدراسة قد سبق التطرق إليه من طرف باحثين من قبل و لو بجانب من جوانبه، حتى يعطينا تصور نظري حول هذا الموضوع، وهذا ما سنحاول التعرض إليه في هذا الفصل من خلال التطرق إلى ما يلي:

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أهمية و مبررات اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة.

خامساً: الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

أولاً: إشكالية الدراسة.

تنشأ المنظمة و باختلاف أنواعها لتحقيق هدف معين، و يتم تصميم هيكل تنظيمي رسمي لهذه المنظمات حسب احتياجات العمل، و طبيعة الهدف الذي تم إنشاء المنظمة من أجله، و بمجرد اجتماع العاملين في هذه المنظمة يظهر تنظيم آخر مكملاً للتنظيم الرسمي الموضح في الهيكل التنظيمي للمنظمة، يعرف بالتنظيم غير الرسمي أو جماعات الظل، و هو تنظيم مؤثر، لأنه ينشأ بين الأفراد في المنظمة الواحدة لاعتبارات متعددة أهمها تحقيق المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد، كما أن العمل بالمنظمات عمل جماعي و ليس عملاً فردياً، مما يتوقف نجاحه على توافر العلاقات الطيبة، سواء كانت تلك العلاقات رسمية أو غير رسمية، بين العاملين و زملائهم و بين العاملين و رؤسائهم، التي لها دور كبير في انجاز المهام داخل المنظمة.

و رغم ذلك فإن الأفراد داخل المنظمات و باختلاف أنواعها يكونون أحياناً عرضة لانخفاض روحهم المعنوية داخل التنظيم الرسمي و ضعف التفاعل في علاقات العمل بين الرؤساء و المرؤوسين، و انخفاض مستوى التعاون داخل الهيكل التنظيمي و هذا يؤثر سلبياً على الرغبة في تنفيذ المهام الوظيفية و تحمل المسؤوليات، و ارتفاع مستويات الصراع.

إلا أن هذا الأخير يعتبر أمراً طبيعياً، نتيجة التفاعل الوظيفي ببعديه الاجتماعي والنفسي بين العاملين أو بيئة العمل التي يعملون بها، فهم عرضة لمواقف حساسة ودرجة ومؤلمة نتيجة ذلك التفاعل، وحيثما كان هناك تفاعلاً بين الأفراد، فإن ظاهرة الصراع و التوتر ستكون حتمية، و تزداد حدة الألم كلما تجاهلنا وأهملنا الإنذارات والإشارات المصاحبة التي قد ينجم عنها تهديد حقيقي لسلامة و أمن المنظمة، أياً كان طبيعة عملها أو ما يعيق تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، إذ يحتاج هذا الأمر إلى اتخاذ قرارات لمعالجة الموقف، والموقف هنا يتمثل في إدارة تلك الصراعات التي قد تقود إلى نتائج إيجابية (الصراع الوظيفي)، حيث لا ينبغي أن ينظر دائماً إليه بأنه أمر غير مرغوب فيه على الرغم من أنه سيقود حتماً إلى انعكاسات سلبية (الصراع غير الوظيفي) على الأداء كإخفاض الروح المعنوية، والإنتاجية، وهدر الجهود داخل المنظمة.

و لما كانت مستويات الصراع داخل المنظمة لها علاقة بالتنظيم غير الرسمي من عدة جوانب، تختلف رؤية كل جانب عن الآخر باختلاف التوجهات الفكرية التي تفسر بها هذه العلاقة، فهناك من ينظر للتنظيم غير الرسمي على أنه نتيجة للصراعات داخل المنظمة، و هناك من يعطي نظرة عكسية فهذه الصراعات هي نتيجة للتنظيم غير الرسمي، غير أنه قد تكون زاوية أخرى يمكن النظر منها لهذه العلاقة، باعتبار أن الصراعات أمراً طبيعياً داخل المنظمة فيصبح التنظيم غير الرسمي أمراً حاسماً و مؤثراً في المستويات المختلفة لهذه الصراعات، فمن

الضروري على القائد الإداري أن يتسم بالقدرة على تجاوز حالات الصراع بمستوياته داخل المنظمة، لإيجاد ذلك الاندماج في الأفكار و الحيوية، و البحث عن حلول للمشكلات داخل المنظمة، و توفير المناخ الايجابي للعمل التي تضمن التحرك ايجابي نحو الهدف، وذلك بالتركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي و مساهمته في توفير أرضية مشتركة بين أعضاء المنظمة لتصبح أساساً في عملية إدارة الصراع.

فقد يكون للقادة غير الرسميين دور في تبديد حالة الجمود لدى أعضاء المنظمة، بسبب الاتفاق الدائم و التام بينهم، و دور الوساطة الذي يقومون به بين الرؤساء و المرؤوسين و كذا دورهم في معالجة حالة عدم الانضباط و عشوائية أعضاء المنظمة، كما أن للاتصالات غير الرسمية دور في تسريع تأقلم و تفعيل التحدي بين أعضاء المنظمة من جهة، و تغطية نقص المعلومات و تسهيل التنسيق من جهة أخرى داخل المنظمة، و كذا التحفيزات المعنوية التي تساهم في خلق مناخ ايجابي للعمل و جعله أكثر صحة داخل المنظمة، من خلال إزالة حالة اللامبالاة و زيادة التعاون و دورها في توليد أفكار جيدة داخل المنظمة، فعدم وجود مناخ ايجابي للعمل يترتب عليه العمل بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية و زيادة التكاليف التي تساعد على الصراع، فهذه الأبعاد و وفقاً لطريقة إدارتها سوف تنعكس سلبياً أو ايجابياً على أداء المنظمة بصفة عامة، و على أداء العامل بصفة خاصة، و هذا ما دفع بنا إلى استقصاء مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، لذا صغنا إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية

E.A.T.I.T - المسئلة - ؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ومن أجل الإجابة عن إشكالية البحث، تمت صياغة الفرضيات التالية والمتعلقة بالجانب التطبيقي للموضوع:

**الفرضية العامة:** يساهم التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين، الاتصالات غير الرسمية، و التحفيزات المعنوية في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

و نكشف عن هذه الفرضية العامة بالفرضيات الفرعية الآتية:

**الفرضية الفرعية الأولى:** يساهم القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

و نكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالأسئلة التالية:

- هل يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T" ؟

- هل يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل يساهم القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
**الفرضية الفرعية الثانية:** تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض،  
 و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".  
 و نكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالأسئلة التالية:

- هل تساهم الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
**الفرضية الفرعية الثالثة:** تساهم الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه  
 و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".  
 و نكشف عن هذه الفرضية الفرعية بالأسئلة التالية:

- هل تساهم الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟  
 - هل تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟

**ثالثاً: أهمية و مبررات اختيار موضوع الدراسة.**

من المعروف أن لكل باحث دوافع أدت به إلى اختيار أي مشكلة من أجل دراستها و البحث فيها، و هذا لإحساسه بأهمية التطرق إليها بالدراسة، للوصول إلى تفسيرات و حلول للتساؤلات المطروحة في البحث، فالمنظمة الحديثة لم تعد للإنتاج فقط سواء كان هذا الإنتاج مادياً أو معنوياً، بل أصبح مجتمعاً صغيراً يجمع كل مقومات المجتمع الكبير و خصائصه، و يشبع الحاجات الاجتماعية للعمال، عن طريق تشكّل العمال في جماعات صغيرة، و خضوعهم لمعايير و قيم اجتماعية هي جزء من قيم المجتمع الكبير، و بتواجد العمال داخل هذه المؤسسات يدخلون في علاقات و تفاعلات اجتماعية، و استمرار هذه العلاقات يؤدي إلى تشكّل التنظيمات غير الرسمية.



كما أن القواعد و الإجراءات الرسمية داخل هذه المنظمة لا تستطيع معالجة السلوك الإنساني، و إن كانت تساهم بقدر في تنظيم هذا السلوك و التحكم فيه، إلا أنها ليست هي الأساس في معالجة القضايا الإنسانية، ذلك أن الإنسان بطبيعته متغير و متبدل و ليست هناك قواعد مضبوطة يمكن أن تنطبق على سلوكاته في كل زمان و مكان، فالقواعد الرسمية ينبغي أن تتسم بالمرونة، و أن تتكيف مع السلوك الإنساني و المتمثل في التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، خاصة في معالجتها بعض مشاكل السلوك الإنساني كالصراعات التنظيمية فإذا حدثت فجوة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي، فإن كل سبل المعالجات الرسمية لن تجدي نفعاً في إدارة هذه الصراعات داخل المنظمة.

بافتراض أنه لا تخلو أي منظمة- مهما كان نوعها- من تواجد التنظيمات غير الرسمية و كذا الصراعات التنظيمية، التي لها أشد التأثير على صيرورة العملية التنظيمية بهذه المنظمات، و على سلوك العاملين بها بشكل خاص، أمكن ذلك من حصر الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع داخل المنظمة إلى مبررات واقعية و موضوعية لعل أهمها:

1- إن واقع المنظمة الجزائرية قد أفرز نوعية معينة من المشكلات، و خاصة المتعلقة منها بتنظيم و تسيير الموارد البشرية و مختلف العمليات الإدارية، و من بين هذه المشكلات تلك التي تتمثل في الصراعات التنظيمية، لذلك كان من الضروري اختيار هذا الموضوع الذي طرح نفسه على مستوى المنظمات- مهما كان نوعها - .

2- موضوع التنظيم غير الرسمي من المواضيع الهامة المؤثرة على صيرورة العمليات التنظيمية في كل المنظمات، و على سلوك العاملين بشكل خاص، و على أهداف المنظمات بشكل عام.

3- في حدود إمكاناتنا المتواضعة لم نصادف بحثاً يتناول بصفة خاصة علاقة التنظيم غير الرسمي بإدارة الصراع التنظيمي، مما يعني ضمان نسبة من جدة الموضوع.

4- عالجت البحوث السابقة إدارة الصراع التنظيمي من خلال المناخ التنظيمي الرسمي فقط، إلا أن الواقع العملي للمنظمات باختلافها يحتاج إلى حنكة و حكمة إدارية تخرج من هذا الإطار إلى ما هو غير رسمي. و اعتباراً من ذلك فإن مبررات اختيار موضوع البحث جاءت استجابةً لظروف موضوعية، و واقعية، طرحت نفسها، و جهتنا لاختيار موضوع التنظيم غير الرسمي كمدخل إدارة الصراع داخل المنظمة.

رابعاً: أهداف موضوع الدراسة.

إن هدف أي بحث علمي هو الوصول إلى الكشف عن أي مشكلة أو تشخيص الظواهر و توضيحها، و تبيين نتائجها النهائية، و هذا ما سنحاول لمسه في دراستنا هذه من خلال الأهداف التالية:

الهدف الرئيسي لهذا البحث يتمثل في فحص دور التنظيم غير الرسمي و كيفية مساهمته في إدارة الصراع داخل المنظمة، كما يهدف البحث إلى تحقيق أهداف على المستوى النظري و أهداف على المستوى التطبيقي.

**الأهداف النظرية:** فتتعلق بضرورة لفت النظر إلى ظاهرة التنظيم غير الرسمي، و ذلك بالتعرف على الأسس النظرية لهذا التنظيم المتمثلة في ماهيته، ظروف نشأته، خصائصه، و آثاره، و كذا تحديد طبيعة الصراع داخل المنظمة و مستوياته و ذلك بإبراز مراحل تطوره، آثاره و طرق إدارته، و كذا العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و هذه الصراعات.

كما تهدف هذه الدراسة إلى لفت نظر الباحثين لما يلعبه البحث العلمي من تعريف، و تشخيص حقائق علمية موضوعية عن واقع المشاكل الإنسانية بالمنظمات.

**الأهداف التطبيقية:** فتتلخص فيما يلي:

- تحديد الكيفية التي يساهم بها القائد غير الرسمي في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".
- تحديد الكيفية التي تساهم بها الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".
- تحديد الكيفية التي تساهم بها الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".
- محاولة تقديم فكرة علمية موضوعية عن التنظيم غير الرسمي في المنظمة، و كيفية الاستفادة منه باستخدامه في إدارة الصراع داخل هذه المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T" محل الدراسة، كعينة اختبار قد تكون مؤشراً مبسطاً عن المنظمات الجزائرية.

خامساً: الدراسات السابقة.

في الحقيقة لم تصادفنا أي دراسة بنفس الموضوع و بشقيه- التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع التنظيمي- لذلك نقتصر على ذكر بعض الدراسات المشابهة التي تطرقت لأحد هذين الشقين.

1/ دراسة عسلي نور الدين<sup>1</sup>.

**الإطار النظري:** كان موضوع هذه الدراسة هو إدارة الصراع و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، و أجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، و هي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، و نوقشت المذكرة في سنة 2009.

و قد تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

و تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية و هي:

- ما مدى وجود الصراع في المنظمة؟ و ما أسباب نشأتها؟

- ما هي أهم أساليب إدارة الصراع؟ و ما هي آثارها؟

- كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟

- ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة، و الاتصال، و الرقابة في إدارة الصراع و تحقيق الرضا الوظيفي؟

- ما مدى تطابق هذه الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة؟

و كانت فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية العامة: إن إدارة الصراع لها أثر و دور مهمين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضيات الفرعية:

- وجود عدة أسباب، و مصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل، و اتصال بين أفراد و جماعات المنظمة.

<sup>1</sup> عسلي نور الدين، إدارة الصراع و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009.

- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه و سلوك الأفراد و رضاهم الوظيفي، سلباً كان أو ايجاباً، و ذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
  - تؤثر إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
  - تؤدي كل من القيادة، و الاتصال، و الرقابة دوراً فعال في إدارة الصراع، و جعله يؤثر ايجاباً في الرضا الوظيفي.
  - التطبيق العملي يثبت وجود أثر بين إدارة الصراع و الرضا الوظيفي، و يمكن لمؤسسة الدراسة "مؤسسة مطاحن الحضنة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي.
  - كما كانت أهداف الدراسة المسطرة هي:
  - عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع، و أسباب نشأته، و آثاره، و أهم أساليب إدارته، و أيضاً توضيح طبيعة الرضا الوظيفي، و أهم العوامل المؤثرة فيه، و النظريات المفسرة له.
  - تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، و الرضا الوظيفي للأفراد، و جماعات المنظمة.
  - تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الحضنة، و المقارنة بين النظري و التطبيقي، للتأكد من صحة الفرضيات.
  - مساعدة إدارة و مسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع و تفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جماعات المؤسسة.
  - محاولة الخروج بنتائج، و اقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان.
- الإطار المنهجي:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فاستخدم منهج دراسة حالة، و طبق استبيان مكون من 39 سؤالاً و أداة المقابلة على عينة عشوائية طبقية قدرها 117 عاملاً، يمثلون 75.97% من مجتمع الدراسة الأصلي، و قد تم معالجة بيانات الدراسة و تحليلها باستخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي مع اختبار كاي مربع (  $X^2$  ) لاختبار فرضيات الدراسة.
- و قد توصل الباحث عسلي نور الدين إلى بعض النتائج الهامة و هي:

- أثبتت الدراسة وجود صراع بين عمال المؤسسة بمختلف انتماءاتهم و وجوده أساساً بين العمال التقنيين و عمال الإدارة، و هذا لعدة أسباب أهمها، الانتماء العرقي و الجغرافي، التنظيم غير الرسمي، نقص الموارد و الامكانيات المتاحة داخل المؤسسة، التداخل في المهام و الوظائف، و عدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر المقدم.

- يؤثر الصراع في علاقة العمال بإدارة المؤسسة، حيث يجعل الجو مشحون بينهم مؤدياً إلى الاضراب و التوقف عن العمل، مما يؤثر على إنتاجية المؤسسة.

- إدارة الصراع تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحنل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

- تؤدي كل من القيادة، و الاتصال، و الرقابة دوراً فاعلاً في إدارة الصراع، و جعله يؤثر ايجاباً في الرضا الوظيفي.

و انطلاقاً من النتائج السابقة تم الوصول إلى النتيجة النهائية و القائلة بأن:

وجود أثر بين إدارة الصراع و الرضا الوظيفي، و يمكن لمؤسسة الدراسة "مؤسسة مطاحن الحضنة" الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الرضا الوظيفي.

**تقييم الدراسة:** مما سبق يتضح أن الدراسة أغفلت جانب من جوانب إدارة الصراع، و هو جانب تفعيل الصراع داخل المؤسسة، حيث اقتصرت عمليات إدارة الصراع في التقليل من حدته و نظر إليه من زاوية أنه سلبي فقط، و يجب حله و معالجته نهائياً، لذلك لم تستوفي الدراسة كل أبعاد المتغير المستقل (إدارة الصراع)، و نظرت للتنظيم غير الرسمي على أنه أحد أسباب الصراعات داخل المؤسسة، و هذا ما ساعد الدراسة الحالية في إبراز أحد التوجهات الفكرية في العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة، كما أن هذه الدراسة كانت المصدر الأول لموضوع دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، من خلال الاقتراحات الموجودة بالدراسة، و كذا إبراز بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي الذي اعتمدها الدراسة الحالية (القائد غير الرسمي).

2/ دراسة خليلي أحمد<sup>1</sup>.

**الإطار النظري:** كان موضوع هذه الدراسة هو دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، و أجريت الدراسة التطبيقية على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، و نوقشت المذكرة في سنة 2007.

و قد تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية؟

و تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية و هي:

- ما مدى وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة و ما أسباب نشأتها و خصائصها؟

- ما هي وظائف و آثار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة؟

- كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي للعاملين، ثم ما ترتيب هذا الأثر حسب الأهمية ضمن

العوامل الأخرى؟

و كانت فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية العامة: إن للتنظيمات غير الرسمية دوراً في تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

- للتنظيمات غير الرسمية وجود في المؤسسة محل الدراسة.

- للتنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة الكثير من الوظائف الايجابية و السلبية المادية و

المعنوية على العاملين و الإدارة كذلك.

- يؤثر التنظيم غير الرسمي في رفع درجة الرضا الوظيفي إيجاباً، عن طريق ما يحدثه من الاتصال، التعاون،

تحقيق الأهداف الشخصية، و سلباً عن طريق ما يحدثه من صراعات داخل المؤسسة، و يحتل هذا التأثير

المرتبة الثانية بعد الأجر من حيث القوة.

كما كانت أهداف الدراسة التطبيقية المسطرة هي:

<sup>1</sup> خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.

- إسقاط الجانب النظري على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة واختبار مدى تطابق الجانبين النظري والتطبيقي من خلال التحقق من مدى صحة الفرضيات.

- محاولة الخروج بنتائج عملية بعد الدراسة التطبيقية ثم طرح الاقتراحات كمساهمة في إثراء الحلول العملية للمشاكل الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

- تقديم فكرة علمية موضوعية عن التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة: مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، كعينة اختبار قد تكون مؤشراً بسيطاً عن المنظمات الجزائرية.

**الإطار المنهجي:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فاستخدم منهج دراسة حالة، و طبق استمارة مكونة من 43 سؤالاً و أداة المقابلة و أداة الملاحظة على عينة عشوائية طبقية قدرها 136 عاملاً، يمثلون 71.95% من مجتمع الدراسة الأصلي، و قد تم معالجة بيانات الدراسة و تحليلها باستخدام التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و المنوال مع اختبار كاي مربع (  $X^2$  ) لاختبار فرضيات الدراسة.

و قد توصل الباحث خليلي أحمد إلى بعض النتائج الهامة و هي:

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

- للتنظيمات غير الرسمية في المؤسسة محل الدراسة الكثير من الوظائف و الآثار الايجابية و السلبية المادية و المعنوية على العاملين إلا أن الآثار المعنوية تفوق بكثير العوائد المادية نظراً للغرض الاجتماعي العفوي البحت من تشكيلها.

- للتنظيم غير الرسمي دور قوي في الخفض من درجة الرضا الوظيفي عن طريق ما يحدثه من إشاعات و صراع، و له دور أقوى في دعم العوائد المادية و تعويض الحوافز المعنوية الرسمية عن طريق ما ينتجه من اتصال و تعاون و تحقيق الأهداف الشخصية للعاملين داخل المؤسسة.

و انطلاقاً من النتائج السابقة تم الوصول إلى النتيجة النهائية و القائلة بأن:

للتنظيم غير الرسمي دور في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

**تقييم الدراسة:** مما سبق يتضح أن الدراسة أغفلت جانب أن وجود التنظيمات غير الرسمية هي حتمية داخل المؤسسات باختلافها، فما أن يحدد التنظيم الرسمي ( الهيكل التنظيمي ) لأي مؤسسة، ينشأ تنظيم مواز له هو التنظيم غير الرسمي لأنه يجسد الطبيعة البشرية أو الجانب الإنساني لهذا التنظيم، ومنه يمكن اعتبار الفرضية الفرعية الأولى أنها فرضية تحصيل حاصل.

غير أننا لا نغفل التحليل المفصل لوظائف و آثار التنظيم غير الرسمي مع إبراز أبعاد التنظيم غير الرسمي التي اعتمدت بعضها الدراسة الحالية ( الاتصالات غير الرسمية و الحوافز المعنوية ).

### 3/ دراسة سليمانى عز الدين<sup>1</sup>.

الإطار النظري: كان موضوع هذه الدراسة هو التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية-مطاحن الحروش نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، و نوقشت المذكرة في سنة 2008.

و قد تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟

و تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية و هي:

- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟

- هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية؟

كانت فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية العامة: هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية.

الفرضيات الفرعية:

- تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دوراً أساسياً في المساعدة على زيادة الإنتاجية.

- تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستويات الإنتاجية.

كما كانت أهداف الدراسة التطبيقية المسطرة هي:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

- إظهار مدى اعتراف المؤسسات و المديرين بالتنظيمات غير الرسمية.

- محاولة التعرف على دور و أهداف التنظيم غير الرسمي.

- محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

<sup>1</sup> سليمانى عز الدين، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية-مطاحن الحروش نموذجاً-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.



**الإطار المنهجي:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي معتمداً طريقة المسح بالعينة في جانبه التطبيقي، و طبق استمارة مكونة من 34 سؤالاً و أداة المقابلة و أداة الملاحظة على عينة مقصودة قدرها 66 عاملاً، يمثلون 46.48% من مجموع عمال الانتاج من مجتمع الدراسة الأصلي، و قد تم معالجة بيانات الدراسة و تحليلها باستخدام التكرارات و النسب المئوية لاختبار فرضيات الدراسة.

و قد توصل الباحث سليمانى عز الدين إلى بعض النتائج الهامة و هي:

- إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك فما يمكن استنتاجه من خلال البيانات أن التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لا مناص منها، على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية، كما يرغبون بالانضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة و التي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها.

- إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي، يجعل قيمه و معتقداته و أنشطته تتشابه مع قيم و معتقدات و معايير و أنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة، و ذلك نتيجة لوجود قوى و ضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة.

- نظراً لأهمية قواعد السلوك التي تحدها الجماعة في التأثير على اتجاهات و مواقف الأفراد مما ينعكس على الفعالية في الإنتاج، و هذا ما ترجمته بصدق النتائج التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية الأولى و تحققها في الميدان، و التي مفادها أن قواعد السلوك التي تحدها الجماعة تلعب دوراً أساسياً في زيادة الإنتاجية.

- يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية و الاجتماعية، و ذلك لما يوفر من تبادل للعواطف و المشاعر الوجدانية بين جماعات العمل، مما يساعد على زيادة التماسك و تجنب الصراعات و الاختلافات بين التنظيمين، و الذي يساعد على الحد من انتشار الإشاعة، هذه النتائج جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية التي مفادها، تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

و انطلاقاً من النتائج السابقة تم الوصول إلى النتيجة النهائية و القائلة بأن:

لقد أكد تحقيق الفرضيتين صدق الفرضية العامة للبحث، و التي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية.

**تقييم الدراسة:** مما سبق يتضح أن الدراسة لم توفق في اختيار عينة الاختبار، لأنها لا تناسب طبيعة البحث فإن التنظيم غير الرسمي ظاهرة تشمل جميع أعضاء المنظمة بكل فئاتها، لأنه يمثل الجانب الانساني لأي منظمة، و كذا اختيار قسم الانتاج دون غيره من الأقسام، مع العلم أن الانتاجية تكون بتضافر كل أقسام المنظمة و ليس قسم معين بحد ذاته، فكان الأولى اختيار عينة عشوائية طبقية دون العينية القصدية.

كما أن اعتماد الدراسة في تحليلها للبيانات على التكرارات و النسب المئوية فقط، فهذا غير كافي لاختبار فرضيات الدراسة، فهذه الأخيرة كانت لاختبار العلاقة الارتباطية بين التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية، فكان الأولى اعتماد معاملات الارتباط لاختبار هذه الفرضيات.

غير أننا لا نغفل التحليل المفصل لوظائف و آثار التنظيم غير الرسمي و نظرت إليه على أنه نتيجة للصراعات داخل المنظمة، و هذا ما ساعدنا في إبراز أحد التوجهات الفكرية في العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة في دراستنا الحالية.

#### 4/ دراسة خالد عبد الله بريكان الرشيدى<sup>1</sup>.

**الإطار النظري:** كان موضوع هذه الدراسة هو دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية-دراسة تطبيقية على مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، و نوقشت المذكرة في سنة 2012.

و قد تلخصت إشكالية الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما دور الائتلافات الداخلية (أسلوب القوة الرسمي، أسلوب القوة البيروقراطي، أسلوب التحالفات، الأسلوب الأيدولوجي) في تخفيض الصراعات التنظيمية في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية؟  
و تفرع عن هذا التساؤل الرئيسي بعض التساؤلات الفرعية و هي:

- إلى أي مدى يؤثر أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

- ما أثر أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

- إلى أي مدى يؤثر أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

- ما أثر الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات التنظيمية؟

كانت فرضيات الدراسة التالية:

الفرضية العامة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للائتلافات الداخلية على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

<sup>1</sup> خالد عبد الله بريكان الرشيدى، دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

الفرضيات الفرعية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأسلوب القوة الرسمي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأسلوب القوة البيروقراطي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لأسلوب التحالفات على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للأسلوب الأيدولوجي على تخفيض الصراعات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية.

كما كانت أهداف الدراسة التطبيقية المسطرة هي:

- دراسة أثر أسلوب القوة الرسمي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات.
  - بيان أثر أسلوب القوة البيروقراطي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات.
  - بيان أثر أسلوب التحالفات في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات.
  - التعرف على أثر الأسلوب الأيدولوجي في مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على تخفيض الصراعات.
- الإطار المنهجي:** استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي معتمداً طريقة المسح الشامل في جانبه التطبيقي، و طبق استمارة مكونة من 30 سؤالاً على عينة قدرها 50 عاملاً، و قد تم معالجة بيانات الدراسة و تحليلها باستخدام التكرارات و النسب المئوية و معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و اختبار T و تحليل الانحدار المتعدد و البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.
- و قد توصل الباحث خالد عبد الله بريكان الرشيدى إلى بعض النتائج الهامة و هي:
- تتبنى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية هيكلاً هرمياً من السلطة، تقوم الإدارة من خلاله بتفويض بعض قوتها الرسمية.
  - تقوم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة بالعمل على استثمار الائتلافات الداخلية، و ذلك من خلال السعي إلى الموازنة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية و عدم التركيز على هدف أو مجموعة من الأهداف دون الأخرى.
  - تسيطر إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية على محتوى العمل بشكل مباشر بواسطة القواعد و الاجراءات.

- تقوم إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية محل الدراسة بالتعرف على الائتلافات الداخلية في المستويات الأخرى غير الإدارة العليا، و إشراكهم في التخطيط و تحديد الأهداف الاستراتيجية، لضمان تحقيق تلك الأهداف و الاستفادة من تلك المصادر لتحقيق النمو و استمرار التقدم.
  - تشجع إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أسلوب التحالفات لتعزيز المنافسة بين العاملين.
  - تمتلك إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية أهدافاً منفصلة عن تلك الأهداف التي تعود للأفراد العاملين فيها.
  - تتغاضى إدارة مؤسسة الخطوط الجوية الكويتية عن بعض الأمور للحصول على موافقة و رضا الأطراف.
- تقييم الدراسة:** مما سبق يتضح أن الدراسة تناولت موضوع الائتلافات الداخلية بشقين (الرسمي و غير الرسمي) و دوره في تخفيض الصراعات، و هذا ما ساعد في إبراز أحد التوجهات الفكرية في العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة في الدراسة الحالية، من خلال تأكيد نتائج الدراسة على امكانية استثمار هذه الائتلافات في الخفض من الصراعات داخل المنظمة، و التي اعطينا دعماً لتقديم هذه الدراسة من خلال كيفية مساهمة التنظيم غير الرسمي في تخفيض الصراعات من جهة، و حفزه و تشجيعه من جهة أخرى، و التي تعتبر اجمالاً في مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

## خلاصة الفصل الأول:

تم التعرف في هذا الفصل على إشكالية موضوع الدراسة، و صياغتها في سؤالها الرئيسي، و كذا التعرف على الفرضيات التي تنزل بها الدراسة إلى الميدان، و تم توضيح الهدف الرئيسي من هذه الدراسة و الذي يتفرع عنه عدة أهداف فرعية، و كذا معرفة أهمية هذا الموضوع و المبررات التي جعلتنا نختار هذا الموضوع، و من ثم تم التعرض إلى الدراسات السابقة التي تناولت جانباً من جوانب موضوع الدراسة، و من خلال هذا العرض لموضوع الدراسة، مكننا هذا من تحديد الإطار النظري لهذا الموضوع و الذي هو دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة.

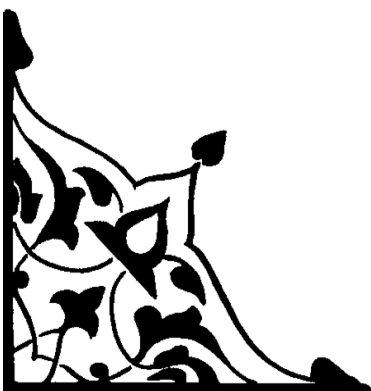


## الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة.

أولاً: مفهوم التنظيم و أنماطه الأساسية.

ثانياً: ماهية التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً: تماسك التنظيم غير الرسمي، مظاهره، آثاره.



### تمهيد الفصل:

يعتبر موضوع التنظيم غير الرسمي من أهم المواضيع، التي حظيت في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة و السلوك التنظيمي و كذا إدارة الموارد البشرية، باعتباره أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تفوق المنظمات باختلافها، و ذلك لأنه يجسد الطبيعة البشرية و الذي ينشأ بطريقة تلقائية داخل التنظيمات، و قد يعتمد نجاح هذه التنظيمات على مدى التكامل و التفاعل بفاعلية مع التنظيم غير الرسمي، الذي من شأنه التأثير على أداء المنظمات و تحقيق أهدافها، لذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

أولاً: مفهوم التنظيم و أنماطه الأساسية.

ثانياً: ماهية التنظيم غير الرسمي.

ثالثاً: تماسك التنظيم غير الرسمي، مظهره، آثاره.

### أولاً: مفهوم التنظيم و أنماطه الأساسية.

إن الكتابات في موضوع التنظيم كثيرة، و تعكس اتجاهات متعددة تصل أحياناً إلى درجة التعارض فيما بينها، فهناك المدرسة التقليدية و أفكارها بخصوص التنظيم و الانتقادات الموجهة إليها، و هناك المدرسة السلوكية و أفكارها، و هناك محاولة التوفيق بين هاتين المدرستين، و هناك العديد من المدارس الفكرية و النظريات الحديثة التي تعالج موضوع التنظيم و الإدارة.

### 1/ المفهوم العام للتنظيم.

تعددت التعاريف و الآراء حول مفهوم التنظيم، فبعض الكتاب يخلط بين عدة مفاهيم، و بعضهم يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات، التي تقام بصورة مقصودة قصد تحقيق أهداف معينة، و البعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية، التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد، و التحكم فيه قصد توجيهه و جعله ملائماً لمخططات التنمية.

و لو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة فإننا نقول أنه عكس الفوضى، وهو نظام يخضع لعمليات ترتيبية منظمة، ذات قواعد مضبوطة، و التنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين.<sup>1</sup>

و كلمة Organisation تعني تجمع أو إتحاد مؤلف من أشخاص أو مؤلف من مجموعات كما تعني تجمع أو إتحاد مقصود لتحقيق أهداف معينة.<sup>2</sup>

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة التنظيم معنيين هما:<sup>3</sup>

المعنى الأول: ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات و علاقات، و ما يحققه من أهداف اجتماعية، كما انه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

المعنى الثاني: و هو المنظمة، و يدل على أن مجموعة من الأفراد ينظمون بمقتضى قواعد مضبوطة و لوائح محددة، و أهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و المؤسسات الخدمية.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص، 59.

<sup>2</sup> LAROUSSE, dictionnaire de Français, Montréal, Canada, 2004, P, 295.

<sup>3</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، المرجع السابق، ص، 60.



"وهذا الرأي ذهب إليه (أميتاي إيتزيوني) A.ETZIONI حيث يعرف التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويرى (إيتزيوني) أن التنظيم عندما ينشأ يكون له أهداف و احتياجات تتعارض أحياناً مع أهداف و احتياجات أعضاء هذا التنظيم"<sup>1</sup>.

"ويتشابه التعريف السابق مع تعريف (تالكوت بارسونز) T.PARSONS للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافاً محددة.

وقد انطلق (بارسونز) من تصور التنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتألف من انساق فرعية مختلفة كالجماعات و الأقسام و الإدارات، و أن هذا التنظيم يعد بدوره نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، على أن (بارسونز) لا يذهب إلى حد المطابقة بين التنظيم والمجتمع، فقد أوضح أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة و واضحة نسبياً تسعى إلى تحقيقها، و أن تحقيق هذه الأهداف يفرض وجود إجراءات تنظيمية تضمن تحقيق هذه الأهداف، أي أن وضوح الأهداف و توافر الإجراءات يمنحان التنظيم طابعاً يميزه إلى حد ما عن المجتمع.

و يتشابه تعريف كل من (إيتزيوني) و (بارسونز) للتنظيم مع تعريف (ميتشل ريد) MICHAEL .I. REED للتنظيمات على اعتبار أنها وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف جمعية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة، كما تتشابه هذه التعريفات السابقة لمفهوم التنظيم مع تعريف (روبرت فورد) ROBERT FORD و زملائه للتنظيم على اعتبار أنه جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين[.....] و يميز (زاندن) W.V.ZANDENIT بين التنظيمات الرسمية و بين غيرها من أنماط الجماعات الاجتماعية يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، أي شعور الأفراد بأن هناك آخرين يشتركون معهم في بعض الصفات أو الخصائص، كما تتميز بوجود العلاقات الاجتماعية بين الأفراد [.....] بمعنى وجود تأثيرات متبادلة بين أعضاء التنظيم تشمل المشاعر و الاتجاهات والأفعال، بالإضافة إلى تركيز الأفراد حول هدف معين، إذ تظهر التنظيمات الرسمية عندما يُنشئ الأفراد عن عمد، وحدة اجتماعية لتحقيق أهداف محددة، و من أمثلة هذه التنظيمات الرسمية، المصانع، البنوك، المصالح الحكومية، الجامعات، المستشفيات، والتنظيمات العسكرية و السجون.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص، 21.

أما الجماعات الاجتماعية فهي جماعات يتميز أعضاؤها بالوعي أو الشعور بالنوع، مع وجود تفاعل اجتماعي بين الأعضاء، إلا أن هؤلاء الأعضاء لا يتركزون حول هدف معين، و من أمثلة هذه الجماعات الاجتماعية، جماعات اللعب، الصداقة، القرابة، جماعات الجوار، و الزمر الاجتماعية<sup>1</sup>.

"و يتضح مما ذهب إليه (زاندن) W.V.ZANDENIT أن التركيز حول هدف معين هو العامل الأساسي الذي يميز بين الجماعات الاجتماعية و التنظيم الرسمي، بمعنى أنه قد تتحول الجماعات الاجتماعية إلى تنظيم رسمي، إذا تركز أعضاء الجماعة حول هدف معين، و نظموا أنفسهم بطريقة مقصودة لتحقيق هذا الهدف، كما يتضح أن كل تنظيم رسمي يعتبر بمثابة جماعة اجتماعية، إلا أن العكس غير صحيح"<sup>2</sup>.

و كما رأينا في المفاهيم السابقة للتنظيم، على أنها تتضمن مجموعة من النشاطات المحدودة و الموزعة داخل البناءات التنظيمية، وتتوفر على خصائص و سمات عامة كالوعي والقصد و نسق معين من الاتصال، و الرغبة في المساهمة المشتركة من أجل تحقيق الأهداف و الأغراض التنظيمية، و المهم في كل هذا هو وجود التفاعل مهما كان نوعه و اتجاهه، و لذلك لا بد من التركيز على كل من أهمية دور أعضاء التنظيم و أهمية دور التنظيم ذاته، و لذلك فالتنظيم يمكن اعتباره على أنه نسق تفاعل مميز ومستمر نسبياً، و يتكون من مجموعة من التفاعلات المميزة من الفاعلين، و عليه فإن التنظيم ليس هو مجرد جمع من الأفراد ذوي مستويات مختلفة ونشاطات متباينة، بل يجب النظر إليه في ضوء التفاعلات و العلاقات المتداخلة التي تنشأ بين الفاعلين في سياق العمليات التنافسية و الصراعية، التي تنشأ داخل التنظيمات.<sup>3</sup>

بذلك فالتنظيم هو "التجمع البشري الذي يضم مجموعة من الأفراد الذين يتعاونون فيما بينهم، فينقاسمون المهام و الأنشطة، و يحددون المكان و الزمان و الكيفية و الأداة التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم"<sup>4</sup> أو هو "تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف، و ترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد"<sup>5</sup>.

كما يعرف على أنه "مجملة الأنشطة المتعلقة بترتيب استخدام مختلف موارد المنظمة لغرض تحقيق أهدافها، عن طريق تجميع الأفراد و الأنشطة في وحدات عمل محددة، باعتبار منظمات الأعمال أنظمة اجتماعية تتفاعل و تنسق في إطارها الموارد المختلفة لتحقيق النتائج المرغوبة"<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص-ص، 21-23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 23.

<sup>3</sup> رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص، 31.

<sup>4</sup> عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2004، ص-ص، 43-44.

<sup>5</sup> محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، ط6، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 124.

<sup>6</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 360.

و مهما تعددت و تنوعت تعريفات التنظيم، فإن هناك عناصر رئيسية لا بد من توفرها فيه، و هي:<sup>1</sup>

✓ وجود هدف محدد و متفق عليه.

✓ وجود نشاطات و أعمال يلزم القيام بها للوصول إلى الهدف.

✓ وجود مجموعة من الأفراد تقوم بينهم علاقة محددة.

✓ اشتراك الأفراد في تحقيق الهدف، و ذلك بتقسيم الأعمال بينهم، و استخدام الوسائل و الإمكانيات

و الأجهزة و الأدوات المتوفرة لديهم للقيام بالأعمال.

و بناءً على ما سبق فإن معظم التعاريف تتفق على أن التنظيم بصفة عامة هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب

جهود جماعة من الأفراد و تنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محددة، و يتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة

لتحقيق تلك الأهداف، و تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بهذه النشاطات، و كذلك تحديد الإمكانيات و الموارد

التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع توضيح العلاقات الإدارية بينهم من حيث السلطة و المسؤولية.

## 2/ نظريات التنظيم.

"أخذت دراسة التنظيمات أشكالاً و تصنيفات عديدة، فنظرية البيروقراطية و الإدارة العلمية و العلاقات الإنسانية

ركزت على المنظور الجزئي للفرد والمتغيرات الفردية أساساً لهذه النظريات من ترشيد للسلوك الإنساني في

نظرية البيروقراطية، إلى حث العامل على الكفاءة و الإنتاج في نظرية الإدارة العلمية منتهية بنظرية العلاقات

الإنسانية و تركيزها على العوامل النفسية التي تدفع و تحفز العامل للإنتاج النابع من الرضا و بيئة العمل

و الانتماء للجماعة، ثم جاءت نظرية الإدارة العليا لفايول لتركز على المنظور الكلي من منطلق يختلف عن

سابقه في التركيز على المبادئ و الأسس للإدارة، ثم ظهرت نظرية السلوك التنظيمي بتركيزها على الفرد

و جماعات العمل من منظور عالم النفس المهتم بدراسة الناس باعتبارهم أعضاء في منظمة، و قد ساهمت

نظرية الإدارة العامة و نظرية الإدارة المقارنة و كذلك نظرية الإدارة بالأهداف في ولوج علماء الاجتماع بدراسة

المنظمات كمفكرين يساهمون في البحث والتحليل من منظور كلي في تفاعلها الداخلي والخارجي مع المجتمع

بجوانبه السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التقنية و أثرها جميعاً على المنظمة."<sup>2</sup>

و تعتبر هذه النظريات في مجملها امتداداً لبعضها البعض، حيث تحمل كل منها إضافة محددة و ما زالت

عملية التطوير و التجديد مستمرة إلى وقتنا هذا، لأن نظرية التنظيم ليست علماً متجانساً يقوم على مبادئ مقبولة

بشكل عام، فقد طورت، و مازالت تطور نظريات مختلفة تتعلق بالتنظيم.

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، المرجع السابق، ص، 124.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، د. د. ن، د. د. ب. ن، 1994، ص-ص، 405-406.

وبناءً على هذا قسم الباحثون المداخل النظرية لدراسة التنظيم على النحو التالي:

- 1/ التصنيف على أساس النظرية (النظريات الكلاسيكية، النيوكلاسيكية، الحديثة).
- 2/ التصنيف على أساس المدارس (المدرسة: التقليدية، السلوكية، الحديثة).
- 3/ التصنيف على أساس البعد (نظريات أحادية البعد، نظريات متعددة الأبعاد).

نظراً لتعدد التصنيفات و اختلافات الآراء، ارتأينا التركيز على أربعة مراحل تاريخية مرت عليها نظريات التنظيم، تمتد من أواخر القرن 19 إلى الوقت الراهن و التي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

### الشكل رقم(01): يوضح المراحل التي مرت بها نظريات التنظيم

النظام القائد	المغلق	المفتوح
الرشيد	1900 - 1930(01)	1960 - 1970(03)
الاجتماعي	1930 - 1960(02)	1970 - الآن (04)

المصدر: استناداً إلى المرجع: حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص، 20.

يبين الشكل رقم (01) أهم المراحل التي مرت بها نظريات التنظيم، حيث يمكن التمييز بين مرحلة وأخرى من خلال المزج بين عناصر معينة من هذه المصنوفة.

- المرحلة الأولى (1900 - 1930): مرحلة النظام المغلق ذو القائد الرشيد، ومفادها أن تعلم و إتقان عدد مناسب من القواعد والأساليب الإدارية سيؤدي إلى حل الكثير من مشكلات إدارة مجموعة الأفراد، و قد تميزت هذه المرحلة بظهور عدة أفكار و أساليب لإدارة المنظمات، و من أبرز مفكري هذه المرحلة (ماكس فيبر، فريدريك تايلور، هنري فايول) .

*MAX.WEBER (1864-1920)*<sup>1</sup>: عالم اجتماع ألماني أشتهر من خلال تطويره للتنظيم الإداري و البيروقراطي أو بما يسمى بالإدارة البيروقراطية\*، التي يمكن تطبيقها على الأجهزة الحكومية و المنظمات كبيرة الحجم، و أفضت دراساته إلى تحديد سمات الإدارة البيروقراطية و المتمثلة في:

- التسلسل الهرمي للسلطات.
- الهيكل التنظيمي المتشدد في الرسمية.
- اللوائح المكتوبة.
- الفصل بين ملكية المنظمة و إدارتها.

<sup>1</sup> سعيد عبد المرسي بدر، الإيديولوجيات و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص، 94.

\* البيروقراطية(Bureaucracy): كلمة مركبة من Bureau وتعني المكتب، و craty كلمة مشتقة من الأصل الاغريقي Kratia وتعني القوة To be strong، بحيث تدل البيروقراطية على قوة أو سلطة المكتب.

- عدم ملكية الوظيفة لمن يشغلها. - أهمية التدريب لزيادة الإنتاج.
- أما أفكار *FREDERIC. TAYLOR (1856-1915)*<sup>1</sup>: يعتبر من أبرز الذين نادوا بعلمية الإدارة و بالرغم من أنه استفاد من الأفكار التنظيمية التي قدمها بعض المفكرين ممن سبقوه مثل (شارلز بابيج) Charles Babbage و (روبرت أوين) Robert Owen في مجال تنظيم الأساليب و الفعاليات الإنتاجية في الصناعة، و كذلك بالرغم من أهمية التجارب التي قام بها زملاؤه في نفس الفترة و النتائج العلمية التي توصلوا إليها مثل (هنري جانت) Henry Gantt و (فرانك جالبرث) Frank Gilberth إلا أنه يعتبر الأب الفعلي لحركة الإدارة العلمية و الذي ارتبطت شهرته بهذه الحركة عند إصداره عام 1911 كتاب بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية) *Principles of Scientific Management* احتوى خلاصة تجاربه التي انصبت على حل مشكلة تباطؤ العمال المعتمد، أي جعل وقت العامل وقتاً إنتاجياً و حاول وضع معايير للأداء على دراسة الزمن و الحركة، كما استحدث نظام الأجر بالقطعة و يهدف من خلاله إلى كيفية تحفيز العمال، حيث أكد للعمال أنهم إذا عملوا بسرعة فإنهم يحصلون على أجور أعلى، لأنهم يساهمون في إنتاجية المؤسسة، و تتلخص أهم إسهاماته في:
- إرساء الأسس التنظيمية من خلال التقسيم العلمي للعمل القائم على تحليل العمل.
  - تحسين أداء العاملين و زيادة إنتاجيتهم من خلال دراسة الزمن والحركة و الجهد المبذول.
  - وضع نظام للأجور مرتبط بالإنتاج و محفز و دافع لتحقيق أقصى إنتاج ممكن بأقل تكلفة ممكنة.
  - الاهتمام بتحسين ظروف العمل لزيادة الإنتاجية و الحاجة إلى التعاون بين العمال والإدارة.
- و من منطلق فلسفته فهو يعتقد أن مصالح العمال والملاك أو المساهمين متكاملة باعتبار أن كليهما يتصرف برشد (عقلانية)، لكن هذا التكامل لا يُجسد إلا بواسطة التنظيم الذي يحدد آليات إنجاز المهام من جهة و المكافآت المقابلة من جهة أخرى.
- أما بالنسبة لأفكار *HENRY. FAYOL (1841-1925)*<sup>2</sup>: فتمحورت حول تطوير نظرية التنظيم الصناعي، أخذاً بعين الاعتبار تعقيدات الوظيفة الإدارية التي يعرفها بأنها عملية مكونة من وظائف التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة، الضبط و التحكم، و لقد توصل إلى اكتشاف العلاقة العكسية بين الكفاءة التسييرية و التقنية، حيث يرى أنه كلما ارتقينا في الهيكل التنظيمي ازدادت الحاجة إلى الكفاءة التسييرية و تضاءلت الحاجة إلى الكفاءة التقنية أو المهنية، هذا فضلاً عن مبادئه الأربعة عشر، التي يرى أن التقيد بها في كل الأحوال يؤدي إلى إدارة فعالة.

<sup>1</sup> قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ، مطابع الروايات، الإسكندرية، مصر، 1997، ص، 68.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص-ص، 88-94.

و على الرغم من إثراء هذه المرحلة بعدة أفكار و أساليب علمية ساهمت كثيراً في إرساء قواعد الإدارة والتسيير تنظيمياً و ممارسة إلا أنها تجاهلت حقيقة الطبيعة البشرية، وذلك من خلال تطبيق مبدأ أحسن طريقة للإدارة، الذي يعني ضبط العمال كالألات، و إغفال آثار الصراعات، السلوك الجماعي، التنظيم غير الرسمي، و ذلك من خلال النظر إلى أفراد المنظمة من زاوية التنظيم الرسمي و عوامل الرشد الاقتصادي فقط.

كما أن هذه المرحلة مهدت إلى ظهور أفكار و أساليب جديدة، تناولت موضوع التنظيم من زاوية أخرى، بعيدة عن التشدد و الصرامة التي عرفت بها المرحلة السابقة، حيث اهتمت بدراسة العوامل النفسية و الاجتماعية، كم أولت الاهتمام بالتنظيمات غير الرسمية التي تلعب دوراً فعالاً داخل منظمات الأعمال.

- المرحلة الثانية (1960-1930): مرحلة النظام المغلق ذو القائد الاجتماعي و مفادها أن الاهتمام الايجابي بما يفعله الأفراد له تأثير مباشر على إنتاجيتهم، و من أبرز مفكري هذه المرحلة ( إلتون مايو، دوغلاس ماكريجور).

*ELTON.MAYO (1880-1949)*<sup>1</sup>: هو عالم نفس في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد حيث اشتهر بتجاربه في مصنع هاوثورن *hawthorne*، التابع لشركة الكهرباء بالقرب من شيكاغو في الفترة بين 1927-1932 التي بدأت كمجرد تطبيقات ميدانية لأفكار تايلور، بهدف قياس ظروف العمل المحيطة بالعامل على الإنتاجية، و بالرغم من المشكلات التي أحاطت بهذه التجارب، فإنها توصلت إلى نتيجة مفادها أن الاهتمام الايجابي بما يفعله الأفراد له تأثير ايجابي على إنتاجيتهم، و قد ساهم هو و من جاء بعده من تلامذته في إنشاء فرعاً علمياً جديداً هو فرع علم النفس الاجتماعي.

*DOUGLAS.MCGREGOR (1906-1964)*<sup>2</sup>: و هو أيضاً عالم نفس اجتماعي قام بإجراء العديد من البحوث حول الدافعية و السلوك الإنساني العام في المنظمات، و قد اشتهر عندما قدم نظرية X و نظرية Y، حيث تقول الأولى أن العمال بطبعهم كسالى و لا بد من التحكم فيهم، و تقول الثانية بأنهم مبتكرون و يجب تحميلهم المسؤولية، و قد اعترض على كل المنهج الرشيد لتايلور، عندما حاول إظهار النظرية القائلة بأن الجانب الإنساني في المنظمة هو شيء واحد، أي أن الاعتقاد الذي تحمله الإدارة حول كيفية السيطرة على العنصر الإنساني هو الذي سوف يحدد شخصية هذه المنظمة.

و مما سبق فإن أفكار هذه المرحلة توصلت إلى أن إنتاجية العمال و أدائهم يرتبطان بالجو السائد بينهم من جهة و بينهم و بين الإدارة من جهة أخرى، و كذا قدرة المسيرين على تحفيزهم و إدماج أهدافهم مع أهداف

<sup>1</sup> قيس محمد العبيدي، المرجع السابق، ص، 95.

<sup>2</sup> همام محمد زهير، محاضرات في علوم التسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، 2005، ص، 31.

المؤسسة، الشيء الذي يستوجب أن تركز برامج تكوين المسيرين على القيادة، العلاقات الإنسانية، الاتصالات خاصة غير الرسمية، وكيفية إشراك العمال في اتخاذ القرار باعتبار ذلك عاملاً مهماً في رفع الروح المعنوية لديهم.

والمعيب في هذه المرحلة هو الإفراط في التركيز على الجانب الإنساني مما جعلها تغفل أهمية الجوانب الأخرى، وكذا إغفال التعارض بين أفراد المجموعات الصغيرة داخل التنظيم غير الرسمي.

- المرحلة الثالثة (1960-1970): مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الرشيد و مفادها أن الهياكل التنظيمية للمنظمات، تتأثر بالضغوط المتغيرة في الخارج، أي التركيز على علاقة التنظيمات بالبيئة الخارجية و مدى التأثير والتأثر بينهما، ومن أبرز مفكري هذه المرحلة (شاندرلر، لورنس لورش، كاست، روزينتسفايج).

"Chandler و Lawrence و Lorsch: قام شاندرلر بأبحاثه في جامعة هارفارد و تبعه باول لورنس و جاي لورش بدراسة حول التنظيم و البيئة، و وصلا إلى نفس النتائج التي توصل إليها شاندرلر، فبعد مقارنة هياكل التنظيم و نظم الإدارة لبعض الشركات الناجحة في قطاع السلع بطيئة الدوران، بتلك التي تنتج سلعاً سريعة الدوران، وجدوا أن الأخيرة تتميز باستخدام اللامركزية و نظم رقابة أكثر إثراء و تعقيداً، في حين الأولى تتميز باستخدام التنظيم الوظيفي و نظم الرقابة المبسطة مقارنة بمنافسيهم.

Kast وRosenzweig: ساهما في تطوير استخدام نظرية النظم في الإدارة، و قد ركزا على جملة من

الجوانب أهمها:

- تعريف البيئة. - تعريف النظام. - النظام الرئيسي و الأنظمة الفرعية.

- أن الكل ليس مجرد مجموع الأجزاء المكونة له.

- التفرقة بين التنظيم المفتوح و التنظيم المغلق، حيث يتفاعل الأول مع البيئة و الثاني لا يتفاعل<sup>1</sup>

و قد تميزت هذه المرحلة باستخدام الأساليب الكمية الرياضية في مختل العمليات التنظيمية، و أثريت بعدة أفكار من مثل أفكار Octave.Glinier، Peter.Druker، Alfred.Sloan التي بلورت النظرية الكلاسيكية المتجددة، و أفكار H.Simon و J.March (نظرية اتخاذ القرار).

- المرحلة الرابعة (1970 - الآن): مرحلة النظام المفتوح ذو القائد الاجتماعي و مفادها أن المنظمة تحيط بها مجموعة من التدفقات من جميع الاتجاهات في شكل مزيج من الوسائل والغايات و المتغيرات الخارجية، وانصببت أفكار المنظرين على السلوك التنظيمي غير الرسمي و المبادرة الشخصية و التطورات التي ترتبط

<sup>1</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص-ص، 29-30.



بعمليات الإنتاج و الخدمات و المعرفة و التكنولوجيا، و الطبقات العمالية التي أصبحت أصحاب مهن محترفة، كما حدث تطور في مجالات الطاقة، و تحويلها من الطاقات الذرية إلى الطاقات الإلكترونية.<sup>1</sup> و على العموم يمكن أن نستعرض و بإيجاز المدارس أو المداخل الفكرية النظرية للتنظيم المختلفة، و قد تشكلت هذه المدارس منذ بداية القرن العشرين، حيث تحمل كل مدرسة آراء و أفكار متجانسة أو شبه متجانسة لبعض المفكرين في محاولاتهم لإيجاد حلول المشكلات التنظيمية التي تجابه العمل في المنظمات. و يمكن التعرف على المدارس التالية:

- المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية ( فيبر، تايلور، فورد، فايول ).
- مدرسة العلاقات الإنسانية ( مايو، ماسلو، ماكجرجور، هارزبارج ).
- المدرسة الكلاسيكية المتجددة ( سالون، دروكر ).
- مدرسة النظم و اتخاذ القرار ( سيمون، مارش، نيومان ).

### 3/ المبادئ التي يقوم عليها التنظيم.

يتفق العديد من الكتاب على أن هناك عدد من المبادئ التي يقوم عليها التنظيم، إلا أن بعض الكتاب يضيفون عناصر أخرى، و يقتصر البعض الآخر على المبادئ التي جاء بها المفكرون الأوائل من أمثال تايلور و فايول وغيرهم، و على الرغم من الاختلاف في تحديد عدد واضح لتلك المبادئ، إلا أنهم اتفقوا على قاسم مشترك بينهم، و نتناول فيما يلي تسعة من تلك المبادئ تعد بمثابة مبادئ إرشادية تسهل مهمة المنظم الإداري. /أ/ مبدأ ضرورة التنظيم و أهميته: "يترتب على عدم وجود تنظيم لأية منشأة الفوضى و الارتباك في تصنيف العمل و تحديد أهميته، و يؤدي إلى التوزيع السيئ للقوى العاملة للمنشأة"<sup>2</sup>.

ب/ مبدأ تحديد الأهداف التنظيمية و وحدتها: "الهدف هو ما يراد تحقيقه أو الوصول إليه، و ذلك بتحديدده و إيضاحه و محاولة دراسة مكوناته دراسة وافية، إذ على أساسه ستوضع الخطة التنظيمية لبلوغ هدف المنظمة"<sup>3</sup> "إذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية، فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية (العامة)، و يتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون الأهداف الفرعية متكاملة و متناسقة، و تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون إحداث احتكاك أو تنازع بين الوحدات

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص، 171.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص، 96.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 194.



الإدارية، و بين العاملين فيها، و يطلق على مساهمة الوحدات الإدارية في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف)<sup>1</sup>.

ج/ مبدأ التسلسل الهرمي: "أي أن كل وظيفة متسلسلة، و مرتبطة بوظائف أقل منها، و كل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه"<sup>2</sup>

"أو هو وسيلة التنظيم التي تحكم علاقات الرؤساء بالمرؤوسين داخل المؤسسة أو المنظمة، و يتضمن هذا التسلسل الهرمي، تحديد مستويات المسؤولية و السلطة التي تتناسب كل مستوى من الأعمال بما يحقق أهداف المنظمة و الأغراض التي أنشئت من أجلها، و بيان الاتجاه الذي تتناسب فيه الأوامر و التعليمات و القرارات داخل المنظمة"<sup>3</sup>.

د/ مبدأ التخصص و تقسيم العمل: "إن التنظيم يهتم بتحديد أنشطة المنظمة و تحليلها إلى عناصرها الفرعية و التي يعبر كل منها عن تخصص نوع معين ثم تجميع كل مجموعة منها وحدة عمل متخصصة تتولى مسؤولية إنجاز هذا النوع من النشاط، و تجميع وحدات العمل هذه في صورة أقسام و إدارات و قطاعات بالطريقة التي تؤدي إلى تناسق و تكامل أعمال المنظمة، مع مراعاة عدم التكرار أو التداخل أو التضارب في الاختصاصات، و يعتمد التنظيم في تحقيق ذلك على تقسيم العمل الذي يعتبر من المهام الأساسية في التنظيم والذي يقوم على اعتبار أن أي عمل جماعي يتطلب تحديد و تقسيم الواجبات بين الأفراد بصورة تحقق الأهداف بأحسن صورة"<sup>4</sup>.

هـ/ مبدأ وحدة الأمر: "و يشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المنظمة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط."<sup>5</sup> فتلقى الفرد داخل المنظمة للأوامر من عدة رؤساء يؤدي إلى تشتيت أفكاره و جهوده، و هذا ما يؤدي إلى صعوبة أداء الأعمال و إعاقتها.

و/ مبدأ تفويض السلطة: "نظراً لأن المدير الذي يحتل قمة الهرم التنظيمي لا يستطيع أن يبسط سلطته على جميع العاملين بالمنظمة، و لا يمكن الإشراف بصورة دقيقة على كل المستخدمين خاصة في المنظمات كبيرة

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص، 128.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، الجزائر، 1985، ص، 19.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، المرجع السابق، ص، 196.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص، 197.

<sup>5</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص، 92.

الحجم، في هذه الحالة، فهو يفوض السلطة لبعض المشرفين و الرؤساء، على أن يكون تحديد المسؤوليات و الواجبات، واضحاً بكل دقة للأشخاص الذين يفوض إليهم جانباً من السلطة.<sup>1</sup>

ز/ مبدأ نطاق التمكّن: ويقصد به "العدد الأمثل من العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليه، و يوجهه بكفاءة و دون إرهاق، و قد يطلق عليه تحديد نطاق الإشراف على أعمال الغير بمعرفة رئيس واحد[.....] و لم يكن التوصل بدقة إلى تحديد النطاق الأمثل لتمكّن كل رئيس، لنطاق التمكّن الكفاء، فليست هناك قاعدة عامة تحدد عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شخص واحد، و إن كان بعض الباحثين في الإدارة يرون أن يكون العدد بين 3 - 5 أفراد وآخرون يقدرونه بين 5 - 6 أفراد في حين يرتفع البعض بهذا العدد فيقدر بنحو 30 فرداً و ذلك في أنواع معينة من الأعمال البسيطة التكرارية."<sup>2</sup>

ح/ مبدأ المركزية و اللامركزية: يقصد بالمركزية في التنظيم هو احتكار عملية اتخاذ القرارات و تركيزها في أعلى وظيفة بالمنظمة و بتعبير آخر تركيز السلطة في الرئاسة العليا و الذي غالباً ما يكون معوقاً للأعمال، خاصة الأعمال البسيطة و السهلة.

و المركزية و اللامركزية في التنظيم لكل إيجابياته و سلبياته، و كلما اتجهت المنظمة نحو اللامركزية في التنظيم كلما استطاعت إنجاز أعمالها و تقديم خدماتها بكفاءة أكبر و سرعة و روتين أقل.<sup>3</sup>

ط/ مرونة التنظيم: "يقوم هذا المبدأ على أساس السماح بإحداث بعض التغيرات في التنظيم دون إحداث تعديلات أساسية في الخريطة التنظيمية، بمعنى أن يتروكوا قدرماً من المرونة في التنظيم يسمح بإضافة اختصاصات جديدة أو الاستغناء عن اختصاصات قديمة، مما يؤدي إلى تعديل في السلطات و المسؤوليات و في العلاقات بين وحدات العمل."<sup>4</sup>

#### 4/ أنواع التنظيم.

هناك نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.

أ/ التنظيم الرسمي: يعرف التنظيم الرسمي بأنه "التنظيم القائم على القوانين والقرارات و اللوائح في تحديد العلاقات بين العاملين في المنظمة وفقاً لتدرج السلطة و تحديد المسؤوليات، حيث أن لكل فرد في المنظمة اختصاصات و دور، ففي ظل التنظيم الرسمي تتضح العلاقات بين العاملين، بحيث يكون كل منهم على علم

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص-ص، 20-21.

<sup>2</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، المرجع السابق، ص، 200.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص، 97.

<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، د.ذ.ب.ن، 2005، ص، 77.

عام بحقوقه و واجباته و حدود علاقاته برؤسائه و مرؤوسيه، و بكيفية الاتصال بمن يرأسونه و من هم دونه من العاملين، و يعرف ممن يتلقى الأوامر والتعليمات و إلى من يصدر التعليمات و حدود اتصالاته بالإدارات و الأقسام الأخرى<sup>1</sup> " و هكذا نستخلص من هذا التعريف أن هناك مستويين يتكون التنظيم الرسمي، يتمثل المستوى الأول في المشرفين و المديرين و العمال، و المستوى الثاني يتكون من القواعد و اللوائح الرسمية التي تحدد العلاقة بينهم<sup>2</sup>

" إذاً فالتنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المنظمة و قصدها لتتسيق أوجه النشاط في المنظمة من أجل بلوغ أهداف محددة<sup>3</sup>، "أو هو عبارة عن تقسيم الأعمال إلى وحدات تنظيمية، و تحديد السلطة و المسؤولية، و إيجاد علاقات تنظيمية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فهو الصورة الرسمية لما ينبغي أن يكون عليه الجهاز الإداري للمنظمة، في ضوء التشكيل المنطقي و الطريقة المثلى التي تسير بها الأمور و يترجم ذلك في شكل خريطة تنظيمية، و تبين الخريطة الوحدات التنظيمية في شكل إدارات و أقسام، كما تبين خطوات الاتصال داخل المنظمة.<sup>4</sup>

ب/ **التنظيم غير الرسمي:** "التنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية و التي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر و التفاعل الحر بين الأفراد و الجماعات في محيط العمل، أو هو نسق العلاقة الشخصية، الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي<sup>5</sup> و قد يعرف بأنه " شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية القائمة بين العاملين في المنظمة، حيث يكون الأفراد بحكم عملهم داخل المنظمة، أو بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المنظمة في مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم و رغباتهم و ميولهم و تطلعاتهم.<sup>6</sup>

" مما تقدم نستخلص أنه إلى جانب التنظيم الرسمي بهياكله و نظمه و قوانينه، نجد التنظيم غير الرسمي، إذ يتعامل الأفراد بطرقهم الخاصة خارج الرقابة الرسمية، و لهم قائلهم الخاص الذي يفرض نفسه بذكائه و طرق معاملاته و قوة شخصيته، و لهم معاييرهم و قيمهم الخاصة، التي تحدد لهم طرق العمل و الإنتاج و مواجهة

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، المرجع السابق، ص-ص، 189-190.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص، 18.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص، 100.

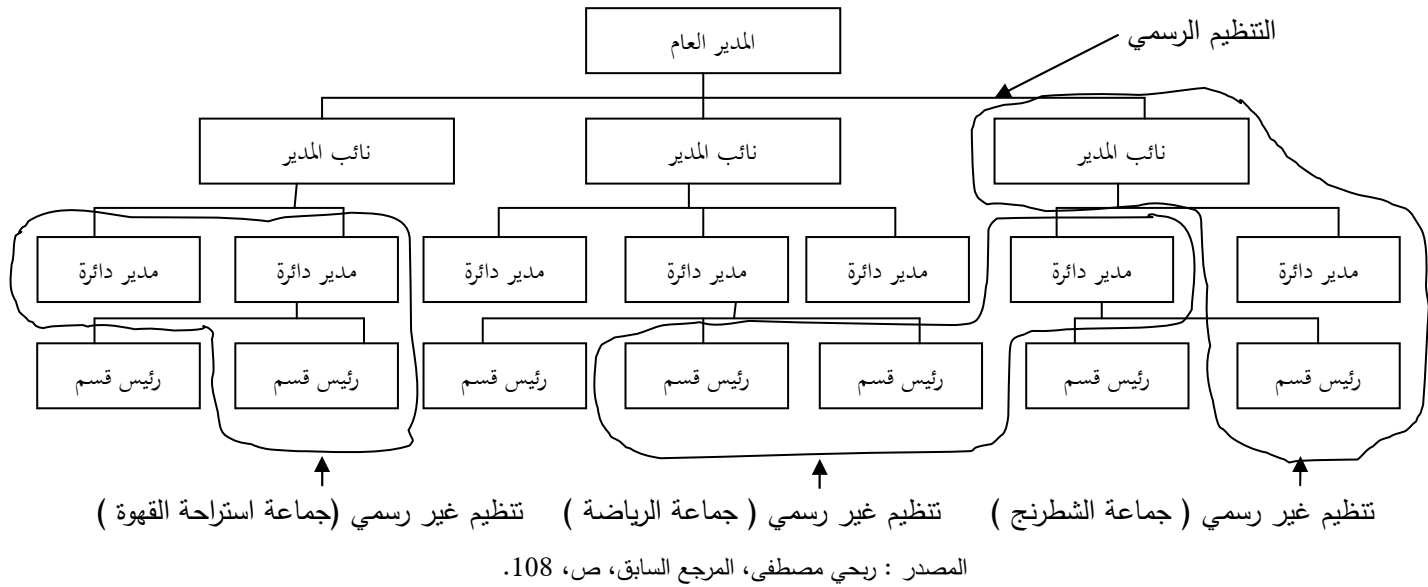
<sup>4</sup> فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، المرجع السابق، ص، 77.

<sup>5</sup> بوفالجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص، 87.

<sup>6</sup> محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، المرجع السابق، ص-ص، 192-193.

خط الإدارة، هو التنظيم غير الرسمي الذي يظهر بطريقة طبيعية، يستغل نقائص التنظيم الرسمي و يعمل على مواجهته.<sup>1</sup>

الشكل (02): يوضح كلاً من التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي.



ثانياً: ماهية التنظيم غير الرسمي.

إن أغلب الدراسات في مجال الإدارة ساهمت بطريقة أو بأخرى في إثراء الطريقة الكلاسيكية في التنظيم بالتنظير في المجال المعترف به أو ما يسمى بالتنظيم الرسمي، إلا أن الواقع يملئ احتياجات إضافية من الدراسات وهي تلك التي تنصب على التنظيم غير الرسمي أو جماعات العمل غير الرسمية. ما هي طبيعة هذا التنظيم ؟ كيف ينشأ؟ و ماهي خصائصه ووظائفه؟.

1/ مفهوم التنظيم غير الرسمي.

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، و إن اختلفت تحليلاتهم و منطلقاً تهم الفكرية، و مسمياتهم فالبعض يطلق عليه اسم (الجماعات غير الرسمية) و البعض الآخر يفضل استخدام مصطلح (البناء غير الرسمي) و هناك من يستخدم عبارة (التنظيم غير الرسمي)، إلا أن هذه الأخيرة هي التسمية التي نفضلها و التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي و كتب التنظيم.

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 88.

يرى (ميشال كروزيه) Michel Crozier أن النسق الأفضل، ليس الأكثر عقلانية، ولكن الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

" كما حاول (كريس أرجيريس) Chris Argyris تفسير السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، فقدم إسهاماً يعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني و التحكم فيه.

و السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة ينتج في رأي أرجيريس نتيجة لأي من المتغيرات الآتية منفرداً أو متفاعلاً مع غيره من العوامل:

- 1- عوامل فردية... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.
  - 2- عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
  - 3- عوامل تنظيمية رسمية... وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للتنظيم.
- و بالتالي فإن أرجيريس يتوصل إلى العنصرين الأساسيين في أي تنظيم اجتماعي هما:
- 1- الإنسان الفرد.
  - 2- التنظيم الرسمي.

إن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي و بين خصائص و احتياجات الشخصية الإنسانية، أدى بـ: أرجيريس إلى تحديد الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد و التنظيم الرسمي، بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم إلى أقصى قدر ممكن، و جعل خطوط الاتصال عبر التنظيم مفتوحة و متشابكة بحيث يندمج التنظيم الرسمي و غير الرسمي.<sup>2</sup>

و منه فالتنظيم غير الرسمي هو "نسق العلاقة الشخصية، الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي".<sup>3</sup>

" 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 جزءاً منها"<sup>4</sup> و يمكن أن نورد هنا تعريفاً بشكل أوسع و أكثر شمولاً، حيث يُنظر للتنظيم غير الرسمي

<sup>1</sup> إبراهيم بو الفلفل، الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: علي مزيجي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001/2000، ص، 14.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، مرجع سابق، ص، 42.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص، 87.

<sup>4</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص، 45.

على أنه "شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، و تنشأ بعيداً عنه، و ترتبط بأداء الأعمال و انجاز المهام في المنظمة."<sup>1</sup>

و هذه الشبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية هي " العلاقات و التفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، التي يقصد منها إشباع رغبات الأفراد و حاجاتهم و عواطفهم و اتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية طوعية و تلقائياً بين الأفراد الذين تجمعهم مصالح و اهتمامات و حاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها."<sup>2</sup>

و نظراً لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل و تأثيرها المباشر على الأداء، فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه.

" فيقصد بالتنظيم غير الرسمي أشخاص يتكثرون على شكل جماعات في العمل، لكن هذه الجماعات غير محددة في "مسودة" التنظيم الرسمي، فهو يعني تجمعاً طبيعياً لأشخاص في مكان العمل."<sup>3</sup>

و الجماعة غير الرسمية تعرف على أنها " جماعة أولية صغيرة، تنشأ بطريقة تلقائية و تسودها العلاقات الشخصية و الاجتماعية المباشرة، و هي تنتج عن الاتصال المستمر، و التفاعل الحر بين الأفراد و الجماعات في محيط العمل [...]"<sup>4</sup>

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة، إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية و واضحة، و هو إطار الجماعات غير الرسمية إلا أن كلمة تنظيم لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي، أو تقريبي، لأن من طبيعة أو من أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية و هو عدم قابليتها للتنظيم، فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيماً، لذلك فإنه من باب التقريب و المجاز، إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية، إلا أن هذا الرأي لا يمكن إثبات صحته، ذلك أنه إذا اعتبرنا أن النظام يعني تنظيم أشياء محددة، فهو يشمل علاقة بين شيء و آخر، و هكذا تعتبر الجماعة وحدة من العلاقات بين الأعضاء المكونين للجماعة، و تتمثل هذه الوحدة في العلاقات الشخصية المتبادلة بين كل عضو و الأعضاء الآخرين في الجماعة، و العلاقات بين كل عضو والجماعة ككل، أي بالمجموع، و العلاقات بين كل عضو و قائد الجماعة.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع و التصنيع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص، 111.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 159.

<sup>3</sup> مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانسين، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص، 195.

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع و التصنيع، المرجع السابق، ص-ص، 110-111.

لذلك فإن انتظام هذه العلاقات و دوامها النسبي، هو ما نطلق عليه بلفظ (التنظيم غير الرسمي) و بناءً على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الاجتماعية و صور التفاعلات، التي تحدث بصورة تلقائية داخل إطار العمل، و التي تشبع الحاجات النفسية و الاجتماعية لأعضائها و تتمثل صور هذه العلاقات في الجماعات غير الرسمية، التي من خلالها تبرز صور التفاعل الاجتماعي التلقائي، بين الأفراد و الجماعات.<sup>1</sup> و لو حاولنا التدقيق أكثر و أردنا معرفة السلوك التنظيمي غير الرسمي فنجد أن " هومانز Homans يقول أن: السلوك التنظيمي = النشاط + التفاعلات + العواطف\*

و من خلال التنظيم الرسمي يحدد المديرين النشاطات و التفاعلات و يطلعون الإخلاص و الولاء للعمل و المنشأة، غير أن الأفراد بالمنظمة بعضهم يلتزم والبعض الآخر لا يلتزم، بل ينضم إلى جماعات شللية تتبادل الأحاديث في أوقات الراحة و تساعد بعضها البعض في العمليات و تتبادل بعض الواجبات بصورة غير الرسمية و غير ملاحظة، أي أن يكون هناك جانبين للنظم هما النظام الرسمي و النظام غير الرسمي، يمثل النظم الرسمية عناصر السلوك المطلوبة من الأفراد تجاه الإدارة، أما الجانب الثاني فهو يمثل عناصر السلوك المختلفة للجماعة و التي لم تكن معروفة للإدارة عند وضع خطة تنظيم العمل"<sup>2</sup>

" أي أن التنظيم غير الرسمي يكمن خلف التنظيم الرسمي و يمثل ظلاً له و هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة، و لا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة و يحتاج إلى تحليل و قراءة متأنية، و تلاحظ بعض مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الاستراحة مثلاً و علاقات العمل الجماعي، و للتنظيم غير الرسمي دور مهم للمساعدة في إنجاز الأعمال و نجاح المنظمة خاصة في الأوقات الحرجة و التغيير السريع حيث ترى الدعم الذي يمكن أن يقدم من قبل هذا التنظيم للتعامل مع الواقع الجديد و يمكن أن يكون العكس حيث يكون معرقلاً للعمل في حالات كثيرة و غير مساهمة في الانجاز، و في الحالات التي يعطي فيها ميزات للمنظمة كان هذا التنظيم يساهم في التعليم غير الرسمي Informal Learning الناتج من تبادل الخبرات و التفاعل الايجابي بين العاملين في مكان العمل."<sup>3</sup>

و إجمالاً فإن التنظيم غير الرسمي هو جميع أوجه النشاطات و التفاعلات الاجتماعية، التي لا يحددها التنظيم الرسمي، و تنشأ بعيداً عنه، و تكون تلقائية و اختيارية بين الأفراد بالاعتماد على الاتصالات غير الرسمية من أجل تبادل المعلومات و قائد غير رسمي من أجل إيجاد انسجام بين بعض الأفراد و التوافق في المصالح،

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص-ص، 46-47.

\* استخدام التعبير الرياضي لتقريب الفهم فقط.

<sup>2</sup> عبد الله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، د. د. ن، مصر، 2003، ص، 129.

<sup>3</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص، 363.

و التحفيز المعنوي الذي يكون بين الأفراد في أوقات العمل و كذا أوقات الفراغ و الراحة معاً، و التي ترتبط بأداء الأعمال و إنجاز المهام في المنظمة.

## 2/ التنظيم غير الرسمي في الفكر الإداري.

لم تتطرق جل الكتب في جزء خاص إلى تطور التنظيمات غير الرسمية بشكل مفصل، إلا أن معظمها يشير في كثير من الأسطر أو بينها إلى وضعية التنظيم غير الرسمي في كل مرحلة من مراحل تطور نظرية التنظيم، وهو ما يساعد على استخلاص تطور التنظيم غير الرسمي عبرها وكيفية اكتشافه.

أ/ **المدرسة الكلاسيكية:** ولدت هذه المدرسة في بداية القرن العشرين، التي احتضنت مجموعة من المفكرين و المنظرين الكلاسيكيين، الذين كانوا الأوائل في الإشارة و التنويه إلى ظاهرة التنظيمات غير الرسمية، نبدوها بماكس فيبر الذي "[.....] درس بالتحديد ظاهرة التباطؤ في العمل أو ما يعرف بتقييد الإنتاج، و يشير فيبر إلى أن هذه الظاهرة لها جذورها منذ وقت ليس بالقليل، حيث أن شكاوي العمال الصناعيين تزايدت مع بداية هذا القرن، و هذا يرجع بالضرورة لوجود سببين رئيسيين هما: سياسة ترشيد أو عقلانية الأجور و تنفيذها من خلال مطابقتها بالطرق و الأساليب التي تعمل على زيادة الإنتاج و تأثير هذه الأساليب و السياسات في زيادة الإضرابات العمالية [.....]"<sup>1</sup> حيث استنتج أن هناك ظروف غير الظروف الفيزيكية تؤثر أشد التأثير على إنتاجية العمال، أما فريدريك تايلور و هنري فايول فقد لاحظوا وجود تجمعات غير رسمية في دراساتهم، و كان ينظر إليها بأن لها تأثيرات سلبية داخل التنظيمات، حيث دعوا للقضاء عليها باعتبارها مصدر من المصادر المحتملة للمقاومة بعدة طرق منها:<sup>2</sup>

-تعديل مضمون المهام لكل عامل داخل المنظمة.

-بعد المسافة أو الفصل بين أماكن عمل العمال داخل المنظمة.

-عدم توفر أماكن لالتقاء و تجمع العمال داخل المنظمة.

-عدم السماح للعمال بالحديث و التنقل.

وهذا باعتبار أنه عندما "[.....] يوضع الفرد أو العامل داخل جماعة العمل، يفقد بالتدريج حماسه الفردي، خاصة و أن تأثير الجماعة سوف يكون سلبياً على العمل و الإنتاج [.....]"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص-ص، 162-163.

, Les Presses de "**Groupes, cliques et clans**"<sup>2</sup> Luc Brunet & André Savoie, **La face cachée de l'organisation** 81<sup>e</sup> Université de Montréal, 2<sup>ème</sup> trimestre 2003, p,

<sup>3</sup> عبد الله محمد عبد الرحمن، المرجع السابق، ص، 83.



يتضح مما سبق أن المدرسة الكلاسيكية لم تهتم في دراستها بالتنظيم غير الرسمي، ويتجلى ذلك بعدم الاهتمام بالجانب الاجتماعي والإنساني إلا باعتباره جزءاً من عوامل الإنتاج، والنتيجة أن الكلاسيكية أفرطت في الرسمية وفرطت في التنظيم غير الرسمي وهو ما تداركته مدرسة العلاقات الإنسانية.

ب/ مدرسة العلاقات الإنسانية: و يعتبر إلتون مايو أبرز رائد لهذه المدرسة، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة و فعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس الظروف لا تعني انخفاض في مستوى الأداء و بالتالي الإنتاجية، الأمر الذي جعل إلتون مايو يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال و مردوديتهم ترتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة و بين العمال و الإدارة من جهة ثانية و بمدى قدرة المدير على التحفيز.

و بالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج و التحكم في وتيرته<sup>1</sup> تبين لمدرسة العلاقات الإنسانية أن الاعتقادات الكلاسيكية القديمة قد أغفلت جوانب مهمة في التنظيم وهي مجموعة العلاقات الشخصية و التنظيمات غير الرسمية و جماعات العمل المتكونة بشكل تلقائي بين الأفراد و الذي قد يؤثر بشكل أكبر مما هو رسمي في التنظيم على أداء الأفراد.

و قد تبين بالإضافة إلى ذلك مجموعة من الملاحظات:<sup>2</sup>

- الإدارة الديمقراطية أكبر تأثيراً على السلوك الأفراد من غيرها.
- التنظيمات غير الرسمية ضرورة وأسلوب فعال في تحقيق الأهداف.
- الجانب المعنوي يدعم الحوافز المادية ويرفع الولاء التنظيمي.
- يواجه العمال سياسة الإدارة كجماعات وتنظيمات غير رسمية.
- السلوك التنظيمي محصلة لعوامل نفسية ومادية واجتماعية.

غير أن هذه المدرسة لم تسلم هي الأخرى من بعض الانتقادات فوصفت بالإفراط في أهمية العلاقات الإنسانية، وعلى هذا الأساس ظهرت مدرسة جديدة تحاول التوفيق بين تفريط المدرسة الكلاسيكية وإفراط المدرسة الإنسانية وهي ما يطلق عليها: مدرسة النظم.

<sup>1</sup> رضا فجة، أدء العامل في التنظيم الصناعي، شركة " باتنتيت " للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر، الجزائر، 2003، ص، 56.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص، 19.

ج/ مدرسة النظم: تعتبر مدرسة النظم العنوان الرئيسي للاتجاهات الوسطية المتكاملة، إذ أكدت هذه المدرسة على ضرورة الأخذ بالنظرة الشمولية للإدارة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتكون من عدة أنظمة فرعية، وكذلك فمن واجب المنظمات أن ترى أنفسها أنظمة فرعية من نظام اجتماعي أكبر (البيئة الخارجية).<sup>1</sup>

حيث ركزت هذه المدرسة على العلاقات غير الرسمية و الجماعات غير الرسمية التي تظهر داخل التنظيم الرسمي، و أعطت تصوراً للمنظمة باعتبارها مجموعة من الأنظمة الفرعية تندرج كلها تحت نظام واحد، من مثل (الأفراد، الجماعات غير الرسمية، التنظيم الرسمي، البيئة المادية، الثقافية، الاجتماعية، و الاقتصادية)، فهي النمو الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية، و اعترفت أيضاً بالجماعات غير الرسمية سواءً الايجابية منها أو السلبية للمنظمة، كذلك فإن وظائفها الرئيسية قائمة لتلبية احتياجات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها.<sup>2</sup> كما أن (فيفنر وشييروود)(1965) يرى بأنه رغم أن إدخال التنظيمات والتفاعلات غير الرسمية كأنظمة جزئية في الدراسة سيزيد من تعقيدها، إلا أن ذلك هو المنهج الوحيد الذي يقرب الدارسين من الواقع الحقيقي للمنظمة.<sup>3</sup> إن مدرسة النظم وقفت وقفة وسطية بين المدرسة الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية، باعتبارها للمنظمة نظاماً شاملاً يتحدد مصيره من مصير التفاعل بين الأنظمة الجزئية ومع البيئة الخارجية، وعليه:

- التنظيم غير الرسمي هو نظام داخلي جزئي لا يمكن إنكاره.
- التنظيم غير الرسمي له تفاعلاته مما يؤثر في حياة المنظمات سلبيًا وإيجابيًا.
- للمنظمات تفاعلات مع البيئة الخارجية مما يعني أن هناك أثراً للتنظيم غير الرسمي على البيئة الخارجية وتأثراً به.
- إستبعاد الدارسين للتنظيمات غير الرسمية في التحليل التنظيمي يؤدي بهم إلى الابتعاد عن الموضوعية والواقعية.

### 3 / ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي و عوامل اللجوء إليه.

#### أ/ ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي:

"إن اجتماعية الإنسان، و عدم قدرته على العيش منفرداً عن بقية أعضاء المجتمع، إن هذه الفطرة في الإنسان تؤدي به إلى أن يدخل في جماعات، و يعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي، و خضوعهم لقواعد و معايير رسمية، يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، و الدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكلها إلى عدة عوامل و ظروف مختلفة و متنوعة [...]."

<sup>1</sup> جمال الدين محمد لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002، ص-ص، 7-8.

<sup>2</sup> 9op, cit, p, Luc Brunet & André Savoie.

<sup>3</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، 217.

و إن تكرار بعض العوامل و استمرارها سيؤدي إلى تشكل العمال في جماعات،<sup>1</sup> و سنحاول أن نلقي الضوء على العوامل و الظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي.

أ/1/ تشابه المهنة و الوظائف: "و تعتبر العوامل الرئيسية لتحديد ظهور التنظيمات غير الرسمية و تكوينها، إذ أن هناك اتجاهاً للأفراد الذين يؤدون أعمالاً متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض"<sup>2</sup> " فالأفراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة يرغبون في تكوين تجمعات وفقاً لهذه المهن و الوظائف التي يمتلكونها، بحيث يتعرفون على بعضهم البعض و يجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم و مهنتهم لغاية تطوير أنفسهم و الحفاظ على هذه المهن و الوظائف، و يعتبر هذا مصدراً مهماً في تكوين التنظيمات غير الرسمية"<sup>3</sup> "[.....] فالأشخاص الذين يؤدون عملاً متشابهاً خلال فترة غير قصيرة من الزمن يميلون إلى الاشتراك في تنظيمات غير رسمية، و يحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانة الأعلى أو الأدنى [.....]"<sup>4</sup>

أ/2/ السن و الأقدمية في العمل: "إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم، و يشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة و تقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، و قد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم و المعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية، لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن و الأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو حديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص."<sup>5</sup>

أ/3/ القرب المكاني: "و هو يتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة، على أساس أن الناس يجب أن يتصلوا ببعضهم و جهاً لوجه و لمرات كثيرة، و بذلك نجد أن جغرافية المكان المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة"<sup>6</sup> "وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي (المكاني) في العمل دلالات و مؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 49.

<sup>2</sup> عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص، 16.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005، ص، 194 .

<sup>4</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع و التصنيع، المرجع السابق، ص، 111.

<sup>5</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 50.

<sup>6</sup> عبد الغفور يونس، المرجع السابق، ص، 15.

على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات<sup>1</sup> حيث يساعد القرب المكاني على زيادة الاتصالات و نمو العلاقات الاجتماعية.

أ/4/ **المكانة الاجتماعية:** "تتكون التنظيمات غير الرسمية نتيجة المكانة الاجتماعية، و اختلاف الوضع الاجتماعي بين أعضائها، و قد ترجع إلى نسق القرابة، و الحالة الزوجية و النوع و المستوى التعليمي، والجنسية والانتماء الديني و المذهبي، أو قد ترجع إلى الموطن الأصلي".<sup>2</sup>

أ/5/ **الصراع:** فهذا الظرف يحلل عوامل القوة والصراع، التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، الفرد والجماعة، والجماعات غير الرسمية فيما بينها حيث أن الرغبة في الحصول على قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع التي يمكن أن تظهر تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية.<sup>3</sup>

كما أن Shepard يرى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها، وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم، و أكدت الدراسات على أنه قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تمزيق الجماعة، إلا أنه في أحيان أخرى يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.<sup>4</sup>

و أخيراً فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري، في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة و مترابطة، و إن كان أحدها يلعب دوراً أكثر من الآخر، متى توفرت ظروف معينة إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى.

#### ب/ عوامل اللجوء إلى التنظيم غير الرسمي:

تعددت الآراء و التصنيفات للعوامل التي تدفع و تشجع الأفراد على اللجوء و الانضمام للتنظيمات غير الرسمية، و سنحاول أن نحصر أهمها فيما يلي:

ب/1/ **إثبات الذات:** "يعاني الكثير من العمال من التهميش، لهذا فهم يلتجئون إلى التنظيم غير الرسمي لإثبات الذات"<sup>5</sup> " كما أن الفرد في التنظيمات غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999، ص، 370.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **المجتمع و التصنيع**، المرجع السابق، ص-ص، 111-112.

<sup>3</sup> خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم أحمد الطويل، **التنظيم الصناعي**، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص، 371.

<sup>4</sup> LUTHANS.F, **organizational behavior**. McGraw Hill publishing, 12<sup>th</sup> ed, London, 1977, p, 364.

<sup>5</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 88.

و الاتجاهات، مما يجعله يستطيع أن يعبر عن ذاته أمام زملائه الذين يستمعون إليه بتعاطف، بالإضافة إلى إشباع حاجات الاعتراف و التقدير [...]»<sup>1</sup>

ب/2/ الأمان و الاستقرار: "إن جو العمل و تكرار العملية الإنتاجية لفترة زمنية طويلة بنفس القواعد و الأساليب الرتيبة، يؤدي بالعمال إلى الشعور بالملل و الرتابة، إلا أن العلاقات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بصفة مستمرة، تخفف من الشعور بالملل و الرتابة، و هي الفرصة أمام العمال لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، و تقوي من شعور العامل بالأمان و الاستقرار [...]»<sup>2</sup>

ب/3/ الانتماء و المشاركة الوجدانية: "هناك حاجات للفرد في أن يكون عضواً مقبولاً و محترماً في جماعة و متفاعلاً معها،"<sup>3</sup> و ذلك أن الجماعة تضي على ميدان العمل جواً رانقاً تخفف من المتاعب و المشاكل التي يتلقاها العامل في جو الآلات و التنظيمات الرسمية [...]»<sup>4</sup>

ب/4/ الدفاع عن مصالح الأعضاء: "من خصائص التنظيم الرسمي تهميش العمال المنفذين، و عدم أخذ رغباتهم و انشغالهم و طموحاتهم و أفكارهم بعين الاعتبار، لهذا عادة ما يلتجئ العمال إلى التنظيمات غير الرسمية لإسماع أصواتهم و الدفاع عن مصالحهم."<sup>5</sup>

ب/5/ الحصول على المعلومات: "إن التحكم في المعلومات هي أساس قوة المسؤولين، لهذا قد تظهر تنظيمات غير رسمية تساهم في اصطيد الأخبار و المعلومات و تسريبها إلى العمال، و رفع انشغالات العمال إلى المسؤولين بطرق مرنة غير رسمية،"<sup>6</sup> أو الحصول على بعض المعلومات عما يجري في المنظمة أو عما تزعم الإدارة اتخاذه من قرارات."<sup>7</sup>

ب/6/ تحديد معايير سلوكيات الجماعة: "يساهم التنظيم غير الرسمي في وضع معايير خاصة، أخلاقية و اجتماعية و ثقافية و سلوكية، تفرض نفسها على أفراد الجماعة،"<sup>8</sup> [...] والذي يخرج من هذه المعايير يتعرض إلى العزل و الاستهجان و السخرية."<sup>9</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص، 160.

<sup>2</sup> حسين حريم، المرجع نفسه، ص، 58.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 89.

<sup>4</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 57.

<sup>5</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 88.

<sup>6</sup> المرجع نفسه، ص-ص، 88-89.

<sup>7</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص، 160.

<sup>8</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 89.

<sup>9</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 60.

4/ أنماط و خصائص التنظيم غير الرسمي.

أ/ أنماط التنظيم غير الرسمي:

"إن التنظيم الرسمي مرتبط بوجود التنظيم غير الرسمي، ذلك أنه مهما بلغت درجة الرشد أو التعقل في إقامة التنظيم، فإن ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات و ضروب للسلوك و العوامل، لا تستقيم مع مقومات التنظيم الرسمي، و هذا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يمكن أن نطلق عليه (البناء غير الرسمي).

فمهما كانت درجة تعقل التنظيم الرسمي، فهذا لا يمنع من تكون تنظيمات غير رسمية، تؤدي دوراً معيناً، قد يتفق أو يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فما هي أنماط التنظيم غير الرسمي؟

إن أبسط تصور للتنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعة الصغيرة، التي تتكون من أربعة إلى تسعة أفراد، و هذه الجماعة تكون بذرة أو نواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون نواة لجماعة أكبر منها [.....] و العلاقات الاجتماعية التي تحدث بين مختلف هذه الجماعات، و أنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي، فالجماعة الأصغر حجماً (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجماً بعلاقات مختلفة، مكونة بذلك تنظيماً غير رسمي، و هذا لا يعني أن يكون لكل عضو في الجماعات المختلفة علاقات مع أعضاء الجماعات الأخرى، فقد يحدث هذا الربط من خلال ممثلي الجماعات الصغيرة أو قادتها فقط.<sup>1</sup>

ولقد ظهرت عدة محاولات في تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية، و لكنها لم تصل إلى تصنيف عام يمكن في إطاره حصر هذه الأنماط و تحديدها، و ترجع الصعوبة في ذلك إلى تعدد و تباين أنماط هذه التنظيمات غير الرسمية تبعاً لتعدد و تباين العوامل التي تؤدي إلى تكوينها، غير أن أهم هذه التصنيفات لأنماط التنظيم غير الرسمي، التي تمخضت عنها هذه المحاولات تصنيفان أساسيان هما:

"الأول: تصنيف أنماط التنظيم غير الرسمي على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أعضائه، و كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء النفس و الاجتماع و من أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون للجماعات غير الرسمية - في إطار هذا التصنيف - تلك التي قدمها (دافز) وهي أربعة نماذج:

- تجمع العمال الذين تربطهم رابطة القرابة أو الصداقة.
- تجمع العمال الذين يكونون شلة، و هم مجموعة من العمال تجمعهم لقاءات اجتماعية، و تكون علاقتهم وثيقة، و غالباً ما يكونون متشابهين في نمط حياتهم.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 52.

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

- و أخيراً تجمع العمال المنعزلين داخل التنظيم.

[.....] أما التصنيف الثاني فهو يصنف أنماط التنظيم غير الرسمي على أساس علاقات العمل سواء كانت هذه العلاقات بين العمال و رؤسائهم أو بين العمال و زملائهم، و قد كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء الإدارة، و من أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون- في إطار هذا التصنيف- تلك التي توصل إليها الباحثان (فيليبو) و (دالتون) و هي ثلاث نماذج:

- مجموعة أو شلل العمال التي تتكون رأسياً في التنظيم الرسمي، و في مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير و عدد محدود من العمال و الموظفين في القسم الواحد، تجعلهم مقربين إلى المدير ولهم صلات و علاقات غير رسمية معه، من خلال الخدمات و الدعم المتبادل بينهم و بينه، مما يجعل لهم تأثيراً كبيراً عليه، و لهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة من هذه العلاقات غير الرسمية مع المدير.

- مجموعات أو شلل العمال و الموظفين التي تتكون أفقياً في التنظيم الرسمي و يشمل مثل هذا التجمع الأفقي مجموعة من العمال و الموظفين من أكثر من قسم داخل التنظيم، يكونون فيما بينهم شلة، و غالباً ما يكون مثل هذا التجمع ضعيفاً بسبب قطعه و بدون الخطوط التنظيمية الرسمية، و مثل هذا التجمع قد يكون على شكلين، أحدهما دفاعي: يتمثل في شلة من العمال و الموظفين التي تتكون لمقاومة إجراء أو تصرف أو تغيير تقوم بها القيادة الرسمية للتنظيم.

و الشكل الثاني الهجومي: يتمثل في شلة العمال و الموظفين الذين يجتمعون للتأثير في إجراء تغيير في التنظيم أو لإعادة تحديد المسؤوليات، مثل هذا التجمع ليس سلبياً بل إيجابياً لتحقيق هدف معين، و يتميز أعضاؤه بأنهم يبدون متشابهين في اتجاهاتهم و مواقفهم من العمل.

- مجموعات أو شلل العمال و الموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية أو غير المباشرة بين بعض العمال و الموظفين و المدير، و غالباً ما تنشأ مثل هذه التجمعات نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية بين بعض العمال أو الموظفين و مديريهم، وتكون قنوات الاتصال بينهم قنوات غير رسمية تختلف عن قنوات الاتصال الرسمية، لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز القوى و مناطق التأثير الفعلي في التنظيم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد بن سليم سعيد العتيبي، المرجع السابق، ص-ص، 51-54.

لكن (براون) أعطى تصنيفاً شاملاً لأنماط التنظيمات غير الرسمية، بحسب رأيه فهي تتكون من خمس مستويات:

"المستوى الأول: ويتمثل في التنظيم الكلي غير الرسمي، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط، و يتمثل هذا المستوى في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة، سواء منها الجماعة الأولية أو الثانوية الزمرة، أو الشلة، فكلها جماعات تتشابك في علاقات و تفاعلات مختلفة، مشكلة بذلك تنظيماً غير رسمي.

المستوى الثاني: و يتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين، يتعلق بالسياسة الداخلية، مثلاً: مسألة العمل في ظل النقابة أو بلا نقابة، و جماعة مختلفة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المؤسسة و توصف عادة بأنها (الجمهرة) أو (العصابة).

المستوى الثالث: الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي، فيتمثل في الزمرة و هي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك، في نفس الجزء من المؤسسة و تكون العلاقة بين الأعضاء وثيقة لدرجات متباينة أيضاً، و من المحتمل أن يعملوا و يتناولوا طعامهم و يتحدثوا معاً.

المستوى الرابع: يتمثل من جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، و قد يكونون أعضاء في زمرات أكبر، فجماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة و قيمها و يرتبط أعضاؤها بعلاقات متينة.

و عادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات أكبر، كالزمرة و الشلل و العصب، و يدخلون في علاقات مع هذه الجماعات الأوسع نطاقاً و الأقل ارتباطاً.

المستوى الخامس: يتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين، نادراً ما يساهمون في أوجه النشاط الاجتماعي، ذلك أن هناك بعض الأفراد لا ينضمون إلى جماعة، و لا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، و هؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المنظمة، و لا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، و لا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص-ص، 53-54.



ب/ خصائص التنظيم غير الرسمي.

يتصف التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية:

ب/1/ **التلقائية و العفوية:** ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة الأفراد في مكان معين في المنشأة، و قد يتم بينهم تبادل الأحاديث و الأفكار و يجد بعضهم تشابهاً في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الاهتمامات، مما يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة و قد تمتد هذه العلاقة إلى خارج مكان العمل.<sup>1</sup>

ب/2/ **نوع العلاقات:** حيث تكون العلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة.<sup>2</sup>

ب/3/ **الأهداف:** في أي تنظيم غير رسمي يحاول الأفراد تلبية رغباتهم الخاصة والجماعية عبر تبني هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة.<sup>3</sup>

حيث أنه إذا لم يكن للتنظيم غير الرسمي أي هدف محدد يصبح هذا التنظيم بلا معنى وبدون هوية، إذ أن الهدف المشترك هو ذلك الذي توجه إليه جهود الأفراد من أجل تحقيق منفعة عامة للتنظيم غير الرسمي ومن ثم لأعضائه.<sup>4</sup>

إن أهداف الجماعات متعلقة ومرتبطة بالوعي الذي يمكن لأعضائها التوصل إليه، ولا توجد خارج تفكيرهم بل هي نتيجة مجموع تصوراتهم الفردية. فهي إذن أهداف مرغوبة من طرف الكل أو الأغلبية على الأقل، ولا يمكن حصرها في جهات نظر فردية ضيقة، كما قد تكون هذه الأهداف مكتوبة أو شفوية، بمعنى متضمنة وببساطة في أفعال وتصرفات الجماعة.<sup>5</sup>

ب/4/ **لغة خاصة للاتصال:** يستعمل أعضاء التنظيم غير الرسمي كلمات و إشارات لها مفاهيم خاصة لا يفهم معانيها الحقيقية إلا الأعضاء.<sup>6</sup>

ب/5/ **التعدد:** يوجد في التنظيم غير الرسمي الواحد عدة جماعات غير رسمية.<sup>7</sup>

ب/6/ **القيادة غير الرسمية:** كان هناك اعتقاد حول القيادة غير الرسمية مفادها أن الأفراد في الجماعات غير الرسمية يحظون بنفس المستوى من المكانة والتأثير فيها، غير أن الحقيقة عكس ذلك، حيث أنه لا تخلو أية

<sup>1</sup> ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص، 107.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 107.

<sup>3</sup> CORNATON.M, **groupe et société initiation à la psychologie des groupes**, ed privat, Toulouse 1969, p,76.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، **السلوك التنظيمي**، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، 449.

<sup>5</sup> NICOLE.A et autres, **management aspect humaine et organisationnel**, PUF, 6<sup>ème</sup> Ed, Paris, 1999, p,76.

<sup>6</sup> بوقلجة غياث، المرجع السابق، ص، 90.

<sup>7</sup> عبد الله أمين جماعة، المرجع السابق، ص، 130.

جماعة غير رسمية من قائد؛ إذ يعتبر المحرك الأساسي لها، فلكل جماعة مهما كان نوعها سواء كانت جماعة لعب جماعة الحي، أصدقاء أو جماعة العمل غير الرسمية كل لها قائدها يتولى مجموعة من المهام فيها، يبرز من ضمن أعضاء الجماعة غير الرسمية يحظى باحترامهم و قبولهم.<sup>1</sup>

ب/7/ **البناء التنظيمي**: أكثر تعقيداً من التنظيم الرسمي من الناحية التنظيمية، ففي التنظيم الرسمي يتم تحديد الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال، أما في التنظيم غير الرسمي فإن البناء هو على قوة تأثير الأفراد على بعضهم البعض من خلال المركز و القوة و الصداقة و الحب و الكراهية.<sup>2</sup>

ب/8/ **الشعارات و المبادئ**: لكل جماعة شعارات و مبادئ يكون تأثيرها أقوى من الإجراءات و القواعد و المبادئ الرسمية، و نعني بالشعارات أنماط من السلوك تبقى الجماعة عليه في ممارسة نشاطاتها، و قد يكون تأثير الفرد داخل المجموعة بهذه الأنماط السلوكية أقوى من تأثير الأفراد و القواعد الإدارية الرسمية.<sup>3</sup>

ب/9/ **الحجم**: تدل الدراسات على أن الجماعات غير الرسمية تميل إلى الصغر، فتتراوح ما بين 3 إلى 16 عضواً، لكن 75% من الجماعات غير الرسمية عادة ما تكون بين خمسة أفراد و الحد الأقصى سبعة أفراد و ذلك بهدف القوة و التماسك و الرضا.<sup>4</sup>

ب/10/ **التماسك**: يرى G Madeleine أن التماسك هو تضامن أفراد التنظيم غير الرسمي الناجم عن الانجذاب المتبادل أو التكامل بين الأفراد الذي يشكلونه ووحدة أهدافهم وعملهم ومعاييرهم، فالتماسك كفيل بتحقيق القوى الجاذبة للأفراد نحو التنظيم غير الرسمي، والذي يحافظ على الروح الجماعية والوحدة ونبذ التفرقة والانعزال بينهم.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الله أمين جماعة، المرجع السابق، ص، 130.

<sup>2</sup> Luc Brunet & André Savoie, op, cit, p, 14.

<sup>3</sup> عبد الله أمين جماعة، المرجع السابق، ص، 131.

<sup>4</sup> op, cit, p, 14. Luc Brunet & André Savoie,

<sup>5</sup> Madeleine.GRAWAITZ, **lexique des sciences sociales**, ed Dalloz, 6<sup>eme</sup> ed, Paris, 1994, p, 61.

كما حاول كل M.Wallace et A.Sizlay تلخيص عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): عوامل تماسك التنظيم غير الرسمي.

عوامل مساعدة على التماسك	عوامل معيقة للتماسك
✓ تجانس أفراد الجماعة.	✓ لا تجانس بين الأفراد.
✓ إنفاق حول أهداف الجماعة.	✓ عدم الاتفاق حول الأهداف.
✓ تهديد خارجي.	✓ لا وجود للتهديدات.
✓ منافسة بين الجماعات.	✓ تنافس داخل الجماعة الواحدة.
✓ حجم صغير .	✓ حجم كبير .
✓ نجاح الجذب الشخصي للأفراد.	✓ إخفاقات تجارب فاشلة.
✓ إتصال وتفاعل كثيف وجيد.	✓ قلة التفاعلات والاتصال.
✓ دوران عمل منخفض.	✓ دوران عمل مرتفع.
✓ تقييم مفضل من الجميع.	✓ هيمنة من طرف عضو أو أكثر.

Nicole ALBERT et autres, management aspects humaines et organisationnels, PUF, 6<sup>eme</sup> ed. :Source Paris, 1999, p, 268.

ثالثاً: تماسك التنظيم غير الرسمي، مظهره، آثاره.

### 1/ تماسك التنظيم غير الرسمي.

لا يمكن الحديث عن تماسك التنظيم غير الرسمي، دون اللجوء إلى الجماعة التي يتمثل فيها هذا التماسك بصورة جلية و واضحة، و بما أن التنظيم غير الرسمي يضم العديد من الجماعات، فإن ما ينطبق على الجماعة من تماسك و انجذاب، يمكن سحبه على التنظيم غير الرسمي، "[.....] فالتنظيم غير الرسمي المتماسك هو الذي يقوم أعضاؤه بالانجذاب إلى الجماعة و التضحية و التعاون في سبيل تحقيق ما تصبو إليه [.....]"<sup>1</sup>، إلا أن هذا التماسك يتأثر بعدة عوامل داخلية نابعة من التنظيم غير الرسمي ذاته، و خارجية يساهم فيها التنظيم الرسمي للمنظمة و المجتمع المحلي بصورة عامة.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 63.

أ/ العوامل الداخلية:

و نلخصها في بعض العوامل هي كالتالي:<sup>1</sup>

أ/1/ تماثل خصائص الأفراد: تشير نتائج البحوث إلى أن العلاقات بين تماثل خصائص الأفراد والتماسك تتوقف على نوعية الخصائص محل التماثل أو الاختلاف، وعلى طبيعته المهمة التي تقوم بها الجماعة.

أ/2/ حجم الجماعة: كلما قل عدد أفراد التنظيم غير الرسمي كلما زاد تماسكه، وكلما زاد هذا العدد كلما قل التماسك؛ إذ هناك فرص أكبر للتعرف والتفاعل والاتصال بين الأفراد المنتمين لجماعات أصغر حجماً منه في الكبيرة.

أ/3/ كثافة وتكرار التفاعل: كلما زاد تفاعل واتصال الأفراد بعضهم ببعض، وكلما تكرر هذا التفاعل أدى ذلك إلى تقوية الروابط بين الأفراد و إلى زيادة التماسك في التنظيم غير الرسمي.

أ/4/ جاذبية الجماعة للفرد: كلما كان الانتماء للجماعة والعضوية فيها مصدراً لتحقيق الأهداف والإشباع للحاجات كلما زاد ارتباط الأفراد بها وزاد التماسك.

ب/ العوامل الخارجية:

أما العامل الخارجي الذي يساهم فيه التنظيم الرسمي فهو السلوك الإداري للقائد الرسمي و موقفه من المجموعة، الذي يؤثر على تماسكها، "[.....] كوجود خطر خارجي يهدد أعضاء المجموعة، كأن يتهددهم رئيس أرن أو لائحة ظالمة، أو تغير مفاجئ في طريقة العمل أو نوعه.

و كذلك المجتمع المحلي المحيط بالمنظمة، يؤثر على تماسك التنظيم غير الرسمي، أو على تفككه حسب حالة المجتمع و ظروف العمال، ذلك أن العمال قبل أن يكونوا أعضاء في تنظيمات غير رسمية داخل المنظمات، فإنهم أعضاء و يقومون بدور أساسي في مجتمعاتهم المحلية، و هم بذلك يحملون ثقافة و عادات هذا المجتمع، و إذا شكلوا في المؤسسة التي ينتمون إليها تنظيمات غير رسمية، فإن هذه التنظيمات يتأثر تماسكها بما يحمله العمال من قيم و ثقافة اجتماعية تؤدي بهم إما إلى زيادة الارتباط و التضامن بين بعضهم أو تسهم في التفرقة و التفكك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص-ص، 257-258.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص-ص، 65-66.

## 2/ مظاهر التنظيم غير الرسمي.

يتضح التنظيم غير الرسمي من خلال مجموعة من المظاهر تتمثل فيما يلي:

أ/ القيادة غير النظامية: "إلى جانب المشرفين النظاميين، يبرز قادة غير معينين وسط العمال، إلا أن لهم قدرات قيادية طبيعية، و خصائص نفسية و معرفية، تسمح لهم بالبروز و التأثير على زملائهم و التحكم فيهم بطرق غير رسمية"<sup>1</sup> "[.....] و أمثال هؤلاء القادة، لا يعينون رسمياً و لكنهم يقبلون بواسطة أعضاء الجماعة، و يجب علينا أن نلاحظ عدة أشياء عن القيادة في الجماعة الصغيرة أو في التنظيم غير الرسمي، منها أن وظيفة القيادة قد يقوم بتنفيذها عدة أفراد، أي إنه داخل الجماعة الواحدة قد يكون هناك عدة قادة كل يعمل في ناحية من النشاط."<sup>2</sup>

ب/ قيم و معايير مشتركة: "يسلط التنظيم غير الرسمي ضغوطاً على أعضائه لتعزيز الامتثال لقيم و معايير الجماعة، فقد أظهرت الاستقصاءات العلمية أن أعضاء الجماعة و الشلل و العصابات كثيراً ما يشاركون في بعض القيم و الآراء و المعتقدات.

ج/ طرق خاصة لإبداء الآراء و توضيح الخصوصيات: للتنظيم غير الرسمي طرقه الخاصة للتعبير عن خصوصيات أعضائه و إيصالها إلى التنظيم الرسمي.

د/ قنوات الاتصال: للتنظيم غير الرسمي قنواته الخاصة في الاتصال و الحصول على المعلومات و نشرها.

هـ/ تحديد مستويات الإنتاج: يساهم التنظيم غير الرسمي في تحديد مستويات الإنتاج، فهو يستطيع الحد منها أو رفعها، و ذلك وفقاً لصالح العاملين."<sup>3</sup>

## 3/ الآثار المترتبة على التنظيم غير الرسمي.

إن الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي و الدور الذي يلعبه داخل منظمات الأعمال، هو نتاج الآثار المتعددة و المتنوعة المترتبة عليه، إلا أننا سنقتصر على أهمها و ذلك بإبراز آثاره الإيجابية و السلبية.

أ/ الآثار الإيجابية للتنظيم غير الرسمي: يمكن للتنظيم غير الرسمي تحقيق عدة وظائف إيجابية للفرد و المنظمة على السواء، و تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 89.

<sup>2</sup> عيد الغفور يونس، المرجع السابق، ص-ص، 103-104.

<sup>3</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص-ص، 89-90.

أ/1/ تلبية الحاجات النفسية-الاجتماعية: لا تستطيع التنظيمات الرسمية تلبية الحاجات النفسية-الاجتماعية للعمال رغم محاولاتهم، للتنظيم غير الرسمي دور مهم في تلبية تلك الحاجات، لكونه مجالاً للتفاعل والتعامل مع العمال.<sup>1</sup>

أ/2/ تعزيز و تكميل التنظيم الرسمي: فالعلاقات غير الرسمية تعمل على المحافظة على المنظمة من تدمير نفسها، نتيجة للتقيد الحرفي بالسياسات و الأنظمة و القواعد و الإجراءات الرسمية.<sup>2</sup>

أ/3/ خدمة أهداف التنظيم: يوفر التنظيم غير الرسمي القيم الاجتماعية الضرورية و الاستقرار الضروري لجماعات العمل، إذ أن التنظيم غير الرسمي يشبع حاجات الشعور و الانتماء و الأمان، و يمكن أن يؤدي ذلك إلى تقليص أسباب النزاع و الإحباط والفشل، و تشجيع الفرد على البقاء في المنظمة، كما أنه يخفف عبء العمل عن المدير، فالمدير حينما يعي أن التنظيم غير الرسمي يعمل إلى جانبه، لا يجد نفسه ملزماً بالإشراف المكثف الدقيق على العاملين للتأكد من أن كل شيء يسير على ما يرام، وكل ما سبق يساهم في تحقيق أهداف التنظيم و العمل على تحقيقها.<sup>3</sup>

أ/4/ تقويم أداء المسيرين غير الأكفاء: يساهم التنظيم غير الرسمي في توضيح نقائص أداء المسؤولين الرسميين و بالتالي إعطاء تغذية مرتدة عن عملهم، مما يساهم في تدارك نقائصهم.<sup>4</sup>

أ/5/ تسهيل الاتصال: قد يكون بالتنظيم عجز في الاتصالات لهذا يمكن أن تُستغل التنظيمات غير الرسمية في تعزيز قنوات الاتصال، لترويج الأخبار و المعلومات و الحصول على التغذية المرتدة، و آراء العمال في مختلف القضايا و الخطط الإنتاجية.<sup>5</sup>

ب/ الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي: للتنظيم غير الرسمي عدة انعكاسات سلبية على سير التنظيم الرسمي، يمكن حصر أهمها في:

ب/1/ نشر الإشاعات و الدعايات: في حالة عدم و جود نظام جيد للاتصالات، يساهم التنظيم غير الرسمي في نشر الإشاعات و الدعايات داخل التنظيم و خارجه، و ذلك باعتبار أن الإشاعات تمثل جانباً من الاتصالات غير الرسمية التي يستخدمها التنظيم غير الرسمي.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 91.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 160.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، 161.

<sup>4</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 91.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص، 91.

<sup>6</sup> بوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 92.

ب/2/ مقاومة التغيير: تعرف التنظيمات المعاصرة تغيرات تكنولوجية و تنظيمية، إلا أن عدم إقناع العمال بجدوى التغير و فائدته، يدفعهم إلى مقاومته، يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة.<sup>1</sup>

ب/3/ تفضيل المواقف المريحة: يفضل العمال المواقف المهنية المريحة، كقلة أوقات العمل و جودة ظروف العمل، و هو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه، مما قد يؤدي إلى مواجهة التنظيم الرسمي.<sup>2</sup>

ب/4/ تعارض أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف المنظمة: و من الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة و العكس صحيح أيضاً، فقد يسبب هذا التعارض في الأهداف بعرقلة العملية التنظيمية داخل المنظمة.<sup>3</sup>

ب/5/ تضارب الأدوار: إن ما يتوقعه أعضاء التنظيم غير الرسمي من أحد زملائهم، قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك التضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر و دوره كما يراه زملاؤه في التنظيم غير الرسمي.<sup>4</sup>

#### 4/ الإدارة و التنظيم غير الرسمي.

إن للإدارة دستور وقوانين خاصة تهدف إلى تنظيم المنظمة، و قواعد تساعد على ترتيب الآلات والأدوات و القوى البشرية وفق خطة مضبوطة، الهدف منها رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين و تأدية المهام و المسؤوليات الملقاة عليهم، بصورة رشيدة بعيداً عن العواطف و الأهواء الشخصية، لذلك فإن أي سلوك إنساني خارج عما حددته الإدارة بصورة دقيقة و واضحة يعتبر مرفوضاً و غير معترف به، إلا أن الإدارة تواجه صعوبات كبيرة من طرف جماعات العمل غير الرسمية عندما تحاول تطبيق اللوائح و القواعد الرسمية، وقد تتحرف هذه القواعد الرسمية إذا أصبحت سلوكاً للعاملين في التنظيم.<sup>5</sup>

لذلك فإن مهمة الإدارة لم تعد تتعلق بإصدار الأوامر و القرارات فقط، بل هي عملية اجتماعية يشارك في قراراتها جميع أعضاء التنظيم، و في هذا السياق يمكن أن ندرج بعض النتائج التي توصل إليها إلتون مايو و منها:  
 أولاً: لا يمكن أن تكون مجموعة من الناس تم بينهم اتصال لفترة زمنية مهما كان طولها، دون أن تتكون بها تجمعات غير رسمية.

<sup>1</sup> يوفلجة غياث، المرجع السابق، ص، 92.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 92.

<sup>3</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 161.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص، 161.

<sup>5</sup> حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 67.

ثانياً: من العبث تفكيك تلك التجمعات و على القيادة الرشيدة، أن تعمل على التوفيق بين اهتمامات الإدارة و اهتمامات العمال، بحيث تعمل الجماعات غير الرسمية على تحقيق نفس الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.<sup>1</sup>

ذلك أنه إذا تعارضت أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف الإدارة، فإن كل جهة تعمل على إحباط مجهود الأخرى، فالتنظيم غير الرسمي يظهر شأته الإدارة أم أبت، لأنه يمثل الطبيعة البشرية و من الصعوبة محاربة هذه الطبيعة، فانتفاء الأفراد إلى الجماعات المختلفة حاجة فطرية أساسية في النوع البشري [.....] لذلك يمكن حصر موقف الإدارة من التنظيم غير الرسمي في موقفين أساسيين هما الموقف الإيجابي و الذي يعمل على الاعتراف بهذا التنظيم و محاولة دمجها، و الاستفادة منه في تبليغ العمال بكل مقررات الإدارة و أوامرها وفقاً للسلوك الإنساني، و مراعاة لطابع العلاقات الاجتماعية و هناك الموقف السلبي ثبت فشله لأنه من المستحيل القضاء على الطبيعة البشرية، التي يمثلها العمال في التنظيمات غير الرسمية.<sup>2</sup>

لذلك فإن هناك العديد من الأساليب و الإجراءات المنطقية التي على الإدارة أن تتبعها حتى تتعاون مع التنظيمات غير الرسمية لزيادة فعاليتها، و تقوية قدرتها على الأداء الجيد و يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

"- إشراك التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات في حدود معينة، و كذلك إيجاد شبكات الاتصالات المناسبة بينه و بين التنظيم الرسمي.

- اتخاذ التنظيم غير الرسمي كقناة لإيصال كافة المعلومات إلى أعضائها، فإذا كانت هناك ثقة متبادلة بينهما فإن ذلك يزيد من فعاليات التنظيم غير الرسمي كأداة للاتصالات.

- يمكن زيادة فعالية التنظيم غير الرسمي، و ذلك بإرجاع المعلومات اللازمة له عن أدائه، حتى يمكنه تقييم ما تم إنجازه و اقتراح ما يراه مناسباً كإجراء تصحيحي، و بذلك يصبح التنظيم غير الرسمي عاملاً مساعداً على إحداث التغيير المطلوب بنجاح.

و هذا لا يتأتى إلا بإشراك العمال في اتخاذ القرارات و فتح قنوات الاتصالات، و قد أورد (كيث ديفيز) أربع إجراءات أساسية تستطيع الإدارة بواسطتها أن تؤثر على التنظيم غير الرسمي و تجعل أهدافه تتحد مع أهداف الإدارة و هي كالتالي:

- أن تجعل العاملين يعرفون أن الإدارة تتقبل التنظيمات غير الرسمية و تتفهمها.
- أن تضع في اعتبارها تأثير التنظيم غير الرسمي عندما تقدم على فعل عمل ما.

<sup>1</sup> عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1987، ص-ص، 97-98.

<sup>2</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 67.



- أن تعمل على تكامل اهتمامات الجماعات غير الرسمية مع اهتمامات الإدارة.
  - أن تعمل على عدم تهديد الأنشطة الرسمية للتنظيمات غير الرسمية بصفة عامة.<sup>1</sup>
- إن تفهم الإدارة للتنظيم غير الرسمي و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و خلق شبكة اتصالات جيدة، و توفير إشراف ديمقراطي، كل هذه العوامل تعمل على زيادة التقارب بين الإدارة و التنظيم غير الرسمي و هذا ما يساهم في تقليص الهوة بينهما، و هو ما يؤدي دون شك إلى خدمة و تحقيق أهداف التنظيم الرسمي، لصالح الإدارة و العمال على السواء.

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 69.

خلاصة الفصل الثاني:

تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم التنظيم غير الرسمي، ظروف نشأته، أنماطه داخل المنظمة، خصائصه، تأثيراته، و تم توضيح أن تنظيم المنظمة لا يتكون من علاقات السلطة و المسؤولية الرسمية فقط، و إنما يوجد داخل كل تنظيم يضم مجموعات من الأفراد علاقات غير رسمية تضاف إلى أبعاد التنظيم الرسمي، و هو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمي، و يجب أن نتفهم طبيعة هذا التنظيم غير الرسمي، لأنه يؤثر على أداء العامل داخل المنظمة بصفة خاصة و على أداء المنظمة بصفة عامة، هذا الأداء الذي ينصب على عدة عمليات تنظيمية داخل المنظمة، منها عملية إدارة الصراع داخل المنظمة الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي، و ذلك من خلال عرض طبيعة الصراع داخل المنظمة، و ماهيته، و أساليب إدارة هذه الصراعات، و كذا العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة.



## الفصل الثالث: إدارة الصراع داخل المنظمة و علاقته

### بالتنظيم غير الرسمي.

أولاً: طبيعة الصراع داخل منظمات الأعمال.

ثانياً: إدارة الصراع داخل منظمات الأعمال.

ثالثاً: العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة.



## تمهيد الفصل:

يعتبر الصراع أحد أهم الظواهر الإنسانية في حياة الأفراد و الجماعات، فكثيراً ما نلاحظ حدوث صراعات داخل المنظمات، فهي ظاهرة طبيعية إذ أنها أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد، و تتبادر إلى أذهاننا العديد من التساؤلات، مثل: هل الصراع في المنظمة أمراً حتمياً؟، هل كان بوسع تلك المنظمات تخطي الصراع؟، ما هي أسباب هذا الصراع؟ و غيرها من الأسئلة، و لذا اتجه المفكرين إلى دراسة الصراع كظاهرة اجتماعية لها آثار سلبية و آثار ايجابية.

فالصراع هو نتيجة حتمية لسنة الاختلاف الموجودة في الذاتية البشرية، فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد من التفاعل و الاتصال لإتمام مهام عمله، و تحقيق الإشباع لحاجاته، و هذا يدفعه إلى تكوين جماعات صغيرة، تحدد لها أهدافاً و أولويات بشكل خاص، و بالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات أو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، تسعى كل جماعة إلى تحقيق أهدافها، و في ظل هذا التواجد الحتمي للصراع و التنظيم غير الرسمي داخل المنظمات، من الضروري الارتقاء بالفكر الإداري و انتقاله من العمليات الرسمية إلى العمليات غير الرسمية، من خلال إدارة هذا الصراع باستخدام التنظيم غير الرسمي.

إذاً من خلال هذا الفصل سنتعرض إلى العناصر الرئيسية التالية:

أولاً: طبيعة الصراع داخل المنظمة.

ثانياً: إدارة الصراع داخل المنظمة.

ثالثاً: العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة.

أولاً: طبيعة الصراع داخل المنظمة.

ظهرت أهمية دراسة الصراعات التنظيمية لأن جزءاً من فعالية المنظمة تعتمد بشكل كبير على كيفية التحكم والسيطرة على هذه الصراعات، بشكل يحقق النتائج الإيجابية على الفرد والمنظمة على حد سواء، فالصراعات التنظيمية ظاهرة طبيعية إذ أنها أحد الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد.

و في ظل التباين الفكري للباحثين في ميدان علم الإدارة بشأن الصراع، فقد وردت عدة تعاريف للصراع في كل الدراسات التي تناولته، بسبب اختلاف وجهات النظر، و بغرض توضيح مفهوم الصراع داخل المنظمات سوف نعرض أهم التعاريف، لنتوصل في الأخير إلى التعريف الملائم لموضوع الدراسة.

1/ مفهوم الصراع و أسباب ظهوره داخل المنظمة.

أ/ مفهوم الصراع داخل المنظمة.

"إن التعريف العام للصراع هو وجود شجار و اختلاف حاد بين جهتين تستعمل كل جهة ما يتاح لها من قوة لأجل تحقيق مصالحها و التغلب على الجهة المخالفة و يظهر الصراع جلياً في المنظمات السياسية.

و على الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع، إلا أنه لا يوجد اختلاف كبير في تحديد مضمون مفهوم الصراع، و يعرف الصراع اصطلاحاً بأنه خلاف بين الأفراد أو الجماعات في المنظمة، و حدوث تصرفات مناوئة بين اتجاهين أو أكثر داخل المنظمة، نتيجة وقوف جهة-سواء كانت فرد أو جماعة-في وجه تجسيد أهداف (مادية أو معنوية) و مصالح جهات أخرى.

تجدر الإشارة إلى أن الاختلاف ليس له نفس معنى الصراع، لأن الاختلاف قد يدفع الفرد إلى التعاون و التكامل مع الآخرين، كما قد يؤدي الاختلاف إلى الصراع بسبب تعارض المصالح و الأهداف، فكل صراع سببه الاختلاف، و ليس كل اختلاف يسبب الصراع"<sup>1</sup>.

"و مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus التي تعني التطاحن معاً باستخدام القوة، و هي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع،<sup>2</sup> أما كلمة Conflit تعني التعارك أو النزاع أو الخلاف الشديد، و يعرف الصراع أيضاً بأنه تضاد و تعارض وجهة النظر في الفرد نفسه أو المجموعة."<sup>3</sup>

إن التباين و الاختلاف بين المفكرين و الباحثين في تعريف الصراع كما اختلفوا في أي مفهوم إداري آخر، سببه الاختلاف في المدارس الإدارية التي ينتمون إليها، و اختلاف الجانب و الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، و تالياً عرضاً لبعض تعريفاته:

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 180.  
<sup>2</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 91.  
<sup>3</sup> 86LAROUSSE, dictionnaire de Français, Montréal, Canada, 2004, P,

عرفه ليكرت Likert "على أنه نزاع حاد من أجل حصول الفرد على النتيجة المرغوبة، و التي إن تحققت، تحول دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداء،" <sup>1</sup>بمعنى "أن المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، و لذا ينشأ العداء بين الجانبين،" <sup>2</sup> و هذا ما ذهب إليه كروزيه Crozier حيث يرى على أن "الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة، فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب." <sup>3</sup>

يلاحظ على هذه التعاريف على أنها ركزت على أسباب وجود الصراع، و ذلك بإظهار فكرة حصول الفرد أو الجماعة على مكتسبات ما، و هذه المكتسبات هي هدف لفرد أو جماعة أخرى مما يحدث صراعاً بينهم. أما مارنش وسايمون March & Simon فعرف "الصراع على أنه اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل،" <sup>4</sup> و قد يتوافق هذا التعريف مع تعريف ليفيت Leavitt "حيث ينظر إليه على أنه نوع من أنواع الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين." <sup>5</sup>

يلاحظ على هاذين التعريفين على أنه لخص الصراع في شيئين اثنين، و هما حالة الاضطراب مما يولد الاحباط و تعطيل اتخاذ القرار، و هذا لوجود عدة بدائل أمام أفراد و جماعة المنظمة، و ينشأ الصراع في اختيار البديل الذي يتلاءم مع طموحات هؤلاء الأفراد و الجماعات، و يبين على أنه هناك صراع داخلي (داخل الفرد نفسه) و خارجي (خارج الفرد).

أما هوس و بودويتش Hous & Bodwitch فينظرون إلى الصراع على "أنه نوع من أنواع السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة لإدراك كل مجموعة بأنها مهضومة وحقوقها مهدورة مقابل المجموعة الأخرى،" <sup>6</sup> و قد أشار إلى المضمون نفسه بولدينغ Boulding فالصراع حسب وجهة نظره "هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر." <sup>7</sup>

<sup>1</sup> بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص، 143.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص، 295.

<sup>3</sup>Crozier, M, **The Bureaucratic phenomenon**, The University of Chicago Press, Chicago, 1964, P, 8.  
Look at " <http://books.google.dz>"

<sup>4</sup> مارش جيمس وسايمون هيربرت، **المنظمات**، ترجمة عبد الرحمن هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001، ص، 205.

<sup>5</sup> حمود خضير، **السلوك التنظيمي**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص، 143.

<sup>6</sup>House, Edgar F & Bodwitch, James L, **Behavior in Organization: A System Approach**, Addison Wesley Publishing Co, Ca, 1980, P, 106.

<sup>7</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 363.

أما سيمل Simmel فينظر للصراع على أنه "أحد أشكال التفاعل بين أطراف العلاقة، إذا كان يهدف إلى تحقيق الوحدة بين الجماعات، وهنا قد تتم الوحدة بين أطراف الصراع دون الإضرار بأي منهما"<sup>1</sup> و هذا ما أكده كيلي Kelly "فالصراع هو نتيجة جانبية للتغيير و أنه من الممكن الاستفادة منه و وضعه تحت سيطرة المنظمة، و يمكن أن يكون الصراع هادفاً و فعالاً، بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات و المواهب و الكفاءات الفردية و الجماعية الكامنة."<sup>2</sup>

فالصراع حسب وجهة النظر هذه، يمكن أن يكون سلبياً أو ايجابياً، إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته.

و إجمالاً فإن الصراع داخل منظمات الأعمال هو إرباك أو تعطيل للعمل و لوسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين بدائل الفعل و الأداء، و هذا بسبب وجود معوقات للاتصال داخل المنظمة أو مشاكل يسببها البناء التنظيمي أو مشكلات تسببها بيئة العمل، كما أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز و يعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

#### • الفرق بين الصراع والمنافسة والتعاون:

يختلف مفهوم الصراع عن صور التفاعل الأخرى بين الجماعات والتي تتمثل أهميتها في<sup>3</sup>:

-**التعاون:** والذي يتضمن المساعدة المتبادلة والتي تشمل الأفراد، الجماعات والمنظمات، والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي ومشارك. وقد يأخذ هذا التعاون الشكل الاختياري، وذلك عندما يكون هذا التعاون ناتجا من رغبة الأفراد المشاركين فيه. أما النوع الآخر فهو التعاون الإجباري ويحدث عندما يفرض أحد الرؤساء على مجموعتين أو أكثر التفاعل معا لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة أو لإدارته.

-**المنافسة:** وهو السعي الموجه للحصول على تفضيلات أكثر أو مزايا بحيث يعوق الحصول على هذه التفضيلات حصول أحد الجماعات الأخرى على هذه التفضيلات (حجب التفضيلات عن الآخرين).

-**الصراع:** يرى Dumcan أنّ الصراع هو حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات والذي عادة يتضمن صورة من صور العداء وربما الرغبة في الإضرار.

<sup>1</sup> Simmel, G, Conflict & The Web of Group affiliations, Free Press, Chicago, 1955, P, 8.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص، 295.

<sup>3</sup> محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 310.

فالصراع هو نتيجة حتمية عندما يحدث عدم الانسجام في الأنشطة، فأبي نشاط لا ينسجم مع غيره سيمنع أو يتعدى على غيره من الأنشطة على الشكل الذي يجعلها من المحتمل أن تكون غير فعّالة، ويمكن ان تشمل الأنشطة غير المنسجمة على شخصية أو أكثر، كما يمكن أن تكون بين أو داخل المنظمات.

### ب/ أسباب ظهور الصراع داخل المنظمة.

هناك عوامل عديدة لها دور في ظهور الصراع داخل المنظمة كأن يكون الصراع بين فرد وفرد أو جماعة وجماعة أو بين أقسام متعددة ولكل حالة من هذه الحالات أسباب خاصة بها، أما أسباب الصراعات التنظيمية فهي:

#### ب/1/ مشكلات الاتصالات الإدارية:

معظم المشكلات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال وقنواته، فالاتصال الجيد يساعد على التقليل من المخاطر ويجنب المنظمات الإدارية ما قد يترتب من نتائج سلبية ومن المعوقات التي تواجه عمليات الاتصال الإداري الفروقات بين الأفراد فقد يختلف الأفراد في مستوى إدراكهم لعملية الاتصال، وقد يختلف الأفراد باختلاف اتجاهاتهم، وتتضمن الاتجاهات الأشكال التالية: الانطواء، وحبس المعلومات، والمبالغة في تخطي خطوط السلطة.

كما أن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعاً من التناقض، مما يحدث نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة .وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات<sup>1</sup>.

#### ب/2/ معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

وتتمثل هذه المعوقات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل، مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة و وحدات التنفيذ أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات.

• **التداخل في الصلاحيات و المسؤوليات في الهيكل التنظيمي:** فالصراع يحدث حيثما تتداخل الصلاحيات و المسؤوليات المحددة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، و يحصل مثل هذا الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية، أو بهما معاً في الهيكل التنظيمي، و ينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس

<sup>1</sup> الطجم عبد الله، طلق السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، و التطبيقات، دار النوايع للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995، ص، 232.



المستوى، حيثما يكون هناك اختلاف بين الأهداف و المفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، كما أن التباين في الهياكل التنظيمية و تقسيماتها الفرعية، و في الأهداف الفرعية، و أساليب العمل و التوجيهات الشخصية هي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية بالمنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤساء و المرؤوسين، حينما يحاول الرؤساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين و التدخل في شؤونهم التفصيلية، و غالباً ما يقابل هذا النوع من الصراع بمحاولات عنيفة للضغط على السلوك، كما يحصل هذا الصراع عند وجود التباين في الاهتمامات الشخصية لمختلف الأفراد العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، و يتسم الصراع في هذا النوع، في الغالب بالتحدي و العنف، مما يستدعي من إدارة المنظمة السعي بصورة جادة لمواجهته و اتخاذ السبل الكفيلة بمعالجته.<sup>1</sup>

• **الخلافاً بين الأقسام التنفيذية و الاستشارية:** يمكن أن ينشأ الصراع في المنظمة بين الأقسام التنفيذية و الاستشارية، حيث أن كلاً منهما يعتمد في أدائه على الآخر، و قد حدد ليتزر Litterer عدداً من الأسباب وراء هذا النوع من الصراع، سيما و أن الجدل و عدم الانسجام هما من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، و من الأسباب الداعية للصراع أو وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو إلى تقليل نفوذ التنفيذيين، كما أن الاستشاريين يمتلكون من القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الاستشارية ما يفوق العناصر التنفيذية، هذا إضافة إلى أن العناصر الاستشارية غالباً ما تكون من مستويات اجتماعية أرفع و أكثر إماماً و من مستوى تعليمي أعلى، ثم إن مجموعة الاستشاريين تضم عناصر أصغر سناً مما يشجعهم على البحث عن زيادة نفوذهم في المنظمة، و توسيع رقعة سيطرتهم، قياساً بالتنفيذيين الذين يرون في القدم و كبر السن دلائل على تجارب أفضل، ثم أن عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام، يعني أن التنفيذيين غالباً ما ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم يحاولون انتزاع السلطة منهم، و هذا يوجب الصراع بينهم، و يدعو إلى تبني سياسات حادة أساسها المنافسة و التحدي بينهما.<sup>2</sup>

**ب/3/ معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر في البيئة الداخلية والخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة ومدلولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية و تدني الإنتاجية وزيادة التكاليف. لأن بقاء المنظمة و استمرارها يعتمد على مصادر البيئة الخارجية، و توزيع النفوذ بين الإدارات، و المهام الاعتبارية من حيث الموارد و المواد و المعلومات، و أنظمة الحفز، أما الصراع على مستوى الأفراد فله علاقة

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص، 298.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص-ص، 299-298.

مباشرة بضغط العمل و عدم قدرة الفرد على تحقيق أهدافه و طموحاته و إشباع حاجاته و رغباته مما يسبب لدى الفرد شعوراً بالتعارض الداخلي.<sup>1</sup>

## 2/ الصراع في الفكر الإداري.

إن اهتمام الإداريين بمشاكل السلوك التنظيمي بدأ منذ ظهور المجتمعات الإنسانية، إلا أن دخول الإنسان عصر الصناعة أدى إلى ازدياد تلك المشاكل، و بشكل خاص، اكتشفت الإدارة أن تحقيق درجة عالية من الإنتاجية يتطلب التصميم المنتظم للمنظمة، لذا فإن دراسة ظاهرة الصراع بصفة عامة ليست جديدة، فقد لقيت درجة متفاوتة من الاهتمام من قبل المهتمين بالعلوم الإنسانية، كما حظيت ظاهرة الصراع في المنظمات باهتمام بالغ لدى علماء الإدارة نتيجة لازدياد حجم هذه المنظمات، و تعدد أهدافها، و يرتبط تطور الصراع بالتطور التاريخي للفكر الإداري، و سنعتمد على أربعة مراحل تاريخية مرت عليها نظريات التنظيم (أنظر: الشكل رقم(01)، ص، 26)، التي تبين أن كل مرحلة لها وجهة نظر خاصة في الصراع، و لها إسهاماتها في حله.

أ/ المرحلة الأولى (1900- 1930): و تضم هذه المرحلة عدة تفرعات و نظريات تختلف في تفاصيل منهجيتها، و لكنها تتفق في افتراض حول السلوك التنظيمي، " فهي تعطي انطباعاً سيئاً للصراع و تراه أمراً سلبياً، و تعده مرادفاً للعنف و التخريب، و يجب على المنظمة تجنبه و عدم إظهاره للعاملين، و أنه ناتج عن أشخاص هم محدثو الإضرابات و على السلطة التقليل منه إلى أدنى حد ممكن، أو منعه و عدم السماح به و القضاء عليه نهائياً، و إذا ما حدث فالإدارة تتدخل بشكل مباشر لحله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع، و الذي غالباً ما يفسر على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة، و بذلك فهذه النظرة تعيق عملية حله و إدارة الصراع بشكل ايجابي، و بالتالي تفوت فرصة الاستفادة من الجانب الايجابي للصراع إذا ما تم توجيهه الوجهة الصحيحة."<sup>2</sup>

يمكن تلخيص نظرة هذه المرحلة للصراع التنظيمي كما يلي:<sup>3</sup>

- يعتبر الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها؛
- يحدث الصراع التنظيمي عادة بواسطة أشخاص معينين هم مثيري المتاعب؛
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع التنظيمي؛
- إذا حدث الصراع التنظيمي، فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأنّ الحديث عنه غير مرغوب فيه.

<sup>1</sup> واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص-ص، 44-45.

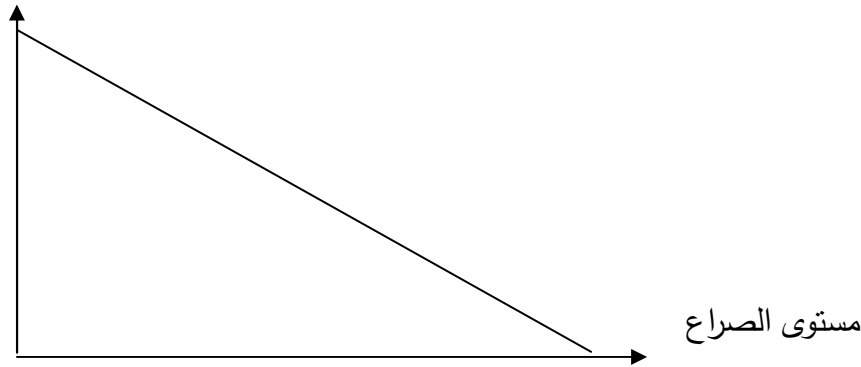
<sup>2</sup> معن محمود عباصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص-ص، 25-26.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، "السلوك التنظيمي"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 259.

تفترض هذه النظرة بأن الأداء التنظيمي ينخفض بمعدل ثابت مع زيادة الصراع، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (03): يوضح نظرة الفكر الإداري في المرحلة (1900-1930) للصراع التنظيمي.

الأداء التنظيمي



المصدر: جبر أحمد، عبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة، مصر، 1999، ص، 249.

ب/ المرحلة الثانية (1930-1960): من رواد هذه المرحلة التون مايو *ELTON.MAYO* الذي قام بما يسمى بتجارب هاوثورن،" فقد ركزت أفكار هذه المرحلة على جماعات العمل، و افتراضها بأنها تعمل بتعاون و تفاهم، و أن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين، فهي بذلك تتجاهل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات و منافسات بين الأفراد الناتجة عن الاحتكاك و التعارض في الأهداف، كما أغفلت وجود خلافات رئيسية بين الإداريين و العاملين تتجم عن طبيعة عمل كل منهما و تؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهم. إن أفكار هذه المرحلة كغيرها من أفكار المرحلة السابقة لم تتطرق إلى الصراع كواقع معاش و لم تعطي له درجة من الأهمية، إذ ترى أن جو التعاون يسود المناخ التنظيمي في المنظمة، بمجرد انتماء الأفراد لجماعات رسمية (نقابة) أو جماعات غير رسمية.<sup>1</sup>

ج/ المرحلة الثالثة (1960-1970): أفكار هذه المرحلة كانت ترى أن الصراع يظهر عندما يحاول التنظيم فرض ذاته، و أهدافه و سياساته و قيمه على الأعضاء العاملين فيه، و في نفس الوقت يحاول الأعضاء فرض رغباتهم و شخصياتهم، و حاجاتهم على التنظيم، لذا تحصل نشاطات غير متجانسة، و تؤدي إلى ظهور الصراع، مما يهدد كيان التنظيم، و عملية التدخل ما هي إلا محاولة إحداث التجانس، فهي تعمل على تغيير السلوك الفردي، و الجماعي، و التنظيمي، بحيث تصبح في اتجاهات غير متضاربة.<sup>2</sup> يمكن تلخيص نظرة هذه المرحلة للصراع بما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 56.  
<sup>2</sup> هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها، أطروحة دكتوراه تحت إشراف عامر خضير الكبيسي، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 52، بحث لم ينشر.  
<sup>3</sup> مؤيد السالم، القوة التنظيمية، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص، 149.

- أنّ الصراع التنظيمي أمر لا مفرّ منه؛
- أنّ للصراع التنظيمي أسبابا متعددة، ويمكن التعرف عليها عن طريق دراسة الموقف ككل؛
- أنّ الصراع التنظيمي عنصر حيوي في عملية التغيير التنظيمي؛
- أنّ الصراع يمكن أن يكون في صالح المنظمة.

ومع كلّ ذلك، استمر السلوكيون ينظرون إلى الصراع على أنّه أمر مؤلم ومكّلف، ومطلوب معالجته حالما تحسّ الإدارة به، فبالرغم من قبول السلوكيين للصراع التنظيمي واعتباره أساسا لا مفر منه، إلاّ أنّه تناوله بطريقة التقليديين، الذي قام على أساس حل الصراع التنظيمي وإنهائه وعم تشجيع حدوثه، فكلتا النظريتين فشلنا في إدراك أهمية الصراع الوظيفي، ضرورته ودوره في الرفع من فعالية المنظمة.

د/ المرحلة الرابعة (1970 - الآن): إنّ الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي و دوره في صحة النظام، أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعامل مع الصراع، حيث كان من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب عالم الاجتماع كوسر Coser الذي ينظر للصراع و عدم الرتابة على أنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شئ مفيد للمنظمة، و أن من أهداف الصراع القضاء على الروتين و الرتابة التي تأخذ الطابع التقليدي الممل، و بالتالي يشجع الإبداع و الابتكار و النقد الذاتي و قد تعمل الإدارة على السماح للصراع و تشجيعه و الحفاظ على قدر محتوم منه و ذلك للمحافظة على استمرارية النمو و التطور في الجماعة و التنظيم و فلسفة هذا الأسلوب يقوم على أن التغيير ينجم عن عدم القناعة و أنه مستلهم من الصراع.<sup>1</sup>

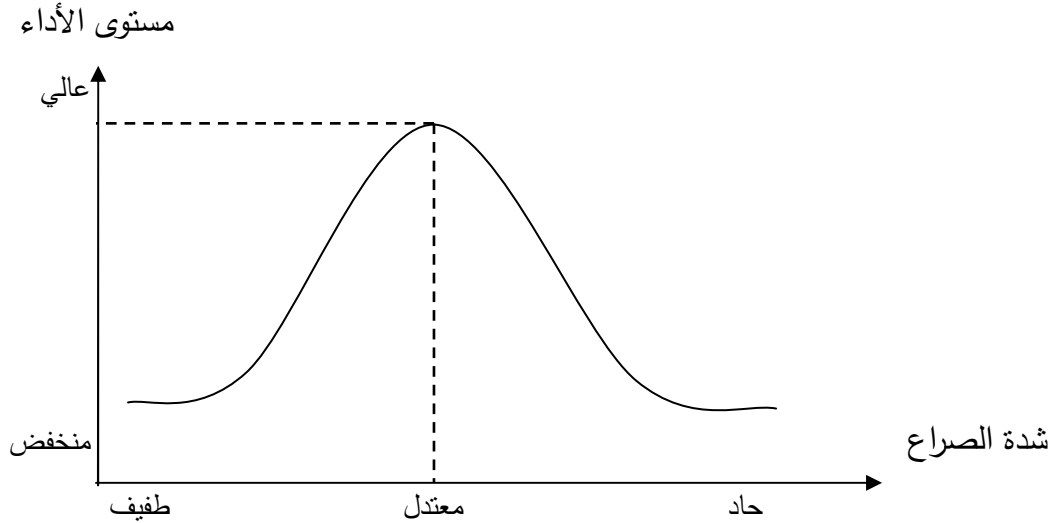
فالصراع ظاهرة طبيعية وصحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أنّ وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنّه دليل على حيوية المنظمة، فالمدبر الاستراتيجي يلجأ إلى خلق الصراع وبمستوى معيّن وليس مقبولا فقط، كونه شرط ضروري لاستفزاز التنظيم واستثارتته، للبحث الدائم والمستمر عن التطور، ذلك أنّ التغيير والتكيّف هو سمة المنظمات الإبداعية، فلا بد من وجود درجة معينة من الصراع، ولا بد من إيجادها إن لم تكن موجودة لأنّ التنظيمات المتجانسة جدا قد لا تتوافر لها ظروف ظهور التجديد والإبداع.

ولكن، ما تقدّم لا يعني أن يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنّه ينعقد عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة للأهداف، شأنه في ذلك شأن حالة الجمود والخمول، بسبب انعدام الحوافز أو المثيرات التي توجب إعادة النظر في أساليب العمل، إذ أنّه في حالة حدة الصراعات واتجاهها السلبي قد تصبح القيادة أكثر ديكتاتورية، وتنشؤ عملية الإدراك إلى جانب تطورات سلبية أخرى.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص، 26.

ورغم أهمية النظرة التفاعلية للصراع التنظيمي، إلا أنه من المعروف أن لا أحد يستريح للصراعات، وعلى أن معظم المجتمعات تؤكد على إستراتيجية التوافق وعدم الصراع.<sup>1</sup>

الشكل (04): العلاقة بين شدة الصراع و مستوى الأداء.



المصدر: حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص، 250.

### 3/ أشكال الصراع و مراحل تطوره داخل المنظمة.

إن وجود الصراع في المنظمة، يعني أن الأفراد و جماعات المنظمة تتحرك من أجل إحراز تقدم ايجابي في هذا الصراع، و بالتالي يأخذ الصراع عدة أشكال، و ذلك وفقاً لدرجة حدة الصراع و مستواه، كما أن الصراع و كباقي الظواهر السلوكية يتميز بالحركية و الانتقال المرحلي بحيث لا يظهر هكذا فجأة بل يمر بعدة مراحل و في هذا المطلب سنمر على أشكال الصراع و أهم المراحل التي يمر بها.

#### أ/ أشكال الصراع.

يظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال، و يمكن أن نميز شكلين رئيسيين للصراع هما:

#### أ/1/ الأشكال الظاهرة للصراع: و من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

• **الإضراب:** ويعتبر أبرز أشكال الصراعات العمالية على الإطلاق، وأكثرها تأثيراً على مستوى المنظمة، بحيث يعرفه " جون دانيال رينو " J.Daniel Reynaud أنه توقف عن العمل متفق عليه مسبقاً، ومدعم بمطلب تحديده القانوني يشير أساساً إلى أنه قرار جماعي<sup>2</sup> ويؤكد " ديمتري ويس " weiss Dimitri على أن "الإضراب يعتبر عملية جماعية فإضراب فرد واحد فقط لا معنى له، فالإضراب ينبغي أن يكون فعلاً لعدد كبير من العمال.. وهو الاستخدام المنفق عليه من قبل جماعة العمال المجاورين لجعل جماعة أخرى أي أرباب

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، مرجع سابق، ص، 260.

<sup>2</sup> خالد حامد، نزاعات العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص، 23.

العمل أو الدولة تغير موقفها"<sup>1</sup> من خلال ما سبق يتضح أن الإضراب قرار يتخذه مجموعة من العمال بهدف تحقيق مطالب معينة ويهدف للممارسة ضغطاً على الأطراف المعنية في المؤسسة، إذ كلما توسعت القاعدة العمالية المضربة كلما كانت هناك فرصة لريح ميزان القوة لصالحها ومن ثمة إمكانية تحقيق مطالبها، أو على الأقل حمل الطرف الآخر ممثلاً في صاحب العمل أو الإدارة على قبول مبدأ التفاوض حول مجموعة من النقاط الأساسية المرفوعة كلائحة مطالب عمالية، بغية التوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين المتصارعين .

وهو الأمر الذي يعبر عنه " جون دانيال رينو و جيرارد آدم " حيث يريا " أن الإضراب فعل يتوقف بواسطته العمال عن العمل لحمل رب العمل أو إدارة المؤسسة على تحقيق مطالبهم، التي قد تتمثل في العدول عن قرارات معينة أو إقرار حقوق جديدة للعمال أو الدخول في مفاوضات"<sup>2</sup> هدفها إرضاء الأطراف المتصارعة وديا .

**•النظائر و الاحتجاج:** في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد أطراف

الصراع إلى التحرك للتغيير بالقوة و إرغام الإدارة من أجل الرضوخ لمطالبهم، و إجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع و تحقيق المطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالنظائر .

أ/2/ الأشكال الخفية للصراع: تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

**•التغيب:** لعل حالات عدم تواجد العامل في مكان عمله أمر وارد، سواء تعلق الأمر بأسباب يتخذها

العامل كذريعة للتهرب من العمل، أو لأسباب موضوعية ترتبط بالظروف الاجتماعية الصعبة التي يعيشها العامل، فالعامل يتأثر بعوامل شتى: اقتصادية، مهنية اجتماعية، وقد يفتعل العامل أسباب ويقدم تبريرات مختلفة كالبعد عن مقر العمل، وعلى العموم يعتبر التغيب كمؤشر لعدم الرضا وعدم الارتياح في المنظمة ككل أو في مكان العمل وسيلة لتترك وضعية عمل غير مبرر لدى الإدارة فهو تغيب العامل عن عمله لمدة يوم أو أكثر بإذن أو بدونه، و يعتبر تعبيراً صامتاً من جانب العمال لعدم راحتهم في وظائفهم عن الأعمال التي يزاولونها، و من الصعب تحديد أسباب التغيب فقد يكون السبب مرضاً مفاجئاً أو استياء من عمله (أي العامل) نتيجة الأمراض المهنية، أو الحوادث أو عدم كفاية الأجر كما توجد أسباب أخرى خارج المنظمة، و هي عدم وجود سكن ملائم بالقرب من المصنع، أو عدم وجود مواصلات، وهذا يدل دلالة قاطعة على أن للظروف الموضوعية تأثير عن العامل و سلوكه اتجاه العمل الذي يقوم به، ويذهب سفير ناجي إلى التأكيد على أن: التغيب يطرح قضية تتمثل في كيفية قياسه، و يمكن التعبير عنها بطريقتين: مطلقة ونسبية فبالنسبة للمطلقة: يمكن التعبير عنها في وحدة ما ( ساعات أو أيام العمل مثلا ) العدد الإجمالي للوحدات من الوقت الضائع.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، 23.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 24.

الطريقة النسبية يمكن التعبير عنها بصفة عامة (بالنسبة المئوية) يبين العدد العام للوحدات من الوقت الذي كان من المفروض عمله، ولم يتم العمل فيه تبعاً للغياب، والعدد العام لوحدات الوقت التي تم عملها فعلاً، وهذا بالنسبة لكل وحدة إنتاجية المأخوذة بعين الاعتبار،<sup>1</sup> وبالتالي فالتغيب هو عدم حضور العامل في الوقت المحدد ، سواء كان ذلك:

- ادعاء التأخر عن العمل لوقت وجيز وجزئي .

- التغيب غير المبرر ليوم أو بعض يوم وهو يعبر عن حالات عدم القدرة على التكيف

- التغيب المبرر وفيه يدعي العامل المرض على سبيل المثال مبرراً ذلك بملف طبي أو شهادة طبية تثبت ذلك.

• **التخريب:** هي تلك السلوكيات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الضرر بوسائل و آلات

العملية الإنتاجية في المنظمة، و السرقات و التعطلات غير المبررة، و من خلال الإسراف في استعمال المواد الأولية.

• **دوران العمل:** ويعبر عن التحركات العمالية باتجاه تغيير المنظمة الأصلية إلى منظمة أخرى ومن مهنة

إلى أخرى، وقد تكون من منطقة إلى أخرى، وبالتالي فالعامل بطريقة ما يعبر عن عدم الرضا عن تواجده في

المنظمة الأصلية نتيجة لعوامل: مادية، اجتماعية نفسية كعدم القدرة على الاستقرار والتكيف، ولعل هذا ما

يشير إليه الباحث " سفير ناجي: فدوران العمل تعني مغادرة وترك لمكان العمل، إما لأسباب اضطرارية تفرض

على العامل مثل الفصل عن العمل أو لأسباب أخرى كتعرض العامل لعقوبة التوقيف، أو تكون مغادرة العمل

لمكان عمله نتيجة تقديم الاستقالة، أو الرغبة في تغيير مكان العمل، أو ترك العمل الصناعي اتجاه نشاط مهني

آخر"<sup>2</sup> وبغض النظر على الكيفية التي بواسطتها يتم ترك مكان العمل إرادياً أو اضطرارياً فذلك يشكل تعبيراً

عن شكل من أشكال الصراع.

ب/ مراحل تطور الصراع داخل منظمات الأعمال.

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليه "دورة

حياة الصراع"، وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هنالك نماذج

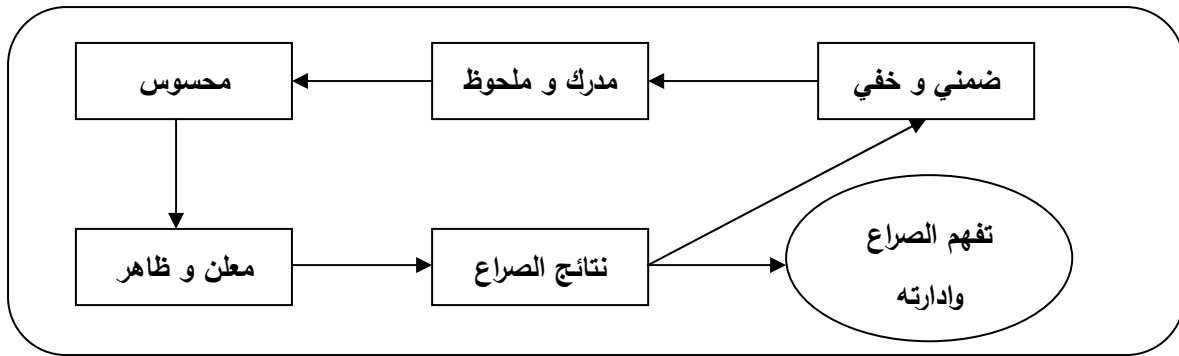
متعددة تبين تصورهم لهذه المراحل، ومن بين تلك النماذج نموذج "بوندي Pandy"، الشكل التالي الذي يجسد

مراحل الصراع وفق نموذج بوندي.

<sup>1</sup> خالد حامد، المرجع السابق، ص-ص، 32-34.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 35.

الشكل (05): مراحل الصراع عند بوندي pondy.



المصدر: كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص، 404.

و وفقاً لهذا النموذج يمر الصراع بخمس مراحل و هي كما يلي:<sup>1</sup>

### ب/1/ مرحلة الصراع الضمني:

وهي المرحلة التي تتوافر فيها مسببات الصراع دون حدوثه، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن نظراً لانخفاض حدة الصراع أو عدم استعداد الطرفين لخوض الصراع. إن معرفة هذه المسببات والمواقف تساعد المدير على توقع حدوث الصراع وبالتالي اتخاذ الإجراءات الكفيلة بمعالجته.

### ب/2/ مرحلة الصراع المدرك:

في هذه المرحلة يعلم الفرد أو المجموعة أنه في حالة صراع مع الطرف الآخر، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور الصراع و مدركاته، حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

تتداخل مرحلة الشعور بالصراع مع مرحلة الصراع المدرك إلى حد كبير يصعب الفصل بينهما، فهناك علاقة متبادلة بين الاثنين، فعندما نكون في موقف تصارع يزداد توترنا، و بزيادة التوتر يزداد الإحساس بالصراع و يزداد تفكيرنا به.

### ب/3/ مرحلة الشعور بالصراع:

<sup>1</sup>Louis.R pondy, organizational conflict: concept & models, Administrative Science Quarterly, Vol 12, n°2, Sept, 1967, P-P, 300-302.



وهي المرحلة التي يشعر فيها أطراف الصراع بالظواهر والمؤثرات الدالة على بدء الصراع الفعلي بين الأطراف المختلفة، ففي هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي/الجماعي المشجعة على الصراع، بمعنى آخر، هي المرحلة التي يترجم فيها الصراع المدرك إلى مقدمات للصراع الفعلي (العلمي).

في هذه المرحلة يمارس الصراع بشكل علني وتأخذ هذه الممارسة أشكال وأساليب متنوعة كالمجابهة، العداوات والمشاحنات التي تمنعها المنظمة، أو قد تأخذ شكل اللامبالاة أو الطاعة العمياء للقواعد التنظيمية كنوع من العصيان.

#### ب/4/ مرحلة الصراع العلني (السلوكي):

وهي مرحلة استخدام السلوك لإظهار الأفعال وردود الأفعال المترتبة على وجود الصراع حيث يصبح هذا الأخير متجسداً على أرض الواقع، ومن أمثلة هذه الأفعال الهجوم، الانسحاب أو تقديم التنازلات، وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في التفكير في إنهاء أو حل الصراع.

#### ب/5/ مرحلة ما بعد الصراع العلني (مخرجات الصراع):

هي المرحلة التي تعكس طبيعة العلاقة بين الأطراف المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، وفي كثير من الأحيان يمكن أن يتوصل أطراف الصراع إلى حل دائم وعادل للصراع، خاصة في حالات التي تتساوى فيها مصادر قوة الأطراف المتصارعة، وفي أحيان أخرى يصعب التوصل إلى مثل هذا الحل الدائم العادل، ويتم بدلا منه التوصل إلى حلول مؤقتة لحين استجماع القوة لاستكمال الصراع.

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة، ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها. وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكبته فسيزيد من حدة الصراع الذي قد يختفي مؤقتا ولكن لن يلبث ويعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا.

وبالتأكيد يمر الصراع في المنظمة عبر أطوار وسلاسل متعددة، إلا أنه توجد بعض الاستثناءات، حيث يمكن أن ينفجر الصراع بصفة فجائية دون مقدمات وكأنه نشأ من العدم، مثل توقف دفع أجور العاملين بسبب أزمة مالية طارئة، أو إحداث حركة في مناصبهم دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة.

#### 4/ أنواع الصراع و مستوياته، و آثاره على المنظمة.

في إطار شيوع ظاهرة الصراع و انتشارها في مختلف المنظمات، اتجه الفكر الإداري الحديث إلى مواجهة الصراع، و استثماره في تحقيق أهداف المنظمة، للاستفادة من الجانب الايجابي للصراع، لذا اهتمت الدراسات بتحديد أنواع الصراع و مستوياته، و ما يتميز به من خصائص و من جهة أخرى تحديد الآثار الايجابية و السلبية للصراع.

أ/ أنواع الصراع و مستوياته.

أ/1/ أنواع الصراع داخل المنظمة:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات للصراع التنظيمي إلا أن معظم الكتاب يتفقون على الأنواع التالية:

• **الصراع على مستوى الفرد:** و يسمى أيضاً الصراع الفردي، فهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، و يتمثل في تناقضات الفرد مع أهدافه أو تناقضات الفرد مع الأدوار التي يقوم بها داخل المنظمة و المحيط الذي يعيش فيه، و قد يكون للإحباطات و المثبطات التي تواجه الفرد في حياته و عمله آثار سلبية على حدوث هذا النوع من الصراع الذاتي، حيث يكون عائقاً بين الفرد و تحقيق أهدافه فينتج عن ذلك الإحباط ردود فعل دفاعية، مثل الانسحاب، أو التطرف أو قبول حل وسط أو بديل آخر.<sup>1</sup>

• **الصراع على مستوى المنظمة:** في هذا المستوى يحصل الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الأفراد في المنظمة، أو نتيجة عدم إمكانية اختيار البديل المعروف أو المقبول بين الأفراد في ظل أهداف الفرد و مدركاته العامة، و هذا من شأنه أن يؤدي إلى ظهور الصراع بين الأفراد و الجماعات،<sup>2</sup> أما أهم أنواع هذا المستوى من الصراع فهي كما يلي:

- **الصراع بين الأفراد:** ينشأ هذا الصراع بين الفرد و غيره من الأفراد داخل المنظمة، أو بين الفرد و رئيسه، نتيجة اختلاف شخصياتهم و أهدافهم و تمسك كل طرف بوجهة نظره، و يؤدي هذا الصراع إلى نتائج سلبية أهمها عدم وجود روح الفريق الواحد.<sup>3</sup>

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد و الآخرين ما يعرف بـ "نافذة جوهاري"، و قام بتطويرها كل من "جوزيف لوفت Josef Luft" و "هاري انجهام Harry Ingham"، و كلمة جوهاري تتكون من الأحرف

<sup>1</sup> ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص، 346.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص، 304.

<sup>3</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، "السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004، ص، 260.

الأولى من اسميهما، يساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين ويقترح طرقاً لتفسير الصراعات بينهما،<sup>1</sup> والشكل التالي يبين هذه الطريقة:

الشكل (06): نافذة جوهاري.



المصدر: أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 268.

بالنظر إلى الشكل يتبين لنا أنّ هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالآخرين، وهي:<sup>2</sup>

• الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين، وتسمى الذات المكشوفة.

وهذه أفضل الحالات حيث أنّ الفرد على بينة بمشاعره، إدراكاته ودوافعه، وأيضاً بمشاعر، إدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

• الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط، وتسمى الذات الخفية.

وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر، إدراكات ودوافع الآخرين الذين يتفاعل ويتعامل معهم، وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون متردداً وحذراً في التعامل معهم.

• الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط، وتسمى الذات العمياء.

في هذه الحالة، مستوى إدراك الفرد لمشاعر، دوافع و إدراكات الآخرين يكون عالياً بينما مستوى إدراكه لمشاعره ودوافعه منخفضاً، وقد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات، مما يجعله يشعر بأنّه عبء على الآخرين ويميل إلى الانطواء والانسواء بعيداً عن زملائه في العمل.

<sup>1</sup> عسكر سمير أحمد، "دور الصراع في الإدارة"، المجلة العربية للإدارة، م 7، ع 4، 1983، ص، 32.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص-ص، 268 - 272.

• الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وتسمى الذات غير المكتشفة.

وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة، يمكن التغلب على هذه الحالة بتشجيع الفرد على التفاعل مع الآخرين من أجل زيادة معرفتهم بهم وبمستوى مشاعرهم ودوافعهم، وتشجيعه م كذلك على التعبير عن آرائهم بكل حرية. وبصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة والعداوية.

- **الصراع بين الجماعات:** يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل، أو نتيجة عوامل شخصية، وغالبا ما يحدث هذا النوع من الصراع بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج إدارة التسويق، المالية والتسويق، بين الإنتاج والمشتريات، وهكذا<sup>1</sup>. وهذه الصراعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة. وهذه الصراعات شأنها شأن الصراع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعها دائما سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية<sup>2</sup>.

ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما:

- **الصراع الأفقي:** يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد، ومن الأمثلة على هذا المونع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

- **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا على سبيل المثال.

**أ/2/ مستويات الصراع داخل منظمات الأعمال:**

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تحديد مستويات الصراع داخل منظمات الأعمال، إلا أن الباحثين يتفقون على أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين<sup>3</sup>:

- **الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيفه للمستوى المرغوب فيه.

- **الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه، فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود و آخرون، مرجع سابق، ص، 265.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 180.

<sup>3</sup> زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص، 96.

مما سبق يتضح لنا أن الصراع داخل المنظمة له ثلاث مستويات:

أ/ مستوى الصراع المرغوب فيه.

ب/ مستوى صراع أعلى من المرغوب فيه.

ج/ مستوى صراع أقل من المرغوب فيه.

و يسمى المستوى المرغوب (بالحد الأمثل للصراع).

الشكل رقم(07): المستويات الثلاثة للصراع داخل المنظمة.

الموقف	مستوى الصراع	نتائج الصراع	خصائص التنظيم	فعالية المنظمة
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لامبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.	منخفضة
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو الهدف.	مرتفعة
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.	منخفضة

المصدر: زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص، 97.

ب/ آثار الصراع على المنظمة.

اعتبر البعض الصراع مرضاً يصيب المنظمة في حين ينظر البعض الآخر إلى الصراع التنظيمي على أنه يساهم في تحقيق الأهداف وتغيير وتطوير المنظمة، ومن ثم فالحديث عن آثار الصراع التنظيمي لا بد أن يتضمن الجانبين الإيجابي والسلبي، وذلك على النحو التالي:

ب/1/ الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بأن للصراع آثاراً إيجابية، و أن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد أوضاع و ظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساساً للتقدم و الإبداع من حيث تشجيعه للمبادرة الخلاقة و تطويره لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة و متكيفة مع المتغيرات التي حولها،<sup>1</sup>

و من الآثار الإيجابية للصراع على المنظمات ما يلي:<sup>2</sup>

-تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشاكل التي تواجهها المنظمة، ويؤدي ذلك إلى الحلول الابتكارية الخلاقة.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص، 46.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، مرجع سابق، ص، 214.

-إشباع الرغبات والحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط والكبت، كما يعمل على زيادة الإنتاجية ونمو العمل.

-المشكلات التي قد تكون مكبوتة ومدفونة يمكن أن تطفو على السطح حيث تتم مواجهتها ومعالجتها.

-تكوين مجموعة من المعلومات يمكن للإدارة الرجوع إليها مستقبلاً في حل صراعات قد تنشأ فيما بعد، وتكون لديها الخبرة في حل مثل تلك الصراعات.

-يؤدي إلى تحسين جودة القرارات التي تتخذها الإدارة.

-الصراع نوع من أنواع الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.

ب/2/ الآثار السلبية: إن أصحاب المدرسة التقليدية يرون ضرورة تجنب الصراع لأنه يحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد و ينتج عنه ردود فعل غير سليمة، و أن الصراع مهما كان مصدره ذو أثر سلبي، و يمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة، و ذلك بسبب الآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر و القلق و فقدان احترام الذات و ضعف المقدرة على اتخاذ القرار و تؤثر بالتالي على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين و يمكن أن يؤدي إلى تمزيقها،<sup>1</sup> و من الآثار السلبية للصراع على المنظمات ما يلي:<sup>2</sup>

-قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسدية للأفراد، بما يؤدي إلى اتجاهات وسلوكيات سلبية اتجاه الأفراد.

-قد تؤدي الصراعات التنظيمية إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة والعاملين.

-عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.

-يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواءً نتيجة للصراع التنظيمي أو نتيجة لمحاولات الإدارة لعلاج.

-يؤدي إلى قتل روح العمل الجماعي ضمن فريق العمل الواحد، وانعدام الاتصال والتفاعل بين الأفراد.

-يؤدي إلى ظهور جو عدم الثقة والشك بين العاملين مما يؤدي إلى اتساع الفجوة بين الأطراف المتصارعة.

-قد يلجأ أحد الأفراد إلى تغيير المعلومات وتحريفها، وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر، الفعل الذي يضر بالمنظمة ككل.

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، المرجع السابق، ص، 47.

<sup>2</sup> عبد الباقي صلاح الدين محمد، المرجع السابق، ص، 215.

ثانياً: إدارة الصراع داخل المنظمة.

إن النظرة الحديثة إلى الصراع التنظيمي تعتبره ظاهرة حتمية تعبر عن ديناميكية التنظيم و عن تفاعل الأنظمة الفرعية المشكلة له، حيث تقر بأن له جوانب ايجابية تحتم على أي تنظيم الاستفادة منها و لا تلغي الجوانب السلبية للصراع و التي يعترف بها الفكر الإداري الحديث و يراها خطراً على الأفراد و المنظمة، إذن فالصراع التنظيمي ذو حدين، تتوقف طبيعة نتائجه بقدر كبير على مدى نجاح المنظمة في عملية إدارته، التي تعد نشاطاً إدارياً لا يقل قيمة عن باقي الأنشطة الأخرى، حيث ينبغي على الإدارة إبقاء الصراع عند مستوى مرغوب يتناسب مع توجهات و أهداف المنظمة، بشكل لا يكون منخفضاً جداً فيؤدي إلى الخمول، الركود و الملل أو مرتفعاً جداً بحيث يصبح مدمر و تبعاته قد تصل حد تحديد مصير المنظمة.

1/ مفهوم إدارة الصراع:

إذا كان للصراع نتائج ايجابية و سلبية، فإن العمل الأساسي الذي ينبغي على المنظمات القيام به هو إدارة الصراع بعدم التخلص منه نهائياً، بل العمل على تعظيم عائدته الايجابي.

"إدارة الصراع هي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعاتها أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو المستوى الذي تحصل فيه، فردي أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة."<sup>1</sup>

"كما أن إدارة الصراع لا تعني حله أو تسويته، لأن حل الصراع و تسويته يتطلب التقليل منه و إزالته، بينما تتطلب إدارة الصراع بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه، ليتم على ضوء ذلك تحديد عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، و تقليله إذا كان أكثر من اللازم.

و حتى يدار الصراع بشكل فعال و ايجابي يجب مراعاة النقاط التالية:

- ✓ تحديد أسباب الصراع و معرفة مشاعر أطرافه.
- ✓ التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة.
- ✓ التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع.
- ✓ محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد."<sup>2</sup>

اعتمد التعريفان السابقان في تعريف إدارة الصراع، على تحديد أهم المراحل التي يتم إتباعها للتعامل مع الصراع، و ذلك بتقليله إذا زاد حجمه عن الحد المسموح، و بعثه إذا انعدم أو قل في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص، 206.

<sup>2</sup> محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص، 381.

و نجد أن روبنز عرف إدارة الصراع على أنها "العملية التي يتم فيها استخدام الحلول و المثيرات لتحقيق مستوى الصراع المرغوب فيه"<sup>1</sup>، كما يعرف على أنه "التدخل الهادف لحفز و تشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع و حل الصراع المدمر"<sup>2</sup>.

و عرفت كذلك بأنها "النشاط الذي تستهدف من خلاله إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه و الحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة و ذلك بهدف زيادة فعالية و كفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها و أهداف العاملين"<sup>3</sup>.

و من خلال هذه التعاريف يمكن أن نستخلص الخصائص الآتية لإدارة الصراعات:

- ✓ إدارة الصراعات من مهام الإدارة العليا في المقام الأول.
  - ✓ يكون التدخل منظماً لضبط الصراع عند المستوى المرغوب و هذا بتقليل حدته أو باستثارته.
  - ✓ الهدف العام من إدارة الصراعات التنظيمية هو زيادة كفاءة و فعالية المنظمة ككل، من خلال تحقيق أهداف العاملين بها و الجماعات المكونة لها دون المساس بأهداف التنظيم.
  - ✓ إن إدارة الصراعات كنشاط تتطلب القيام بالعديد من المهام كالنتبؤ بالصراعات مستقبلاً اعتماداً على المعلومات المتاحة، تخطيط الصراع و مستوياته المطلوبة، تحديد أساليب التعامل مع الصراعات على حسب أنواعها، مستوياتها، مصادرها و نتائجها المحتملة.
- و منه يمكن أن نعرف إدارة الصراع بأنها: العملية التي تستهدف من خلالها إدارة المنظمة الوصول بالصراعات إلى مستوى مرغوب فيه و الحفاظ على هذا المستوى داخل الحدود المهمة، من خلال التدخل الهادف لحفز و تشجيع الصراع المفيد أو التدخل لمنع و حل الصراع المدمر و ذلك بهدف زيادة فعالية و كفاءة المنظمة نحو تحقيق أهدافها و أهداف العاملين.

<sup>1</sup> ليلى عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، د، ذ، ب، ن، 2006، ص، 74.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 75.

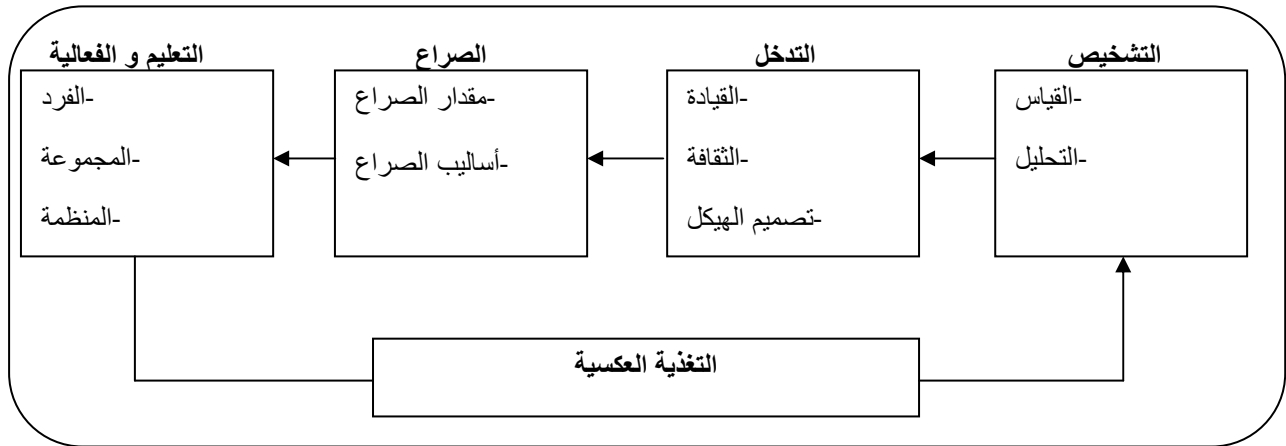
<sup>3</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي "موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشري، السويس، مصر، 2005، ص-ص، 483-484.



2/ مراحل إدارة الصراع.

إن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة مراحل و قد طور رحيم Rahim نموذج لعملية إدارة الصراع بفعالية يتكون من أربع مراحل.

الشكل رقم (08): مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي.



المصدر: هاني بن ناصر الراجحي، التسييس التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها، أطروحة دكتوراه تحت إشراف عامر خضير الكبيسي، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 76، بحث لم ينشر.

أ/ التشخيص: تعتبر مرحلة تشخيص الصراع الخطوة الأولى و القاعدة الأساسية لإدارة الصراع بالشكل الذي

يسمح بتحقيق كفاءة و فعالية هذه العملية المهمة،<sup>1</sup> و تتطلب هذه المرحلة الوقوف على:

✓ مستوى الصراع التنظيمي، نوعه، حجمه و الأطراف المعنيين به.

✓ المرحلة التي وصل إليها الصراع.

✓ حجم الصراع و شدته.

✓ أسباب الصراع.

✓ النتائج المحتملة سواء ايجابية كانت أم سلبية.

هذا العمل يتم من خلال جمع المعلومات و البيانات، تبويبها، تصنيفها و تحليلها من خلال الملاحظة و المقابلات المعمقة مع الأفراد، و تكون نتيجة التشخيص مهمة لمعرفة هل هناك حاجة للتدخل أم لا، نوع التدخل المطلوب، التوقيت المناسب للتدخل، كما أن التدخل من دون تشخيص يرفع احتمال الفشل في عملية إدارة الصراع إلى أعلى المستويات.

<sup>1</sup> ليلي عبد الحميد القطيشات، المرجع السابق، ص، 77.

ب/ **التدخل:** تلجأ الإدارة إلى التدخل عندما يزيد أو يقل الصراع عن المستوى المطلوب و يتم باستعمال أحد الأسلوبين التاليين أو كلاهما معاً:<sup>1</sup>

ب/1 **العمليات الإنسانية:** و يعرف كذلك بالأسلوب السلوكي و يتم التدخل وفق هذا الأسلوب على المستوى نمط القيادة، نمط اتخاذ القرارات و العمل على التغيير في ثقافة المنظمة، من اتجاهات و قيم و معتقدات الأفراد و الجماعات و تعليمهم سبل إدارة الصراع و طرق مجابته و تفعيل الاتصال، بما يضمن كفاءة و فعالية هذه العملية.

ب/2 **البنية التقنية:** و يعرف كذلك بالأسلوب الهيكلي و يقصد به إعادة ترتيب الأنشطة و تصنيف الوظائف، تجديد الآلات و المعدات و الموارد، تحديث بنية الهيكل التنظيمي.

بعد اكتشاف و تشخيص الصراع يبقى البحث عن عمليات لإدارة الصراع و أساليب لإدارته، حيث نميز في هذا الشأن ثلاث حالات للصراع: إما الصراع من الماضي و التحليل يكون عندئذ للتذكير و استخلاص العبر، أو الصراع مازال قائم و يكون التدخل لإدارة الصراع مباشرة، أو أن المسؤولين يبحثون عن سبل تجنب الظهور المفاجئ للصراع أو تجده، بالتالي العمل يكون لديه أبعاد مستقبلية و وقائية.

ج/ **الصراع:** في هذه المرحلة تتم مواجهة الصراع بعد التعرف على شدته قصد التقليل منه إن كان أعلى من المستوى المطلوب أو استثارته إن كان أقل من المستوى المرغوب، للمحافظة على مستوى معتدل من الصراع في المنظمة، باستخدام مجموعة من إستراتيجيات و أساليب إدارة الصراع.<sup>2</sup>

د/ **التعلم و الفاعلية:** الهدف من التدخل يتعدى التقليل من حدة الصراعات أو جعلها في المستويات المقبولة إلى زيادة الفعالية التنظيمية و التعلم التنظيمي على مستوى الفرد و الجماعة و المنظمة، من خلال إشاعة و تشجيع النقد البناء للابتعاد عن الحلول النمطية و التقليدية، التي تتسم بالجمود و تحفيز العاملين على الإبداع و الابتكار لتجاوز العقبات و المشاكل، بالتالي الاستفادة من التغذية الراجعة في تقويم و تعديل العمليات و تحقيق مزيداً من الفعالية و التعلم التنظيمي.<sup>3</sup>

### 3/ أساليب إدارة الصراع داخل المنظمة.

تختلف و تتعدد الإستراتيجيات و الأساليب المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و التعامل معها من منظمة لأخرى و داخل المنظمة الواحدة، هذا التباين مرده إلى اختلاف وجهات النظر التي تبناها الباحثين في مجال

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، مرجع سابق، ص-ص، 55-56.

<sup>2</sup> ليلي عبد الحميد القطيشات، المرجع السابق، ص، 78.

<sup>3</sup> هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سابق، ص، 77.

التنظير و الإداريين في المجال العملي من جهة، و تباين المواقف و الحالات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمة الواحدة.

أ/ أساليب إدارة الصراع داخل الفرد: لإدارة الصراع داخل الفرد يتم استخدام العديد من الأساليب منا ما يلي:<sup>1</sup>  
 1/ النمو: و يقصد به تنقية الدوافع الغريزية و تحويل المشاعر السلبية إلى ايجابية مقبولة و مساعدة العامل على أن يحول شعوره بالغضب إلى طاقة دافعة للانهماك في العمل بدل التذمر و اللامبالاة.

2/ التعويض: يعني قيام الشخص الذي فقد قدر من مهاراته أو أهدافه في مجال ما بتعويض هذا النقص في مجال آخر، فالعامل الذي يفقد القدرة على التكيف و التواصل مع زملائه، قد يجعل كل همه و وقته لزيادة إنتاجيته.

3/ الانسحاب: يتم من خلال تجنب الأفراد المتسببين في الصراع و كل مصادر الصراع، قد يؤدي هذا الانسحاب إلى شعور الفرد المنسحب باللامبالاة و فقدان الثقة و قلة احترام الغير له، ما قد يزيد من حدة الصراع.

4/ التبرير: و يعني أن يخلق الفرد سبباً مقبولاً اجتماعياً لتصرفاته بدلاً من السبب الحقيقي لتبرير سلوكه، فقد يبهر العامل ضعف إنتاجيته بعدم تجاوب زملاء العمل معه.

5/ الإسقاط: و يقصد به التخلص من الشعور بالذنب و الفشل بإسقاط و إصاق المخاوف و الرغبات و الأفكار غير المقبولة اجتماعياً بشخص آخر، أي إلقاء اللوم على الآخر.

ب/ أساليب إدارة الصراعات التنظيمية: تعد ماري فيوليت من الباحثين الأوائل الذين حاولوا وضع إطار متكامل لمعالجة الصراعات و إدارتها و قد تناولت ثلاث طرق هي: السيطرة بتغليب طرف على الطرف الآخر، التسوية و تقوم على التنازلات المتبادلة بين الطرفين و التكامل بالبحث عن حلول تلقى الجماع من قبل أطراف الصراع.<sup>2</sup>

و عموماً هناك أربع أساليب لإدارة الصراعات التنظيمية:

ب/1/ التجنب: تقوم هذه الطريقة على التغاضي عن أسباب الصراع على أن يستمر تحت ظروف معينة و محكمة، تندرج تحت هذه الطريقة ثلاث أساليب يمكن إتباعها هي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، ص، 388.

<sup>2</sup>MARY PARKER FOLLETT, **Pionnière du Management**, par Mousli. M, Librairie des Arts et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris, France, 2000,p, 32..

<sup>3</sup> سيزلاقي أندرو، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991، ص-ص، 279-277.

- **الإهمال:** يقضي بتجاهل الموقف كله، على أمل أن تتحسن الأمور من تلقاء نفسها مستقبلاً، يعاب على هذا الأسلوب إمكانية تفاقم الأوضاع و زيادة خطورتها نتيجة عدم تحديد أسباب الصراع.
- **الفصل الجسدي:** يتم بإبعاد الأطراف المتصارعة عن بعضها البعض قصد الحد من تفاعلها.
- **التفاعل المحدود:** أي الفصل الجزئي لأطراف الصراع إذ يسمح لهم بالتفاعل في مواقف رسمية فقط.
- **ب/2/ التهذئة:** تهدف الإدارة من وراء استخدامها لهذه الطريقة كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتصارعة و تخف حدة الصراع، حيث تقوم على تسوية نقاط الخلاف الثانوية للإشاعة جو من الثقة المتبادلة و تترك نقاط الخلاف الأساسية ليقل تأثيرها بمرور الزمن و يتم ذلك من خلال أسلوبين:<sup>1</sup>
- **التخفيف:** من خلال هذا الأسلوب يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف و إبراز أوجه التشابه و المصالح المشتركة، ما يجعل أطراف الصراع تدرك بأنها تمتلك مصالح و أهداف مشتركة و أن تعارضها جزئي، و يؤخذ على هذا الأسلوب اعتماده إخفاء القضايا الأساسية للصراع و التي قد تظهر عاجلاً أم آجلاً.
- **التسوية أو التوفيق:** هذا الأسلوب عبارة عن مساومة أو إجراء صفقات تبادل لا ينتج عنها ربح أو خاسر بشكل مطلق، يستخدم في الحالات التي تكون فيها الأهداف و المصالح و الموارد قابلة للقسمة، فأطراف الصراع تقدم تنازلات مقابل حصولها على مكاسب من خلال التفاوض أو الحوار القائم على الأخذ و العطاء.
- و يتسم هذا الأسلوب بالفعالية في حال تساوي القوى بين الطرفين، لأن الطرفين يحققان الرضا النسبي أما الحالة العكسية فستكون نتيجتها مستقبلاً عودة الصراع، لأن الطرف الأقوى يفرض على الطرف الآخر التسوية وفق شروطه و بالتالي عدم رضا هذا الأخير و إحساسه بالظلم ما يجعله يفكر في الانتقام.
- **ب/3/ استخدام القوة:** يتم إنهاء الصراع وفق هذه الطريقة بشكل مباشر، بمعرفة أسباب الصراع أو بدونها، من خلال استخدام القوة قصد إنهاء الصراع بأسرع ما يمكن و تتم من خلال الأسلوبين التاليين:<sup>2</sup>
- **تدخل السلطة العليا:** وفق هذا الأسلوب يتدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى و يأمر أطراف الصراع بإنهائه و إلا تعرضوا للعقاب، و تكون له كل الصلاحيات في اعتماد الحل الذي يراه مناسب و العقوبات التي تصاحب رفض تطبيق الأوامر.
- **السياسة:** وفق هذا الأسلوب يتم إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة، حيث يبحث كل طرف عن النفوذ و التحالفات لإنهاء الصراع لصالحه.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 259.

<sup>2</sup> سيزلاقي أندرو، مارك جي والاس، المرجع السابق، صص، 279-280.

ب/4/ **المواجهة:** تختلف هذه الطريقة عن كل من طريقتي التجنب و التهدئة في عملية تحديد و مناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال المواجهة معرفة المصالح المشتركة لأطراف الصراع و التركيز عليها.

• **تبادل الموظفين:** وفق هذا الأسلوب تقوم الجماعات المتصارعة بتبادل الموظفين لفترة من الزمن لزيادة الاتصال و التفاهم بينها، حيث يقول هؤلاء الموظفين بالتعرف على الجماعات الأخرى و يتقلون انطباعاتهم و أفكارهم إلى جماعتهم الأصلية، يعد هذا الأسلوب حل مؤقت و محدود كما قد يتم اعتبار الموظفين العائدين غرباء مما يصعب الاستفادة من المعلومات التي اكتسبوها.<sup>1</sup>

• **التركيز على هدف استراتيجي:** من خلال هذا الأسلوب يتم إقناع الأطراف المتصارعة بضرورة اهتماماتهم و صب جهودهم على الأهداف العليا ذات الأهمية القصوى، ما يوجد أرضية اتفاق ترضي كل الأطراف و تقلل من شدة خلافاتهم من خلال التقليل من أهمية أهدافهم الفرعية بالمقارنة مع الهدف الاستراتيجي و الذي قد يكون بقاء و استمرار المنظمة.<sup>2</sup>

و يكون هذا الأسلوب فعالاً في حال توفر الشروط التالية:

✓ وجود اعتماد متبادل بين الجماعات.

✓ الهدف الإستراتيجي يلاقي إجماعاً و يحتل مكانةً و قيمة كبيرة لدى كل المجموعات.

✓ توفر مكافئة لانجاز الهدف.

• **اجتماعات المواجهة و حل المشكلات:** يتم بموجب هذا الأسلوب إحضار الجماعات المتصارعة في اجتماع مواجهة رسمي، للتفاوض و الحوار و عرض وجهات النظر و المفاهيم المختلفة لتحديد المشكلة بدقة و تجميع الحلول الممكنة، حيث لا يسمح بمناقشة من أخطأ و من أصاب، لأن ذلك يعود بأطراف الصراع إلى نقطة البداية، ما يجعل العملية مضيعة للوقت و الجهد و تعميق الخلافات.<sup>3</sup>

و يتطلب هذا الأسلوب فترة زمنية طويلة و مستوى عالي من الالتزام، بحيث يكون فعال في حال تم تحليل المشكلة تحليلاً شاملاً و تحديد نقاط الخلاف و نقاط الاتفاق، بالتالي تقديم أكبر عدد من البدائل الممكنة للحل، كما قد يكون مفعوله منعدم عندما يكون الصراع ناتج عن اختلاف و تعارض القيم.

4/ **أساليب إثارة الصراع و تشجيعه.**

إن وجود الصراع بالقدر المطلوب يعد أمراً ضرورياً لما له من نتائج ايجابية تنعكس على الفرد و المنظمة، ففي حال انخفاض الصراع إلى حدود دنيا لا تتماشى و وجهات الإدارة و رغبتها في خلق الجو المناسب للإبداع

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص، 280.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي**، المرجع السابق، ص، 259.

<sup>3</sup> سيزلاقي أندرو، مارك جي والاس، المرجع السابق، ص، 280.

و التطوير و التنافس، فإنها عادة ما تتدخل لرفع شدة الصراع و تنشيطه قصد توفير الظروف التي تراها مناسبة لأداء العمل.

أ/ مظاهر انخفاض الصراع في المنظمة: و من مظاهر انخفاض الصراع في المنظمة ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ يظهر المرؤوسين موافقة دائمة على كل ما يطلب منهم دون مناقشة.
- ✓ الخوف الدائم للعاملين من إظهار جهلهم و عجزهم عن فهمهم للأمور المتعلقة بوظائفهم.
- ✓ الخوف من إتباع الإدارة إجراءات عقابية مشددة في حال وجود الصراع و ظهور خلافات بين العمال.
- ✓ سيادة مناخ الحلول الوسطى في المنظمة.
- ✓ اعتماد الإدارة أسلوب القوة لإخماد الصراعات لأنها تراها مضرّة بسمعة المنظمة.
- ✓ انتشار مظاهر اللامبالاة، الكسل و تراخي العمال و إهمال التفكير المبدع.
- ✓ انعدام التجديد و مقاومة التغيير و التمسك بالقديم.

ب/ طرق التدخل لتحفيز الصراع: و في ظل الظروف السابقة الذكر على الإدارة التدخل لتحفيز الصراع وفق عدة طرق أهمها:<sup>2</sup>

- ✓ زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية: و جعلها تتنافس فيما بينها من خلال مكافئة الإنجاز و خلق وحدات جديدة.
- ✓ تعيين موظفين بخلفيات و خبرات و قيم مختلفة: فقد ينشأ الصراع البناء نتيجة الاختلاف في القيم و الخبرات، ما يجعل كل الموظفين الجدد و القدامى يتنافسون من أجل إثبات أن نمط أدائهم للعمل هو الأفضل و تنعكس نتائجه على الأداء.
- ✓ تمرير الإشاعات و الرسائل المغرضة: كأن تقوم الإدارة بنشر معلومة عبر القنوات غير الرسمية مفادها إمكانية التخلي عن العمال الأقل إنتاجية خلال الأشهر الثلاثة القادمة، هذا ما يجعل الصراع يحتدم و يؤدي إلى تطوير أداء الأفراد لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.
- ✓ تشجيع المرؤوسين على تقييم الإجراءات المعتمدة في المنظمة: من خلال عقد اجتماعات دورية يتم فيها فتح المجال للنقد و تبادل الآراء و الاختلاف و التصارع للخروج بنتائج جديدة و مبتكرة.
- ✓ اعتماد نمط المشاركة في اتخاذ القرارات: على الإدارة قبل اعتماد القرارات الرجوع إلى الموظفين و فتح نقاش عام حولها و تقييمها لمعرفة مختلف وجهات النظر، و الأشخاص الراضين لها و سبب

<sup>1</sup> هاني بن ناصر الراجحي، مرجع سابق، ص، 82.  
<sup>2</sup> واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص، 57.

الرفض و إمكانية التطبيق و العوائق المحتملة و من ثم تصحيح الانحرافات التي من المحتمل أن تكون الإدارة قد وقعت فيها أثناء إعدادها.

إن فعالية عملية إدارة الصراع التنظيمي تبقى مرهونة بمدى توفر الكفاءات الإدارية القادرة على إدراك مواقف الصراع المختلفة، و من ثم انتهاج الأسلوب المناسب الذي من شأنه تخفيض الصراع إلى المستوى المطلوب في حال زيادة شدته، أو إتباع الأساليب التي تسمح باستثارة و تحفيز الصراع من أجل الوصول به إلى أعلى مستوى مرغوب فيه.

مما تقدم فلا وجود للأسلوب الأمثل لإدارة الصراعات التنظيمية لأن العوامل المتحركة في استخدام أسلوب معين أو العزوف عن استخدامه متشابكة و صعبة التحديد، كما أن العديد من هذه العوامل لا يتم التعرف عليها إلا أثناء التطبيق الفعلي للأسلوب، ما يجعل المعرفة النظرية منقوصة و متدنية القيمة، و بالنظر لأهمية عملية إدارة الصراع التنظيمي يتوجب على أي منظمة أن تقوم بتدريب مدرائها على أساليب إدارة الصراع المختلفة، و طرق التنبؤ بمواقف الصراع المحتملة و الاستعداد لمواجهةها حتى بالطرق غير الرسمية، وذلك بالتركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي من خلال قاداته غير الرسميين، اتصالاته غير الرسمية، و الحوافز المعنوية التي يوفرها، التي تساهم في توفير أرضية مشتركة بين أعضاء المنظمة لتصبح أساساً في عملية إدارة الصراع بمستوياته المختلفة، لأن الصراع التنظيمي في بعض الأحيان قد يكون المحدد الرئيسي لمصير المنظمة.

### ثالثاً: العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة.

للتنظيم غير الرسمي آثار واضحة على الأداء الوظيفي من خلال مكوناته وخصائصه، فلكل من القيادة، الإتصال، التعاون، و الأهداف الناتجة عنه دور بارز في رفع أو خفض مستويات الصراع بين العاملين، و يمكن توضيح العلاقة ما بين التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل منظمات الأعمال فيما يلي:

#### 1/ التوجهات الفكرية المختلفة في العلاقة بين التنظيم غير الرسمي و الصراع.

##### الاتجاه الأول: التنظيم غير الرسمي نتاج الصراعات داخل المنظمة.

يفسر هذا الاتجاه نشأة التنظيم غير الرسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة و الصراع، التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد و التنظيم، الفرد و الجماعة، والجماعات غير الرسمية فيما بينها حيث أن الرغبة في الحصول على قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع التي يمكن أن تظهر تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خالد عبد الرحيم الهيبيتي، أكرم أحمد الطويل، مرجع سابق، ص، 371.

إن Shepard في تفسيره لهذه الاتجاه يرى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى التنظيمات غير الرسمية و التمسك بها، وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم، وأكدت الدراسات على أنه قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تمزيق الجماعة، إلا أنه في أحيان أخرى يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.<sup>1</sup>

و عليه فإنه كثيراً ما يؤدي الصراع داخل المنظمات إلى توتر العلاقات الإنسانية بين الأفراد، و هو ما يمكن أن يؤثر سلباً على الأداء، إذ قد يعرقل نشاط هذا الأخير، و أحياناً قد يسبب ذلك نشأة التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة الواحدة.

#### الاتجاه الثاني: الصراعات داخل المنظمة نتاج التنظيم غير الرسمي.

يفسر هذا الاتجاه نشأة الصراعات داخل المنظمة من خلال "ميل الأفراد و التنظيمات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب أنها تتطلب تضحيات أو أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة، وهذا يجعلنا نقول أن الأفراد والتنظيمات غير الرسمية ستقاوم أي تغيير"<sup>2</sup>، "فمقاومة التغيير تتخذ أشكالاً وأساليباً مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، عدم استقرار الإطارات الإدارية، البطء في العمل و الصراعات المكشوفة داخل المنظمات"<sup>3</sup>.

"و لعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل، مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولاً و المنظمة ثانياً، ويظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال، دوران العمل، ونمط القيادة"<sup>4</sup>، "كما أن تفضيل العمال للمواقف المهنية المريحة، كقلة أوقات العمل و جودة ظروف العمل، و هو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه، قد يؤدي إلى مواجهة التنظيم الرسمي"<sup>5</sup>، و هذا يكون أحياناً واقعاً لظهور حالات من الصراع داخل المنظمة.

#### الاتجاه الثالث: حتمية التنظيم غير الرسمي و الصراع داخل المنظمة، و كيفية الاستفادة منهما.

قد تكون مستويات الصراع داخل المنظمة لها علاقة بالتنظيم غير الرسمي من عدة جوانب، تختلف رؤية كل جانب عن الآخر باختلاف التوجهات الفكرية التي تفسر بها هذه العلاقة، فهناك من ينظر للتنظيم غير الرسمي

364. op, cit, p.,<sup>1</sup>LUTHANS.F

<sup>2</sup> مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط 10، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 215.

<sup>3</sup> جمال الدين محمد لعويسات، مرجع سابق، ص، 62.

<sup>4</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، بوزريعة، الجزائر، 1992، ص، 177.

<sup>5</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 161.



على أنه نتيجة للصراعات داخل المنظمة، و هناك من يعطي نظرة عكسية فهذه الصراعات هي نتيجة للتنظيم غير الرسمي، غير أنه قد تكون زاوية أخرى يمكن النظر منها لهذه العلاقة، باعتبار أن الصراعات أمراً طبيعياً داخل المنظمة فيصبح التنظيم غير الرسمي أمراً حاسماً و مؤثراً في المستويات المختلفة لهذه الصراعات، فمن الضروري على القائد الإداري أن يتسم بالقدرة على تجاوز حالات الصراع بمستوياته داخل المنظمة، لإيجاد ذلك الاندماج في الأفكار و الحيوية، و البحث عن حلول للمشكلات داخل المنظمة، و توفير المناخ الإيجابي للعمل التي تضمن التحرك ايجابي نحو الهدف، وذلك بالتركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي من خلال قاداته غير الرسميين، اتصالاته غير الرسمية، و الحوافز المعنوية التي يوفرها، التي تساهم في توفير أرضية مشتركة بين أعضاء المنظمة لتصبح أساساً في عملية إدارة الصراع بمستوياته المختلفة، بمعنى مساهمة التنظيم غير الرسمي و كيفية تعامله مع خصائص أو مؤشرات كل مستوى من مستويات الصراع داخل المنظمة و الذي يوضحه (الشكل رقم (13)، ص، 63)، و الوصول به إلى الحد الأمثل أو المستوى المرغوب، فوجود قدر معتدل من الصراع يعتبر ضرورياً لتحقيق الفاعلية التنظيمية على النحو الأمثل.

هذا القدر من الصراع يجب أن يكون صراعاً بناءً، بحيث يقود المنظمة للتطور و النمو و الإبداع، ولكي يكون

هذا الصراع بناءً، يجب أن يتسم بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- 1- أن يوفر توضيحاً للمشكلات والقضايا الهامة.
- 2- أن ينتج حلولاً للمشكلات.
- 3- أن يشرك الأفراد في علاج القضايا التي تمسهم.
- 4- أن يتولد عنه اتصالات حقيقية تتسم بالثقة.
- 5- أن يساعد في التخلص من الضغوط والانفعالات والهموم.
- 6- أن يساعد الفرد على فهم نفسه والآخرين.
- 7- أن يشجع التعاون بين الأفراد.

و قد تكون هذه الخصائص تلتقي مع "الوظائف المختلفة التي يقدمها التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، و من أهم هذه الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية: تخفيف شعور العامل بالملل و التعب، كما أنه وسيلة لإظهار العواطف و المشاعر و عن طريقه يتعرف العامل على طبيعة العمل، و كيفية حل مشكلاته و إتاحة الفرصة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، تحويل الصراعات لقوة منتجة، مقال بندوة لضغوط العمل و الصراعات، القاهرة، مصر، 25-29 أبريل 2004، ص، 11.

لاكتساب المكانة و الشعور بالأمان و الحماية و حل الخلافات مع الرؤساء أو الزملاء، مما يجعل بناء التنظيم غير الرسمي بناءً ميسراً لأهداف المنظمة أكثر منه بناءً معوقاً لها<sup>1</sup>.

## 2/ علاقة القادة غير الرسميين بإدارة الصراع.

"يظهر القادة غير الرسميين نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين أفراد المنظمة، إذ لا يكون للباحث الرسمي دوراً في بروز هذا النوع من القادة، و مما يسهم في ظهور هذا النوع ظهور التنظيم غير الرسمي، بحيث يلاحظ بروز قادة غير رسميين تفرزهم طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد، و التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية."<sup>2</sup>

من خلال هذا الطرح فإن القادة غير الرسميين ينشؤون لا بالانتخاب و لا بالتعيين، بل من خلال اتفاق أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتوحدون معه، أي أنهم يبرزون بصفة غير رسمية من خلال الصلات غير الرسمية التي تكون التنظيم غير الرسمي.

"إذاً فالقائد غير الرسمي هو الفرد الذي يتمتع بثقة الجماعة، و بالقدرة على التأثير فيها دون اللجوء إلى موقف رسمي، أو اعتراف من إدارة المنظمة، يسعى هذا القائد إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة للتعبير عن آرائها.

و تجدر الإشارة إلى أن القائد غير الرسمي ليس وحيداً، فقد يكون هناك أكثر من قائد للتنظيم غير الرسمي، و ذلك على حسب عدد الجماعات الموجودة بالمنظمة، و عادة ما يسعى هؤلاء القادة إلى فرض سلطتهم و نفوذهم من خلال إبراز قوتهم في اتخاذ قرارات أو تصرفات مخالفة داخل المنظمة[.....] من هذا المنطلق يجب على الإدارة أن تعمل على الكشف عن هؤلاء القادة في التنظيم غير الرسمي، و تحديد أغراضهم، و قوتهم، و محاولة جعلهم يعملون إلى جنب القادة الرسميين في التنظيم الرسمي لحفزهم في سبيل زيادة كفاءة و فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها"<sup>3</sup>، و قد تكون عمليات إدارة الصراع داخل المنظمة إحدى هذه الجوانب التي تساهم بها.

و عليه سنتناول الدراسة كيفية مساهمة القادة غير الرسميين في معالجة مختلف مستويات الصراع داخل المنظمة، و ذلك من خلال إبراز دور القادة غير الرسميين في تنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة و النشر، جدة، السعودية، 1982، ص، 172.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص، 224.

<sup>3</sup> منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 113.

فيه إذا انخفض الصراع على المستوى المحدد (الحد الأمثل للصراع)، و كذا تخفيضه للمستوى المحدد إذا زادت حدة الصراع داخل المنظمة، و ذلك بالاقتران على بعض المؤشرات في المستويات المختلفة للصراع و هذا كما يلي:

- الحالة الأولى: مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: الجمود.

- الجمود: قد يعتبر الاتفاق الدائم و التام بين أعضاء الجماعة من النواحي الإيجابية في عمل الجماعة، لكن في بعض الأحيان قد يؤدي إلى حالة من الجمود الفكري والاجتماعي بالتوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية وإهدار المعلومات و وجهات النظر المتعددة بالنسبة لموضوع معين، و لهذا السبب كان لابد من الاستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أفراد المجموعة الواحدة.

فقد يكون للقادة غير الرسميين دور في تفعيل هذه التناقضات من خلال لجوء الإدارة إلى التعرف عليهم والعمل على تحويلهم للعمل مع جماعات أخرى، فالاختلاف في القيم و الخبرات، ما يجعل كل أعضاء الجماعة يتنافسون من أجل إظهار كل عضو مركزه في الجماعة و إثبات قيادته لها، و ذلك بإثبات أن نمط أدائهم للعمل هو الأفضل، وبالتالي انعكاس نتائجه على الأداء، هذا ما يجعل الصراع يحتدم و يؤدي إلى تطوير أداء العمال لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

- الحالة الثانية: مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: العشوائية، المشكلات الانسانية.

- العشوائية (عدم الانضباط): و نقصد به سلوك يقوم به أعضاء المنظمة بغرض إظهار عدم الطاعة و السلوك العدائي اتجاه القيادة و اتجاه المنظمة و إظهار نية عدم التعاون الفعلي و عدم احترام الأوامر و القوانين الرسمية للمنظمة،<sup>1</sup> فهذه السلوكيات ترتقي بمستويات الصراع داخل المنظمة إلى حدوده القصوى، ما من شأنه تعطيل العمل و زيادة التوترات التي تؤثر بالسلب في تحقيق أهداف المنظمة.

فقد يكون للقادة غير الرسميين دور في التقليل من حدة هذه الصراعات من خلال لجوء الإدارة إلى التعامل مع التنظيم غير الرسمي للعمل و الجماعة، وذلك عندما يكون من غير العملي أن تُعقد الاجتماعات لبحث مثل هذه المشاكل، حيث قد يكون من الصعب العمل مع الجماعة الرسمية كل مرة يقابل فيها المدير أو المشرف مثل هذه السلوكيات، فيفضل العمل بطريقة مباشرة مع التنظيم غير الرسمي و بالذات عن طريق القائد غير الرسمي للجماعة، فالتعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته و التعامل معه باسم الجماعة يعطيه نوعاً من التقدير

<sup>1</sup> ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011، ص، 23.

أو الشعور بالفخر نتيجة للتعرف عليه كقائد غير رسمي للجماعة، وعليه إذا ما طلبت منه أشياء باسم الجماعة مثل إظهار التعاون مع إدارة المنظمة، وحث أعضاء الجماعة على احترام الأوامر و قوانين المنظمة، فإن هذا الدور يعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة و إثبات قيادته لها، و هذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة أعضاء الجماعات الذين يختصون بهذه السلوكات بطرق رسمية لاسيما في أوقات المشاكل، لأن ذلك قد يحول توجهات القادة غير الرسميين للجماعات المكونة للتنظيم غير الرسمي إلى إثبات وجودهم و قيادتهم للجماعات عن طريق مواجهة الإدارة و خلق المشاكل لها.

وفي محاولة التعامل مع القادة غير الرسميين محاذير كذلك ترجع لعدة أسباب منها<sup>1</sup>:

- قد يكون من الصعب تحديد القائد غير الرسمي للجماعة، فقد يبدو للإدارة أنه أكثر العاملين جدية ونشاطاً وميلاً للتعاون مع الإدارة، أو أنه أعلى الأصوات المتكلمة وأكثرهم فصاحة، لكن الواقع قد يثبت عكس ذلك تماماً.

- قد يكون للجماعة عدة قادة غير رسميين، كأن يكون لكل ظرف و مناسبة قائد، فهناك القائد الذي يسود في حالة التعاون مع الإدارة وهناك القائد الذي يلتفون حوله إذا ما كانت أجواء اضطراب ومشاكل مع الإدارة، و حتى إن أُكتشف القائد غير الرسمي، فعلى الإدارة الحذر في التعامل معه، لأن التعاون الكبير مع الإدارة من شأنه أن يفقد هذا القائد غير الرسمي مركزه و يصبح في نظر الجماعة خائناً(عميل الإدارة)؛ كما لا ينبغي أن يتحول هذا التعاون إلى انحياز اتجاه هذا القائد وتفضيله عن باقي زملائه من أعضاء الجماعة كإعطائه الأعمال السهلة أو التغاضي عن أخطائه وتجاوزاته.

- **الخلافات بين أفراد المنظمة:** إن ظهور القادة غير الرسميين لا مناص منه داخل المنظمات، لذلك يتوجب التسليم بذلك و العمل على إيجاد أوجه من التعاون معهم، ومن ذلك الحرص على أخذ مشورة القادة غير الرسميين ونصيحتهم في حل بعض المشكلات الإنسانية كالخلافات بين الأفراد العاملين داخل المنظمة، فالقادة غير الرسميين يميلون إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية و الاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل و الانتاج.

"حيث وجد أن غالبية العمال المنتمين للجماعات غير الرسمية المكونة للتنظيم غير الرسمي لا يعانون من مشكلات العمل الشخصية و الاجتماعية، و هذا لاهتمام القادة غير الرسميين لهذه الجماعات بحل هذا النوع من المشكلات أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل و الانتاج"<sup>2</sup>، فمن الضروري التعاون مع القادة غير الرسميين

<sup>1</sup> لطفي الدينري، مفاتيح إدارة الجماعات في العمل، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010، ص-ص، 356-355.

<sup>2</sup> طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، المرجع السابق، 174.

الذين يظهرون استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التي يمر بها أعضاء المنظمة في معالجة مختلف الخلافات التي قد تكون بين العاملين بما يخدم أهداف المنظمة.

### 3/ علاقة الاتصالات غير الرسمية بإدارة الصراع.

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، و لا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات، و المقابلات اليومية، لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري الذي تُبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات غير الرسمية، "التفاعل الاجتماعي داخل التنظيم يعتمد على عملية الاتصال، لأنه ذا أهمية أساسية في نقل المعلومات و الأفكار والمشاعر و الحقائق و غيرها بين الأفراد و الجماعات داخل كل التنظيمات."<sup>1</sup>

و قد ذهب مفكري الإدارة و التنظيم مذاهب شتى في تعريفهم للاتصالات، و متضمناتها، و أنواعها المختلفة، إلا أن ما يهمننا في هذا السياق هو علاقة الاتصالات غير الرسمية بإدارة الصراع داخل المنظمة، و نشير إلى أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تتم من خلال التنظيمات غير الرسمية و غالباً ما تكون من مراكز متخصصة، و تتخذ شكلاً علنياً أو سرياً، وفقاً للأحوال التي تدعو إلى نمو الاتصال غير الرسمي وهو يمثل الاتصال الذي يعتمد على الأوضاع و المراكز الوظيفية للأفراد، و يتم خارج خطوط السلطة الرسمية نتيجة لاستخدام قنوات الاتصال غير الرسمية."<sup>2</sup>

" أو هي بمثابة الاتصالات التي تتم بين الأفراد و الجماعات و تكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة و تمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية."<sup>3</sup>

و نظراً للصعوبات التي تعترض مستويات الاتصالات الرسمية، فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستوى الاتصالات الرسمية، لذلك تنشأ اتصالات موازية لها، هي الاتصالات غير الرسمية التي تشبع حاجات الأفراد نفسية-اجتماعية التي تساهم في رفع الروح المعنوية لدى العاملين و بالتالي التأثير على مستويات الصراع داخل المنظمة.

و ما يجدر بالذكر هنا أن الاتصالات غير الرسمية بين العمال قد تنحرف عن اتجاهاتها الأصلية لتتجه أنواعاً أخرى من هذه الاتصالات، تلك التي تتمثل في الإشاعات، "[.....] حيث تعجز الطرق المختلفة للاتصال عن

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص، 201.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية كمدير القرن 21، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص، 439.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص، 209.

توصيل المعلومات في بعض الأحيان، و تنجح الإشاعة، بل و تؤثر أشد التأثير على العاملين و التنظيمات غير الرسمية في توصيل معلومات عن قضايا جوهرية، و حساسة بالنسبة للمنظمة و العمال [.....]<sup>1</sup>.  
 "و هذا ما أكدته دراسات ميدانية عديدة أن النسبة الأكبر من المعلومات المنقولة بواسطة الاتصالات غير الرسمية تتمتع بدرجة ملحوظة من الدقة و هي ليست إشاعات كاذبة"<sup>2</sup>  
 و عليه سنتناول الدراسة كيفية مساهمة الاتصالات غير الرسمية في معالجة مختلف مستويات الصراع داخل المنظمة، و ذلك من خلال إبراز دور الاتصالات غير الرسمية في تنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه إذا انخفض الصراع على المستوى المحدد (الحد الأمثل للصراع)، و كذا تخفيضه للمستوى المحدد إذا زادت حدة الصراع داخل المنظمة، و ذلك بالاقتران على بعض المؤشرات في المستويات المختلفة للصراع و هذا كما يلي:

#### - الحالة الأولى: مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: بطء تأقلم أفراد المنظمة، غياب التحدي بين أفراد المنظمة.  
 - **بطء تأقلم أفراد المنظمة:** و نقصد بها "حالة عدم التوافق الموجودة بين عناصر التنظيم التي تكسب حالة عدم الاندماج بين أجزائه المتخصصة و التي لا تترايط فيما بينها لتحقيق الأهداف،<sup>3</sup> ففرص الاتصال التي تعطيها الاتصالات غير الرسمية تساهم في زيادة درجة التماسك و الالتحام بين أعضاء المنظمة، و يتحقق ذلك من خلال درجة الجاذبية بين الأعضاء لبعضهم البعض، مما يزيد من سرعة التأقلم، و كذا مساهمة الاتصالات غير الرسمية في الترويح عن النفس و كسر الملل، من خلال تحقيق التفاعل الاجتماعي بين أفراد المنظمة الذي يسمح بنقل المعلومات و المشاعر و الأفكار، هذا ما يخفض من حالة اللامبالاة داخل المنظمة و يزيد من رغبة العمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم،<sup>4</sup> مما يكسب المنظمة خاصية الاندماج التنظيمي التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

- **غياب التحدي بين أفراد المنظمة:** و نقصد به أنه "سلوك اجتماعي يمكن أن يلجأ إليه بعض العمال بصفة واعية أو غير واعية، و يبرز ذلك من خلال أدائهم أدنى جهد ممكن في العمل و من خلال ثقل الإجراءات، و ثقل تحرك العاملين و توقفهم بين الحين و الآخر و التعطيل و الانقطاع المستمرين للمهام داخل المنظمة،"<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، المرجع السابق، ص، 83.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص، 273.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص، 22.

<sup>4</sup> الشيخ كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996، ص، 10.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص، 56.

فالاتصالات غير الرسمية يمكن أن تساهم في معالجة هذه الحالة من خلال "تمكّنها من زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة، كذلك العمل على تسريب بعض الاشاعات عن طريق بعض الأفراد"<sup>1</sup> "كأن تقوم الإدارة بتمرير بعض الرسائل الغامضة أو الإشاعات حول إمكانية الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء"<sup>2</sup>، هذا ما يجعل الصراع يحتدم و يؤدي إلى تطوير أداء العمال لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

#### - الحالة الثانية: مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: غموض دور أفراد المنظمة، صعوبة التنسيق داخل المنظمة.

- **غموض دور أفراد المنظمة:** الحالة التي لا يفهم فيها العاملون حدود مهامهم و واجباتهم في العمل و هي حالة ناتجة عن عدة أسباب منها غموض الأهداف و غموض الهيكل التنظيمي و النصوص التنظيمية، و غموض طريقة تقييم المشرف و عدم كفاية المعلومات المتعلقة بانجاز المهام و سرعة التغيير التنظيمي.<sup>3</sup> أو هي حالة عدم وضوح متطلبات و أهداف وظيفة الفرد و واجباته في العمل بمعنى أنه "جانب من المناخ التنظيمي الذي تكون فيه المعلومات المهمة غير متوفرة للعمال في المنظمة،"<sup>4</sup> "يعني هذا عدم تأكد الفرد من تعريف اختصاصات عمله، و يندرج هذا إلى عدم تأكد الفرد من توقعات الآخرين عنه فيما يجب أن يؤديه أو التصرفات الواجب أن يسلكها، و يؤدي الأمر إلى شعور الفرد بعدم سيطرته على عمله مما يزيد من الشعور بالإجهاد النفسي و المهني،"<sup>5</sup> مما يؤدي إلى تصرفات غير عقلانية في اتخاذ القرار و بالتالي إلى زيادة حدة الصراعات، فقد يكون للاتصالات غير الرسمية دور في التقليل من حدة هذه الصراعات من خلال تحسين تدفق المعلومات، ترويج الأخبار، و الحصول على التغذية المرتدة، و آراء العمال التي تساهم في معرفة ما يدور بالمنظمة و فهم كل عامل بدوره فيها<sup>6</sup>، و هذا ما يعطي للمنظمة سرعة الحركة و الفعالية و إثراء العلاقات الإنسانية.

<sup>1</sup> أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مقال بمجلة الإدارة و الإقتصاد، ع 69، 2008، ص، 83.

<sup>2</sup> واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص، 57.

<sup>3</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص، 97.

<sup>4</sup> عمار الطيب كشرد، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة (انجليزي-عربي)، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994، ص، 169.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص، 301.

<sup>6</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص، 495.



- صعوبة التنسيق داخل المنظمة: و نقصد به عدم الترابط بين المجهودات الفردية و عدم توجيهها نحو هدف مشترك، أي أن مناخ المنظمة تتوفر فيه المعلومات و الموارد الضرورية لكنها لا تعرف كيف تستعملها بصورة جيدة و فعالة،<sup>1</sup> أو هو تشتت الجهود و التصرفات الأمر الذي يؤدي إلى عدم سيرها جميعاً في اتجاه متجانس. "و في هذا الصدد تواجهنا مشكلات عدم وضوح خطوط الاتصال أو أدواته، بحيث لا يعرف الفرد في أي اتجاه يتصرف أو بمن يتصل ليعرض عليه مشكلته أو ما نهاية العمل الذي بدأه، أو غموض سياسة الاتصال كالنشرة مثلاً، حيث تحتوي على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة إلى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد.. هذا بالإضافة إلى عدم تحديد العلاقة بين الأقسام و بعضها أو الإدارات بعضها مع البعض الآخر، هذا بالإضافة إلى فقد عنصر التعاون بين الإدارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا بسبب ضعف نظام الاتصال في المنظمة، و كثيراً ما سمعنا هذه العبارة تتردد على لسان كبار المسؤولين في منظماتنا: أن كل مدير في الشركة ممتاز في عمله و في إدارته، و لكن إذا ما اجتمع هؤلاء المديرين لمناقشة أمر من الأمور فإن الحصيلة تساوي صفراً، و هذا دليل كاف و مؤشر واضح لضعف الاتصال أو انعدامه أو عدم وضوح خطوطه لهؤلاء المديرين، و إذا أضفنا إلى ما سبق ضخامة الجهد الذي يبذل في الاتصال و طول الوقت الذي يضيع و كثرة التحويلات التي تحد من سرعة دفعه، يمكن أن نتصور مقدار ما تعانيه منظماتنا من مشكلات بسبب سوء الاتصال أو ضعفه أو عدم وضوح وسائله"<sup>2</sup>، فقد يكون للاتصالات غير الرسمية دور في التقليل من حدة هذه الصراعات التي تسببها مشاكل الاتصال داخل المنظمة، فان المعلومات التي تسير عبر القنوات غير الرسمية تنتشر بسرعة لتصل إلى المقصود بها ربما خلال ساعات، ويرجع ذلك إلى أن الاتصالات غير الرسمية تستطيع تخطي حدود المنظمة، "فعلماء التنظيم يعتبرون أن مثل هذا النوع من الاتصالات غير موجود في الخريطة التنظيمية لكننا نلمسه في النسق التنظيمي وتشكل شبكة الاتصالات غير الرسمية وسيلة هامة من وسائل الاتصالات بالمنظمة نظراً لاتساعها، وفي حقيقة الأمر أن معظم مديري الإدارات قد اعتبروا الاتصالات غير رسمية وسيلة أفضل لتقديم المعلومات والحصول عليها في نفس الوقت مقارنة بشبكة الاتصالات الرسمية، وعلى ذلك فإذا كانت شبكة الاتصالات الرسمية تمثل الهيكل العظمي للاتصالات بالمنظمة فان شبكة الاتصالات غير الرسمية تمثل النظام العصبي المركزي للاتصالات"<sup>3</sup>، "ويمكن أن نسميه الاتصال الطليق الذي لا يتخلله التسلسل الرئاسي إذ به يمكن أن يكون وسيلة لتطوير حلول جديدة

<sup>1</sup> عمار الطيب كشرود، المرجع السابق، ص، 107.

<sup>2</sup> سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، مصر، 1986، ص-ص، 37-38.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص، 367.



للمشكلات التنظيمية<sup>1</sup>، "فيرى Ammi Barloi أن الاتصال غير الرسمي يترجم على شكل علاقات مابين شخصية و تبادل المعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال، كما يرى Hary Abravanel أن الاتصال غير رسمي هام جداً بالنسبة للتنظيم وبدونه فان العمل التنظيمي يمكن أن لا يتم الحياة التنظيمية فهي أكثر تعقيداً من أن يحتويها ضمن هيكل رسمي، فالأعضاء المنظمة بحاجة لإقامة علاقات ودية عن طريق الاتصالات غير الرسمية في العمل وغياب هذه العلاقات يؤدي إلى صعوبة التنسيق داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

#### 4/ علاقة الحوافز المعنوية بإدارة الصراع.

اختلفت الحوافز باختلاف الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية، كما اختلفت من بلد إلى آخر و من عصر إلى عصر، فالشيء الذي يحفز العمال و يدفعهم للعمل و يرفع روحهم المعنوية\* في فترة تاريخية معينة ليس هو بالضرورة الحافز الأمثل لفترة تاريخية أخرى، فتأثيره يتغير بتغير دوافع الأفراد و المجتمع بصورة عامة، لذلك فإن الدراسات التي أجريت على الحوافز اختلفت أيضاً في منطلقاتها الفكرية و خلفياتها العلمية، إلا أن ما يهمننا في هذا السياق هو علاقة الحوافز المعنوية بإدارة الصراع داخل المنظمة، و التي تعود جذورها إلى الدراسات التي قام بها (التون مايو) في مصانع هاوثورن و في التجربة الخامسة و المعروفة " بتجربة بنك الأسلاك " حيث حاول الباحثون معرفة أثر الحافز المادي على كفاية العمال، حيث كانت الأجور تمنح على أساس القطعة بالنسبة للجماعات ككل، إلا أن إنتاج الجماعة لم يرتفع، و قد لاحظ الباحثون أن العمال كانوا يقيدون من إنتاجهم عن المعدل المطلوب، بصرف النظر عن الحوافز التي قررتها الإدارة في حالة زيادة الإنتاج، و بهذا توصل الباحثون إلى أن هناك عوامل أخرى غير الحوافز المادية لها تأثير على العمال لتغيير الإنتاج، أكثر من تأثير الإدارة، فمعايير و قيم الجماعة كانت أهم بكثير من أي دوافع أو حوافز مالية، وهكذا وقف العمال موقف اللامبالاة من الحوافز المالية التي قررتها الإدارة في حالة زيادة الإنتاج،<sup>3</sup> فظاهرة تقييد الإنتاج هذه قد تكون من إفرازات حالات الصراع داخل المنظمة، إلا أن مواجهتها بالتحفيزات المادية لم تجدي نفعاً، فهناك حوافز أخرى معنوية يوفرها التنظيم غير الرسمي يمكن أن تساهم في إدارة هذه الصراعات و عليه ستتناول الدراسة كيفية مساهمة الحوافز المعنوية في معالجة مختلف مستويات الصراع داخل المنظمة، و ذلك من خلال

<sup>1</sup> السيد الحسني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص، 175.

<sup>2</sup> بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي و صيرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم الاتصال و تسير المنظمات، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2000، ص، 55.

\* يقصد بالروح المعنوية Morale المزاج السائد أو الروح السائدة بين الأفراد الذين يكونون جماعة، و التي تتميز بالثقة في الجماعة، و بثقة الفرد في دوره الجماعة، و بالإخلاص للجماعة، و بالاستعداد للكفاح من أجل أهداف الجماعة، أو روح الجماعة، فهي محصلة روح الأفراد المعنوية.

<sup>3</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص، 100.

إبراز دور الحوافز المعنوية في تنشيط الصراع و الارتقاء به للمستوى المرغوب فيه إذا انخفض الصراع على المستوى المحدد (الحد الأمثل للصراع)، و كذا تخفيضه للمستوى المحدد إذا زادت حدة الصراع داخل المنظمة، و ذلك بالاقتران على بعض المؤشرات في المستويات المختلفة للصراع و هذا كما يلي:

- الحالة الأولى: مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: إحباط أفراد المنظمة، نقص الأفكار داخل المنظمة.

- إحباط أفراد المنظمة: "إن جو العمل و تكرار العملية الإنتاجية لفترة زمنية طويلة بنفس القواعد و الأساليب الرتيبة، يؤدي بالعمال إلى الشعور بالملل و الرتابة، إلا أن العلاقات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بصفة مستمرة داخل التنظيم غير الرسمي، تخفف من الشعور بالملل و الرتابة، و هي الفرصة أمام العمال لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، و تقوي من شعور العامل بالأمان و الاستقرار [...]".<sup>1</sup> كما أن وجود حالة عدم احترام و تقدير زملاء العمل، أو التوبيخ الذي يوجهه المشرف أو الإدارة إلى العاملين، الذي من شأنه أن يزيد من حالات إحباط العمال و يخفض من مستويات أدائهم،<sup>2</sup> فقد يكون للحوافز المعنوية التي يوفرها التنظيم غير الرسمي دور في تجاوز هذا الحاجز من خلال:<sup>3</sup>

- تقدير زملاء العمل و المهنة: إشباع الحاجة للاحترام من قبل الزملاء في مجال المهنة أو العمل بسبب إنجازات الفرد.

- علاقات الصداقة: و هي عضوية الجماعات غير الرسمية، حيث توفر نشاطات الجماعة غير الرسمية حوافز تشمل فرصة الاختلاط و التفاعل مع الآخرين.

فهذا يساهم في إشباع حاجات العاملين نفسية-اجتماعية كالاعتراف و التقدير و رفع روحهم المعنوية، و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المنظمة، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم عموماً و يرفع من مستوى أدائهم خصوصاً.

- نقص الأفكار داخل المنظمة: و يمكن تفادي هذه الحالة من خلال التركيز على أهمية المشاركة العمالية نتيجة لتزايد مكانة العمال، و توسع دورهم في الصناعات الحديثة، فلم يعد العمال مجرد آلات تدير الإنتاج و تسهم في تنفيذ الأعمال، و تطبيق القرارات التي تفرض عليهم، دون أن يكون لهم أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات، فالعامل في المؤسسات الحديثة صار يسهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات، و يتحمل جزءاً من

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، 58.

<sup>2</sup> عيد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص، 38.

<sup>3</sup> لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج 2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص-ص، 153-155.

المسؤولية في التسيير، لذلك فإن مفهوم المشاركة أصبح يكتسي طابعاً متجدداً، لا ينحصر نطاقه في تأدية الأعمال و تنفيذ القرارات فقط [.....]<sup>1</sup>، و نقصد هنا "المشاركة غير الرسمية التي تتمثل في جماعات العمل و التنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في قرارات الإدارة، فلا يتخذ المدير قراراً إلا إذا عرف توجهات العمال و آرائهم المختلفة، حول المشكل الذي يريد أن يتخذ القرار بصدده، لذلك يأتي القرار المتخذ بناءً على توجهات و آراء العمال غير الرسمية.

و مفهوم المشاركة غير الرسمية عادة ما يقترن بالقيادة الديمقراطية، حيث يقوم الرئيس بإعطاء مرؤوسيه الفرصة للاشتراك معه في تعريف المشكلة، و وضع الحلول البديلة، و كذلك المساهمة في الاختيار النهائي.<sup>2</sup> فإذا أحس العاملون بأن رأيهم يؤخذ به فيما يختص بشؤونهم، فإنهم يشعرون بمزيد من السعادة و التوجه الايجابي للعمل و للمنظمة، و هذا ما يعطي للعاملين اشباع مهني<sup>3</sup> يؤدي إلى الإحساس بالمسؤولية المهنية تجاه المنظمة التي تساهم في توليد أفكار جيدة و جديدة داخل المنظمة.

كما أن المشاركة غير الرسمية تشعر العاملين كذلك أنهم شركاء في المنظمة و ليس غرباء عنها، مما تقوي روحهم المعنوية و تشعروهم بالانتماء و تحفزهم على الإنتاج، مما يؤدي إلى رفع مستويات أدائه.

#### - الحالة الثانية: مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.

في هذا المستوى تمتاز المنظمة ب: عدم التعاون داخل المنظمة، ضعف الالتزام التنظيمي.

- عدم التعاون داخل المنظمة: " أن عضوية العامل لتنظيم غير رسمي داخل المنظمة يضيف على ميدان العمل جواً رائعاً يخفف من المتاعب و المشاكل التي يتلقاها العامل في جو الآلات و التنظيمات الرسمية [.....]"<sup>4</sup>، ذلك أن "التنظيم غير الرسمي يوفر جهود موحدة في هامش التنظيم الرسمي و الصادرة بطريقة عفوية و إرادية لتحقيق أهداف مشتركة ما بين العمال أو حتى التعاون على المهام الرسمية من خلال تطوع البعض لمساعدة زملائهم رغم أن ذلك لا يدخل ضمن مهامهم الرسمية،"<sup>5</sup> فالتنظيم غير الرسمي يخلق علاقات غير رسمية بين العمال، توفر الجو الملائم بين العمال من تعاون و مساهمة في إنجاز أعمال زملائهم، وهذا لدرابتهم بأعمال بعضهم البعض، كما أنها تساعدهم في حل الصعوبات و المشاكل التي تواجههم في أعمالهم، كتعاون الزملاء في حل مشكلة زميل لهم دون علم رئيسه المباشر، أو نَسْتُرُ الرئيس المباشر على مرؤوسيه، "العلاقات

<sup>1</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق، ص، 91.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 92.

<sup>3</sup> سيد عبد الحميد مرسي، مرجع سابق، ص، 30.

<sup>4</sup> حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، المرجع السابق، ص، 57.

<sup>5</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص، 39.

الشخصية التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين و المرؤوسين بعضهم ببعض يجعل هؤلاء يميلون إلى إخفاء التصرفات الخاطئة و التستر عليها"<sup>1</sup>، بالتالي فهو يساهم في التخفيف من حالة عدم التعاون ما بين العمال مما ينجم عنه تخفيض مستوى الصراع إذا زادت حدته داخل المنظمة.

- **ضعف الالتزام التنظيمي:** وهو "حالة اجتماعية و نفسية تدل على عدم تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة و عدم شعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، و عدم التمسك بقيم و أهداف المنظمة و الشعور بعدم الانتماء إليها و كذا عدم الرغبة في الاستمرار فيها،"<sup>2</sup> فقد يكون إشراك العمال في اتخاذ بعض القرارات في المنظمة، كتحفيزات معنوية لهم يشعرون بالانجاز كإثبات الذات و إحساسهم كذلك بالمسؤولية المهنية النابعة من إحساسهم بأن المنظمة في حاجة إليهم مما يضمن حرصهم على إنجاز و تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يبث في نفوسهم الشعور بالالتزام التنظيمي الذي "يشير إلى استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف و قيم المنظمة، و الرغبة في البقاء مع المنظمة"<sup>3</sup> ما من شأنه المحافظة على المستوى المرغوب من الصراع داخل المنظمة بما يضمن تحقيق أهدافها.

<sup>1</sup> ابراهيم بوالفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الجزائرية، مداخلة بالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، بالمملكة العربية السعودية، 2009، ص، 23.

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص، 20.

<sup>3</sup> عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص، 250.

## خلاصة الفصل الثالث:

من خلال هذا الفصل في الدراسة تم تحديد مفهوم الصراع، أشكاله، أنواعه، و مستوياته، إضافة إلى ماهية إدارته و أهم أساليب إدارته داخل منظمات الأعمال، و كذا الأساليب المعتمدة في إثارته و تشجيعه، بغية معرفة مدى تأثير هذه الصراعات إن أُديرت بشكل فعال في انجاز العامل لمهامه و تنفيذها بكفاءة و فعالية، كما حددنا مساهمة التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة في إدارة هذه الصراعات، و سنأتي على توضيح ذلك - أي مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل منظمات الأعمال في دراستنا الميدانية التي قمنا بها على مستوى المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T" Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques - المسيلة -



## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة -

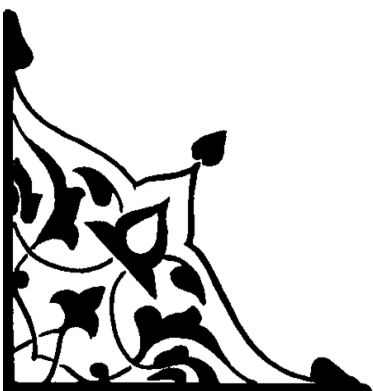
### مؤسسة E.A.T.I.T-

أولاً: مجالات الدراسة المكاني، الزماني، و البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات في الدراسة.

ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية.

رابعاً: اختبار الفرضيات، نتائج الدراسة و الإقتراحات.



### تمهيد الفصل:

تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري للدراسة، و قد حاولت الدراسة إظهار العلاقة الموجودة بين التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع داخل المنظمة، بحيث تم إعداد الفصول بطرح المفاهيم الأساسية لكلا المتغيرين، ثم تفصيل العلاقة التي تربط بينهما، بالاعتماد على الأفكار و الدراسات التي قام بها الباحثون، بالإضافة إلى مقارنة بعض الأفكار و المداخلات، التي أثرت موضوع دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، أي كيفية إستخدام التنظيم غير الرسمي من خلال قادته غير الرسميين، اتصالاته غير الرسمية، و الحوافز المعنوية التي يوفرها في إدارة الصراعات، و هذا لا يكفي وحده، فهذه الدراسة لا يمكن أن تكون ذات أهمية إذا اعتمدنا الجانب النظري فقط دون إجراء دراسة ميدانية، نقوم من خلالها إسقاط الدراسة النظرية في الواقع العملي، و ذلك للتحقق من فرضيات البحث و محاولة الوصول إلى إجابة حول الأسئلة المطروحة، لذلك سنتعرض في هذا الفصل إلى ما يلي:

أولاً: مجالات الدراسة المكاني، الزماني، و البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات في الدراسة.

ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية.

رابعاً: اختبار الفرضيات، نتائج الدراسة و الإقتراحات.

أولاً: مجالات الدراسة المكاني، الزماني، و البشري.

لقد تم اختيار المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية من بين مجموع المؤسسات الوطنية، و التي وافقت إدارتها على قبول إجراء هذه الدراسة، بتطبيق استبيان بحث معد مسبقاً على عينة عمالية من مجموع مفردات مجتمع الدراسة، و منه نقول بأن الطاقم المشرف على هذه المؤسسة قد رحب بفكرة إجراء هذه الدراسة و قدم لنا كل التسهيلات و هو مشكور.

**1/ المجال المكاني:** ما يمكن أن نعرف به هذه الأخيرة هو أنها: مؤسسة وطنية تختص بصناعة النسيج بعقد مؤرخ في 13/11/1975، بمساحة إجمالية تقدر ب: 329800 م<sup>2</sup>، و قد بدأت الأشغال بتاريخ 11/04/1977، و انتهت سنة 1979، و في 01/12/1980 تم الدخول الفعلي في الإنتاج و تعمل هذه المؤسسة في ظل نظام عمل متواصل\*.

و بعد إعادة الهيكلة انبثق عنها ما يسمى ب: TINDAL، تقع هذه المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية المسيلة في الجهة الجنوبية، يحدها شمالاً المؤسسة الوطنية للبناء، و من الجهة الشرقية سوناطراك، أما من الجهة الجنوبية المؤسسة الوطنية للحديد و الاسمنت، و من الغرب 160 مسكن.

و قد تم إعادة تسميتها من TINDAL إلى EATIT، ابتداءً من جانفي 2012، المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques" مهمتها الأساسية في إنتاج الأقمشة الصناعية ذات الهدف الاقتصادي، تتكون من ثمانية أقسام تتمثل في:

- قسم الغزل: يتكون من 29376 مغزل، و 72 ماكينة بعدد عمالي يقدر ب: 101 عامل.
- قسم النسيج: يختص في نسيج الأقمشة المختلفة به 102 عامل.
- قسم التكملة: يختص بصباغة الأقمشة به 40 عامل.
- قسم التفصيل و الخياطة: يختص بصناعة الخيم و المظلات و الأغطية به 64 عامل.
- قسم الصيانة: يختص بمراقبة و الصيانة المستمرة للآلات به 72 عامل.
- قسم الأمن: يختص بمراقبة أمن العمال داخل المؤسسة به 57 عامل.
- قسم إدارة الجودة و تسيير المخزون: يختص بمراقبة جودة المنتجات و تسييرها به 77 عامل.
- قسم الإدارة و التسيير: المنظم و المسير للمؤسسة وفق الإجراءات القانونية به 105 عامل.

\* الورشة الأولى من الساعة 05:00 صباحاً إلى 13:00 زوالاً، الورشة الثانية من الساعة 13:00 زوالاً إلى 21:00 مساءً، أما بالنسبة لقسم التفصيل و الخياطة يبدأ من 08:00 صباحاً إلى غاية 16:00 مساءً.



## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

2/ **المجال الزمني:** انطلقت الدراسة الميدانية منذ 29 من شهر أبريل 2013 حيث كانت الزيارات لميدان الدراسة يومين في كل أسبوع، للتعرف أكثر على محيط العمل و العمال و الوقوف على بعض المؤشرات لصياغة استبيان الدراسة، و في يوم الأحد 12 من شهر ماي قمنا بتجريب الاستبيان الأولي على عدد من العمال لاختبار ثباته، و هذا بعد الحصول على توجيهات و آراء الأستاذاة المشرفة، و مع اكتمال الصورة النهائية للاستبيان انطلقت عملية التوزيع على عينة عشوائية طبقية من أفراد المؤسسة، و هذا في يوم الخميس 16 ماي من نفس السنة، و استرجاعها في نفس اليوم حيث تم مقابلة 62 عامل و هذا لطبيعة الاستبيان و إدارته عن طريق المقابلة من الثامنة صباحاً إلى الرابعة مساءً، ثم بدأت عملية تفرغ البيانات المتحصل عليها و تحليلها، الأمر الذي امتد إلى نهاية شهر ماي من نفس السنة.

3/ **المجال البشري:** إن المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية " Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques" توظف 618 عاملاً، و ذلك حسب احصائيات 2012/12/31 موزعين على مختلف الأقسام و الوظائف كما هو مبين في الجدول أدناه.

### الجدول رقم (02): توزيع عمال المؤسسة على مختلف الأقسام و الوظائف.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات السوسيو مهنية الأقسام
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16,34	101,00	5,99	37,00	8,74	54,00	1,62	10,00	قسم الغزل
16,50	102,00	5,34	33,00	10,03	62,00	1,13	7,00	قسم النسيج
6,47	40,00	2,43	15,00	3,56	22,00	0,49	3,00	قسم التكملة
10,36	64,00	3,07	19,00	6,63	41,00	0,65	4,00	قسم التفصيل و الخياطة
11,65	72,00	3,40	21,00	6,31	39,00	1,94	12,00	قسم الصيانة
9,22	57,00	4,85	30,00	4,21	26,00	0,16	1,00	قسم الأمن
12,46	77,00	0,65	4,00	9,39	58,00	2,43	15,00	قسم إدارة الجودة و تسيير المخزون
16,99	105,00	2,27	14,00	7,93	49,00	6,80	42,00	قسم الإدارة و التسيير
100,00	618,00	27,99	173,00	56,80	351,00	15,21	94,00	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية-المسيلة-

يلاحظ من الجدول رقم (14) أن عدد العاملين المذكور سالفا موزع بنسبة 15,21% كإطارات أي 94 إطار، منهم 10 كإطارات بقسم الغزل، 7 كإطارات بقسم النسيج، 3 كإطارات بقسم التكملة، 4 كإطارات بقسم التفصيل و الخياطة، 12 كإطارات بقسم الصيانة، إطار واحد بقسم الأمن، 15 كإطارات بقسم إدارة الجودة و تسيير المخزون، و 42 كإطار بقسم الإدارة و التسيير، بالإضافة إلى 56,80% كأعوان تحكم أي 351 عون تحكم، منهم 54 عون تحكم بقسم الغزل، 62 عون تحكم بقسم النسيج، 22 عون تحكم بقسم التكملة، 41 عون تحكم بقسم التفصيل و الخياطة، 39 عون تحكم بقسم الصيانة، 26 عون تحكم بقسم الأمن، 58 عون تحكم بقسم

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

إدارة الجودة و تسيير المخزون، و 49 عون تحكم بقسم الإدارة و التسيير، بالإضافة إلى 27,99% كأعوان تنفيذ أي 173 عون تنفيذ، منهم 37 عون تنفيذ بقسم الغزل، 33 عون تنفيذ بقسم النسيج، 15 عون تنفيذ بقسم التكملة، 19 عون تنفيذ بقسم التفصيل و الخياطة، 21 عون تنفيذ بقسم الصيانة، 30 عون تنفيذ بقسم الأمن، 4 عون تنفيذ بقسم إدارة الجودة و تسيير المخزون، و 14 عون تنفيذ بقسم الإدارة و التسيير، وهو ما تقتضيه طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة.

وبالرجوع إلى الدراسة والتي يتعذر فيها إجراء حصر شامل لكافة عمال المؤسسة، نظرا لضيق الوقت اكتفت الدراسة بأخذ عينة من المجتمع الكلي.

أما عن نوع العينة فكانت عينة عشوائية طبقية، نظرا لاعتمادها على اختيار عينة ممثلة من كل مستوى (طبقة) للمجتمع الأصلي، لها كافة الخصائص التي يشتمل عليها؛ أي أنها أكثر دقة في تمثيله من حيث خصائص العينة المتشابهة مع خصائص المفردات من كل النواحي (السن، الجنس، المستوى التعليمي...)، كما أن طبيعة الدراسة فرضت هذا النوع من العينات، باعتبار أن متغيري الدراسة هما ظاهرتان شاملتان و يمسان الطبيعة البشرية لكل مفردات مجتمع الدراسة، فمن الضروري اختيار عينة ممثلة لكل طبقات مجتمع الدراسة وهذا للتمكن من الحصول على بيانات ومعلومات أكثر دقة وتمثيلا لمجتمع الدراسة ككل.

كما لا يوجد اتفاق علمي إحصائي لتحديد الحجم الأمثل للعينة، اعتمدت الدراسة هذه على اختيار نسبة 10% من المجتمع الكلي، بمعنى:

$$\text{حجم مجتمع الدراسة (618 عامل)} \leftarrow 100\%$$

$$\text{حجم عينة الدراسة (س)} \leftarrow 10\%$$

$$\text{حجم عينة الدراسة (س)} = \frac{(10 \times 618)}{100} = 61.8 \approx 62$$

بالاستعانة بأسلوب التوزيع النسبي: "الذي يقوم على اختيار عدد من المفردات من كل طبقة أو فئة تبعاً لوزنها

$$\text{النسبي في المجتمع الأصلي.}^1 \text{ فيكون حجم العينة في كل طبقة} = \frac{(\text{حجم العينة} \times \text{حجم الطبقة})}{\text{حجم مجتمع الدراسة}}$$

$$\text{- عينة الإطارات} = \frac{(94 \times 62)}{618} = 9.43 \approx 9 \text{ إطارات.}$$

$$\text{- عينة أعوان التحكم} = \frac{(351 \times 62)}{618} = 35.21 \approx 35 \text{ عون تحكم.}$$

$$\text{- عينة أعوان التنفيذ} = \frac{(173 \times 62)}{618} = 17.35 \approx 17 \text{ عون تنفيذ.}$$

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، المرجع السابق، ص، 88.

و لضبط عدد مفردات العينة ستأخذ الدراسة 10 إطارات بدلاً من 9 إطارات، لأن عدد عينة الإطارات هو صاحب أكبر عدد ما بعد الفاصلة بالنسبة لعدد عينة أعوان التحكم و أعوان التنفيذ، و بالتالي يكون عدد مفردات العينة هو:

$$62=17+35+10 \text{ مفردة.}$$

ثانياً: المنهج المستخدم و أدوات جمع البيانات في الدراسة.

للقيام بأي دراسة علمية، للوصول إلى حقيقة، أو البرهنة على حقيقة و يجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة و تشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد و الأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث.

**1/ المنهج المستخدم في الدراسة:** فهو يعني " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة"<sup>1</sup> أو هو " مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>2</sup>، كما يمكن وصفه بأنه " فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا، أو من أجل البرهنة على حقيقة لا يعرفها الآخرون"<sup>3</sup> و من أجل البرهنة على فرضيات الدراسة و إثباتها ميدانياً، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المناسب لموضوع البحث، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع، فهذه الدراسة تهدف لمعرفة مساهمة أبعاد ظاهرة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة، و لمعرفة العلاقة بين متغيري التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع استخدمت الدراسة المنهج الوصفي "فهو يقوم على دراسة الظواهر كما في الواقع و التعبير عنها بشكل كمي و/أو كيفي بما يوضح حجم الظاهرة، و درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى أو يوصف الظواهر الأخرى و توضيح خصائصها"<sup>4</sup> كما يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعّة حولها، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها، و بالتالي الوصول إلى نتائج قابلة للتعميم"<sup>5</sup>، و المنهج الوصفي مرتبط منذ نشأته بدراسة المشكلات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و مازال هذا هو الأكثر استخداماً في الدراسات الإنسانية حتى الآن، و ذلك نتيجة لصعوبة استخدام الأسلوب التجريبي في المجالات الإنسانية، و يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه: طريقة من طرق التحليل و التفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول

<sup>1</sup> أعمار بوحوش و آخرون، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص، 99.

<sup>2</sup> رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص، 176.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية، دار الأبحاث للنشر و التوزيع و الترجمة، الجزائر، 2009، ص، 35.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص، 50.

<sup>5</sup> عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص، 24.

إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين [.....] و يرى آخرون أن المنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة و تصويرها كميّاً عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إخضاعها للدراسة الدقيقة.<sup>1</sup>

و إجمالاً فاستخدام الدراسة لهذا المنهج كان بعدة خطوات:

**الخطوة الأولى:** وصف الظاهرة المدروسة عن طريق النزول للميدان (المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques") للوقوف على الأبعاد الرئيسة لهذه الدراسة، و تصويرها كميّاً عن طريق أدوات منهجية ستأتي الدراسة على ذكرها لاحقاً، ساعدت على جمع بيانات مقننة حول المشكلة المراد دراستها.

**الخطوة الثانية:** بعد جمع البيانات حول مشكلة الدراسة، تم تبويبها و تصنيفها في عدة جداول بسيطة و مركبة لتعطي قراءة جيدة لهذه البيانات.

**الخطوة الثالثة:** بعد تبويب هذه البيانات تم تحليلها بواسطة الكم النظري لهذه الدراسة بمساعدة عدة أدوات إحصائية ستأتي الدراسة على ذكرها لاحقاً، التي ساهمت في التحليل الدقيق لهذه البيانات من خلال إعطاء الرؤية الأوضح لهذه البيانات، لترجمتها إلى معلومات تخدم موضوع الدراسة.

**الخطوة الرابعة:** إخضاع هذه المعلومات للدراسة الدقيقة، عن طريق إخضاع فرضيات الدراسة للاختبار و مناقشة الأسئلة المطروحة وصلت بها الدراسة إلى نتائج تعكس مدى صحة الفرضيات التي بنيت عليها.

**2/ أدوات جمع البيانات في الدراسة.**

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية و الميدانية و مصادرها و أدوات جمعها كما يلي:

**أ/ مصادر جمع المادة العلمية النظرية:**

تم الاعتماد في الدراسة النظرية على البحث المكتبي، الهدف منها هو الوقوف على ما تناولته بعض المراجع سواء كانت القديمة أو الجديدة في هذا الموضوع، و كذا بعض المداخلات و الرسائل إضافة إلى القواميس.

**ب/ مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:**

لجمع المادة العلمية الميدانية استخدمت الدراسة أساساً الاستبيان (و كانت إدارته عن طريق المقابلة وجهاً لوجه) أو ما يسمى بالاستبيان بالمقابلة، و نوع من أنواع الملاحظة (الملاحظة البسيطة)، و ذلك بميدان الدراسة و

<sup>1</sup> عمار بوحوش و آخرون، المرجع السابق، ص-ص، 138-139.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T

الذي هو عبارة عن مؤسسة اقتصادية - المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T" Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques - المسيلة -

و ذلك بغية معرفة كيفية مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة ميدان الدراسة.

### ب/1/ الاستبيان:

يعرف الاستبيان بأنه: " نموذج يضم مجموعة أسئلة المعدة مسبقاً، و التي توجه إلى المستجوبين للحصول على إجاباتهم، و وظيفة الاستبيان هي القياس، حيث يمكن استخدامه لقياس السلوك الماضي، الاتجاهات و المواقف، الخصائص الشخصية"<sup>1</sup>. و نعني بإدارة الاستبيان عن طريق المقابلة وجهاً لوجه "هو جمع المعلومات عن طريق الاتصال بين الباحث و الأعوان المساعدين و المستجوبين، بعد إعداد قائمة الأسئلة، إذ يتم توجيه هذه الأسئلة بنفس الترتيب إلى جميع المستجوبين بما يضمن اجاباتهم جميعاً على نفس الأسئلة"<sup>2</sup> و كانت الأسئلة المطروحة في الاستبيان تهدف إلى:

- معرفة كيفية مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة ميدان الدراسة، أي كيفية مساهمة القادة غير الرسميين، الاتصالات غير الرسمية، و الحوافز المعنوية لهذا التنظيم غير الرسمي، في تفعيل الصراع داخل المؤسسة إذا كان مستواه منخفض، و الحد من هذا الصراع إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة.

و لقد تم تصميم الاستبيان المستخدم في البحث لجمع البيانات الميدانية بالاعتماد على بعض الدراسات الميدانية السابقة، التي كانت قد تناولت تأثير إدارة الصراع على الرضا الوظيفي، و تأثير التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي للعاملين، و كذا دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، إضافة إلى الرصيد الفكري المجمع من خلال جملة من القراءات حول موضوع التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع داخل المنظمة.

و قد شمل الاستبيان قسمين أساسيين هما:

**القسم الأول:** يحتوي هذا الجزء على البيانات الشخصية للمبحوثين السن، الجنس، المستوى التعليمي، مدة الخدمة في المؤسسة، و الرتبة في المؤسسة، أي تحديد خصائص العينة.

<sup>1</sup> عبد المجيد قدي، المرجع السابق، ص، 104.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص، 117.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

**القسم الثاني:** يتكون هذا القسم من ثلاثة محاور، و فيما يلي ذكر لهذه المحاور:

**المحور الأول:** و يتعلق بمساهمة القادة غير الرسميين في إدارة الصراع بالمؤسسة، ولقد قسمت إلى ثلاث مؤشرات، مؤشر نقيس به مساهمة القادة غير الرسميين في تفعيل الصراع إذا كان منخفض بالمؤسسة المتمثل في (الجمود)، و مؤشرين نقيس بهما مساهمة القادة غير الرسميين في تخفيض الصراع إذا كان مرتفع بالمؤسسة المتمثلين في (العشوائية، الخلافات بين الأفراد بالمؤسسة)، و ضم كل مؤشر ثلاث عبارات.

**المحور الثاني:** و يتعلق بمساهمة الاتصالات غير الرسمية في إدارة الصراع بالمؤسسة، ولقد قسمت إلى أربع مؤشرات، مؤشرين نقيس بهما مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تفعيل الصراع إذا كان منخفض بالمؤسسة المتمثلين في (بطء التأقلم، غياب التحدي)، و مؤشرين نقيس بهما مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تخفيض الصراع إذا كان مرتفع بالمؤسسة المتمثلين في (غموض الدور، صعوبة التنسيق)، و ضم كل مؤشر ثلاث عبارات.

**المحور الثالث:** و يتعلق بمساهمة الحوافز المعنوية في إدارة الصراع بالمؤسسة، ولقد قسمت إلى أربع مؤشرات، مؤشرين نقيس بهما مساهمة الحوافز المعنوية في تفعيل الصراع إذا كان منخفض بالمؤسسة المتمثلين في (الاحباط، نقص الأفكار)، و مؤشرين نقيس بهما مساهمة الحوافز المعنوية في تخفيض الصراع إذا كان مرتفع بالمؤسسة المتمثلين في (عدم التعاون، ضعف الالتزام التنظيمي)، و ضم كل مؤشر ثلاث عبارات. وبهذا يكون الاستبيان قد اشتمل على 39 عبارة، 09 منها تقيس المحور الأول و12 تقيس المحور الثاني، و12 تقيس المحور الثالث، إضافة إلى القسم الأول الذي خصص للبيانات الشخصية للمبحوث والذي اشتمل على 06 أسئلة.

والجدول التالي يبين توزيع العبارات في الاستبيان.

**الجدول رقم(03): يبين توزيع العبارات في الاستبيان\*.**

محاو الدراسة	رقم العبارات	عدد العبارات	النسبة المئوية %
--------------	--------------	--------------	------------------

\* كل النسب مقربة إلى رقمين بعد الفاصلة.

9.09	3	3-2-1	الجمود	المحور الأول
9.09	3	6-5-4	العشوائية	
9.09	3	9-8-7	الخلافات بين الأفراد	
9.09	3	12-11-10	بطء التأقلم	المحور الثاني
9.09	3	15-14-13	غياب التحدي	
9.09	3	18-17-16	غموض الدور	
9.09	3	21-20-19	صعوبة التنسيق	
9.09	3	24-23-22	الاحباط	المحور الثالث
9.09	3	27-26-25	نقص الأفكار	
9.09	3	30-29-28	عدم التعاون	
9.09	3	33-32-31	ضعف الالتزام التنظيمي	
100	33	المجموع		

بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي للاتجاهات والذي يقوم على وضع علامة مقابل كل عبارة مناسبة، ثم تجميع كل النقاط الخاصة بالإجابات، فإذا كان متوسط النقاط أكبر من المعدل، فإن الرأي العام وافق على الموضوع المدروس، وإذا كان المجموع أقل من المعدل فالرأي العام قد رفض الموضوع، أما إذا كان المجموع يتساوى مع المعدل فمعنى هذا أن الرأي العام متحفظ بشأن الموضوع.<sup>1</sup>

والعبارات المطروحة قوبلت بالعبارات التالية: (دائماً-أحياناً-أبداً) حيث تقابل كل واحدة بدرجة لتتم معالجتها

إحصائياً على النحو التالي:

- دائماً: (3) - أحياناً: (2) - أبداً: (1)

ب/2/ المقابلة: تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية كما أنها أكثر الوسائل شيوعاً و فاعلية في الحصول على البيانات الضرورية لأي بحث؛ فهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة، كما تستعمل أيضاً إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة.<sup>2</sup>

وفي الدراسة هذه، اعتمدها كأداة مساعدة من خلال المقابلة والتحدث مباشرة مع أحد القادة غير الرسميين بالمؤسسة، عن بعض الأمور المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي و دوره في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

ب/3/ الملاحظة (البسيطة):

<sup>1</sup> عبد الناصر جندلي، تقنيات و مناهج البحث في السياسة و الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د. ذ. س. ن، ص، 42.

<sup>2</sup> موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصبية، الجزائر، 2006، ص، 197.

" و يقصد بها ملاحظة الظواهر كما تحدث تلقائياً في ظروفها العادية دون إخضاعها للضبط العلمي، و بدون استخدام أدوات دقيقة للقياس بغية الدقة في الملاحظة و التحلي بالموضوعية"<sup>1</sup>، بمعنى " أنها الملاحظة التي يكتفي فيها الباحث بالمشاهدة و التسجيل"<sup>2</sup> و قد استعملنا هذا النوع من الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستبيان، و ذلك أثناء تجولنا في أقسام و إدارات المؤسسة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بسلوكيات العاملين، و علاقات العمال بزملاتهم و علاقات العمال برؤسائهم.

ج/ الأدوات الإحصائية المستخدمة في تبويب البيانات الميدانية و تحليلها.

لتبويب و معالجة البيانات الخاصة بإجابات المبحوثين عن أسئلة الاستبيان استخدمت الدراسة الأدوات الإحصائية المتمثلة في:

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار ثبات الاستبيان و يقصد به "مدى اتساق النتائج، بحيث لو تمت إعادة أو تكرار نفس الاستبيان لأدى ذلك إلى الحصول على نفس النتائج، و يتم اتباع اختبار ثبات الاستبيان بتطبيقه على عينة استطلاعية قبل تطبيقه على العينة النهائية."<sup>3</sup>

ولحساب معامل ثبات الاستبيان، تم تطبيقه على عينة مماثلة في خصائصها لعينة البحث (N=10)، وتم استخدام التجزئة النصفية، حيث يتم استخدام الأداة على المبحوثين مرة واحدة، ومن ثم يتم قسمة عبارات الأداة إلى نصفين (X,Y)، ليحسب معامل الارتباط بين النصفين، و تكون على النحو التالي:<sup>4</sup>

$$\text{معامل الثبات} = \frac{2R}{1+R}$$

ولقد تم حساب معامل الارتباط بيرسون:

$$R = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} = 0.82$$

لتقدر درجة ثبات الاستبيان وفق العلاقة السابقة، ب 0.90، والذي يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف مفردات عينة الدراسة وتحديد نسبة استجاباتهم.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، المرجع السابق، ص، 219.

<sup>2</sup> عبد المجيد قدي، المرجع السابق، ص، 96.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص، 113.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص، 116.



- المتوسط الحسابي لمعرفة اتجاه تركز الاجابات.

$$\bar{X} = \frac{\sum f_i x_i}{\sum f_i}$$

حيث:  $x_i$  = تمثل قيم الظاهرة،  $f_i$  = تكرار هذه القيم،  $\sum f_i$  = مجموع التكرارات.

- القيمة المحسوبة لاختبار  $\chi^2$ : استعنا في البحث باختبار  $\chi^2$  لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين

التكرارات بعد بناء الفرضيات والتحقق من صحتها، بالمقارنة بين قيمتي  $\chi^2_{cal}$  و  $\chi^2_{tab}$ .

- الانحراف المعياري للتعرف عن درجة التشتت بين اجابات عينة البحث.

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum f_i (X_i - \bar{X})^2}{\sum f_i}}$$

حيث:  $\bar{X}$  = المتوسط الحسابي،  $X_i$  = تمثل قيم الظاهرة،  $f_i$  = تكرار هذه القيم،  $\sum f_i$  = مجموع التكرارات.

- معامل الاختلاف للمقارنة بين درجة التشتت بين اجابات عينة البحث على عبارة ما بالنسبة للأخرى.

$$CV = \frac{S_x}{\bar{X}} \times 100.$$

ثالثاً: عرض و تحليل البيانات الميدانية.

1/ عرض و تحليل البيانات الخاصة بالعينة.

إن التحليل الإحصائي للمحور الأول من الاستبيان يمكننا من التعرف على بعض الخصائص الشخصية لعينة

الدراسة، والجداول التالية-التي استخلصت بياناتها من تفرغ المحور الاول لاستبيان الدراسة- تبين ذلك:

الجدول رقم(04): توزيع العينة حسب سنهم:

النسب المئوية%	التكرارات	التكرارات و النسب
----------------	-----------	-------------------

الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

		الفئات
40.30	25	من 20 إلى 30 سنة
24.20	15	من 31 إلى 40 سنة
21.00	13	من 41 إلى 50 سنة
14.50	09	أكثر من 50
100.00	62	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 40.30% تتراوح أعمارهم بين 20 و 30 سنة، كما أن 24.20% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 31 و 40 سنة، وهذا يعني أن الغالبية العظمى لأفراد العينة أي ما نسبته 64.50% تتراوح أعمارهم بين 20 و 40 سنة و هذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة، كما يقل معدل تركه للخدمة و معدل غيابه و ذلك لحرصه على عمله و عدم تفريطه فيه و يزيد رضائه عن عمله، إضافة إلى زيادة إنتاجيته وكفاءة أدائه بسبب زيادة خبرته إلا أن تقدم عمر الفرد قد يؤدي إلى ضعف أدائه وقلة إنتاجيته، وهذا ما تبينه نسبة أفراد العينة الذين تجاوزت أعمارهم 50 سنة، إلا أن هناك نسبة لا يستهان بها 21.00% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة، و تباين هذه الفئات العمرية مؤشرات مبدئية لوجود تجمعات غير رسمية مستمدة من الفوارق العمرية.

الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب جنسهم:

النسب المئوية%	التكرارات	التكرارات و النسب
		الجنس
88.70	55	ذكور
11.30	07	إناث
100.00	62	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة مثلت أعلى نسبة مقارنة بالإناث، حيث كانت 88.70% بينما نسبة الإناث كانت 11.30% إلا أنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق واضحة في كفاءة أداء العمل

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

و الإنتاجية بين الذكور و الإناث، إلا أن الفرق يكون في معدلات الغياب و التأخر بالنسبة للمرأة أكثر منها للرجل، و يرجع ذلك إلى اضطلاع المرأة بمسؤولية اجتماعية تتمثل في الاهتمام بالبيت ورعاية الأبناء خاصة و أن أغلب النساء المستجوبات في المؤسسة كن متزوجات لكنهن يمثلن نسبة قليلة، و هذا التمايز في النسب يعكس طبيعة العمل في المؤسسة الصناعية الذي يعتمد أكثر على القوة البدنية، و على العمل التناوبي، مما لا يتناسب مع قدرات الاناث، والذي يقتصر عمل غالبيتهن على المناصب الإدارية فقط، كما تعكس هذه النسبة المنخفضة قيم و عادات و معتقدات المجتمع التي لا تحبذ عمل المرأة ليلاً، خاصة في المجال الصناعي، أي أن أغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للمؤسسة ميدان الدراسة.

الجدول رقم(06): توزيع العينة حسب حالتهم العائلية:

النسب المئوية%	التكرارات	التكرارات و النسب الفئات
35.50	22	أعزب (ة)
64.50	40	متزوج (ة)
00.00	00	مطلق (ة)
00.00	00	أرمل (ة)
100.00	62	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 64.50% منهم متزوجون، مما يرجح وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم، الذي يعتبر نقطة قوة للمؤسسة و ذلك من خلال حرصهم على عملهم و عدم التفريط فيه، و هذا ما يزيد من رضائهم عن عملهم، مما يزيد من إنتاجيتهم و الرفع من مستوى أدائهم للأعمال و المهام، أما النسبة المنخفضة 35.50% الممثلة لغير المتزوجين فهي نسبة لا يستهان بها قد تكون مؤشر على تواجد تجمعات غير رسمية مستمدة من الفوارق في الحالة الزوجية للعمال بميدان الدراسة.

الجدول رقم(07): مركب لتوزيع العينة حسب مستواهم التعليمي و فئاتهم المهنية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الفئات المهنية المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
03.22	02	01.61	01	01.61	01	00.00	00	أمي
08.06	05	06.45	04	01.61	01	00.00	00	ابتدائي
40.32	25	08.07	05	30.64	19	01.61	01	متوسط
38.72	24	11.29	07	20.98	13	06.45	04	ثانوي
09.68	06	00.00	00	01.61	01	08.07	05	جامعي

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

100.00	62	27.42	17	56.45	35	16.13	10	المجموع
--------	----	-------	----	-------	----	-------	----	---------

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 79.04% و هي تشكل الغالبية أي 32 فرداً ينحصر مستواهم التعليمي بين متوسط و ثانوي، تشكل هذه الفئة رؤساء الفصائل، رؤساء الفرق، العمال التقنيين وأعاون الإدارة، و ضمن فئة ذوي المستوى المتوسط نجد منهم فرداً واحداً كإطار و هذا لأقدميته بالمؤسسة، كما نجد أربعة أفراد من ذوي المستوى الثانوي كإطارات و هذا مؤشر على وجود بعض الصراعات بين أعاون التنفيذ و الإطارات لعدم تطابق مؤهلاتهم العلمية و الرتب التي يشغلونها داخل المؤسسة، بينما نجد نسبة 09.68 % أي 06 أفراد مستواهم جامعي، وتشكل هذه الفئة الإطارات كرئيس دائرة أو رئيس مصلحة، وضمن فئة الجامعيين نجد منهم فرداً واحداً عون تحكم، إن هذا التنوع في المستويات التعليمية في مختلف المستويات الوظيفية بميدان الدراسة قد يكون مؤشر على وجود تجمعات غير رسمية حسب وضع الاجتماعي من ناحية المستوى التعليمي، و هذا ما أثبتته المقابلة التي كانت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة، حيث أن الفروق في المستوى التعليمي يوجه العمال إلى الانضمام لجماعات تتوافق و مستواهم التعليمي.

### الجدول رقم(08): توزيع العينة حسب أقدميتهم في المؤسسة:

النسب المئوية%	التكرارات	التكرارات و النسب الفئات
33.88	21	أقل من 3 سنوات
12.90	08	من 3 إلى 5 سنوات
01.61	01	من 6 إلى 9 سنوات
11.29	07	من 10 إلى 15 سنة
40.32	25	أكثر من 15 سنة
100.00	62	المجموع

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن 40.32% من أفراد العينة أي 25 فرداً تجاوزت مدة خدمتهم في المؤسسة 15 سنة، وهذا ما يؤكد استقراراً في حركة العمل داخل المؤسسة، ما نتج عنه دراية جيدة بأساليب وطرق العمل، النظام الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى خلق جو عائلي متماسك بين العاملين و هذا ما لاحظناه خلال تواجدنا بالمؤسسة ميدان الدراسة، ويوفر هذا الجو الحميمي رصيذاً معتبراً من المهارة والخبرة لدى الأفراد في أداء

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

أعمالهم، و هذا من خلال الاتصال المستمر بينهم و التعاون السائد بينهم، بينما نجد نسبة 33.88% أي 21 فرداً لا تتجاوز مدة خدمتهم في المؤسسة 3 سنوات إلا أن اندماجهم في فرق عملهم داخل المؤسسة كان سريعاً و هذا من خلال إجاباتهم في الاستمارة، و كل هذا قلل من معدلات الغياب ومعدل ترك الخدمة و تجنب الصراعات داخل المؤسسة مما زاد من درجة الالتزام التنظيمي، مما يشكل نقطة قوة للمؤسسة.

### 2/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى.

**المحور I:** يساهم القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".  
 أ/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".  
 الجدول رقم (09): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور I.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقياس التكرارات و النسب		عبارات الجزء الأول من المحور I
							التكرار	النسبة %	
27.57	0.59	2.15	62	07	39	16	التكرار	1	عندما تكون مع جماعة متفقين دائماً في طريقة عملكم لا تهكم أي آراء أو وجهات النظر حول طريقة العمل.
			100.00	11.29	62.90	25.81	النسبة %		
39.49	0.80	2.03	62	19	22	21	التكرار	2	عندما يستبدل شخص تحترمه كان يعمل بقرينك بشخص غريب عليك، تحاول إثبات أن نمط أدائك أفضل من أدائه.
			100.00	30.60	35.53	33.87	النسبة %		
28.42	0.68	2.40	62	07	23	32	التكرار	3	تتقبلون الاعتراض من طرف شخص في جماعة العمل تكونون له الاحترام و التقدير حول التجديد في روتين العمل.
			100.00	11.29	37.10	51.61	النسبة %		

0.69	2.19	الدرجة الكلية
------	------	---------------

**العبارة رقم (1):** اجابت نسبة 62.90% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً عندما يكون مع جماعة متفقين في طريقة عملكم لا يهتمك أي آراء أو وجهات النظر حول طريقة العمل، لتليها نسبة 25.81% بأن هذا عدم الاهتمام بالآراء يكون دائماً، وباقي المبحوثين أجابوا بأنها أبداً أي أنهم يهتمون بالآراء و وجهات النظر بنسبة 11.29%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 27.57% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.15، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لعدم الاهتمام بالآراء و وجهات النظر في مكان العمل مادام جماعة العمل متفقين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.59 و الدالة على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

فتحفظ أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن الاتفاق الدائم و التام بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة من النواحي السلبية في عمل الجماعة، فهو قد يؤدي إلى حالة من الجمود الفكري والاجتماعي بالتوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية وإهدار المعلومات و وجهات النظر المتعددة بالنسبة لموضوع معين.

**العبارة رقم (3):** اجابت نسبة 51.61% من العينة المبحوثة بأنه دائماً ما يتقبلون الاعتراض عن التجديد في روتين العمل من طرف شخص في جماعة العمل يكون له الاحترام و التقدير، لتليها نسبة 37.10% بأنه أحياناً ما يتقبلون للاعتراض، وباقي المبحوثين أجابوا أنهم لا يتقبلون أي اعتراض حتى لو كان من أشخاص يحترمونهم و هذا ما تؤكدته نسبة 11.29% من اجابات المبحوثين.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 28.42% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.40، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لقبول الاعتراض من طرف أشخاص يحترمونهم حول التجديد في روتين العمل، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.68 و الدالة على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

فموافقة المبحوثين على هذا الطرح يدل على أن هناك أشخاص محترمين داخل المؤسسة، قادرين على التأثير في أعضاء جماعات العمل، هذا ما يعطيهم صفة القادة غير الرسميين الذين نشئو لا بالانتخاب و لا بالتعيين، بل من خلال اتفاق أعضاء الجماعة حول شخص يحبونه و يتحدثون معه، أي أنهم يبرزون بصفة غير رسمية من خلال الصلات غير الرسمية التي تكون التنظيم غير الرسمي، فهم قادرين على التجديد في روتين العمل داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

**العبارة رقم (2):** اجابت نسبة 35.53% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً عندما يستبدل شخص تحترمه كان يعمل بقربك بشخص غريب عليك، تحاول إثبات أن نمط أدائك أفضل من أدائه، لتليها نسبة 33.87% من مفردات العينة بأن هذا الإثبات للأداء للعمال الآخرين الجدد يكون بصفة دائمة، وباقي المبحوثين أجابوا بأنها أبداً أي أنه لا يهتمهم أمر أحد و لا يكثرثون به بنسبة 30.60%.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 39.49% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.03، الدال على وجود تحفظ كبير حول محاولة إثبات المبحوثين لنمط أدائهم للآخرين، عندما يستبدل أشخاص يحترمونها كانوا يعملون معهم بأشخاص غريب عنهم، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.80 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في إجاباتهم يعني ضرورة الاستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين أفراد المجموعة الواحدة، فقد يكون للقادة غير الرسميين الذين يحضون بالاحترام و الثقة دور في تفعيل هذه التناقضات، و هذا ما أكدته المقابلة في سؤالها رقم 9 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة، فقد أكد على أنه يعمل على التأثير في نمط أداء العامل الجديد، فمن الضروري لجوء الإدارة إلى التعرف عليهم والعمل على تحويلهم للعمل مع جماعات أخرى، فالاختلاف في القيم و الخبرات، ما يجعل كل أعضاء الجماعة يتنافسون من أجل إظهار كل عضو مركزه في الجماعة و إثبات قيادته لها، و ذلك بإثبات أن نمط أدائهم للعمل هو الأفضل، وبالتالي انعكاس نتائجه على الأداء، هذا ما يجعل الصراع يحدث و يؤدي إلى تطوير أداء العمال لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

ب/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

**الجدول رقم (10):** استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور I.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري Sx	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبدأ	أحياناً	دائماً	عبارات الجزء الثاني من المحور I	
							التكرارات و النسب	المقياس
32.82	0.79	2.42	62	12	12	38	التكرار	4 عندما يحثك شخص بالعمل تحترمه باحترام أوامر المنسق المباشر في عملك، تطيعه و تعمل على ذلك.
			100.00	19.35	19.35	61.30	النسبة %	
13.53	0.38	2.82	62	00	11	51	التكرار	5 عندما ينصحك شخص بالعمل نتق به بضرورة التعاون مع إدارة المؤسسة، تطيعه و تعمل على ذلك.
			100.00	00.00	17.74	82.26	النسبة %	

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T -

19.32	0.51	2.65	62	01	20	41	التكرار	6	يتم تقديم ملاحظات حول الانضباط في العمل من طرف أشخاص تحترمهم في مجموعة العمل.
			100.00	01.60	32.30	66.10	النسبة%		
			الدرجة الكلية						
			0.56	2.63					

**العبارة رقم (5):** اجابت نسبة 82.26% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عندما ينصحهم شخص بالعمل تثق به بضرورة التعاون مع إدارة المؤسسة، يطيعوهم و يعملون على ذلك، لتليها نسبة 17.74% بأن هذا يكون أحياناً، بينما لم نجد أي مبحوث لا يوافق على هذا الطرح، و هو دليل على درجة الثقة و الاحترام التي يولونها لبعض الأشخاص البارزين داخل المؤسسة.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 13.53% بمتوسط حسابي قدر ب 2.82، الدال على وجود توجه قوي ايجابي لطاعة الأشخاص الذين يملكون ثقة كبيرة داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.38 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للأشخاص الذين يحضون بالثقة داخل المؤسسة على أفراد جماعات العمل، و هذا ما أكدته المقابلة في السؤالين رقم 10 و 11 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة حيث إذا ما طلب منهم أشياء باسم الجماعة مثل إظهار التعاون مع إدارة المؤسسة، و حث أعضاء الجماعة على احترام الأوامر و قوانين المؤسسة، يطيعونه و يعملون على ذلك لكن بشرط أن يكون قادراً على اقناعهم، كما أن غالبية العينة المبحوثة أكدت هذا، و هذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة أعضاء الجماعات الذين يختصون بهذه السلوكات العشوائية و غير المنضبطة، بطرق رسمية لاسيما في أوقات المشاكل، فالتعرف على القائد غير الرسمي ومخاطبته و التعامل معه باسم الجماعة يعطي فرصة أكبر في التعامل مع هذه السلوكات دون اللجوء إلى الطرق الرسمية.

**العبارة رقم (6):** اجابت نسبة 66.10% من العينة المبحوثة بأنه يتم تقديم ملاحظات بصفة دائمة حول الانضباط في العمل من طرف أشخاص يحترمونهم في مجموعة العمل، لتليها نسبة 32.30% بأن هذا يكون أحياناً، و أجاب مبحوث واحد أنه لا يتم أبداً تقديم ملاحظات حول الانضباط في العمل من طرف أشخاص يحترمونهم في مجموعة العمل بنسبة 1.60%، و هو دليل على درجة الثقة و الاحترام التي يولونها لبعض الأشخاص البارزين داخل المؤسسة.



## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشبثاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 19.32% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.65، الدال على وجود توجه قوي إيجابي إلى أن الأشخاص الذين يملكون ثقة كبيرة داخل المؤسسة يعملون على تقديم ملاحظات حول الانضباط في العمل، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.51 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الإيجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك أشخاص بارزين بالمؤسسة يقدمون ملاحظات لأفراد المؤسسة حول الانضباط في العمل، فهذا يعطيهم نوع من التقدير أو الشعور بالفخر نتيجة الاعتراف به و طاعته، وعليه إذا ما طلبت منه أشياء باسم الجماعة مثل حث أعضاء الجماعة على احترام الأوامر و قوانين العمل، فإن هذا الدور يعطيه الفرصة لإظهار مركزه في الجماعة و إثبات قيادته لها، و هذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة مواجهة أعضاء الجماعات الذين يختصون بهذه السلوكيات بطرق رسمية لاسيما في أوقات المشاكل، لأن ذلك قد يحول توجهات هؤلاء القادة غير الرسميين للجماعات المكونة للتنظيم غير الرسمي إلى إثبات وجودهم و قيادتهم للجماعات عن طريق مواجهة الإدارة و خلق المشاكل لها.

**العبارة رقم (4):** اجابت نسبة 61.30% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عندما يحثهم شخص بالعمل يحترمونه باحترام أوامر المنسق المباشر في عملهم، يطيعونه و يعملون على ذلك، لتليها نسبة 19.35% بأن هذا يكون أحياناً، بينما نجد نفس النسبة 19.35% لا يوافقون على هذا الطرح، و هو دليل على درجة الثقة و الاحترام التي يولونها لبعض الأشخاص البارزين داخل المؤسسة، لما لهم من دور هام في تسهيل تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشبثاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 32.82% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.42، الدال على وجود توجه قوي إيجابي لطاعة الأشخاص الذين يملكون ثقة كبيرة داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.79 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الإيجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للأشخاص الذين يحضون بالثقة داخل المؤسسة على أفراد جماعات العمل، حيث إذا ما حثهم على احترام أوامر المنسق المباشر بالمؤسسة، يطيعونه و يعملون على ذلك و هذا ما أكدته نسبة الغالبية، و هذا ما وقفنا عليه من خلال مقابلة اجريت مع بعض العمال كحثهم على إظهار الطاعة اتجاه المنسقين و إظهار نية التعاون الفعلي و احترام الأوامر و القوانين الرسمية للمؤسسة، لأن هذا يخدمهم قبل أن يخدم المؤسسة و هم مقتنعين بهذا.

ج/ مساهمة القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (11): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور I.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري Sx	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقياس التكرارات و النسب		عبارات الجزء الثالث من المحور I
							التكرار	النسبة %	
37.15	0.79	2.11	62	16	23	23	التكرار	7	عندما تسوء علاقتك مع رئيسك المباشر، يكون هناك شخص تثق به و تحترمه، يعمل على تحسين هذه العلاقة.
			100.00	25.80	37.10	37.10	النسبة %		
28.51	0.68	2.39	62	07	24	31	التكرار	8	تسوى الخلافات الشخصية بينك و بين زملائك على يد شخص يحظى بالاحترام و التقدير بين عمال المؤسسة.
			100.00	11.30	38.70	50.00	النسبة %		
33.44	0.72	2.16	62	12	28	22	التكرار	9	هناك أشخاص بارزون و محترمون داخل المؤسسة يعملون على ائصال المشاكل الاجتماعية للعمال إلى الإدارة.
			100.00	19.35	45.17	35.48	النسبة %		
			0.73	2.22	الدرجة الكلية				

العبارة رقم (8): اجابت نسبة 50.00% من العينة المبحوثة بأنه دائماً ما تسوى الخلافات الشخصية بين العمال و زملائهم على يد شخص يحظى بالاحترام و التقدير بين عمال المؤسسة، لتليها نسبة 38.70% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 11.30%، و هو دليل على درجة الثقة

و الاحترام التي يولونها لبعضهم التي تعمل على احتواء المشاكل العمالية داخل المؤسسة، و العمل على تسويتها دون اللجوء إلى الإدارة و يكون عن طريق أشخاص معينين يحضون بالاحترام. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 28.51% بمتوسط حسابي قدر ب 2.39، الدال على وجود توجه قوي ايجابي حول الدور الذي يقوم به الأشخاص الذين يملكون ثقة كبيرة داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.68 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للأشخاص الذين يحضون بالثقة داخل المؤسسة على أفراد جماعات العمل، و خاصة في حل الخلافات ما بين العمال، حيث أن معظم العمال أكدوا على هذا، و هذا ما أكدته المقابلة في سؤالها 12 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة، و ذلك عن طريق التدخل المباشر و السماع للطرفين و العمل على تقريب و تحسين العلاقة بين الطرفين، فهذا أفضل بكثير للإدارة من محاولة حل هذه المشاكل بطرق رسمية، فوجود غالبية العمال في تنظيمات غير رسمية يجعلهم لا يعانون من مشكلات العمل الشخصية و الاجتماعية، و هذا لاهتمام القادة غير الرسميين لهذه الجماعات بحل هذا النوع من المشكلات أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل و الانتاج.

**العبارة رقم (9):** اجابت نسبة 45.17% من العينة المبحوثة بأنه في غالب الأحيان ما يوجد هناك أشخاص بارزون و محترمون داخل المؤسسة يعملون على اىصال المشاكل الاجتماعية للعمال إلى الإدارة، لتليها نسبة 35.48% بأن هذا يكون دائماً، و هناك من رفض بصفة تامة اىصال أية مشاكل اجتماعية للعمال إلى إدارة المؤسسة عن طريق هؤلاء الأشخاص البارزون بنسبة 19.35%، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على هذا الطرح، أو أن القادة غير الرسميين لهؤلاء العمال لا يهتمهم اىصال مشاكل العمال للإدارة للعمل على حلها.

و جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 33.44% بمتوسط حسابي قدر ب 2.16، الدال على وجود توجه ايجابي قريب إلى المتوسط، إلى أن الأشخاص البارزون داخل المؤسسة يعملون على اىصال مشاكل العمال للإدارة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.72 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك أشخاص بارزين بالمؤسسة لكن قليلاً ما يعملون على اىصال مشاكل العمال للإدارة، و هذا يمكن أن يرجع إلى ذهنية القادة غير الرسميين فنظرتهم للتعاون الكبير مع الإدارة من شأنه أن يفقدهم مركزهم و يصبحون في نظر الجماعة خائنين(عملاء الإدارة)؛ كما أن هذا التعاون قد يؤدي

إلى انحياز الإدارة اتجاه هذا القائد و تفضيله عن باقي زملائه من أعضاء الجماعة كإعطائه الأعمال السهلة أو التغاضي عن أخطائه و تجاوزاته، ربما ينجر عنه عواقب سلبية داخل جماعته.

**العبارة رقم (7):** اجابت نسبة 37.10% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عندما تسوء علاقة العمال مع رؤسائهم المباشرين، يكون هناك شخص يتقون به و يحترمونه، يعمل على تحسين هذه العلاقة، و النسبة نفسها 37.10% ترى أن هذا يكون أحياناً، بينما نجد نسبة 25.80% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين حول الاجابة على أن هناك وساطات بين الرؤساء و المرؤوسين لتحسين العلاقة بينهما ان ساءت.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 37.15% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.11، الدال على وجود توجه ايجابي لطاعة الأشخاص الذين يملكون ثقة كبيرة داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.79 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك أشخاص يتقون بهم العمال و يحترمونهم، يعملون على تحسين العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين إن ساءت هذه العلاقة، و هذا ما وقفنا عليه من خلال مقابلة بعض العمال كوجود بعض الوساطات بينهم و بين رؤسائهم تساعدهم على حل مشاكلهم، غير أن إجابات المبحوثين كان فيها تحفظ حول هذا الجانب.

3/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية.

**المحور II:** تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

أ/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (12): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور II.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	المقياس			التكرارات و النسب	عبارات الجزء الأول من المحور II
				أبداً	أحياناً	دائماً		
30.43	0.73	2.39	62	09	20	33	التكرار	10 مناقشة الآراء حول العمل يوفر للعامل الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام.
			100.00	14.51	32.26	53.23	النسبة %	
25.35	0.61	2.39	62	04	30	28	التكرار	11 يحقق لك الالتقاء مع زملائك و التهاور معهم ترويحاً عن النفس و كسر للملل.
			100.00	06.45	48.39	45.16	النسبة %	
23.70	0.59	2.48	62	03	26	33	التكرار	12 المحادثات اليومية في أوقات الراحة تكسبك أصدقاء جدد داخل المؤسسة.
			100.00	04.84	41.93	53.23	النسبة %	
			الدرجة الكلية			0.64	2.42	

**العبارة رقم (12):** اجابت نسبة 53.23% من العينة المبحوثة بأن المحادثات اليومية المستمرة في أوقات الراحة تكسبهم أصدقاء جدد داخل المؤسسة، لتليها نسبة 41.93% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك ثلاث مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 4.84%، و هو دليل على دور الاتصالات غير الرسمية في تحقيق التفاعل الاجتماعي ما بين العمال الذي يكسبون به أصدقاء جدد يسمح بنقل المعلومات و المشاعر و الأفكار.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 23.70% بمتوسط حسابي قدر ب 2.48، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به المحادثات اليومية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.59 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للفرص التي تعطيها الاتصالات غير الرسمية من حيث مساهمتها في زيادة درجة التماسك و الالتحام بين أعضاء المؤسسة، و يتحقق ذلك من خلال درجة الجاذبية بين الأعضاء لبعضهم البعض، مما يزيد من سرعة التأقلم، غير أن هناك نسبة لا بأس بها من المبحوثين الذين ينظرون لهذا الطرح نظرة وسطية، فهم نمط من الأفراد المنعزلين نادراً ما يساهمون في أوجه النشاط الاجتماعي، ذلك أنهم لا ينضمون إلى جماعة، و لا ينتمون إلى فرقة أو جماعة رسمية أو غير رسمية، و هؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المؤسسة، و لا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، و لا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال الاجتماعية بالمؤسسة.

**العبارة رقم (11):** اجابت نسبة 48.39% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً يحقق لهم الالتقاء مع الزملاء و التحوار معهم ترويحاً عن النفس و كسر للملل، لتليها نسبة 45.16% بأن هذا يكون دائماً، و أجاب مبحوثين بأنهم لا يتم أبداً تحقيق الترويح عن النفس و كسر للملل عند الالتقاء مع الزملاء و التحوار معهم بنسبة 6.45%، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 25.35% بمتوسط حسابي قدر ب 2.39، الدال على وجود توجه ايجابي قريب إلى المتوسط، فالاتصالات غير الرسمية تنفس عن العامل في المواقف المختلفة داخل المؤسسة و التي تكون اتجاهه نحو أداء أعماله، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.61 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك عدم موافقة على أن الالتقاء مع الزملاء و التحوار معهم يحقق ترويحاً عن النفس و كسر للملل داخل المؤسسة، و هذا يمكن أن يرجع إلى الفرص القليلة التي يتحقق فيه هذا الالتقاء داخل المؤسسة، و يكون هذا غالباً في أوقات الغداء و الراحة و التي لا تكفي حتى للراحة الجسدية، و كذا وضعية العمل التي تعتمد على الآلات، أي تعامل العامل داخل المؤسسة يكون بالغالب مع الآلة، هذا ما يفرض عليه عزلة نسبية داخل المؤسسة.

العبارة رقم (10): اجابت نسبة 53.23% من العينة المبحوثة بأنه دائماً مناقشة الآراء حول العمل يوفر للعامل الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام، لتليها نسبة 32.26% ترى أن هذا يكون أحياناً، بينما نجد نسبة 14.51% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على موافقة المبحوثين على الاجابة على أنه يمكن توفير الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام إذا ما كانت مناقشات للآراء بين العمال حول العمل داخل المؤسسة. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.43% بمتوسط حسابي قدر ب 2.39، الدال على وجود توجه ايجابي لإجابات المبحوثين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.73 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين. فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن التفاعل الاجتماعي الذي تحققه الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة توفر للعامل الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام و هذا ما تأكده المقابلة في السؤالين 13 و 14 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة و كذا النسب المئوية في الجدول أعلاه حيث نجد غالبية أفراد العينة الذين أجابوا بأن الاتصالات غير الرسمية عن طريق مناقشة الآراء ما بين العمال توفر لهم الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام و هذا لما توفره الاتصالات غير الرسمية من رضا لدى العمال الذي يترجم إلى رغبة لديهم لإنجاز الأعمال و المهام الموكلة إليهم، و هذا ما يؤدي بدون شك إلى التطوير في أدائهم و تحسينه باستمرار.

ففرص الاتصال التي تعطيها الاتصالات غير الرسمية تساهم في زيادة درجة التماسك و الالتحام بين عمال المؤسسة، و يتحقق ذلك من خلال درجة الجاذبية بين العمال لبعضهم البعض، مما يزيد من سرعة التأقلم، هذا ما يخفض من حالة اللامبالاة داخل المؤسسة و يزيد من رغبة العمال في تنفيذ المهام الموكلة إليهم، مما يكسب المؤسسة خاصية الاندماج التنظيمي التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة " E.A.T.I.T " .

الجدول رقم (13): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور II.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقاييس التكرارات و النسب		عبارات الجزء الثاني من المحور II
							التكرار	النسبة %	
32.29	0.61	1.90	62	15	38	09	التكرار	13	الإشاعات داخل المؤسسة تكون صحيحة.
			100.00	24.20	61.30	14.50	النسبة %		
37.05	0.78	2.10	62	16	24	22	التكرار	14	تعمل الإدارة على توضيح و تصحيح هذه الإشاعات.
			100.00	25.81	38.71	35.48	النسبة %		
29.27	0.71	2.42	62	08	20	34	التكرار	15	عندما يكون هناك احتمال الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء، يجعلك تتجزأ مهامك على أكمل وجه.
			100.00	12.90	32.26	54.84	النسبة %		
	0.70	2.14	الدرجة الكلية						

العبارة رقم (15): اجابت نسبة 54.84% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عندما يكون هناك احتمال الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء داخل المؤسسة، هذا ما يجعلهم ينجزون مهامهم على أكمل وجه، لتليها نسبة 32.26% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك ثمانية مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 12.90%، و هو دليل على دور الإشاعات داخل المؤسسة في جعل الصراع يحدث و يؤدي إلى تطوير أداء العمال لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 29.27% بمتوسط حسابي قدر ب 2.42، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به الإشاعات



## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.71 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الإيجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للإشاعات داخل المؤسسة، و خاصة مساهمتها في معالجة بعض الحالات مثل أداء العمال بأدنى جهد ممكن في العمل، و تقل تحرك العاملين و توقفهم بين الحين و الآخر و التعطيل و الانقطاع المستمرين للمهام داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدته المقابلة في سؤالها 17 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة فهذه الإشاعات تؤدي إلى التنافس و الغيرة، فمعظمهم ليسوا ذوي مؤهلات، فهذه الإشاعات تمكن من زيادة درجات الصراع عن طريق التحكم بقنوات الاتصال نحو الانحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة، كذلك العمل على تسريب بعض الإشاعات عن طريق بعض الأفراد.

و هذا ما لاحظناه أثناء تواجدها بالمؤسسة و تزامننا مع وجود مشكل في استيراد المادة الأولية (الصوف) مع العلم أن مصدرها هي بلدان تعاني من اضطرابات سياسية (مصر، سوريا، مالي) ما أثر هذا على اقتصادها و بالتالي التأثير على كمية المادة الأولية بالمؤسسة، و بوجود إشاعة حول الاستغناء عن عمال تخزين و تصفية المادة الأولية، جعلهم هذا ينجزون مهامهم على أكمل وجه بل يتطوعون لأعمال أخرى داخل المؤسسة لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

**العبارة رقم (13):** اجابت نسبة 61.30% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً الإشاعات داخل المؤسسة تكون صحيحة، لتليها نسبة 24.20% بأن هذا لا يكون أبداً، أي أن الإشاعات داخل المؤسسة تكون خاطئة، و أجاب مبحوثين بأن الإشاعات دائماً تكون صحيحة بنسبة 14.50%، و هذا دليل على عدم موافقة المبحوثين على هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 32.29% بمتوسط حسابي قدر بـ 1.90، الدال على وجود توجه سلبي لإجابات المبحوثين، فالإشاعات داخل المؤسسة تكون خاطئة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.61 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات على أن الإشاعات أحياناً ما تكون صحيحة، و هي نسبة تمثل الغالبية من مفردات العينة، و كذا المقابلة في سؤالها 15 مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة يؤكد هذا مع تواجد كل أنواع الإشاعات المتعلقة بالأشخاص و المتعلقة بالعمل، كما أن الدراسة الاستطلاعية بالمؤسسة أدت بنا إلى

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

التأكد بالدور الكبير للإشاعات في التأثير في جو العمل و أداء العامل، و ذلك من خلال علمنا بإشاعات سابقة داخل المؤسسة، مفادها هو أن المؤسسة للبيع للخواص أي مشروع خوصصتها، و هذا ما كان له أشد التأثير على العمال و خاصة على مستوى أدائهم من إرباك و توتر، و هذا لإحساسهم بتهديد خارجي فيما يخص مناصب شغلهم بالمؤسسة، مما خلق جو عدم الاستقرار و الأمان يدفعهم لبذل جهود أكبر بعملهم لمحاولة إثبات أهميتهم و فعاليتهم.

**العبارة رقم (14):** اجابت نسبة 38.71% من العينة المبحوثة بأن الإدارة تقوم في غالبية الأحيان بتوضيح و تصحيح هذه الاشاعات داخل المؤسسة، لتليها نسبة 35.48% ترى أن هذا يكون دائماً، بينما نجد نسبة 25.81% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على الاجابة فإدارة المؤسسة لا تعمل على تصحيح بعض الإشاعات.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 37.05% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.10، الدال على تمركز كبير لإجابات المبحوثين حول المتوسط، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.78 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين. فتحفظ أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن الإدارة تصحح الإشاعات الراضجة، وهو ما أكدته النقاش مع بعض العمال التنفيذيين، و كذا المقابلة في سؤالها 16 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة، فهي تؤكد على تصحيح هذه الاشاعات قدر المستطاع، كما أن الإدارة ليست على اطلاع أصلاً ببعض الإشاعات ويرجح أن يعود سبب هذا حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة داخل المؤسسة.

ج/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

**الجدول رقم (14):** استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور II.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبدأ	أحياناً	دائماً	المقياس التكرارات و النسب	
							التكرار	النسبة %
31.31	0.68	2.16	62	10	32	20	التكرار	يفهم العاملون حدود مهامهم و واجباتهم في العمل بطريقة غير رسمية.
			100.00	16.13	51.61	32.26	النسبة %	
27.50	0.66	2.39	62	06	26	30	التكرار	يحقق لك الالتقاء مع الأصدقاء و التهاور معهم الحصول على معلومات حول ما يدور بالمؤسسة.
			100.00	09.67	41.94	48.39	النسبة %	
31.92	0.67	2.11	62	11	33	18	التكرار	مناقشة الآراء حول معايير أداء المهام يسمح بمعرفة

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T -

طريقة تقييمك من طرف المشرف.	النسبة %	29.03	53.23	17.74	100.00
الدرجة الكلية					
		0.67	2.22		

**العبارة رقم (17):** اجابت نسبة 48.39% من العينة المبحوثة بأنه دائماً الالتقاء مع الأصدقاء و التهاور معهم يحقق هذا الحصول على معلومات حول ما يدور بالمؤسسة، لتليها نسبة 41.94% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك ستة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 9.67%، و هو دليل على دور العلاقات غير الرسمية بين العمال داخل المؤسسة في الحصول على معلومات، يمكن أن لا يصل لها العمال عن طريق الإدارة. وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 27.50% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.39، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه الصداقات داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.66 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك تأثير للصداقات و المحادثات معهم داخل المؤسسة في تغطية نقص المعلومات إذا كان موجوداً، فغموض الأهداف و غموض الهيكل التنظيمي و النصوص التنظيمية داخل المؤسسة من شأنه أن ينتج عدم فهم العاملين لحدود مهامهم و واجباتهم في العمل. فحصول العمال على معلومات من خلال علاقاتهم الشخصية مع الآخرين و هذا ما تؤكدته المقابلة في سؤالها 19 مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة، راجع إلى التفاعل اليومي بينهم خاصة في أوقات الراحة والفراغ في العمل، مع ملاحظتنا أن أغلب الإطارات و العمال لا يخرجون من المؤسسة بعد دخولهم صباحاً إلى غاية انتهاء الدوام الرسمي بما في ذلك فترات الراحة و تناول الغداء من 12.00 سا إلى 13.00 سا، و هذا ما يسمح باتساع دائرة الصداقات و المحادثات معهم داخل المؤسسة، التي تساعد في جمع المعلومات و معرفة ما يدور بالمؤسسة.

**العبارة رقم (16):** اجابت نسبة 51.61% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً العاملون يفهمون حدود مهامهم و واجباتهم في العمل بطريقة غير رسمية، لتليها نسبة 32.26% بأن هذا يكون دائماً، أي أن فهم العاملين لحدود مهامهم يكون إلا بالطرق غير الرسمية داخل المؤسسة، و أجاب مبحوثين بأن هذا الفهم لا يتحقق أبداً إلا بالطرق الرسمية بنسبة 16.13%، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتماً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 31.31% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16، الدال على وجود توجه ايجابي لإجابات المبحوثين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.68 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن بعض العاملين قد يستخدمون طرق غير رسمية في فهم حدود مهامهم و واجباتهم، عن طريق زملاء يكونون بجانبهم في أوقات العمل أو أصدقاء داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدُه المقابلة في سؤالها 18 فالعمال داخل المؤسسة يعرفون مهامهم و واجباتهم بالطرق الرسمية و غير الرسمية معاً، لأن معظم العمال جاهلون بواجباتهم و حقوقهم بالاتصالات غير الرسمية تزيد من معرفتهم للأعمال التي تترجم إلى فهم جيد لحدود مهامهم و بالتالي التقليل من حالة التوتر و الإرباك في اتخاذ القرار في حدود مهامهم داخل المؤسسة، و بالتالي الرفع في مستوى الأداء.

**العبارة رقم (18):** اجابت نسبة 53.23% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً مناقشة الآراء حول معايير أداء المهام يسمح بمعرفة طريقة تقييم العامل من طرف المشرف، لتليها نسبة 29.03% ترى أن هذا يكون دائماً، بينما نجد نسبة 17.74% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على الاجابة فإدارة المؤسسة لا تعمل على تصحيح بعض الإشاعات.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتماً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 31.92% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.11، الدال على تمركز كبير لإجابات المبحوثين حول المتوسط، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.67 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ أفراد العينة في إجاباتهم يعني أن معظم العاملين قد يلجئون إلى تبادل الآراء فيما بينهم لعدم وضوح متطلبات و أهداف وظيفة الفرد و واجباته في العمل أي عدم كفاية المعلومات المتعلقة بانجاز المهام داخل المؤسسة، خاصة غموض طريقة تقييم المشرف لهؤلاء العمال، فالمناقشات حول معايير تقييم الأداء داخل المؤسسة يساعدهم هذا في التقليل من حدة التوتر و الإرباك، التي يكون بمقدوره بعدها تحديد مستوى أدائه .

د/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (15): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الرابع من المحور II.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقاييس التكرارات و النسب		عبارات الجزء الرابع من المحور II
							التكرار	النسبة %	
26.54	0.62	2.34	62	05	31	26	التكرار		19
			100.00	08.06	50.00	41.94	النسبة %	عندما يعترضك مشكل بالعمل، زملاؤك يوجهونك و يعرفوك بمن تتصل لعرض المشكل لحله.	
28.66	0.65	2.27	62	07	31	24	التكرار		20
			100.00	11.29	50.00	38.71	النسبة %	الالتقاء و الاجتماع مع زملائك و التحاور معهم يساعدك على معرفة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة.	
29.76	0.73	2.47	62	09	15	38	التكرار		21
			100.00	14.50	24.20	61.30	النسبة %	ألجأ إلى زملائي لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة من الإدارة عندما تكون غامضة.	
			الدرجة الكلية				0.67	2.36	

العبارة رقم (19): اجابت نسبة 50.00% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً عندما يعترضك مشكل بالعمل، زملاؤهم يوجهونهم و يعرفونهم بمن يتصلون لعرض المشكل لحله، لتليها نسبة 41.94% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك خمسة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 8.06%، و هو دليل على دور العلاقات غير الرسمية في توجيه العمال داخل المؤسسة لحل مشاكلهم بالوجهة الصحيحة، و هذا ما يسهل في تسهيل التنسيق بين العمال و معرفة بمن يتصل حتى يحلو مشاكلهم.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 26.54% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.34، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.62 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين قد يستخدمون علاقاتهم غير رسمية في توجيه جهودهم و تصرفاتهم داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدته المقابلة في سؤالها 20 فهم يعملون على توجيه جهودهم في جميع الأحوال، حتى لو كان هذا الشخص عدو داخل المؤسسة، فتشتت الجهود و التصرفات أمر قد يؤدي إلى عدم سيرها جميعاً في اتجاه متجانس، فالعلاقات غير الرسمية تربط بين المجهودات الفردية و توجيهها نحو هدف مشترك، و بالتالي تسهيل التنسيق بين العمال لضمان سرعة الإجراءات و دقتها.

**العبارة رقم (20):** اجابت نسبة 50.00% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً الالتقاء و الاجتماع مع الزملاء و التحوار معهم يساعد على معرفة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة، لتليها نسبة 38.71% بأن هذا يكون دائماً، أي أن معرفة العاملين للعلاقة ما بين أقسام المؤسسة يتحقق دائماً من خلال الاحتكاك بعمال الأقسام الأخرى و التحوار معهم، و أجاب سبعة مبحوثين بأن هذه المعرفة لا تتحقق أبداً إلا بالطرق الرسمية بنسبة 11.29%، و هذا دليل على تحفظ المبحوثين على هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 28.66% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.27، الدال على وجود توجه ايجابي لإجابات المبحوثين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.65 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين قد يستخدمون طرق غير رسمية مثل المحادثات في معرفة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة، فعدم تحديد العلاقة بين الأقسام و بعضها أو الإدارات بعضها مع البعض الآخر يؤدي إلى تشتت جهود و تصرفات الأفراد العاملين داخل المؤسسة، هذا بالإضافة إلى فقد عنصر التعاون بين الإدارات أو الأقسام المختلفة لعدم وضوح الرؤيا قد يكون سببه ضعف نظام الاتصال في المؤسسة.

فقد تكون لهذه الاتصالات غير الرسمية دور في التقليل من حدة هذه الصراعات التي تسببها مشاكل الاتصال داخل المؤسسة، فان المعلومات التي تسير عبر القنوات غير الرسمية تنتشر بسرعة لتحقق هدفها ربما خلال ساعات، و هذا ما يسهل سرعة الإجراءات و دقتها.

العبارة رقم (21): اجابت نسبة 61.30% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عندما تكون النشرات الصادرة من الإدارة غامضة يلجئون إلى زملائهم لمعرفة المقصود منها، لتليها نسبة 24.20% ترى أن هذا يكون أحياناً، بينما نجد نسبة 14.50% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على التوجه القوي و الايجابي للمبحوثين في اجاباتهم فإدارة المؤسسة لابد أن تراعي المستوى التعليمي لعمالها خاصة و أن معظم أفراد العينة هم بمستوى تعليمي متوسط و ثانوي.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 29.76% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.47، و الذي يؤكد التوجه الايجابي لإجابات المبحوثين ، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.73 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي لأفراد العينة في إجاباتهم يعني أن هناك توجه قوي لعمال المؤسسة إلى زملائهم لمعرفة المقصود من نشرات الإدارة، ربما يكون هناك غموض في سياسة الاتصال داخل المؤسسة كالنشرة مثلاً، و هذا ما تؤكدته المقابلة في سؤالها 21 مع أحد القادة غير الرسميين داخل المؤسسة فهم يعملون على هذا في حال ما إذا طلب منهم ذلك، حيث أنها قد تحتوي على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة إلى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد، هذا ما يضطرهم اللجوء إلى زملائهم لفهمها و معرفة المقصود منها.

#### 4/ عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة.

**المحور III:** تساهم الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".  
 أ/ مساهمة الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".  
**الجدول رقم (16):** استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الأول من المحور III.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي X	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقياس التكرارات و النسب	
							التكرار	النسبة %
27.92	0.69	2.47	62	07	19	36	التكرار	وجود الأصدقاء و المعارف داخل المؤسسة، يشعر بالآمان و الاستقرار.
			100.00	11.29	30.65	58.06	النسبة %	
25.96	0.64	2.47	62	05	23	34	التكرار	عبارات الإطراء و الشكر التي يقدمها المشرف تشعرك بالانتماء للمؤسسة.
			100.00	08.06	37.10	54.84	النسبة %	
30.18	0.65	2.16	62	09	34	19	التكرار	عندما أشعر بالملل من تكرار العمل الذي أقوم به، ألجأ لأحد الأصدقاء لكسر هذا الملل.
			100.00	14.50	54.85	30.65	النسبة %	
			0.66	2.37	الدرجة الكلية			

**العبارة رقم (23):** اجابت نسبة 54.84% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عبارات الإطراء و الشكر التي يقدمها المشرف تشعركم بالانتماء للمؤسسة، لتليها نسبة 37.10% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك خمسة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 8.06%، و هو دليل على دور الحوافز المعنوية من نوع الإطراء و الشكر داخل المؤسسة في إزالة حالة الإحباط لدى العمال، و هذا ما يزيد من رغبة العمال في تنفيذ المهام بكل نشاط.  
 وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 25.96% بمتوسط حسابي قدر ب 2.47، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.64 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.



فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع الإطراء و الشكر داخل المؤسسة، فهي تزيد من رغبتهم في العمل و إنجازهم بشكل تام، و هذا ما أكدته بعض المبحوثين من خلال محادثتنا له داخل المؤسسة.

فجو العمل و تكرار العملية الإنتاجية لفترة زمنية طويلة بنفس القواعد و الأساليب الرتيبة، يؤدي بالعمال إلى الشعور بالملل و الرتابة مما يولد حالة من الإحباط لدى العمال تتعكس بالسلب على أنشطة الأعمال داخل المؤسسة، فعبارات الإطراء و الشكر التي تقدم داخل المؤسسة و لو أنها غير مكلفة تساهم في إشباع حاجات العاملين نفسية-اجتماعية كالاعتراف و التقدير و رفع روحهم المعنوية، و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المؤسسة، ما من شأنه تفعيل الحيوية و النشاط أو صراع وظيفي داخل المؤسسة.

**العبارة رقم (22):** اجابت نسبة 58.06% من العينة المبحوثة بأنه دائماً وجود الأصدقاء و المعارف داخل المؤسسة، يشعروهم بالأمان و الاستقرار، لتليها نسبة 30.65% بأن هذا يكون أحياناً، أي أن وجود الأصدقاء داخل المؤسسة لا يشعروهم دائماً بالأمان و الإستقرار بل تدخل عوامل أخرى، و أجاب سبعة مبحوثين بأن وجود الأصدقاء أو أشخاص يعرفونهم داخل المؤسسة لا يؤثر أبداً في شعورهم بالأمان و الإستقرار و هذا ما يعكس عدم الثقة داخل المؤسسة أو مدى شدة رسمية العمل الذي يقوم به، و هذا بنسبة 11.29%، و على العموم فإن نسب إجابات المبحوثين تعكس موافقتهم لهذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 27.92% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.47، الدال على وجود توجه ايجابي لإجابات المبحوثين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.69 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين يؤثر فيهم تواجد الأصدقاء و المعارف داخل المؤسسة، من خلال إشعارهم بالأمان و الإستقرار عن طريق العلاقات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بصفة مستمرة بينهم داخل المؤسسة، و هذا ما تؤكدته المقابلة في سؤالها 22 التي أجريت مع أحد القادة غير الرسميين لأن هذا يستفيدون منه داخل المؤسسة، فهي تعتبر فرصة أمام العمال لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، و تقوي من شعور العامل بالأمان و الاستقرار، ما من شأنه أن يؤثر في نفسية العمال و حفزهم في وظائفهم.

**العبارة رقم (24):** اجابت نسبة 54.85% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً عند شعورهم بالملل من تكرار العمل الذي يقومون به، يلجئون لأحد الأصدقاء لكسر هذا الملل، لتليها نسبة 30.65% ترى أن هذا يكون دائماً، بينما

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وجد نسبة 14.50% لا يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على تحفظ للمبحوثين في اجاباتهم، و هذا نظراً لطبيعة عمل غالبية عمال المؤسسة، فهم يتعاملون بالدرجة الأولى مع الآلة، غير أن هذا لم يبلغ ميول المبحوثين لظروف تواجد أصدقائهم بقربهم ليكونوا منفذاً للترويح عن أنفسهم.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.18% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16، و الذي يؤكد تحفظ إجابات المبحوثين، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.65 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين داخل المؤسسة يكونون بعيدين نسبياً عن بعضهم، غير أنهم يفضلون تواجد أصدقاء بقربهم ليكونوا منفذاً للتوتر و كسر للملل الذي يكون نتيجة للرتابة في العمل، فهذا يعطي فرصاً للاختلاط و التفاعل الاجتماعي التي تساهم في إشباع حاجات العاملين نفسية-اجتماعية و رفع روحهم المعنوية، هذا ما يساعد على إزالة حالة الإحباط لدى العمال و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المؤسسة.

ب/ مساهمة الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (17): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثاني من المحور III.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري S <sub>x</sub>	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	المقاييس التكرارات و النسب		عبارات الجزء الثاني من المحور III
							التكرار	النسبة %	
33.55	0.69	2.06	62	13	32	17	التكرار	25	يساهم أصدقاؤك و زملاء العمل بنقل اقتراحاتك حول العمل لرئيسك المباشر.
			100.00	21	51.60	27.40	النسبة %		
37.30	0.73	1.95	62	18	29	15	التكرار	26	أقوم بتقديم النصيحة حول عمل أحد أفراد المؤسسة عن طريق أحد أصدقائه لينقلها إليه بصفة شخصية.
			100.00	29.00	46.80	24.20	النسبة %		
30.66	0.72	2.34	62	09	23	30	التكرار	27	عندما يستشيرك رئيسك المباشر حول العمل يجعلك تساهم بفكرة جديدة في طريقة أداء هذا العمل.
			100.00	14.52	37.10	48.38	النسبة %		
			0.71	2.12	الدرجة الكلية				

**العبارة رقم (27):** اجابت نسبة 48.38% من العينة المبحوثة بأنه دائماً عند استشارت الرئيس المباشر العمال حول العمل، يجعلهم هذا يساهمون بفكرة جديدة في طريقة أداء هذا العمل، لتليها نسبة 37.10% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك تسعة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 14.52%، و هو دليل على دور الحوافز

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

المعنوية من نوع الاستشارات غير الرسمية داخل المؤسسة في توليد أفكار جديدة لدى العمال حول طريقة أداء العمل داخل المؤسسة.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 30.66% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.34، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.72 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع الإطراء و الشكر داخل المؤسسة، فهي تزيد من رغبتهم في العمل و إنجازهم بشكل تام، و هذا ما أكدته بعض المبحوثين من خلال محادثتنا لهم داخل المؤسسة.

فجو العمل و تكرار العملية الإنتاجية لفترة زمنية طويلة بنفس القواعد و الأساليب الرتيبة، يؤدي بالعمال إلى الشعور بالملل و الرتابة مما يولد حالة من الإحباط لدى العمال تتعكس بالسلب على أنشطة الأعمال داخل المؤسسة، فعبارات الإطراء و الشكر التي تقدم داخل المؤسسة و لو أنها غير مكلفة تساهم في إشباع حاجات العاملين نفسية-اجتماعية كالاعتراف و التقدير و رفع روحهم المعنوية، و تعزيز انتمائهم و علاقتهم مع المؤسسة، ما من شأنه تفعيل الحيوية و النشاط أو صراع وظيفي داخل المؤسسة.

**العبارة رقم (25):** اجابت نسبة 51.60% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً يساهم الأصدقاء و زملاء العمل بنقل اقتراحاتهم حول العمل لرئيسهم المباشر، لتليها نسبة 29.00% بأن هذا يكون دائماً، أي أن الأصدقاء داخل المؤسسة يكونون حلقة ربط بين العمال و رؤسائهم، من خلال العمل على نقل بعض الاقتراحات لهؤلاء الرؤساء، و أجاب ثلاث عشرة مبحوثين بأن الأصدقاء و زملاء العمل داخل المؤسسة لا يساهمون أبداً في نقل اقتراحاتهم حول العمل لرئيسهم المباشر، و هذا بنسبة 21%، و على العموم فإن نسب إجابات المبحوثين تعكس تحفظهم حول هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 33.55% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.06، الدال على تمركز قوي لإجابات المبحوثين حول المتوسط و هذا ما يعكس تحفظ المبحوثين في إجاباتهم، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.69 و الدالة على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين داخل المؤسسة قد تنقل اقتراحاتهم إلى رؤسائهم المباشرين، و هذا ما وقفنا عليه عند محادثتنا لبعض العمال بقوله أنه يعتمد في بعض الاحيان إلى ايصال فكرة خاصة بالعمل و مهمة إلى رئيسته المباشر عن طريق أحد الأصدقاء، لأن معظم الرؤساء المباشرين لا يقبلون مباشرة النصيحة من مرؤوسيههم، و لكن عن طريق آخر يمكن تقبلها و العمل بها.

**العبارة رقم (26):** اجابت نسبة 46.80% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً يقومون بتقديم النصيحة حول عمل أحد أفراد المؤسسة عن طريق أحد أصدقائه لينقلها إليه بصفة شخصية، لتليها نسبة 30.65% ترى أن هذا لا يكون أبداً، بينما نجد نسبة 24.20% يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على عدم موافقة المبحوثين في اجاباتهم لهذا الطرح، و يمكن أن يفسر هذا بتوجهات العاملين داخل المؤسسة بعدم التدخل في عمل أي أحد داخل المؤسسة.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 37.30% بمتوسط حسابي قدر بـ 1.95، و الذي يؤكد عدم موافقة إجابات المبحوثين لهذا الطرح، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.73 و الدالة على انحراف سلبي عن متوسط إجابات المبحوثين. فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين داخل المؤسسة يكونون بعيدين نسبياً عن بعضهم، غير أنهم و بالذات في تقديم النصائح لعمال آخرين داخل المؤسسة يعتبر تدخلاً في شؤون الآخرين و لا يحبذونه، معتبرين أن لكل عامل مسئوله المباشر الذي يعمل على نصحه و لا يدخل هذا في صلاحيات العمال الآخرين.

ج/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (18): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الثالث من المحور III.

عبارات الجزء الثالث من المحور III	المقياس	دائماً	أحياناً	أبداً	المجموع	المتوسط	الانحراف	معامل
-----------------------------------	---------	--------	---------	-------	---------	---------	----------	-------

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T -

الاختلاف CV%	المعياري S <sub>x</sub>	الحسابي X					التكرارات و النسب	
31.62	0.70	2.21	62	10	29	23	التكرار	28 إذا واجهتك بعض الصعوبات في مهامك الرسمية، يساعدك أصدقاؤك في العمل لحلها.
			100.00	16.13	46.77	37.10	النسبة %	
35.25	0.66	1.87	62	18	34	10	التكرار	29 عند مواجهتك لمشكل بالعمل رئيسك المباشر يتستر عليك، و تعملان على حلها بطرق غير رسمية.
			100.00	29.03	54.84	16.13	النسبة %	
24.46	0.62	2.52	62	04	22	36	التكرار	30 الصدقة تضفي على ميدان العمل جواً رائعاً يخفف من المتاعب و يعوض نقائص و مشاكل العمل في المؤسسة.
			100.00	06.46	35.48	58.06	النسبة %	
	0.66	2.2	الدرجة الكلية					

**العبارة رقم (30):** اجابت نسبة 58.06% من العينة المبحوثة بأنه دائماً الصداقة تضفي على ميدان العمل جواً رائعاً يخفف من المتاعب و يعوض نقائص و مشاكل العمل في المؤسسة، لتليها نسبة 35.48% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك أربعة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 06.46%، و هو دليل على دور الحوافز المعنوية من نوع علاقات الصداقة داخل المؤسسة في توفير مناخ ايجابي داخل المؤسسة يساعد على أداء الأعمال.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 24.46% بمتوسط حسابي قدر ب 2.52، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه الحوافز المعنوية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.62 و الدال على تمركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع علاقات الصداقة داخل المؤسسة، فهي تخفف من متاعب العمل داخل المؤسسة، فالجهود موحدة التي توفرها علاقات الصداقة على هامش التنظيم الرسمي و الصادرة بطريقة عفوية و إرادية تساهم بالتعاون ما بين عمال المؤسسة حتى في المهام الرسمية.

فالعلاقات غير رسمية بين العمال، توفر الجو الملائم بين العمال من تعاون و مساهمة في إنجاز أعمال زملائهم، و كذا تعويض النقائص و مشاكل العمل من خلال مساهمة العلاقات في حل الصعوبات و المشاكل التي تواجه العمال في أعمالهم داخل المؤسسة.

**العبارة رقم (28):** اجابت نسبة 46.77% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً يساعد أصدقاؤهم في العمل في حل بعض الصعوبات التي تعترض مهامهم الرسمية داخل المؤسسة، لتليها نسبة 37.10% بأن هذا يكون دائماً، أي أن الأصدقاء داخل المؤسسة يعتبرون سناً للعمال في حل بعض الصعوبات، و أجاب عشرة مبحوثين بأن الأصدقاء و زملاء العمل داخل المؤسسة لا يساهمون أبداً في حل بعض الصعوبات التي تعترضهم في مهامهم الرسمية، و هذا بنسبة 16.13%، و على العموم فإن نسب إجابات المبحوثين تعكس تحفظهم حول هذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشبهاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 31.62% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.21، الدال على تركز لإجابات المبحوثين حول المتوسط و هذا ما يعكس تحفظ المبحوثين في إجاباتهم، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.70 و الدالة على تركز متوسط نسبياً لإجابات المبحوثين.

فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين داخل المؤسسة قد يكونون في شكل تطوعي لإنجاز أعمال ومهام زملائهم، ويعود مستوى هذا التعاون إلى تلك العلاقات غير الرسمية بين العمال، و هذا ما لحظناه بين بعض العاملين في أدائهم لأعمالهم والذي كثيراً ما يتجاوز حدود العمل والمهام الرسمية، ويتجلى جزء منه في عمل بعض العمال في وظائف ليس لهم مهام رسمية بها، كتعاون أعوان التنفيذ فيما بينهم من خلال استخلاف بعضهم لبعض في أعمالهم إذا كان هناك احتمال لغياب أحدهم.

**العبارة رقم (29):** اجابت نسبة 54.84% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً عند مواجهتهم لمشكل بالعمل رئيسهم المباشر يتستر عليهم، و يعملون على حلها بطرق غير رسمية، لتليها نسبة 29.03% ترى أن هذا لا يكون أبداً، بينما نجد نسبة 16.13% يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على عدم موافقة المبحوثين في اجاباتهم لهذا الطرح، و يمكن أن يفسر هذا بحساسية هذا الطرح داخل المؤسسة.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشبهاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 35.25% بمتوسط حسابي قدر بـ 1.87، و الذي يؤكد عدم موافقة إجابات المبحوثين لهذا الطرح، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.66 و الدالة على انحراف سلبي عن متوسط إجابات المبحوثين. فتحفظ المبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين داخل المؤسسة قد يميلون إلى التعاون مع زملائهم في حل مشكلة لهم دون علم رئيسه المباشر، أو تَسْتُرُ الرئيس المباشر على مرؤوسيه، فالعلاقات

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

الشخصية التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين و المرؤوسين بعضهم ببعض يجعل هؤلاء يميلون إلى إخفاء التصرفات الخاطئة و التستر عليها، هذا ما يساهم في التخفيف من حالات التوتر و الإرباك بإعطائهم حالة من الاطمئنان داخل المؤسسة ما ينجم عنه تخفيض مستوى الصراع إذا زادت حدته داخل المؤسسة.

د/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

الجدول رقم (19): استجابات أفراد العينة المدروسة حول عبارات الجزء الرابع من المحور III.

معامل الاختلاف CV%	الانحراف المعياري $S_x$	المتوسط الحسابي $\bar{X}$	المجموع	أبداً	أحياناً	دائماً	عبارات الجزء الرابع من المحور III		
							المقياس التكرارات و النسب		
30.20	0.73	2.42	62	09	18	35	التكرار	31	
			100.00	14.50	29.05	56.45	النسبة %		
40.98	0.81	1.98	62	21	21	20	التكرار	32	
			100.00	33.87	33.87	32.26	النسبة %		
24.85	0.65	2.63	62	06	11	45	التكرار	33	
			100.00	09.68	17.74	72.58	النسبة %		
			الدرجة الكلية						
			0.73	2.34					

**العبارة رقم (33):** اجابت نسبة 72.58% من العينة المبحوثة بأنه دائماً استشارتهم في بعض أمور العمل يجعلهم يحافظون على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملونها في العمل، لتليها نسبة 17.74% بأن هذا يكون أحياناً، بينما هناك ستة مبحوثين لا يوافقون على هذا الطرح بنسبة 9.62%، و هو دليل على دور الحوافز المعنوية من نوع استشارة العمال بطرق غير رسمية داخل المؤسسة في توفير مناخ ايجابي داخل المؤسسة يساهم في زيادة التزامهم للمؤسسة.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الاولى لأنها أقل تشبهاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 24.85% بمتوسط حسابي قدر بـ 2.63، الدال على وجود توجه قوي ايجابي للدور الذي تقوم به هذه الحوافز

المعنوية داخل المؤسسة، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.65 و الدال على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع الإستشارة غير الرسمية داخل المؤسسة، فهي قد تشعرهم بالانجاز كإثبات الذات و إحساسهم كذلك بالمسؤولية المهنية النابعة من إحساسهم بأن المؤسسة في حاجة إليهم مما يضمن حرصهم على إنجاز و تنفيذ المهام الموكلة إليهم، كما يجعلهم يحافظون على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملونها في عملهم، و الذي هو عبارة عن جانب من جوانب الالتزام التنظيمي للعامل، ما يعكس دور و أهمية هذه التحفيزات في تنمية جانب من جوانب الالتزام التنظيمي، الذي يعود بالنفع بدون شك على المؤسسة.

و هذا ما أكده بعض المبحوثين من خلال محادثتهم، فهو ينظرون لهذا الطرح على أنه شيء ايجابي و نتائجه تكون حتماً ايجابية، إلا أن تطبيقها في واقع المؤسسة كان قليل نسبياً.

**العبارة رقم (31):** اجابت نسبة 56.45% من العينة المبحوثة بأنه دائماً فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من رغبتهم في تنفيذ المهام و الأعمال داخل المؤسسة، لثليها نسبة 29.05% بأن هذا يكون أحياناً، أي أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يشعرهم بنوع من الإنجاز و إحساس بالمسؤولية المهنية، و أجاب تسعة مبحوثين بأن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لا يساهم أبداً في زيادة رغبتهم في تنفيذ المهام، و هذا بنسبة 14.50%، و على العموم فإن نسب إجابات المبحوثين تعكس توجههم القوي لهذا الطرح.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية لأنها أقل تشتتاً بالنسبة للعبارة الأخيرة بمعامل اختلاف نسبته 30.20% بمتوسط حسابي قدر ب 2.42، و هذا ما يؤكد التوجه الايجابي لإجابات المبحوثين لتمرکزها حول المتوسط، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر ب 0.73 و الدالة على تمركز متوسط نسبيا لإجابات المبحوثين.

فالتوجه الايجابي للمبحوثين في هذه الاجابات دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فمشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات تجعل العمال مستعدون دائماً لتحقيق انجازات، أي أن استعدادهم لتحقيق هذه القرارات و تنفيذها يكون قوي، و ذلك لإحساسهم دائماً بالمسؤولية المهنية، فهذا يعكس استعداد العامل لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف و قيم المؤسسة، و الرغبة في البقاء مع المؤسسة.



العبارة رقم (32): اجابت نسبة 33.87% من العينة المبحوثة بأنه أحياناً إستشارتهم في بعض الأمور التسييرية يجعلهم يصممون على البقاء بهذه المؤسسة، و كذلك نفس النسبة 33.87% ترى أن هذا لا يكون أبداً، بينما نجد نسبة 32.26% يوافقون على هذا الطرح، و هذا دليل على عدم موافقة المبحوثين في اجاباتهم لهذا الطرح، و يمكن أن يفسر هذا بتوجهات غالبية العمال للجانب المادي لعملهم المتمثل في أجورهم، فهم يعملون لمن يدفع أكثر، أو يحاولون الحصول على أجرٍ تتناسب مع الجهد المبذول.

وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة لأنها أكبر تشتتاً بالنسبة للعبارات الأخرى بمعامل اختلاف نسبته 40.98% بمتوسط حسابي قدر بـ 1.98، و الذي يؤكد عدم موافقة إجابات المبحوثين لهذا الطرح، كما أن انحراف إجابات الأفراد عن المتوسط قدر بـ 0.81 و الدالة على انحراف سلبي عن متوسط إجابات المبحوثين. فرفض المبحوثين لهذا الطرح يدل على أنه لا أثر لهذا النوع من الحوافز المعنوية داخل المؤسسة في تصميمهم على البقاء بالمؤسسة، و هذا ما لحظناه خلال تواجدنا بالمؤسسة فبعض العمال مستعدين للتخلي عن وظائفهم إذا ما كانت له فرصة التوظيف في مؤسسة أخرى.

رابعاً: اختبار الفرضيات، نتائج الدراسة و الإقتراحات.

#### 1/ اختبار الفرضيات.

مهما كان التخصص في العلوم الإنسانية أو الاجتماعية وغيرها، فإنها تستلزم استخدام الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار صحة الفروض و التوصل إلى النتائج، وبالطبع يتم في كل دراسة جمع بيانات لمحاولة تقديم حل للمشكلة أو إجابة عن التساؤلات، وتلك البيانات في حد ذاتها لا تقدم الحل ولا تجيب عن التساؤلات إلا إذا تم تحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة.

وكون دراستنا تهدف إلى إثبات صحة الفرضيات التي انطلقت منها، و كون متغيراتها اسمية، فإننا سنعتمد على

معامل الارتباط كاي تربيع  $\chi^2$  وفقاً للعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\chi^2_{cat} : \text{هي قيمة } \chi^2 \text{ المحسوبة بالعلاقة: } \chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}}$$

وحيث:

$$A_{ij} = \text{التكرار الفعلي في رقم الصف (i) ورقم العمود (j).}$$

<sup>1</sup> دومينيك سلفاتور، الإحصاء و الاقتصاد السياسي، ترجمة سعدية حافظ منتصر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص-ص، 103-102.

$$E_{ij} = \text{التكرار المتوقع في رقم الصف (i) ورقم العمود (j)}.$$

والذي يحسب عن طريق ضرب إجمالي العمود في إجمالي الصف إلى الإجمالي الكلي.

$$r = \text{عدد الصفوف} \quad \text{و} \quad c = \text{عدد الأعمدة}.$$

$\chi^2_{tab}$  : هي قيمة  $\chi^2$  الجدولية المستخرجة من الجدول الإحصائي عند درجات (df) الحرية المساوية لـ:  $4 = (1-3) \times (1-3) = (r-1) \times (c-1)$ ، ولمستوى الدلالة 0.05 والمبينة لنسب الثقة في النتائج المحصل عليها.

و لان فرضيات دراستنا ذات اتجاه واحد، فإننا سنعمد على إثبات صحة فرضيات الأبعاد التي قسمت إليها، - وهذا بعد صياغتها إلى فروض إحصائية صفرية و بديلة-، ومن ثم استنتاج صحتها من عدمه.

وتم التوصل إلى النتائج المبينة في الجداول التالية و بعد مقارنة قيمة  $\chi^2_{cal}$  بـ  $\chi^2_{tab}$ ، التي بلغت قيمتها: 09.48.

الجدول رقم(20): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الأولى.

القرار	$\chi^2_{cal}$	فرضية البعد
رفض $H_0$	21.02	$H_0$ : لا يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	25.99	$H_0$ : لا يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
قبول $H_0$	05.86	$H_0$ : لا يساهم القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : يساهم القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

بما أن الفرضيات الفرعية للأبعاد التي تعبر على مساهمة القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد دلت عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4 لصالح الموافقين على أن القادة غير الرسميين يساهمون في إزالة حالة الجمود لدى العمال داخل المؤسسة و بالتالي تفعيل الصراع بوجهه التنافسي بين العمال، و كذا مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى العمال، و ذلك بفرض الانضباط و ضرورة التعاون مع الإدارة ما من شأنه التخفيض من حدة الصراع الذي يصاحب هذه الحالة.

ورغم عدم دلالتها لصالح مساهمة القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال المؤسسة؛ وهذا كون هذه الأخيرة تبقى تعبر عن فئات شخصية و اتجاهات ذاتية للعمال، يصعب التحكم أو التأثير عليها.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الأولى: يساهم القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد تحققت بنسبة 67 %.

الجدول رقم(21): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الثانية.

القرار	$\chi_{cat}^2$	فرضية البعد
قبول $H_0$	05.90	$H_0$ : لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	23.86	$H_0$ : لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
قبول $H_0$	06.12	$H_0$ : لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	11.70	$H_0$ : لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

بما أن الفرضيات الفرعية للأبعاد التي تعبر على مساهمة الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد دلت عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4 أن الاتصالات غير الرسمية تساهم في تفعيل التحدي بين العمال داخل المؤسسة و بالتالي تفعيل الصراع بوجهه التنافسي بين العمال، و كذا مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تسهيل عملية التنسيق ما بين العمال، و ذلك بمعرفتهم بما يجري في المؤسسة و توفير المعلومات التي تساعد على التنسيق ما بين العمال و ما بين الوحدات داخل المؤسسة، و بالتالي تفادي الصراعات التي تنجم عن نقص المعلومات داخل المؤسسة.

ورغم عدم دلالتها لصالح مساهمة الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال؛ و كذا عدم مساهمة الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور العمال داخل المؤسسة، وهذا كون أن العمل داخل المؤسسة مرتبط بالآلات و التعامل معها دائماً، أي أن أدوارهم تكون محددة في كيفية التعامل مع هذه الآلات.

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الثانية: تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد تحققت بنسبة 50 %.

الجدول رقم(22): نتائج اختبار فرضيات أبعاد الفرضية الثالثة.

القرار	$\chi_{cat}^2$	فرضية البعد
--------	----------------	-------------

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

رفض $H_0$	11.70	$H_0$ : لا تساهم الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	10.95	$H_0$ : لا تساهم الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	24.73	$H_0$ : لا تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".
رفض $H_0$	23.14	$H_0$ : لا تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T". $H_1$ : تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

بما أن الفرضيات الفرعية للأبعاد التي تعبر على مساهمة الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد دلت عند مستوى معنوية 0.05 و درجة حرية 4 لصالح الموافقين على أن الحوافز المعنوية تساهم في إزالة حالة الإحباط لدى العمال داخل المؤسسة و بالتالي زيادة التفاعل الاجتماعي بين العمال، الذي من شأنه أن يحقق الجو الإيجابي للعمل، و كذا مساهمة الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة داخل المؤسسة من طرف العمال، و ذلك بتبادل الآراء ما بين العمال و مناقشتها، و كذلك عمليات الاستشارة لهؤلاء العمال التي تشعرهم بانتمائهم للمؤسسة، ما من شأنه أن يخلق مستوى من الصراع يكون ايجابيا داخل المؤسسة يوفر طرح الأفكار الجديدة، و نقد هذه الأفكار و العمل على حل المشاكل، كما أن هذه الحوافز المعنوية تزيد من التعاون ما بين العمال التي يمكن أن تمتد للتعاون ما بين الوحدات داخل المؤسسة.

كما أن دلالتها لصالح مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة؛ وهذا كون هذه الأخيرة تعبر عن اتجاهات ايجابية للعمال تجاه مؤسستهم، التي يشعرون بالانتماء اليها و الرغبة بالبقاء بها و هذا بحسب تعبير أغلبية العمال بأن هذه المؤسسة تعتبر العائلة الثانية.

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة: تساهم الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، قد تحققت بنسبة 100 %.

### 2/ نتائج الدراسة:

إن نتائج أي دراسة علمية قائمة على النتائج المتحصل عليها و دراستنا توصلت إلى:

أ/ النتائج المتعلقة بخصائص العينة:

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- إن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 40 سنة هي الغالبة 64.50%، هذا هو السن الذي يكون فيه الفرد قادراً على العطاء و يتميز بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة.
- إن أكبر نسبة من ناحية الجنس هي نسبة الذكور 88.70%، و هذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قوة عضلية، كما أنه يعتمد على نمط العمل التناوبي، هذا ما يتعارض بقدرات الإناث و يعكس ثقافة المجتمع.
- إن أكبر نسبة من ناحية الحالة العائلية هي نسبة المتزوجين 64.50%، هذا ما يعكس وجود بعض الاستقرار الاجتماعي في أوساطهم، الذي يعتبر نقطة قوة للمؤسسة.
- إن أكبر نسبة مثلت عينة البحث هي فئة المستوى المتوسط، ثم المستوى الثانوي، ثم المستوى الجامعي، هذا ما يعكس طبيعة العمل العضلية بالمؤسسة، و كون بعض الاعمال تتطلب نوعاً من التكوين المهني والعلمي.
- إن هناك تباين في طبقات الفئة المهنية، و هذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة و هيكلها التنظيمي، حيث أن كل قسم يتطلب عدد محدد من العمال.
- إن فئة الذين مرت عليهم أكثر من 15 سنة بالمؤسسة، مثلت الفئة الأكبر لسنوات الأقدمية، هذا ما يعكس واقع الخبرة والمهارة في المؤسسة.

### ب/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

التي جاءت كما يلي: يساهم القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

### ب/1/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

- إن الاتفاق الدائم و التام بين أعضاء الجماعة داخل المؤسسة، يؤدي إلى حالة من الجمود الفكري والاجتماعي بالتوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية وإهدار المعلومات و وجهات النظر المتعددة بالنسبة لموضوع معين.
- إن هناك أشخاص محترمين و ثقة داخل المؤسسة، قادرين على التأثير في أعضاء جماعات العمل، هذا ما يعطيهم صفة القادة غير الرسميين، أي أنهم يبرزون بصفة غير رسمية من خلال الصلات غير الرسمية التي تكون التنظيم غير الرسمي، فهم قادرين على التجديد في روتين العمل داخل المؤسسة.
- إن تحويل الأشخاص المحترمين و أصحاب الثقة للعمل مع جماعات أخرى، يجعل كل أعضاء الجماعة يتنافسون من أجل إظهار كل عضو مركزه في الجماعة و إثبات قيادته لها، و ذلك بإثبات أن نمط أدائهم للعمل

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

هو الأفضل، وبالتالي انعكاس نتائجه على الأداء، هذا ما يجعل الصراع يحتدم و يؤدي إلى تطوير أداء العمال لأنهم يسعون لإثبات الأهمية و الفعالية.

كما أن اختبار فرضية البعد الأول (يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل القادة غير الرسميين يساهمون في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (21.02، 09.48) تبين أنه:

يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

**ب/2/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":**

- إن الأشخاص الذين يحضون بالثقة يؤثرون على أفراد و جماعات العمل داخل المؤسسة، يجعلون أعضاء الجماعات يتعاونون مع الإدارة في حالة السلوكات العشوائية و غير الانضباطية داخل المؤسسة، هذا ما يحد من المستويات العليا للصراع داخل المؤسسة.

- إن الأشخاص الذين يحضون بالثقة و الاحترام داخل المؤسسة يقدمون ملاحظات حول الانضباط في العمل للعمال، هذا ما يسهل عملية الرقابة على هؤلاء العمال عن طريق قادتهم غير الرسميين.

- إن الأشخاص الذين يحضون بالثقة و الاحترام داخل المؤسسة يحثون العمال على احترام أوامر المنسق المباشر في عملهم، يطيعونه و يعملون على ذلك، هذا ما يزيد من درجة انضباط العمال بالمؤسسة.

كما أن اختبار فرضية البعد الثاني (يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل القادة غير الرسميين يساهمون في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (25.99، 09.48) تبين أنه:

يساهم القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

**ب/3/ مساهمة القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":**

- إن الخلافات الشخصية بين العمال و زملائهم تسوى على يد شخص يحظى بالاحترام و التقدير بين عمال المؤسسة، فوجود غالبية العمال في تنظيمات غير رسمية يجعلهم لا يعانون من مشكلات العمل الشخصية و الاجتماعية، و هذا لاهتمام القادة غير الرسميين لهذه الجماعات بحل هذا النوع من المشكلات أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل و الانتاج.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- إن هناك تحفظ حول أشخاص بارزين و محترمين داخل المؤسسة يعملون على اىصال المشاكل الاجتماعية للعمال إلى الإدارة، و هذا يمكن أن يرجع إلى ذهنية القادة غير الرسميين فنظرتهم للتعاون الكبير مع الإدارة من شأنه أن يفقدهم مركزهم و يصبحون في نظر الجماعة خائناً(عميل الإدارة).

- إن هناك تحفظ حول أشخاص يتقون بهم و يحترمونهم داخل المؤسسة، يعملون على تحسين العلاقة ما بين العمال و رؤسائهم إن ساءت هذه العلاقة، و هذا يمكن أن يرجع لحساسية موضوع الوساطة داخل المؤسسة. كما أن اختبار فرضية البعد الثالث (يساهم القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل القادة غير الرسميين يساهمون في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T")؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$ ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (05.86، 09.48) تبين أنه:

لا يساهم القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات ما بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

و بهذا يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت بنسبة 67 %، أي يساهم القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض عن طريق إزالة حالة الجمود، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع عن طريق إزالة حالة العشوائية، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

### ج/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

التي جاءت كما يلي: تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

### ج/1/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

-إن المحادثات اليومية في أوقات الراحة تكسب العمال أصدقاء جدد داخل المؤسسة، فالاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة تساهم في تحقيق التفاعل الاجتماعي ما بين العمال الذين يكسبون به أصدقاء جدد يسمح بنقل المعلومات و المشاعر و الأفكار.

- إن إلتقاء العمال مع الزملاء و التحاور معهم لا يحقق ترويحاً عن النفس و كسر للملل داخل المؤسسة، و هذا يمكن أن يرجع إلى الفرص القليلة التي يتحقق فيه هذا الإلتقاء داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- إن مناقشة الآراء حول العمل بين العمال يوفر للعامل الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام داخل المؤسسة، فهي تساهم في زيادة درجة التماسك و الالتحام بين عمال المؤسسة.

كما أن اختبار فرضية البعد الأول (تساهم الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T" من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الاتصالات غير الرسمية تساهم في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (09.48، 05.90) تبين أنه:

لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

### ج/2/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

- إن الإشاعات داخل المؤسسة لها تأثير كبير على أداء العمال، و خاصة إذا ما تعلق هذا باحتمال الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء داخل المؤسسة، فهذا يجعلهم ينجزون مهامهم على أكمل وجه.

- تفرز الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة أنواع أخرى من هذه الاتصالات، تلك التي تتمثل في الإشاعات و التكهنات و التي أحياناً ما تكون صحيحة، و التي تعكس عمق هذا النوع من الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة.

- إن إدارة المؤسسة تعمل أحياناً على تصحيح بعض الإشاعات الرائجة، كما أن الإدارة ليست على اطلاع أصلاً ببعض الإشاعات و يرجح أن يعود سبب هذا حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة داخل المؤسسة.

كما أن اختبار فرضية البعد الثاني (تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T" من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الاتصالات غير الرسمية تساهم في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (09.48، 23.86) تبين أنه:

تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

### ج/3/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

- إن إلتقاء العمال مع أصدقائهم و التحاور معهم داخل المؤسسة، يحقق هذا الحصول على معلومات حول ما يدور بالمؤسسة، ما من شأنه إزالة حالة غموض الأهداف و غموض الهيكل التنظيمي و النصوص التنظيمية داخل المؤسسة.



## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T

- إن فهم عمال المؤسسة لحدود مهامهم و واجباتهم في العمل يكون أحياناً بطريقة غير رسمية، عن طريق زملاء يكونون بجانبهم في أوقات العمل أو أصدقاء داخل المؤسسة تكون بينهم اتصالات غير رسمية.

- إن مناقشة الآراء حول معايير أداء المهام بين العمال داخل المؤسسة، يسمح أحياناً بمعرفة طريقة تقييم العامل من طرف المشرف.

كما أن اختبار فرضية البعد الثالث (تساهم الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الاتصالات غير الرسمية تساهم في توضيح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (06.12، 09.48) تبين أنه:

لا تساهم الاتصالات غير الرسمية في وضوح دور عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

ج/4/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

- عند اعتراض عمال المؤسسة لمشكل بالعمل، زملائهم أحياناً يوجهونهم و يعرفونهم بمن يتصلون لعرض المشكل لحله، و هذا لدور العلاقات غير الرسمية في توجيه العمال داخل المؤسسة في حل مشاكلهم بالوجهة الصحيحة.

- إن التقاء عمال المؤسسة و الاجتماع مع الزملاء و التحاور معهم يساعد أحياناً على معرفة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة و عدم تشتت جهود و تصرفات الأفراد العاملين، و بالتالي زيادة التعاون بين الإدارات أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة.

- إن عمال المؤسسة يلجئون دائماً إلى زملائهم لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة من الإدارة إذا كانت غامضة، لاحتوائها على كثير من العبارات الغامضة المبهمة أو العامة إلى درجة الميوعة فلا يعرف المقصود منها على وجه التحديد.

كما أن اختبار فرضية البعد الرابع (تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الاتصالات غير الرسمية تساهم في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (09.48، 11.70) تبين أنه:

تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت بنسبة 50 %، أي تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض عن طريق تفعيل التحدي بين العمال بالإشاعات، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع عن طريق تسهيل التنسيق، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

### د/ نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

التي جاءت كما يلي: تساهم الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

### د/1/ مساهمة الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

-إن عبارات الإطراء و الشكر التي يقدمها المشرف للعاملين، تشعرهم بالانتماء للمؤسسة، و يزيد من رغبة العمال في تنفيذ المهام بكل نشاط.

- إن وجود الأصدقاء و المعارف داخل المؤسسة، يشعر العمال بالأمان و الاستقرار، عن طريق العلاقات الاجتماعية و التفاعلات التي تحدث بصفة مستمرة بينهم داخل المؤسسة.

- عند شعور عمال المؤسسة بالملل من تكرار العمل الذي يقومون به، يلجئون للأصدقاء لكسر هذا الملل الذي يكون نتيجة للرتابة في العمل، فهذا يعطي فرصاً للاختلاط و التفاعل الاجتماعي التي تساهم في إشباع حاجات العاملين نفسية-اجتماعية و رفع روحهم المعنوية.

كما أن اختبار فرضية البعد الأول (تساهم الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".) من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الحوافز المعنوية تساهم في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$ ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (11.70، 09.48) تبين أنه:

تساهم الحوافز المعنوية في إزالة حالة الإحباط لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

### د/2/ مساهمة الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

-إن استشارت الرئيس المباشر العمال حول العمل داخل المؤسسة، يجعلهم هذا يساهمون بفكرة جديدة في طريقة أداء هذا العمل، فهو دليل على أن معظم العاملين تؤثر فيهم الحوافز المعنوية من نوع الإطراء و الشكر داخل المؤسسة، فهي تزيد من رغبتهم في العمل و إنجازهم بشكل تام.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- يساهم الأصدقاء و زملاء العمل داخل المؤسسة بنقل اقتراحات العمال حول العمل لرئيسهم المباشر، من خلال العمل على نقل بعض الاقتراحات لهؤلاء الرؤساء التي تساعدهم في بلورة أفكار جديدة حول طريقة العمل.  
- إن عمال المؤسسة يقومون أحياناً بتقديم النصيحة حول عمل لأحد أفراد المؤسسة عن طريق أحد أصدقائه لينقلها إليه بصفة شخصية، فبعض العاملين داخل المؤسسة لهم توجهات بعدم التدخل في عمل أي أحد داخل المؤسسة.

كما أن اختبار فرضية البعد الثاني (تساهم الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الحوافز المعنوية تساهم في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  ب  $\chi_{tab}^2$ ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (10.95، 09.48) تبين أنه:

تساهم الحوافز المعنوية في توليد أفكار جديدة لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

### د/3/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

-إن علاقات الصداقة داخل المؤسسة تضيء على ميدان العمل جواً رائعاً يخفف من المتاعب و يعوض نقائص و مشاكل العمل، فهي تخفف من متاعب العمل داخل المؤسسة، فالجهود موحدة التي توفرها علاقات الصداقة على هامش التنظيم الرسمي و الصادرة بطريقة عفوية و إرادية تساهم بالتعاون ما بين عمال المؤسسة حتى في المهام الرسمية.

- إن عمال المؤسسة أحياناً يساعدون أصدقائهم في العمل في حل بعض الصعوبات التي تعترض مهامهم الرسمية داخل المؤسسة، أي أن الأصدقاء داخل المؤسسة يعتبرون سنداً للعمال في حل بعض الصعوبات التي قد تعترضهم في أعمالهم.

- إن عمال المؤسسة عند مواجهتهم لمشكل بالعمل رئيسهم المباشر أحياناً يتستر عليهم، و يعملون على حلها بطرق غير رسمية، فالعلاقات الشخصية التي تجمع الرئيس بالمرؤوسين و المرؤوسين بعضهم ببعض يجعل هؤلاء يميلون إلى إخفاء التصرفات الخاطئة و التستر عليها.

كما أن اختبار فرضية البعد الثالث (تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الحوافز المعنوية تساهم في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T"؟) بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  ب  $\chi_{tab}^2$ ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (24.73، 09.48) تبين أنه:

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

د/4/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T":

- إن استشارت عمال المؤسسة في بعض أمور العمل، يجعلهم هذا يحافظون على الأدوات و الخدمات و الأجهزة التي يستعملونها في العمل، فهي تشعرهم بالانجاز كإثبات الذات و إحساسهم كذلك بالمسؤولية المهنية النابعة من إحساسهم بأن المؤسسة في حاجة إليهم مما يضمن حرصهم على إنجاز و تنفيذ المهام الموكلة إليهم. - إن فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من رغبة العمال في تنفيذ المهام و الأعمال داخل المؤسسة، فمشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات تجعل العمال مستعدون دائماً لتحقيق انجازات و استعدادهم لتحقيق هذه القرارات و تنفيذها يكون قوي.

- إن إستشارت عمال المؤسسة في بعض الأمور التسييرية لا يجعلهم هذا يصممون على البقاء بهذه المؤسسة، فبقاؤهم بالمؤسسة مرتبط بأشياء أخرى.

كما أن اختبار فرضية البعد الرابع (تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T") من هذه الفرضية التي تعتبر إجابة عن التساؤل الفرعي (هل الحوافز المعنوية تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T")؟ بعد مقارنة قيمة  $\chi_{cal}^2$  بـ  $\chi_{tab}^2$  ، التي بلغت قيمتهما على التوالي (23.14، 09.48) تبين أنه:

تساهم الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة "E.A.T.I.T".

وبهذا يمكن القول أن الفرضية الثالثة قد تحققت بنسبة 100 %، أي تساهم الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض عن طريق إزالة حالة الإحباط و توليد الأفكار لدى العمال، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع عن طريق زيادة التعاون و تقوية الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

كما تعتبر النتيجة العامة للدراسة هي تلك التي تؤكد الفرضية العامة والتي جاءت على النحو التالي:

يساهم التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين، الاتصالات غير الرسمية، و التحفيزات المعنوية في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

و عليه يمكن استخدام التنظيم غير الرسمي لإدارة الصراع داخل المؤسسة، من خلال قاداته غير الرسميين، اتصالاته غير الرسمية، و الحوافز المعنوية التي يوفرها.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

فالقادة غير الرسميين لهذا التنظيم غير الرسمي يساهمون بإزالة حالة الجمود لدى عمال المؤسسة و بالتالي تفعيل التناقضات بين العمال ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى المرغوب هذا من جهة، و يساهم القادة غير الرسميين بالتخفيض من حالة العشوائية و عدم انضباط العمال، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

كما أن الاتصالات غير الرسمية لهذا التنظيم غير الرسمي تساهم في تفعيل التحدي بين عمال المؤسسة و بالتالي تفعيل التنافس بين العمال، ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى المرغوب هذا من جهة، و تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال المؤسسة و كذا وحداتها، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

كما أن الحوافز المعنوية لهذا التنظيم غير الرسمي تساهم في إزالة حالة الاحباط و توليد الأفكار الجديدة لدى عمال المؤسسة، ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى المرغوب هذا من جهة، و تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون و تقوية الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

### 3/ الاقتراحات.

عملاً بما ورد في الجانب النظري و من الملاحظات و النتائج المسجلة من الدراسة، يمكن طرح الاقتراحات التالية:  
- توفير كل الوسائل و الأدوات للقادة غير الرسميين داخل المؤسسة، من أجل منحهم الفرصة للسيطرة على الصراع و جعله في خدمة مصالح المؤسسة.

- الاهتمام بالقادة غير الرسميين من أجل التعاون و التضامن لصالح المؤسسة، و إعطائهم مكانة في بعض قرارات المؤسسة و إشراكهم في بعض أعمال القادة الرسميين.

- إعطاء الفرصة للجماعات الصغيرة المكونة للتنظيم غير السمي داخل المؤسسة لحل الصراعات بطريقتهم الخاصة، شرط عدم المساس بالنظام العام للمؤسسة.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- الاعتماد على القادة غير الرسميين و جعلهم وساطة لحل الصراع داخل المؤسسة، مع توعية كل العمال بضرورة احترام القانون الداخلي للمؤسسة و الالتزام به.
- إجراء اتصالات كثيفة مع القادة غير الرسميين داخل المؤسسة من أجل معرفة انشغالات العمال و مناقشتها بطرق ودية.
- التقليل من التجمعات غير الرسمية اليومية خاصة أثناء العمل في مكاتب و أقسام المؤسسة، لما لها من آثار سلبية على الأداء الجماعي للعمال، و ذلك بتمديد فترات الراحة لإشباع حاجات الاتصالات غير الرسمية التي هي سبب هذه التجمعات لأن مدة ساعة واحدة غير كافية حتى لاستعادة الحيوية و النشاط.
- الرفع من مستوى الاتصال غير الرسمي بين الإطارات أو عمال المستوى الإداري، بزيادة التنسيق بين رؤساء أقسام و فروع المؤسسة، و كذا تحسين ظروف تجمعاتهم في أوقات الراحة.
- استغلال الاتصال غير الرسمي بالمؤسسة لما يخدمها، و ذلك بتسريب معلومات تخدم المؤسسة و ترفع من مستوى الصراع إذا كان منخفضاً، و ذلك باستخدام نوعية من هذه الاتصالات المتمثلة في الإشاعات التي لها تأثير على العمال.
- الاهتمام بالعملية الاتصالية و خصوصاً الاتصالات غير الرسمية لما لها من أهمية في نقل المعلومات من وإلى الإدارة و تقديم المعلومات الكافية و التغذية العكسية عن الأداء و تصحيح الأخطاء، للتخفيف من حالة الغموض لدى عمال المؤسسة.
- ضرورة إشراك العمال في صنع القرارات و تحديد الأهداف و رسم السياسات و التوجهات المستقبلية للمؤسسة مما يشبع حاجات الاعتراف و التقدير للعامل ويزيد من الشعور بالانتماء و الولاء للمؤسسة و يقوي من دافعية الأفراد للأداء، و هذا لتقادي ارتفاع في مستوى الصراع داخل المؤسسة.
- الاعتراف بالمهارات و القدرات الإبداعية و الفكرية و الخبرات المتراكمة لدى الأفراد و الابتعاد عن اعتبار العامل آلة (النظرة التaylorية) و ترك مجال للمحاولة و الخطأ و السماح له بالإفصاح عن أفكاره و توفير فرص الإبداع له، و هذا للارتقاء بأفكار العاملين إلى مستوى التنافس و الذي يعتبر تفعيل للصراع الايجابي داخل المؤسسة.
- ضرورة مشاركة العمال في تسيير المؤسسة و تحديد أهدافها مما من شأنها أن توفر روح الجماعة و التي تسهم في تدعيم الولاء و الانضباط و تحمل المسؤولية و الثقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة وعمالها، و هذا لتقادي ارتفاع في مستوى الصراع داخل المؤسسة .
- إعطاء حرية اختيار الأعوان التنفيذيين لجماعات العمل مع الحفاظ على الاختصاص الرسمي لكل عامل و ذلك بمنح أعوان التحكم سلطة توزيع هؤلاء الأعوان التنفيذيين بشكل جماعي.

## الفصل الرابع: التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع بميدان الدراسة - مؤسسة E.A.T.I.T-

- الاتصال بالعمال و تحفيزهم و التقرب منهم و الاستماع إليهم، يمكن أن يساعد القادة الإداريين و المشرفين على دفع العاملين و تحفيزهم إلى العملية الإنتاجية بما يضمن الزيادة في مستوى الأداء، مع الوصول للمستوى المرغوب من الصراع داخل المؤسسة.

- عدم الاقتصار على أسلوب الترقية بالأقدمية في التحفيز بل أخذ الفعالية في العمل كأساس لذلك بما يضمن التطوير و التحسين المستمر لأداء العمال بالمؤسسة، فشعور العامل بالعدالة داخل المؤسسة يمنح شعور بالالتزام تجاه المؤسسة، و هذا لتفادي ارتفاع في مستوى الصراع داخل المؤسسة .

- يجب أن يقتنع إطارات الإدارة العليا بضرورة توفير الخدمات الاجتماعية و الترفيهية للعمال من خلال إقامة لقاءات و حفلات و ملتقيات و مخيمات و تریصات ضمن نوادي في المؤسسة أو خارجها وتشجيع الطقوس الجماعية و الذي من شأنه أن يعزز من روابط الصداقة و الأخوة و المحبة بين العاملين و إقامة علاقات غير رسمية تمكن من تقوية الشعور بالانتماء و الرضا داخل المؤسسة.

#### خلاصة الفصل الرابع:

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية E.A.T.I.T بالمسيلة نشأةً وتطوراً بالإضافة إلى نشاطها وهيكلها التنظيمي؛ كما سمحت الدراسة من خلال الملاحظات، و الاستبيان من تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة، من حيث وجوده، خصائصه و وظائفه الإيجابية و السلبية؛ ثم تقييم دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة، لأن هذا الأخير يعد من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها، كون الصراع هو سلوك يتصرفه الفرد عن قصد أو بطريقة عفوية، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية و التي عرضناها خلال هذا الفصل، حيث اعتمدنا على عدة أدوات منهجية و إحصائية أوصلتنا إلى نتائج مفيدة، و من ثم إلى اقتراحات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة.

في ختام هذا الفصل نكون قد حاولنا إسقاط و اختبار ما جاء في الجزء النظري على عينة من مجتمع العاملين في المؤسسة محل الدراسة، غير أنه يجب التنويه أنه ليس كل ما أسس من نظريات سواء حول التنظيم غير الرسمي أو إدارة الصراع مقبول بالنسبة لهذا المجتمع المدروس، فقد لاحظنا من خلال اطلاعنا عليه أن بعض الجوانب النظرية لم يكن لها وجود بين العاملين، و هذا طبيعي فالدراسة العلمية تقتضي البحث و بطرق منهجية معترف بها للوصول إلى نتائج، قد تأتي هذه النتائج لتأكيد فرضيات الدراسة أو نفيها.





## الخاتمة



الخاتمة:

لقد تبين من خلال دراستنا هذه في جانبيها النظري و الميداني، أن التنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في المنظمات بصفة عامة، و المؤسسات الاقتصادية بصفة خاصة، لما له من دور ايجابي على التنظيم الرسمي، و بالرغم من أن التنظيم أكثر المواضيع التي حظيت بالاهتمام و التي تعتبر في حالة تطور نسبي بالمقارنة مع المواضيع الأخرى في علم الإدارة، فالتنظيم الرسمي أوجد ثغرات و أخطاء جعلت ضرورة تحديد المناخ الايجابي الذي يتم فيه العمل هو معرفة و الكشف عن هذه الثغرات و الأخطاء، فللتنظيم غير الرسمي الذي تخلقه جماعات العمل داخل التنظيم الرسمي دور في سد هذه الثغرات و تصحيح بعض الأخطاء و هذا ما يتماشى مع النظرة الحديثة إلى التنظيم.

فالتنظيم غير الرسمي تنظيم اجتماعي يتأثر فيه كل فرد بعدة قوى تتفاعل فيما بينها، و تنعكس نتيجة هذا التفاعل على أداء الفرد و سلوكه و مدى تعاونه داخل التنظيم الرسمي، فالسلوك الانساني يعتبر أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التغيير و التقدم، و لا شك أن تفاعل الفرد مع زملائه في العمل من خلال السلوك التنظيمي يبرز عنه عدة نتائج منها الصراع سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، إذ يحتاج هذا الأمر إلى اتخاذ قرارات لمعالجة نتائج هذا السلوك باختلافه داخل المنظمة، و منها إدارة تلك الصراعات.

و لذلك ينبغي وضع أشكال و قواعد رسمية و غير رسمية تتماشى مع السلوك الإنساني داخل المنظمة، يكون محددًا بصورة واضحة و متطابقًا مع السلوك الإنساني، و هذا بهدف تحقيق أهداف المنظمة و إشباع رغبات أفرادها، و بهذا تضمن المنظمة كفاية إنتاجية عالية و روحاً معنوية مرتفعة لجميع مستخدميها. و في دراستنا هذه حاولنا الإلمام بفكرة و جود علاقة بين التنظيم غير الرسمي و إدارة الصراع داخل المنظمة، و قد قسمنا دراستنا هذه إلى أربعة فصول، ثلاثة منها نظري و الرابع كان تطبيقياً.

الفصل الأول كان محاولة لتوضيح موضوع الدراسة، و ذلك من خلال التعرض لإشكالية الدراسة، فرضياتها، و كذا الأهمية و مبررات اختيار هذا الموضوع، أهداف دراسة هذا الموضوع و التعرض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت و لو جانب من جوانب الدراسة.

الفصل الثاني كان محاولة لوضع موضوع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمات في إطاره النظري، و ذلك من خلال التعرض للمفهوم العام للتنظيم و كذا ماهية التنظيم غير الرسمي إضافةً إلى تبيان مظاهره و آثاره، أما الفصل الثالث فقد كان لتوضيح إدارة الصراع داخل المنظمة، و ذلك من خلال التعرض إلى طبيعة و مفهوم الصراع، و ماهية إدارته، و كذا علاقة التنظيم غير الرسمي به.

أما الفصل الرابع فقد تناولنا فيه المراحل المنهجية للبحث و مجالات الدراسة، و كذا عرضنا للبيانات الميدانية التي تم جمعها و تحليلها، و ذلك لاستقصاء مساهمة التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع بميدان الدراسة المتمثل في المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T" Entreprise Algerienne Des Textiles Industriels Et Techniques – المسيلة –

و لقد انطلقنا في دراستنا هذه من مجموعة فرضيات، و التي على أساسها وضعنا منهجاً لدراسة و تحليل مختلف عناصر الموضوع، و من الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية و التطبيقية.

بداية بالفرضية الاولى التي تشير إلى مساهمة القادة غير الرسميين في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، و نتيجة لاختبار هذه الفرضية تبين أن القادة غير الرسميين يساهمون بإزالة حالة الجمود لدى عمال المؤسسة و بالتالي تفعيل التناقضات بين العمال ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى المرغوب هذا من جهة، و يساهم القادة غير الرسميين بالتخفيض من حالة العشوائية و عدم انضباط العمال، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

أما الفرضية الثانية التي تشير إلى مساهمة الاتصالات غير الرسمية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، و نتيجة لاختبار هذه الفرضية تبين أن الاتصالات غير الرسمية تساهم في تفعيل التحدي بين عمال المؤسسة و بالتالي تفعيل التنافس بين العمال، ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى المرغوب هذا من جهة، و تساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال المؤسسة و كذا وحداتها، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

أما الفرضية الثالثة التي تشير إلى مساهمة الحوافز المعنوية في حفز و تشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض، و منعه و حله إذا كان مستواه مرتفع، داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T"، و نتيجة لاختبار هذه الفرضية تبين أن الحوافز المعنوية تساهم في إزالة حالة الاحباط و توليد الأفكار الجديدة لدى عمال المؤسسة، ما من شأنه أن يرتقي بمستوى الصراع من المنخفض إلى المستوى

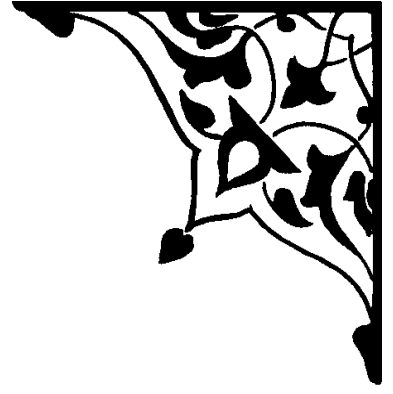
المرغوب هذا من جهة، و تساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون و تقوية الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة، و بالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حاداً إلى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

و من ثم التأكيد من الفرضية العامة للدراسة و التي تعتبر نتيجة النهائية أي أن التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين، الاتصالات غير الرسمية، و التحفيزات المعنوية يساهم في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية "E.A.T.I.T".

كما تجدر الإشارة إلى أنه طوال بحثنا كنا نكتشف من حين إلى آخر جوانب متداخلة مع موضوع الدراسة، مما جعلنا نجزم بأن له نطاقاً أوسع مما نظن، خاصة و أنه ذو علاقة بطبيعة المجتمع ككل، مما يوفر مجالاً خصباً لدراسات أخرى، و لعل أهم المواضيع التي نقترحها في هذا المجال:

- دور التنظيم غير الرسمي في تكوين الثقافة التنظيمية للمنظمة.

- دور الثقافة التنظيمية في إدارة الصراع داخل المنظمة.



## قائمة المراجع



## I/ الكتب:

## الكتب باللغة العربية:

- 1- إبراهيم عبد الله المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، د. د. ن، د. ب. ن، 1994.
- 2- أحمد ماهر، "السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989.
- 4- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 5- جبر أحمد، عبد المحسن جودة، السلوك الإنساني في المنظمات، المنصورة، مصر، 1999.
- 6- جمال الدين محمد لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 8- جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل على بسيوني، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.
- 9- دومينيك سلفاتور، الإحصاء و الاقتصاد السياسي، ترجمة سعدية حافظ منتصر، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
- 10- همام محمد زهير، محاضرات في علوم التسيير، دار أسامة للنشر، الجزائر، 2005.
- 11- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 12- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 13- حمود خضير، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 14- حسان الجبلاني، التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 15- حسان الجبلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر، الجزائر، 1985.
- 16- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 17- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 18- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، المجتمع و التصنيع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996.
- 19- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 20- الطجم عبد الله، طلق السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، و التطبيقات، دار النوايع للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 1995.
- 21- طلعت إبراهيم لطي، علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة و النشر، جدة، السعودية، 1982.
- 22- طلعت إبراهيم لطي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

- 23- طلق عوض الله السواط و آخرون، الإدارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر و التوزيع، د.ذ.ب.ن، 2007.
- 24- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 25- لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج 2، مخبر التطبيقات النفسية و التربوية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 26- ليلي عبد الحليم قطيشات، إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، مركز الكتاب الأكاديمي، د، ذ، ب، ن، 2006.
- 27- مايكل تي. ماتيسون، جون إم. إيفانسين، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة: هشام عبد الله، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 28- مارش جيمس وسايمون هيربرت، المنظمات، ترجمة عبد الرحمان هيجان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2001.
- 29- موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي و آخرون، ط2، دار القصة، الجزائر، 2006، ص، 197.
- 30- محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 31- محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 32- محمد الصيرفي، السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 33- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993.
- 34- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، ط6، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 35- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 36- مؤيد السالم، القوة التنظيمية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 37- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 38- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 39- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مطبعة النخلة، بوزريعة، الجزائر، 1992.
- 40- مصطفى صديق عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط 10، مكتبة عين شمس، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 41- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الالكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، د، ذ، س، ن.
- 42- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم و العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.

- 43- السيد الحسني، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994.
- 44- سيد عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، مكتبة وهبة، مصر، 1986.
- 45- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي "موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة"، مطبعة العشيرى، السويس، مصر، 2005.
- 46- سيزلاقي أندرو، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة: أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- 47- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 48- سعيد عبد المرسي بدر، الإيديولوجيات و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 49- عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، 2004.
- 50- عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 51- عبد الهادي الجوهري، علم اجتماع الإدارة، ط2، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1987.
- 52- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الأصول العلمية و التوجهات المستقبلية كمدير القرن 21، المكتبة العصرية، مصر، 2006.
- 53- عبد الله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، د. د. ن. مصر، 2003.
- 54- عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- 55- عبد المجيد قدي، أسس البحث العلمي في العلوم الاقتصادية و الإدارية، دار الأبحاث للنشر و التوزيع و الترجمة، الجزائر، 2009.
- 56- عبد الناصر جندلي، تقنيات و مناهج البحث في السياسة و الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د. د. س. ن.
- 57- عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 58- عبد الفتاح محمد، أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 59- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 60- عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 61- عمار بوحوش و آخرون، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 62- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
- 63- فاروق عبده فاليه، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، د.د.ب.ن، 2005.



- 64- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة و الأعمال، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 65- قيس محمد العبيدي، التنظيم المفهوم و النظريات و المبادئ، مطابع الروايات، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 66- رابح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 67- ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 68- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 69- رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة "باتتيت" للمعلوماتية و الخدمات المكتبية و النشر، الجزائر، 2003.
- 70- الشيخ كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996.
- 71- خالد حامد، نزاعات العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2011.
- 72- خالد عبد الرحيم الهيبي، أكرم أحمد الطويل، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
- 73- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1999.
- 74- خضير كاظم حمود الفريجات و آخرون، "السلوك التنظيمي"، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- الكتب باللغة الأجنبية:
- CORNATON.M, groupe et société initiation à la psychologie des groupes, ed privat, 75-Toulouse, France, 1969.
- Crozier, M, The Bureaucratic phenomenon, The University of Chicago Press, Chicago, 1964, 76 P, 8. Look at" <http://books.google.dz>"
- House, Edgar F & Bodwitch, James L, Behavior in Organization: A System Approach, 77 Addison Wesley Publishing Co, Ca, 1980.
- , "Groupes, cliques et clans"- Luc Brunet & André Savoie, La face cachée de l'organisation 78 .Les Presses de l'Université de Montréal, 2<sup>ème</sup> trimestre 2003
- Louis.R pondy, organizational conflict: concept & models, Administrative Science Quarterly, 79 .Vol 12, n°2, Sept, 1967
- LUTHANS.F, organizational behavior, McGraw Hill publishing, 12<sup>th</sup> ed, London, 1977.80
- Madeleine.GRAWAITZ, lexique des sciences sociales, ed Dalloz, 6<sup>ème</sup> ed, Paris, 1994.81
- MARY PARKER FOLLETT, Pionnière du Management, par Mousli. M, Librairie des Arts 82 et Métiers, 33 rue Réaumur 75003 Paris, France, 2000.
- NICOLE.A et autres, management aspect humaine et organisationnel, 83 PUF,6<sup>ème</sup>Ed,Paris,1999.
- Simmel, G, Conflict & The Web of Group affiliations, Free Press, Chicago, 1955.84

## II/ الرسائل و المذكرات:

- 85- ابراهيم بو الفلفل، الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف: علي مزيجي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.

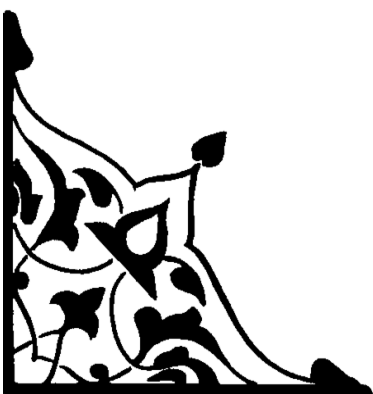
- 86- بن زروق جمال، الاتصال التنظيمي وضرورة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علوم الاتصال وتسيير المنظمات، قسم علوم الاتصال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2000.
- 87- هاني بن ناصر الراجحي، التسيير التنظيمي و دوره في الصراعات التنظيمية و إدارتها، أطروحة دكتوراه تحت إشراف عامر خضير الكبيسي، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 88- سليمان عي الدين، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: توهامي ابراهيم، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 89- عسلي نور الدين، إدارة الصراع و أثره على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إشراف: اسماعيل عشتاني، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2009.
- 90- خالد عبد الله بريكان الرشيد، دور الائتلافات الداخلية في تخفيض الصراعات التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف: نجم عبد الله العزاوي، تخصص إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
- 91- خليلي أحمد، دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، إشراف: عثمان حسن عثمان، تخصص إدارة الأعمال، بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 2007.
- III / المقالات و المجالات:**
- 92- ابراهيم بوالفل، التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدماتية الجزائرية، مداخلة بالمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية "تحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، بالمملكة العربية السعودية، 2009.
- 93- أمل محمود علي العبيدي، إستراتيجية الصراع التنظيمي و إمكانية تحقيق أهداف المنظمة، مقال بمجلة الإدارة و الإقتصاد، ع 69، 2008.
- 94- لطفي الدنبري، مفاتيح إدارة الجماعات في العمل، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 10، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2010.
- 95- عمر وصفي عقيلي، تحويل الصراعات لقوة منتجة، مقال بندوة لضغوط العمل و الصراعات، القاهرة، مصر، 25-29 أبريل 2004.
- 96- عسكر سمير أحمد، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، م 7، ع 4، 1983.

## IV/ القواميس:

- 97- عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي و التنظيمي و الإدارة (انجليزي-عربي)، منشورات جامعة قار يونس، بنغازي، ليبيا، 1994.
- LAROUSSE, dictionnaire de Français, Montréal, Canada, 200498



## الملاحق ق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيذر - بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية

إلى السيد : .....  
.....  
.....  
.....



شعبة : علم الاجتماع

الموضوع ترخيص ب :  زيارة ميدانية  إجراء تربص

نتقدم إلى سيادتكم بهذه الرسالة المتضمنة الموافقة على إجراء بحث / تربص حول :

.....  
.....  
.....  
.....

و ذلك ابتداء من : ..... / ..... / 2013 إلى غاية : ..... / ..... / 2013

للطلبة الآتية أسماؤهم :

- 1 .....  
.....
- 2 .....  
.....
- 3 .....  
.....
- 4 .....  
.....

و في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام .

إشراف الأستاذ :

.....  
.....

بسكرة في : ..... / ..... / 2013

رئيس الفسه  
مسؤول شعبة علم الاجتماع  
شالة عبد الرحمان

مقبول  
E.P.E. EATIT Spa  
مركزية التقييم والتقنية  
دائرة التكوين  
مشطة مختار

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص إدارة و عمل

الموضوع:

دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة

E.A.T.I.T دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية و التقنية

بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالب:

د. بوزيد سليمة

معيري هشام

بغرض ملاحظة: نرجوا من سيادتكم المساهمة في الإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق و صراحة، مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية و علمية، و هذا بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهذا الاستبيان سرية، وستستعمل لإغراض علمية فقط.

السنة الجامعية 2013/2012

القسم الأول:

- السن:  من ] 30 - 20 [  من ] 40 - 30 [  أكثر من 50
- الجنس:  ذكر  أنثى
- الحالة العائلية:  أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- المستوى التعليمي:  أمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- الرتبة في المؤسسة:  إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
- الأقدمية في المؤسسة ( ..... ) سنة.

القسم الثاني:

المحور I: مساهمة القادة غير الرسميين في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

1/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة الجمود لدى عمال المؤسسة:

رقم العبارة	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
1	عندما تكون مع جماعة متفقين في طريقة عملك لا تهتمك أي آراء أو وجهات النظر حول العمل من طرف الأشخاص الذين هم حولك.			
2	عندما يستبدل شخص تحترمه كان يعمل بقربك بشخص غريب عليك، تحاول إثبات أن نمط أدائك أفضل من أدائه.			
3	تتقبلون الاعتراض من طرف شخص في جماعة العمل تكونون له الاحترام و التقدير حول التجديد في روتين العمل.			

2/ مساهمة القادة غير الرسميين في إزالة حالة العشوائية (عدم الانضباط) لدى عمال المؤسسة:

4	عندما يحنك شخص بالعمل تحترمه، باحترام أوامر المنسق المباشر في عملك، تطيعه و تعمل على ذلك.			
5	عندما ينصحك شخص بالعمل تثق به بضرورة التعاون مع إدارة المؤسسة، تطيعه و تعمل على ذلك.			

			6	يتم تقديم ملاحظات حول الانضباط في العمل من طرف أشخاص تحترمهم في مجموعة العمل.
--	--	--	---	---

3/ مساهمة القادة غير الرسميين في معالجة الخلافات بين العاملين داخل المؤسسة:

			7	عندما تسوء علاقتك مع رئيسك المباشر، يكون بجانبك شخص تثق به و تحترمه، يعمل على تحسين هذه العلاقة.
			8	تسوى الخلافات الشخصية بينك و بين زملائك على يد شخص يحظى بالاحترام و التقدير بين عمال المؤسسة.
			9	هناك أشخاص بارزون و محترمون داخل المؤسسة يعملون على ايجاد المشاكل الاجتماعية للعمال إلى الإدارة.

المحور II مساهمة الاتصالات غير الرسمية في إدارة الصراع داخل المنظمة.

1/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في سرعة تأقلم العمال داخل المؤسسة:

رقم العبارة	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
10	مناقشة الآراء حول العمل يوفر للعامل الجو المناسب لتنفيذ و انجاز المهام.			
11	يحقق لك الالتقاء مع زملائك و التحوار معهم ترويحاً عن النفس و كسر الملل.			
12	المحادثات اليومية في أوقات الراحة تكسبك أصدقاء جدد داخل المؤسسة.			

2/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تفعيل التحدي بين عمال المؤسسة:

			13	الإشاعات داخل المؤسسة تكون صحيحة.
			14	تعمل الإدارة على توضيح و تصحيح هذه الإشاعات.
			15	عندما يكون هناك احتمال الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء، يجعلك تتجز مهامك على أكمل وجه.



3/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في إزالة حالة غموض الدور لدى عمال المؤسسة:

16	يفهم العاملون حدود مهامهم و واجباتهم في العمل بطريقة غير رسمية.		
17	يحقق لك الالتقاء مع الأصدقاء و التهاور معهم الحصول على معلومات حول ما يدور بالمؤسسة.		
18	مناقشة الآراء حول معايير أداء المهام يسمح بمعرفة طريقة تقييمك من طرف المشرف.		

4/ مساهمة الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال المؤسسة:

19	عندما يعترضك مشكل بالعمل، زملاؤك يوجهونك و يعرفوك بمن تتصل لعرض المشكل لحله.		
20	الالتقاء و الاجتماع مع زملائك و التهاور معهم يساعدك على معرفة العلاقة ما بين أقسام المؤسسة.		
21	ألجأ إلى زملائي لمعرفة المقصود من النشرات الصادرة من الإدارة عندما تكون غامضة.		

المحور III مساهمة الحوافز المعنوية في إدارة الصراع داخل المنظمة.

1/ مساهمة الحوافز المعنوية في إزالة حالة الاحباط لدى عمال المؤسسة:

رقم العبارة	العبارات	دائماً	أحياناً	أبداً
22	وجود الأصدقاء و المعارف داخل المؤسسة، يشعرك بالأمان و الاستقرار.			
23	عبارات الإطراء و الشكر التي يقدمها المشرف تشعرك بالانتماء للمؤسسة.			
24	عندما أشعر بالملل من تكرار العمل الذي أقوم به، ألجأ لأحد الأصدقاء لكسر هذا الملل.			

2/ مساهمة الحوافز المعنوية في توليد الأفكار لدى عمال المؤسسة:

25	يساهم أصدقاؤك و زملاء العمل بنقل اقتراحاتك حول العمل لرئيسك المباشر.			
26	أقوم بتقديم النصيحة حول عمل أحد أفراد المؤسسة عن طريق أحد أصدقائه لينقلها إليه بصفة شخصية.			

			27	عندما يستشيرك رئيسك المباشر بطريقة غير رسمية حول العمل يجعلك تساهم بفكرة جديدة في طريقة أداء هذا العمل.
--	--	--	----	---

**3/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة التعاون بين عمال المؤسسة:**

			28	إذا واجهتك بعض الصعوبات في مهامك الرسمية، يساعدك أصدقاؤك في العمل لحلها.
			29	عند مواجهتك لمشكل بالعمل، تعمل أنت و رئيسك المباشر على حلها بطرق غير رسمية.
			30	الصدقة تضي على جو ميدان العمل جواً رائعاً يخفف من المتاعب و يعوض نقائص و مشاكل العمل في المؤسسة.

**4/ مساهمة الحوافز المعنوية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة:**

			31	فرص المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من رغبتك في تنفيذ المهام و الأعمال.
			32	استشارتك في بعض الأمور التسييرية يجعلك تصمم على البقاء بهذه المؤسسة.
			33	استشارتك في بعض أمور العمل يجعلك تحافظ على الأدوات و الأجهزة التي تستعملها في العمل.

### المقابلة:

سيدي هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول: دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة، والذي يحتاج بالإضافة إلى الاستبيان توضيحات عن بعض الجوانب ذات الصلة بالموضوع.

أولاً : أريد منكم بعض المعلومات الشخصية :

س1: ما هي وضعيتك العائلية؟

ج1: أنا عزباء.

س2: أين تسكن؟

ج2: وسط مدينة المسيلة.

س3: ما هو مستواك التعليمي؟

ج3: أنا جامعية، حاملة لشهادة الليسانس في علم الاجتماع تخصص الخدمة الاجتماعية.

س4: ما هي وظيفتك الرسمية؟

ج4: رئيس مصلحة الاحتراف.

س5: منذ متى وأنت تعمل في هذه المؤسسة؟

ج5: منذ تاريخ مارس 2004، أي منذ تسع سنوات.

س6: هل توجد علاقات شخصية بين العاملين في المؤسسة؟

ج6: بالطبع، وهل هناك مؤسسة لا توجد فيها علاقات شخصية؟

س7: هل لديك تأثير في هذه العلاقات؟

ج7: نعم، و لكن عند الضرورة أو حسب الموقف.

س8: إذا كان الأمر كذلك كيف؟

ج8: معالجة الأمور التي يقع فيها إشكال أو سوء تفاهم بين العمال.

س9: عندما يأتي عامل جديد للعمل بقربك، هل تؤثر على نمط أدائه في العمل؟

ج9: أكيد.

س10: هل تقدم النصيحة للعمال داخل المؤسسة، بضرورة التعاون مع الإدارة؟

ج8: نعم.

س11: هل يطيعونك في هذا الأمر؟

ج11: أغلبهم، و ذلك عن طريق إقناعي لهم.

س12: عندما تسوء علاقة أحد العاملين مع رئيسه المباشر، هل تعمل على تحسين هذه العلاقة؟ كيف؟

ج12: نعم، و ذلك عن طريق التدخل المباشر و السماع للطرفين و العمل على تقريب و تحسين العلاقة بين الطرفين.

س13: هل تتناقشون مع زملائكم داخل المؤسسة، حول طرق العمل؟

ج13: نعم.

س14: هل هذه المناقشات توفر الجو المناسب لأداء العمل داخل المؤسسة؟ أم العكس؟

ج14: أحياناً حسب المواقف، فيمكن ان يؤدي هذا إلى سوء العلاقات و التدخل في صلاحيات العمال الآخرين، كما تؤدي إلى تجاوز حدود العمل و تفشي أسرار العمل.

س15: هل توجد بعض الاشاعات داخل المؤسسة؟ ما نوعها؟

ج15: تضحك مع تأكيد هذا الشيء، كل أنواع الاشاعات المتعلقة بالأشخاص و المتعلقة بالعمل و الخاصة بالأجور و الترقيات، فالإشاعات داخل المؤسسة تكون بمزج الأمور الشخصية بالعمل.

س16: هل تقومون بتوضيح الاشاعات داخل المؤسسة، لأصدقائكم و زملائكم؟

ج16: نعم، حسب نوعية الإشاعة و قدر المستطاع.

س17: عندما يشيع خبر الاستغناء عن بعض العمال غير الأكفاء داخل المؤسسة، يجعل هذا العمال ينجزون مهامهم على أكمل وجه؟

ج17: نعم، فهذه الإشاعات تؤدي إلى التنافس و الغيرة، فمعظمهم ليسوا ذوي مؤهلات، هذا ما يجعلهم غير متطمنين مما يؤدي بهم إلى التصارع على شكل التنافس و الغيرة.

س18: هل ترى أن العمال داخل المؤسسة يعرفون مهامهم و واجباتهم خارج الحدود الرسمية؟ لماذا؟ و كيف؟

ج18: معاً، فالعمال داخل المؤسسة يعرفون مهامهم و واجباتهم بالطرق الرسمية و غير الرسمية، لأن معظم العمال جاهلون بواجباتهم و حقوقهم، فمن واجبنا إن سؤلنا بهذا الموضوع أن نفسر لهم و نعرفهم بما يجهلون.

س19: هل التقاؤك مع أفراد جماعتك داخل المؤسسة و التمازج معهم يحقق الحصول على معلومات حول ما يدور بالمؤسسة؟

ج19: نعم، إلا أن هذا الأمر ذو جانبيين سلبي و الآخر ايجابي، فأحياناً تتورط بمعلومات خاطئة و هذا شئ سلبي أما الجانب الايجابي فهو حصولك على معلومات تفيدك في مسارك المهني داخل المؤسسة.

س20: عندما يتعرض زميل لك مشكل بالعمل، تعمل على توجيهه و تحديد الجهة التي يتصل بها لحل المشكل؟

ج20: نعم في جميع الأحوال، حتى لو كان هذا الشخص عدوي داخل المؤسسة.

أم أن هناك أسلوب آخر؟

يكون هذا في حدود مسؤوليتي داخل المؤسسة.

س21: هل تعمل على توضيح المعلومات الموجودة ببعض المنشورات الصادرة عن الإدارة اتجاه العمال داخل المؤسسة؟

ج21: أكيد، في حال ما إذا طلب مني هذا.

س22: هل وجودك بقرب أصدقائك داخل المؤسسة، يشعرهم هذا بالاطمئنان و الاستقرار؟

ج22: أكيد، لأن علاقات الصداقة هذه يستفيدون منها داخل المؤسسة.

س23: هل هناك من العمال من يتصفون بالتأثير غير الرسمي على زملائهم؟ كيف؟

ج23: نعم هناك تأثير بهذه العلاقات غير الرسمية، مثل علاقات القرابة، و الدعوات خارج النطاق الرسمي للعمل، هذه كلها لها تأثير غير الرسمي على العمال داخل المؤسسة.

س24: هل تعتقد أن العلاقات الشخصية في مجال العمل ظاهرة إيجابية أم سلبية؟

ج24: قد تكون ايجابية أو سلبية داخل المؤسسة، فقد تعمل هذه العلاقات الشخصية على تحريف الانضباط العام للعمل داخل المؤسسة، مثل الثواب و العقاب داخل المؤسسة قد يوجه بهذه العلاقات الشخصية، مما يؤدي إلى انحطاط العمل.

س25: هل تعمل على مساعدة أصدقائك داخل المؤسسة، إن واجهتهم بعض الصعوبات في عملهم؟

ج25: أكيد.

س26: هل تستشير بعض العمال في طرق تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة؟

ج26: نعم، في حالة عدم المعرفة.

س27: هل تشعرهم هذه الاستشارة بالرغبة في تنفيذ الأعمال داخل المؤسسة؟

ج27: نعم، و خاصة الاحساس بالآخر، و التواصل الجيد و تقدير الآخر، و المشاركة، كلها تزيد من رغبة العمال في تنفيذ مهامهم داخل المؤسسة.

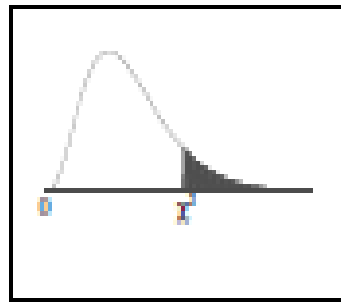
س28: عند مواجهتك لمشكل في مجال العمل داخل المؤسسة، هل تعمل و رئيسك المباشر على حلها بطرق غير رسمية؟

ج28: غالباً بالطرق الرسمية و أحياناً بالطرق غير الرسمية و هذا يتحدد حسب نوعية الموقف أو المشكل.

- في الأخير نشكرك على تعاونكم معنا.

ج: لا شكر على واجب.

**:Chi-Square Distribution Table**



The shaded area is equal to  $\alpha$  for  $\chi^2 = \chi^2_{\alpha}$ .

$df$	$\chi^2_{.995}$	$\chi^2_{.990}$	$\chi^2_{.975}$	$\chi^2_{.950}$	$\chi^2_{.900}$	$\chi^2_{.850}$	$\chi^2_{.800}$	$\chi^2_{.750}$	$\chi^2_{.700}$	$\chi^2_{.650}$	$\chi^2_{.600}$
1	0.000	0.000	0.001	0.004	0.016	2.706	3.841	5.024	6.635	7.879	
2	0.010	0.020	0.051	0.103	0.211	4.605	5.991	7.378	9.210	10.597	
3	0.078	0.115	0.216	0.352	0.584	6.251	7.815	9.348	11.345	12.838	
4	0.207	0.287	0.484	0.711	1.064	7.779	9.488	11.143	13.277	14.860	
5	0.412	0.554	0.831	1.145	1.610	9.236	11.070	12.833	15.086	16.750	
6	0.676	0.872	1.237	1.636	2.204	10.545	12.592	14.449	16.812	18.548	
7	0.989	1.239	1.690	2.167	2.833	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278	
8	1.344	1.646	2.180	2.733	3.490	13.362	15.507	17.535	20.090	21.985	
9	1.735	2.088	2.700	3.325	4.168	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589	
10	2.156	2.558	3.247	3.940	4.865	15.987	18.307	20.483	23.209	25.188	
11	2.603	3.053	3.816	4.575	5.578	17.275	19.675	21.920	24.726	26.757	
12	3.074	3.571	4.404	5.226	6.304	18.549	21.026	23.337	26.217	28.300	
13	3.565	4.107	5.009	5.892	7.042	19.812	22.362	24.736	27.688	29.819	
14	4.075	4.660	5.629	6.571	7.790	21.064	23.685	26.119	29.141	31.319	
15	4.601	5.229	6.262	7.261	8.547	22.307	24.996	27.488	30.578	32.801	
16	5.142	5.812	6.908	7.962	9.312	23.542	26.296	28.845	32.000	34.267	
17	5.697	6.408	7.564	8.672	10.082	24.769	27.587	30.191	33.409	35.718	
18	6.265	7.015	8.231	9.390	10.862	25.989	28.869	31.526	34.805	37.156	
19	6.844	7.633	8.907	10.117	11.651	27.204	30.144	32.852	36.191	38.582	
20	7.434	8.260	9.591	10.851	12.443	28.412	31.410	34.170	37.566	39.997	
21	8.034	8.897	10.283	11.581	13.240	29.615	32.671	35.479	38.932	41.401	
22	8.643	9.542	10.982	12.328	14.041	30.813	33.924	36.781	40.289	42.796	
23	9.260	10.196	11.689	13.081	14.846	32.007	35.172	38.076	41.638	44.181	
24	9.885	10.856	12.401	13.848	15.659	33.196	36.415	39.364	42.980	45.558	
25	10.520	11.524	13.120	14.611	16.473	34.382	37.652	40.646	44.314	46.928	
26	11.160	12.198	13.844	15.379	17.289	35.563	38.885	41.923	45.642	48.280	
27	11.808	12.879	14.573	16.151	18.114	36.741	40.113	43.195	46.963	49.645	
28	12.461	13.565	15.308	16.928	18.939	37.916	41.337	44.461	48.278	50.993	
29	13.121	14.256	16.047	17.708	19.768	39.087	42.557	45.722	49.588	52.336	
30	13.787	14.953	16.791	18.483	20.599	40.256	43.773	46.979	50.892	53.672	
40	20.707	22.164	24.433	26.509	28.051	51.805	55.758	59.342	63.691	66.766	
50	27.991	29.707	32.357	34.764	37.689	63.167	67.505	71.420	76.154	79.480	
60	35.534	37.485	40.482	43.188	46.459	74.397	79.082	83.298	88.379	91.952	
70	43.275	45.442	48.758	51.739	55.339	85.527	90.531	95.023	100.425	104.215	
80	51.172	53.540	57.153	60.391	64.378	96.578	101.879	106.628	112.329	116.321	
90	59.196	61.754	65.647	69.136	73.391	107.565	113.145	118.136	124.116	128.299	
100	67.328	70.065	74.222	77.929	82.358	118.498	124.342	129.561	135.807	140.169	

المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية " م ج أ ص ت . ش ذ أ "  
ENTREPRISE ALGERIENNE DES TEXTILES INDUSTRIELS ET TECHNIQUES

Capital Social: 5.000.000 000 DA  
(BP 52 Zone Industrielle M'sila 28000 Algérie (DZ  
Tel: 213 (0) 35 55 10 15, 213 (0) 35 55 15 50 Fax: 213 (0) 35 55 04 20

**EFFECTIF PAR CATEGORIE SOCIO-  
PROFESSIONNEL**  
PERMANANT ET VACATAIRE AU:31/12/2012

STRUCTURE	PERMANANT			VACATAIRE			TOTAL
	EXECUTION	MAITRISE	CADRES	EXECUTION	MAITRISE	CADRES	
FILATURE	36	54	10	1	0	0	101
TISSAGE	13	61	6	20	1	1	102
FINISSAGE	5	19	3	10	3	0	40
CONFECTION	18	41	3	1	0	1	64
C,QUALITE	0	37	4	0	0	0	41
MAINTENANCE	15	38	12	6	1	0	72
D,R,D	0	9	7	0	1	0	17
MARKETING	0	1	0	0	0	0	1
G,DES STOCK	4	21	9	0	0	2	36
APPROS-COM	0	3	3	0	1	1	8
SECURITE	16	26	1	14	0	0	57
D,F,C	0	2	7	0	1	0	10
D,A,S,C	1	7	4	0	1	0	13
D,P,F	0	5	5	1	0	2	13
D,M,G	12	14	5	0	2	0	33
DIRECTION	0	2	8	0	0	0	10
TOTAL	120	340	87	53	11	7	
TOTAL ,G		547			71		618