



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف



القسم: علم الاجتماع

الكلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية

رقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

دور التنظيم الغير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة
- دراسة مقارنة بين بلدية عين الكرمة وبلدية بوحجار- ولاية الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

عمر عبد العزيز بن حليلة

إعداد الطالبان:

- إكرام حريري

- زينب تومي

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الرتبة	مؤسسة الانتساب
د. هامل مهديّة	رئيسا	أستاذة تعليم العالي	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
د. عمر عبد العزيز بن حليلة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر - أ-	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
د. بوخاري أم هاني	عضوا	أستاذة محاضرة - أ-	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

من مكارم الأخلاق لاعتراف بالجميل وشكر ذويه
ومن السنة الشريفة الدعاء لمن علمنا فاللهم أرحم
من علمنا وجزاهم الله على ذلك الخير الجزاء
فمن أفضل أعمال البشر أن يكون الإنسان معلما كما
قال أبو حامد الغزالي وأفضل معلم هو سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
أفضل الصلاة والسلام، فالشكر والتقدير
إلى أستاذنا المحترم المشرف علينا على خير
عطاه وإرشاده وتوجيهاته القيمة
وكذلك على إشرافه علينا فجزاه الله خيرا جزا
وان استطعنا تحقيق هدفنا فالفضل
يعود لله ولأستاذنا الفاضل

إهداء

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله
أهدي ثمرة جهدي إلى:
كل من نطق باسم التوحيد لسانه وصدق قلبه
إلى سندي وفخري.... إلى القلب الدافئ والصدر الرحب
أبي الغالي
إلى شمعة البيت..... إلى من الجنة تحت أقدامها
أمي الغالية
إلى جميع عائلتي من صغيرها إلى كبيرها
إلى كل من صادفتني بهم الحياة.....
وجمعتني بهم أحلى الذكريات.... صديقاتي وزميلاتي

إكرام

فهرس الجدال

الصفحة	العنوان	الرقم
68	يوضح: توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس والسن	01
70	توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة	02
71	توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة الاجتماعية	03
72	توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة	04
73	علاقة الموظفين ببعضهم في العمل	05
75	صيغة المسائل التي يناقشونها الموظفين.	06
77	تشكيل علاقات الصداقة مع زملاء العمل ومحاولة تحقيق مكاسب من خلال القيمة والجاه	07
79	النظام التكافلي وعلاقته بمستويات التكافل داخل المؤسسة	08
80	توظيف عامل الصداقة في العمل	09
81	كيفية التعامل في حالة وجود مشاكل في العمل	10
83	مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و مرونة حل المشكلات	11
84	علاقة القائد بالموظفين	12
85	كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية	13
87	مدى سهولة العمل و السلوكات التي تؤدي إلى مشاكل خاصة بالمؤسسة	14

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
32	الهيكل التنظيمي لبلدية عين الكرمة الحالي	01
33	رسم بياني للهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوحجار	02
51	مراحل الصراع	03
53	أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع	04
59	العلاقة بين الصراع والبقاء	05
62	نموذج لعمل القرار الأخلاقي	06

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	إهداء
	قائمة الجدوال
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
	مقدمة
أ - ب	
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
04	تمهيد
05	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة
05	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً: الإشكالية
07	ثالثاً: فرضيات الدراسة
07	رابعاً: أهداف وأهمية الدراسة
08	خامساً: تحديد المفاهيم
14	سادساً: النظريات المفسرة لتنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع
21	سابعاً: دراسات سابقة
28	المبحث الثاني: الأسس المنهجية لدراسة
28	أولاً: المنهج المستخدم
28	ثانياً: الأدوات المستخدمة
30	ثالثاً: العينة وطريقة اختيارها
31	رابعاً: مجالات الدراسة
35	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	

38	المبحث الأول : مفهوم التنظيم الغير رسمي
38	أولاً: تعريف التنظيم الغير رسمي
38	ثانياً: نشأة التنظيم الغير رسمي في المؤسسة
40	ثالثاً: المعلومات التي يجب معرفتها عن التنظيم الغير رسمي
41	رابعاً: الحاجات الأساسية لتكوين التنظيم الغير رسمي
41	خامساً: أسباب تكوين التنظيمات الغير رسمية
41	سادساً: فوائد التنظيم الغير رسمي
44	سابعاً: أهمية التنظيم الغير رسمي
44	ثامناً: واقع التنظيم الغير رسمي في المؤسسات
46	تاسعاً: تقييم التنظيم الغير رسمي
48	المبحث الثاني: مفهوم إدارة الصراع
48	أولاً: تعريف الصراع
48	ثانياً: النظرة التقليدية والحديثة لصراع في المؤسسة
50	ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي
52	رابعاً: أبعاد الصراع
54	خامساً: أسباب الصراع داخل المؤسسات
54	سادساً: مؤشرات الصراع
55	سابعاً: إدارة الصراع في المؤسسة
56	ثامناً: أساليب مواجهة الصراع في المؤسسات
57	تاسعاً: طبيعة الصراع بين العمال والدارة وكيفية إدارته
58	عاشراً: ايجابيات وسلبيات الصراع
61	المبحث الثالث: العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع
61	أولاً: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات
61	ثانياً: تشكيل المناخ الأخلاقي في المؤسسة
63	ثالثاً: دور الاتصال الغير رسمي في المؤسسة

- 63 رابعا: تفسير إدارة الصراع لتنظيم الغير رسمي
64 خامسا : العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع
65 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: تحليل وتفريغ البيانات

- 67 تمهيد
68 المبحث الأول: تفريغ البيانات في جداول
68 أولا: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الأول " البيانات الشخصية"
73 ثانيا: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الفرعية الأولى " دور الثقافة الفرعية في إدارة الصراع"
79 ثالثا: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الفرعية الثانية " دور القيادة الغير رسمية في إدارة الصراع"
89 المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات
89 أولا: تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى
90 ثانيا: تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية
91 ثانيا: تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة
93 نتائج الدراسة
95 خلاصة الفصل
97 خاتمة
98 توصيات واقتراحات

قائمة المراجع

الملاحق

مقدمة

من البديهي أن تعمل المؤسسة بكفاءة وفعالية، شرط أن يكون هناك تفاعل وانسجام وتواصل بين الموظفين في شتى المجالات وعلى جميع المستويات التنظيمية، حيث تحدد المؤسسات أهدافها ولتحقيقها لا بد أن تكون عن طريق الاعتماد على الموظفين الكفء الذين يكفون بتحقيق الأهداف المتعلقة بالوحدات التي يعملون بها، ولقدرت هؤلاء العاملين على انجاز مبتغى مؤسستهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض في انجاز العديد من المهام مثل تبادل المعلومات والخبرات والآراء والتعاون والتشاور والتنسيق مع بعضهم البعض، فهذا الترابط قد يؤدي إلى اتفاقهم في بعض المواقف (كاتفاقهم على أهداف مشتركة)، ومن جهة أخرى قد يؤدي إلى تعارضهم واختلافهم في بعض الأحيان (كاختلاف وجهات النظر في كيفية انجاز المهام... الخ)، وهو ما يؤدي بطريقة ما إلى حدوث صراع تنظيمي.

فالصراع أمر طبيعي وحتمي وجوده في كل مؤسسة مهما كان نشاطها، لذا من الواجب على إدارة كل مؤسسة إدارته والاهتمام والاعتراف به كونه ظاهرة طبيعية ملازمة لحياة المؤسسات، ومحاولة التعرف على أسبابه سعياً لتوصل إلى طريقة مناسبة لضبطه والتعامل معه، وغالباً ما تحصل الصراعات بين الموظفين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة، أو بسبب قيمهم واتجاهاتهم ومؤهلاتهم...

وفي المقابل ذلك قد يكون انتماء الموظفين في نفس البيئة الاجتماعية والبيئة العملية سبباً غير مباشر لإدارة الصراع، نظراً للعلاقات الغير رسمية التي تجمعهم عن طريق الاتحاد وملازمة بعضهم في حالة حدوث ظرف معين، كذلك التفاعلات الغير رسمية التي تحدث داخل المؤسسة قد تكون سبباً مباشراً في تلازم وتكتل الموظفين الذين تجمعهم علاقات، وبالتالي قد يكون جانب مهم في إدارة الصراع بطريقة غير رسمية خاصة في حالة غياب التنظيم الرسمي، ولكن قد تكون التنظيمات الغير رسمية أيضاً سبباً في حدوث الصراع، وهذا إذا تدخلت فيه عوامل ذاتية كالمحابة مثلاً نتيجة علاقات صداقة قرابة وغيرها.

لذلك تأتي دراستنا لتعالج موضوع "دور التنظيم الغير رسمي في ادارة الصراع" لنبين من خلالها أن التنظيم الغير رسمي بالرغم من أنه عامل غير مباشر في المؤسسة إلا أن هذا لا ينفي أهميته، باعتبار المؤسسة قائمة أساساً عليه، من خلال هذا قسمنا دراستنا إلى 3 فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة: وقد تضمن هذا الفصل مبحثين هما: المبحث الأول يخص الإطار المفاهيمي للدراسة، والذي عالجنا من خلاله أسباب دراستنا لهذا الموضوع بما فيها من أسباب ذاتية وأخرى موضوعية، كذلك إشكالية الدراسة وما تتضمنه من سؤال مركزي والأسئلة الفرعية،

والفرضيات، وأهداف الدراسة والأهمية، أيضا المفاهيم الأساسية في شكلها اللغوي والاصطلاحي والإجرائي كما هو متفق عليه، كما تطرقنا أيضا في هذا المبحث إلى مجموعة من النظريات والدراسات السابقة التي احتوت على 5 دراسات سابقة في ما يخص التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع.

أما المبحث الثاني فقد ضم الأسس المنهجية لدراسة، حيث تطرقنا فيه إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات الخاصة به، بالإضافة الى مجتمع الدراسة والعينة، للوصول أخيرا إلى مجالات الدراسة وما تحتويه من مجال مكاني وزماني ومجال بشري.

الفصل الثاني الاطار النظري للدراسة: ويحتوي هذا الفصل على 3 مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول الى مفهوم التنظيم الغير رسمي لمعرفة ما يتضمنه المتغير المستقل الخاص بموضوع بحثنا، أما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه الى مفهوم إدارة الصراع لإزالة اللبس الخاص بالمتغير التابع، والمبحث الثالث والذي تضمن العلاقة بين المتغيريين "التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع" بعد معرفة ما يتضمنه كل متغير.

والفصل الثالث والأخير المتمثل في تحليل وتفسير البيانات: حيث تضمن الدراسات الميدانية التي قمنا بدراستها في موضوع بحثنا، حيث قسمناه إلى 3 مباحث، تضمن المبحث الأول عملية تبويب البيانات في جداول، التي جمعناها من الاستمارة، وقمنا بتحليلها من خلال المبحث الثاني، لنصل الى نتائج الدراسة في المبحث الثالث.

وبعد دراستنا لهذه الفصول توصلنا الى مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي فضلنا اقتراحها بعد الدراسة، ومن ثم وصلنا الى خاتمة الدراسة.

وكخلاصة لما سبق فقد حاولنا الربط بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع، كموضوع مهم قائم في أي مؤسسة، وهذا ما سنعالجه من خلال موضوع دراستنا المتواضعة " دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع".

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

تسير المؤسسة من خلال جملة من التفاعلات الصادرة من الموظفين، والتي تتشكل وفقا لتنظيمات الغير رسمية التي تحتكم فيها المؤسسة، هذه التفاعلات قد يتشكل من خلالها صراعات، في حين أنها قد تكون جانب مباشر أو غير مباشر في إدارته والتحكم فيه، وهذا ما يهمننا في موضوع بحثنا، الذي دفعتنا إليه مجموعة من الأسباب والأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلاله.

ونظرا لأهمية دراسته فإن كلا المتغيرين خضعا إلى مجموعة من الدراسات السابقة، والتي حاولنا من خلالهم الجمع بينهما ومعرفة العلاقة، وسوف نتفصل أكثر من خلال عرض للفصل الأول.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق أهدافها من خلال مجموعة العلاقات والتنظيمات الغير والتفاعلات الايجابية من طرف الموارد البشرية، ومحاولة التحكم في علاقات الصراع بينهم، لذلك قررنا دراسة هذه التنظيمات الغير رسمية ودورها في إدارة الصراع، ومن أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع ما يلي:

1- أسباب ذاتية

بعد دراستنا لتنظيم الرسمي في مذكرة الليسانس، أردنا في المقابل معرفة الدور التي تلعبه التنظيمات الغير رسمية في المؤسسة وربطها بإدارة الصراع كمذكرة مكملة.

من خلال الملاحظة جذب انتباهنا لهذا الموضوع، باعتبار أن الصراع يمثل مصدر أساسي ومشكلة تعاني منها جميع المؤسسات.

الفضول العلمي والرغبة في معرفة العلاقة بين العلاقات الغير رسمية وإدارة الصراع .

2- أسباب موضوعية

إثراء المكتبة الجامعية بدراسة جديدة حول التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع.

لتنظيم الغير رسمي دور أساسي في نجاح المؤسسة باعتبارها مبنية على مبدأ التفاعل الذي يحققه المورد البشري.

توضيح العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع.

توفر عدد لأبأس به من المراجع العلمية ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بموضوع الدراسة.

ثانياً: الإشكالية

يشغل المورد البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، فهو الركيزة الأساسية التي تقوم من خلاله، كما يعتبر أساس بناءها وتشكلها، وذلك من خلال التفاعلات القائمة بينهم، التي تؤدي بدورها إلى بناء علاقات

تجمعهم، والتي تكون سببا رئيسيا في تشكل علاقات الصراع، هذه الأخيرة التي تعتبر ظاهرة حتمية ومشكلة أساسية لا يمكن تفاديها، باعتبار أن ظاهرة الصراع ظاهرة قديمة نشأت مع ظهور الحياة الإنسانية، لذلك فقد اهتم العلماء والباحثين بهذا الموضوع من خلال إدارته واستغلاله للوصول إلى جانبه الإيجابي.

وفي مقابل ذلك نجد أن الفكر الإداري في أي منظمة يحتكم إلى مجموعة من التنظيمات لإدارة الصراع، كما هو الحال في الحياة البشرية، باعتبار أن علاقات الصراع القائمة في المجتمعات يجب أن تحتكم إلى جملة من التنظيمات التي تسيروها وتنظمها، وتستغل جانبها الإيجابي لصالح المنفعة العامة، وفي كل مؤسسة نجد نوعين من التنظيمات، هما تنظيمات رسمية وغير رسمية، أولهما تحتكم إلى جملة القواعد والقوانين التي تسيروا المؤسسة، وثانيهما تنشأ من خلال تشابك العلاقات في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي ظهرت أكثر عندما شهدت المؤسسات تطورات وتغيرات في حجمها من خلال كبرها وتضخمها، لذلك فإن العلماء بعد اهتمامهم بالتنظيمات الرسمية فقط، تبين لهم أهمية التنظيمات الغير رسمية، نظرا لدور الفعال التي تمارسه داخل المؤسسة مما لفت انتباههم واهتمامهم.

لذلك فإن كل مؤسسة نجدها تتكون من علاقات غير رسمية، التي تتشكل من خلال تفاعلات الموارد البشرية داخلها، وفي مقابل ذلك نجد أن هذه التفاعلات قد تؤدي بشكل مباشر إلى علاقات الصراع، هذا الأخير الذي يحتاج إلى إدارته وتسييره واستخدام جانبه الإيجابي لصالح المؤسسة، من هنا توصلنا إلى طرح التساؤل المركزي التالي:

- كيف يساهم التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع ؟

ومنه يندرج إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ترتبط الثقافة الفرعية بحجم الصراع وإدارته؟

- كيف ترتبط القيادة الغير رسمية بحجم الصراع وإدارته؟

- كيف ترتبط المشاكل التنظيمية بحجم الصراع وتوجيهه إلى أهداف المؤسسة؟

ثالثا: فرضيات الدراسة

الفرضية الأساسية:

- التنظيم الغير الرسمي له دور في إدارة الصراع داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

- ترتبط الثقافة الفرعية بحجم الصراع وإدارته.
- ترتبط القيادة الغير رسمية بحجم الصراع وإدارته.
- ترتبط المشاكل التنظيمية بحجم الصراع وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة.

رابعا: أهداف وأهمية الدراسة

1- أهداف الدراسة

يهدف كل باحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تخص موضوع دراسته، من خلال الدراسات العلمية التي يقوم بها، وتكمن أهدافنا في موضوع دراستنا { دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع } في النقاط التالية:

- ✓ المساعدة على تطوير نظم إدارة الصراع في المؤسسة.
- ✓ تقديم حلول لإدارة الصراع من خلال العلاقات الغير رسمية القائمة في المؤسسة.
- ✓ محاولة إضافة دراسات جديدة حول الموضوع المدروس، من خلال النزول إلى الميدان وربطه بالجانب النظري.

2- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا الموضوع في كونه يدرس جانب مهم في المؤسسة، باعتباره عنصر حتمي فيها ولا يمكن لأي مؤسسة أن تخلو منه، إلا وهو الصراع التنظيمي الذي قد يتشكل من خلال جملة التفاعلات القائمة في المؤسسة التي تنشأ من خلال التنظيمات الغير رسمية، والتي تعتبر عنصر أساسي ومهم في موضوع دراستنا، ويمكن ان نوضح هدى الأهمية الذي يشكله موضوع بحثنا، من خلال ما يلي:

في مقابل التنظيمات الرسمية، فإن المؤسسة تقوم على تنظيمات خفية لا تظهر في الجانب الرسمي، ألا وهي التنظيمات الغير رسمية والتي تؤثر بشكل كبير على مسار المؤسسة وفعاليتها.

التنظيمات الغير رسمية يمكن أن تكون سببا أساسيا في ظهور علاقات الصراع بين الموظفين، وفي مقابل ذلك يمكن أن تلعب دور أساسي في إدارته وذلك من خلال استخدام العلاقات الغير رسمية بجانبها الايجابي.

خامسا: تحديد المفاهيم

1- تحديد مفهوم التنظيم الغير رسمي

أ- التنظيم الغير رسمي لغة:

التنظيم: مصدر نظم، تنظيمات (جمع تنظيم).

تنظيم العمل: ترتيبه وتديره ليأخذ نسقا معيناً يشترك في التنظيم السياسي في حزب أو منظمة لأعضائها اقتناعات وأهداف مشتركة.

نظم (الفعل) : نظم اللؤلؤ : نظم (أمر) رتبته وجعله خاضعا للقانون، أو قاعدة (نظم الاقتصاد).⁽¹⁾

غير رسمي:

رسمي: شرعي، قانوني.⁽²⁾

في مقابل ذلك غير رسمي: غير شرعي، غير قانوني.

ب- التنظيم الغير رسمي اصطلاحا:

هو ذلك التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنشأة، وهو يصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين جماعة العاملين أثناء العمل، ويمكن من خلاله معرفة أنواع الجماعات السائدة بين أعضاء المنشأة، فيمكن التمييز بين (جماعة المصلحة) أي

(1)- جبران مسعود: الرائد معجم ألفابي في اللغة والإعلام، دون بلد، دار العلم للملايين ، 2003، ص 1 ص 3.

(2)- مرجع نفسه، ص 312.

جماعة الأفراد الذين يتحدون فيما بينهم في سبيل تحقيق أغراض وأهداف مشتركة و (جماعة الصداقة) التي تتكون نتيجة لعوامل جذب الشخصية بين الأفراد العاملين في المنظمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.(1)

ويمكن تعريفه أيضا: على أنه التنظيم الذي يجمع الأفراد في نطاق الروابط المهنية والاجتماعية والثقافية التي تمثل مصالح واهتمامات متبادلة للمجموعة.(2)

ومن أهم مظاهر التنظيم الغير رسمي نجد: لقاء بعض الموظفين في فترة الراحة لتناول الغداء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة وغيرها.(3)

ج- التنظيم الغير رسمي إجرائيا

هو ذلك التنظيم الذي يتشكل داخل المؤسسة بطريقة تلقائية، نتيجة التفاعلات والعلاقات الغير رسمية التي تشكلها الموارد البشرية داخل الإطار النسقي للمؤسسة من خلال علاقات الصداقة أو القرابة مثلا.

2- تحديد مفهوم إدارة الصراع

1-2 تعريف الإدارة

أ- لغة:

أدار: (إدارة) الشيء: جعله يدور، نظم، تعاطا، الأمر: أحاط به.

الإدارة (مص. أدار): الجهاز الذي يسير أمور شركة أو مؤسسة.(4)

(1) - سنان الموسوي: الادارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات) ، دون بلد، دار مجدلوي لنشر، التوزيع، 2004، ص129.

(2) - ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم الفن ، دون بلد ،دار اليازوري العلمية ، 2021، ص 122.

(3) - عاطف عبد الله المكاوي: أنواع المديرين، القاهرة ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، ، 2012، ص94.

(4) - جميل أبو نصري وآخرون: المتفق عربي عربي ، لبنان، دار الراتب الجامعية ،ص24.ص25

ب- اصطلاحا:

لم يتفق العلماء والكتاب والباحثين على تعريف واضح ومحدد للإدارة، إلا أنه يمكن تعريف الإدارة بأكثر من طريقة: (1)

يقول فريدريك تايلور: أن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤديه بأحسن وأخرس طريقة ممكنة.

أما أماديل فإنه يعرفها على أنها: إن الإدارة هي عملية تنظيم واستخدام الموارد لتحقيق أهداف معينة (محددة).

وعرفها كل من كونتر وأودنل بأنها: توفير البيئة المناسبة لعمل الأفراد في التنظيمات الرسمية.

من خلال هذه التعريفات المتنوعة نجد أن الإدارة كعملية متميزة تتعامل مع الجماعة وليس الأفراد.

- وجود الهدف الذي يمثل ضرورة، وإن تقرير الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وتحديد أساليب وطرق بلوغها يمثل إحدى المهام الرئيسي للإدارة.

- عملية الإدارة تحتوي على عدد من الوظائف تتمثل في (اتخاذ القرارات، التخطيط، التنظيم، التوجيه، القيادة، الرقابة). (2)

تعرف الإدارة أيضا على أنها الاستخدام الأمثل و الكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت، من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، والمتابعة والتقييم والبحث والتطوير بغرض تحقيق أهداف المنظمة. (3)

والإدارة هي ذلك العضو المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج التي وجدت من أجلها المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة، مستشفى، جامعة، مصلحة، أو وزارة، وبالتالي الإدارة هي عملية فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة والتطوير

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم ، الأردن ، دار الجنان لنشر والتوزيع، 2016، ص10

(2) - مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، د ب، دون دار النشر، 2018، ص14.

(3) - مرجع نفسه، ص14.

للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية، وتؤدي إلى تحويل هذا المورد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فعال وكفى محقق أهداف، تم صياغتها مسبقا وبالتالي الإدارة ملتزمة بالفعالية، الكفاءة، الإنتاجية.⁽¹⁾

2-2 تعريف الصراع:

أ- لغة:

جمع : صراعات.

مصدر: صارع.

صراع: خصومة ومنافسة، نزاع، مشادة.

صراع: تباين بين الشخصيات والقوى في عمل درامي أو خيالي، وخاصة التباين الذي يؤثر على العقدة.

تضارب الأهداف مما يؤدي إلى الخلاف أو التصارع بين قوتين أو جماعتين.⁽²⁾

ب- اصطلاحا:

يمكن تسمية العلاقات الاجتماعية صراعا إذ انطلق الفعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء، وسائل الصراع السلمية هي تلك التي لا تمثل في استخدام مباشر للعنف البدني والصراع السلمي هو ما نسميه التنافس عندما تأتي الفرصة والإمكانيات، يرغب فيها آخرون أيضا التنافس المنظم فيمكن أن نسميه تنافسا إذا كانت أهدافه ووسائله موجهة وفقا لنظام معين، ويمكن أن نسمي صراع الانفراد والأنواع (الضمني) بعضهم ضد بعض على البقاء دون وجود رغبة مقصودة في الصراع أي صراعهم على فرص الحياة أو البقاء.⁽³⁾

يعرف الصراع أيضا على انه إعطاء أسباب أو حقائق لتأييد أو معارضة شيء ما، أو أنه المناقشة أو المجاداة حول شيء ما، كذلك يدور الصراع حول شيء معين خاصة عندما يكون النزاع غاضبا وممتدا

(1) - مجدي عبد الله شرارة: مرجع سابق، ص 15.

(2) - دون كتاب: معجم المعاني عربي - عربي، www.alamauy، دون بلاد، دون دار نشر، 2021، ص 12 سا.

(3) - ماكس فيبر، ترجمة صلاح هلال: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، مصر، الهيئة المصرية العامة لنشر والتوزيع، 2011، ص 72.

لفترة طويلة، كما يعرف النزاع أيضا بأنه جدال أو شجار يكون بصفة خاصة ذا طبيعة رسمية بين جماعة أو منظمة وبين جماعة أو منظمة أخرى.⁽¹⁾

2-3 تعريف إدارة الصراع اصطلاحا

هي العملية التي يتم من خلالها التعامل مع الصراع ومواجهته، من خلال اختيار الأسلوب الملائم، بعد فهم أسباب الصراع وإبعاده وتحديد مستوياته.⁽²⁾

2-4 تعريف إدارة الصراع إجرائيا

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكننا تعريف إدارة الصراع على أنها: من أهم فروع الإدارة، ولها بصمة ايجابية في المؤسسة، تهتم بمعالجة الصراع في النظام الداخلي، من خلال تحديد أسبابه وأطرافه من اجل ضبطه والتحكم فيه بشكل منظم وهادف لصالح المنظمة، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما تعتبر إدارة الصراع على الحالة التي يبدو فيها أن هناك تعارضا بين طرفين أو أكثر، وأنه حالة من الفعل بين اتجاهين أو أكثر ناتجة عن الرغبة في الاستحواذ على اكبر قدر ممكن من وسائل الإشباع التي تبدو نادرة.

3- تحديد مفهوم المؤسسة

أ- لغة:

(مفرد) جمع مؤسسات.

صيغة المؤنث لمفعول أسس.

(1) - زهير شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دون بلد، دار اليازوري لنشر والتوزيع، 2011، الارد، ص15.

(2) - محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مصر، المجموعة لتدريب والنشر، مصر 2012، ص19، ص20.

منشأة تؤسس لغرض معين، أو منفعة عامة ولديها من الموارد ما تمارس فيه هذه المنفعة كدار المسنين أو السجن... الخ.⁽¹⁾

ب - اصطلاحاً:

تعرفها الأمم المتحدة: المؤسسة هي المشروعات التي تملك الدولة فيها جملة رأس المال أو الأغلبية. ويعرفها عبد السلام البدوي: هي المشروع الاقتصادي العام ذو الشخصية المعنوية، وهي موجودة بهدف إشباع حاجة عامة، بأساليب تختلف عن أساليب المتبعة في أجهزة الدول الأخرى، وهي وسيلة الدولة لتحقيق أهداف متمثلة في إنتاج سلع وخدمات تقوم بإنتاجها، مباشرة أو عن طرق غير مباشرة.

وتعرف المؤسسة أيضاً بأنها الجهاز الذي تنشئه الدولة لممارسة نشاط ذو طابع خدماتي أو تجاري وتمنحه المرونة والاستقلالية اللازمة لممارسة ذلك النشاط، وهي مرفق عام مشخص قانونياً.⁽²⁾

وتعرف المؤسسة على أنها: عبارة عن مجموعة سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، وعمليات التواصل التبادلية بينهما (منظور سلوكي).⁽³⁾

وهي تنظيم اجتماعي يسعى إلى تحقيق أغراض المجتمع بكفاءة وفعالية وتحقيق السعادة لأعضاء العاملين فيها والاهتمام والعناية بالمجتمع، كما أنها عبارة عن هيكل تنظيمي رسمي ومعتمد، مكون من مجموعة من الأدوار بينهما علاقات تبادلية.⁽⁴⁾

ج - إجرائياً:

هي عبارة عن نسق اجتماعي، تسعى إلى تحقيق أهداف المجتمع وهي أساس تشكل وقيام المجتمعات، تتعدد وظائفها حسب طبيعتها ونوعها.

(1) - معجم المعاني: مرجع سابق.

(2) - عبد القادر طواهرية: تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثره على السلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة أدرار، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014، ص 21.

(3) - حزي وآخرون: الاتصال التنظيمي، سوريا، جامعة الافتراضية السورية لنشر والتوزيع، 2020، ص 84.

(4) - مرجع نفسه، ص 84

سادسا: النظريات المفسرة لتنظيم الغير رسمي وادارة الصراع

1- النظريات المفسرة لتنظيم الغير رسمي

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط الأفراد المختلفين في المشروع، وأساليب التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من اجل تحقيق أهداف مشتركة.(1)

ويقصد بها أيضا الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس، وتحفيزهم على المزيد من العمل المثمر المنتج، فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت، والعلاقات الإنسانية وفهم عميق لقدرات الناس وطاقتهم وإمكاناتهم وظروفهم، واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون.(2)

ومن أهم الرواد المؤسسين لنظرية العلاقات الإنسانية، نجد التون مايو المشهور بأبحاثه المتعددة، وبتجارب هاوثورن على وجه الخصوص التي أجراها في ثلاثينات القرن العشرين، والتي أظهرت أهمية تأثير المجموعات على السلوك الفردي للعمال، كما انه حاول في البداية البحث عن سبل رفع الإنتاجية عبر سلسلة من التجارب، كتغير ظروف الإضاءة في ورشات العمل، مما سمح له بالاكشاف أن إنتاجية العمال لا تتعلق بالعوامل المالية والمادية بل تتعلق بعوامل اجتماعية كالصداقة داخل محيط العمل، وبمدى شعور العمال بالأهمية.(3)

(1)- السعيد مبروك ابراهيم: الادارة الاستراتيجية للمكاتب في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة، مصر القاهرة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012، ص 36.

(2)- مرجع نفسه، ص 37.

(3)- التون مايو، ترجمة محمد اسماعيل واحمد بدران: مشكلات انسانية في المجتمعات الصناعية، مصر، مكتبة ساما المركزية، 1960، ص 8.

وينطلق التون مايو من فكرة أن العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائنا فرديا يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيرا من مقوماته الذاتية من الجماعات الغير رسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دورا مؤثرا في حياة العامل، وخاصة في ما يتعلق بالإحساس بالأمن وأنماط السلوك الصادرة عنه، والقدرة على الأداء والإنتاج وغير ذلك، ويساعد على الاهتمام بالعامل واحترامه وتقديره كثيرا على تعزيز حوافز الإنتاج في العمل، فقد أدى الاهتمام الخاص الذي وجدته الجماعات المبحوثة طوال سنوات الدراسة إلى زيادة الإنتاجية، فالتقدير والاحترام يشجع حاجات العمال إلى الأمان والاستقرار، كما يؤدي إلى ارتفاع الأجور، وأيضا الشكوى والتذمر والقلق الذي يظهر في حياة العمال يعكس في حقيقة الأمر مواقف شخصية أو اجتماعية مختلفة، وهي ليست حقائق في حد ذاتها، إنما أغراض ودلائل على مسائل أخرى. (1)

كما يعتبر العالم كيرت ليقين من أهم علماء مدرسة العلاقات الإنسانية، والذي درس على إثرها ديناميات الجماعة، حيث أضاف من خلاله بعدا جديدا تمثل في دراسة العلاقة بين السلطة والدافعية، التي أجراها على مجموعة من التلاميذ خارج التنظيمات الصناعية، حيث ادخل من خلالها مداخل جديدة في العلاقات الإنسانية أبرزها مدخل (هيراركية) الحاجات، ومدخل القيادة والسلوك التنظيمي، من هنا يتضح لنا أن أفكار ليقين قد ساهمت في إعطاء مجموعة من التفسيرات للجماعة وديناميتها، وظهور نظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية، كما أشار أيضا ليقين في دراسته إلى مشكلات الاتصال بين الجماعات داخل التنظيم، مع إمكانية التغلب على تلك المشكلات من خلال رفع مستوى الجدارة بين المديرين، لما يجعلهم قادرين على حل ومعالجة مشكلاتهم. (2)

من هما فإن كل من ريتشاد هال وبيو يرو أن كل من التون مايو وكيرت ليقين هم المؤسسون الحقيقيون لنظريات الجماعة في مدرسة العلاقات الإنسانية. (3)

(1) - التون مايو، مرجع سابق، ص 9.

(2) - اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي [www. Booksuall.net](http://www.Booksuall.net) مصر، مكتبة الانجلو مصرية، 1994 ، ص 93،94، بتصرف.

(3) - مرجع نفسه، ص 94.

ب- نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

وضع ماسلو قائمة هرمية للحاجات التي يسعى الإنسان لتحقيقها، من الحاجات الأولية، المادية، الفيزيولوجية والحيوية الاجتماعية والمعقدة، فإشباع هذه الحاجات تكون بصفة تدريجية، بحيث أن الإنسان لا يسعى إلى إشباع أو إبداء رغبات جديدة موجودة في أعلى مستويات هرم الحاجات دون التوصل مسبقاً إلى إشباع حاجاته التي تتواجد في المستويات الدنيا في هذا الهرم.⁽¹⁾

فلقد ميز ماسلو في سلم الحاجات الفيزيولوجية والأساسية بالنسبة لإنسان في الحياة كالأكل والشرب والنوم.....، والمستوى الثاني يمثل حاجات الإنسان لأمن كالحماية، العمل، الإيواء، والمستوى الثالث يخص حاجات الإنسان لانتواء، مثل الانتماء إلى الجماعة، العاطفة، الصداقة، الحب.....، والمستوى الرابع يتمثل في حاجات الإنسان إلى تقديم الذات، والمستوى الخامس يمثل أعلى مستوى الحاجات التي يسعى الإنسان إلى التوصل لها وهي تحقيق الذات، وذلك من خلال سعيه مثل الإبداع لكي يبرهن على قدراته الفكرية والإبداعية وبالتالي على نجاح الفرد في حياته.⁽²⁾

2- النظريات المفسرة لإدارة الصراع:

أ- نظرية ابن خلدون:

عرف ابن خلدون بدراسته العلمية والفلسفية خاصة الفلسفة التاريخية، وقد عرض من خلال ذلك حقيقة المجتمع الإنساني والعلاقة المتبادلة بين الفرد والمجتمع، وصاحب نظرية في علم الاجتماع وبين أن الظواهر الاجتماعية لا تسير مصادفة وإنما تخضع لقوانين اجتماعية.⁽³⁾

أما عن صلة ابن خلدون بعلم الاجتماع فمقدمته تشهد على أنه تنبأ به، وذلك حين رأى الحاجة الماسة إلى كتاب جامع لكتابه التاريخ على أساس مبادئ جديدة ومنهج يقوم على التحليل والتعليل.⁽⁴⁾

(1) - حميد شاوش: مدخل الى علم اجتماع المنظمات، الجزائر، المدينة الجديدة لطبع والنشر والتوزيع، 2019، ص 109.

(2) - مرجع نفسه، ص 109.

(3) - اسماعيل محمود الزبود: علم الاجتماع، الأردن، دار كتور لنشر والتوزيع، 2011، ص 47.

(4) - مرجع نفسه، ص 47.

وينظر ابن خلدون إلى المجتمع الإنساني نظرة تحليلية، ويحاول أن يتبع المجتمع بالدراسة والتحليل من نشأته حتى فساده، وتردده بين الضعف والقوة، والنهوض والسقوط، ويستقصي من خلال ذلك أحوال المجتمع، وعناصره المكونة له وتنظيمه من الفرد والجماعة غالى السلطان والدولة، وما يقتضيه من سلامة المجتمع، وما يؤذن بفساده وانحلاله.⁽¹⁾

ويرى أن التاريخ البشري يسير وفق خطة معينة، وحوادثه مرتبطة ببعضها البعض، وأن المجتمع البشري شأنه الفرد الذي يمر بمراحل منذ ولادته وحتى وفاته، كذلك يحدث لدولة، كما أن مسيرة المجتمع تغيرية ودائرية، تبدأ وتنتهي في النقطة التي كانت قد بدأت منها، وأن هذه الظاهرة (دورة المجتمع) مستقلة عن الإرادة الإنسانية، وقد أسهم ابن خلدون في تحديد أسباب التعاقب المنظم لدورة الظواهر العمرانية (الاجتماعية).⁽²⁾

وتبين أن النظم والظواهر العمرانية تتغير في أثناء ظهورها، وفي ذلك يقول (ومن الخط الخفي الذهول عن تبدل أحوال الأمم والأجيال بتبدل الإعصار ومرور الأيام، وذلك لان أحوال الأمم وعوائدهم وتحلم لا تدوم على وتيرة واحدة ومناهج مستقرة، وإنما هو اختلاف الأيام والأزمات، وانتقال من حال إلى حال وكما يكون ذلك في الأشخاص والأوقات والمصائر، فكذاك يقع الأفاق والأقطار والأزمات والدول)، ولقد أولى ابن خلدون من الناحية التطورية للمجتمع عناية كبيرة، والعوامل التي تؤثر فيه، وقد توصل من دراسته إلى قانون الأطوار الثلاثة أو الأجيال الثلاثة والمتمثلة في: طور النشأة والتكوين، طور النضج والاكتمال، وأخيرا طور الهرم والشيخوخة، وقد شبه ابن خلدون الأطوار الثلاثة بالكائن الحي الذي يمر بأطواره، حيث الطور الأول يتميز بالنصر والاستيلاء على السلطة، والطور الثاني طور الاستبداد في السلطة دون أقارب من أفراد العصبية وكبح المنافسين في الحكم، والطور الثالث طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرات الملك مما تنتزع طباع البشر إليه، ومن مميزات هذا الطور العمل على تنظيم الحياة الاقتصادية والسعي للرفاهية، كما درس خصائص كل مرحلة، فرأى أن العصبية تكون دعامة المجتمع

(1) - إسماعيل محمود الزبود، مرجع سابق، ص 47.

(2) - مرجع نفسه، ص 47.

القبلي، كما انه درس العوامل الديناميكية التي تؤدي بالمجتمع القبلي إلى التطور، وهذه العوامل هي: العصبية، والفضيلة، والدعوة الدينية.⁽¹⁾

كما أن ابن خلدون تطرق إلى عوامل فساد المجتمع معللاً ذلك بالانهيار الاقتصادي والضعف والديني، وتوصل إلى قانون اجتماعي يشير إلى أن الهرم إذا نزل بدولة لا يرتفع، أي أن الاصطلاح لا يجدي شيئاً متى هزمت الدولة، وبالتالي لا بد أن تقوم على أنقاضها دولة أخرى.⁽²⁾

وأشار ابن خلدون إلى أن الحضارة تحدث جانبا سلبيا لأنها تدعو إلى الاسترخاء والخمول، بمعنى تحمل نقيضين (عوامل الرقي، وعوامل الفناء)، وأكد أنها سبب نهاية العمران البشري، موضحاً ذلك من خلال مراحل تطور الدولة وهي:⁽³⁾

مرحلة البداوة (النشأة): والتي تقتصر على جمع وتلبية الضروريات فقط، وتتميز بالخشونة في العيش، وتوحش الأفراد كما تتميز بالعصبية القبلية، وتعني العصبية الشعور الذي يحس به الأفراد اتجاه من يربطه وإياه من نسب، وما تقتضيه عوامل الجوار أو الولاء من ضرورة الدفاع عنه ضد الظلم.

مرحلة الملك والاستبداد: وينتقل فيها المجتمع من البداوة إلى الحضارة، وتبدأ العصبية بالضعف لدى الحكام، ويحدث في هذه المرحلة ما نسميه بتركيز السلطة أو الانفراد بالحكم من قبل فرد أو أسرة أو فئة وعموما لا تزول العصبية في هذه المرحلة.

مرحلة الطرق والتعيم: ويسمى ابن خلدون بمرحلة الفراغ والدعة، وفيها ينسى الأفراد البداوة ويفقدون العصبية تماما، ويستفيدون من الدولة أكثر مما يفيد، ويؤدي التعيم بالدولة إلى الفناء.

مرحلة القنوع والمسألة وتقليد للحكام السابقين: هنا يسود الضعف في الدولة.

(1) - اسماعيل محمود الزيود: مرجع سابق، ص 48.

(2) - مرجع نفسه، ص 48.

(3) - مرجع نفسه، ص 49.

ب- كارل ماركس:

من خلال ملاحظة ماركس لظروف التي واكبت المراحل الأولية لتصنيع في اوروبا، اهتم ببدائيات وشرعية التغيير الاجتماعي الحادث، كما حاول ماركس فهم عوامل نشأة الرأسمالية وأسسها والوسائل التي يمكن أن تؤدي الى تدهوره.⁽¹⁾

تأسيسا إلى ذلك صاغ كارل ماركس نظرية الصراع الطبقي متأثرا بأفكار هيجل، من خلال الإطار العام للجديليات عن المجتمع الطبقي والصراع الطبقي، حيث بني رأيه لنظرية البيروقراطية من خلال نقد رؤية هيجل لدولة المتمثلة في أن الإدارة العامة دعامة تربط بين الدولة الممثل للمصلحة العامة، وبين المجتمع المدني الذي يضم الجماعات والهيئات، الممثل للمصلحة الخاصة، ويرى ماركس أن الدولة لا تمثل المصلحة العامة بل تمثل مصلحة الطبقة الحاكمة بمعنى أدق، بينما رأى هيجل أن البيروقراطية تستمد معناها من التناقض بين المصلحة العامة والمصلحة الخاصة، كما ذكر ماركس أن البيروقراطية أداة في حوزة الطبقة الحاكمة لتمارس بها السيادة على الطبقات الاجتماعية الأخرى داخل المجتمع الطبقي، لذلك فالبيروقراطية تساهم في ترسيخ هذا المجتمع وتحافظ على بقائه.⁽²⁾

مما سبق يتضح ببساطة شديدة أن الإطار العام لنظرية الماركسية حول المجتمع الطبقي والصراع يتضمن آراء حول البيروقراطية اذ ربط بينها وبين هذا المجتمع من حيث الظهور والاختفاء، وان اختفاء المجتمع الطبقي كما زعم ماركس ستصبح البيروقراطية مفهوما من غير معنى، وبالرغم من أن ماركس لم نظرية لدراسة التنظيم، إلا انه أشار إلى ظاهرة هامة جدا ترتبط بلافراد كأعضاء في التنظيم خاصة العامل، وذلك عندما أشار ماركس إلى العلاقة بين التنظيم والاعتراب وان ظروف العمل داخل المجتمع الرأسمالي يؤدي إلى شعور العامل بالاعتراب نتيجة عملية تقسيم العمل وسيطرة الرأسمالية على وسائل الإنتاج.⁽³⁾

(1)- اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مصر ، مكتبة انجلو لنشر والتوزيع، 1994، ص213.

(2)- مرجع نفسه، ص213.

(3)- مرجع نفسه، ص213.

ج- ميشال كروزيه والنموذج المثالي لإستراتيجية وقواعد اللعب في صراع القوة داخل التنظيم:

استخدم عالم الاجتماع الفرنسي ميشال كروزيه مدخل مدرسة الرشاد الحديثة neo-rationalism في دراسة الظاهرة البيروقراطية من خلال معرفة مدى الالتزام الحرفي لشخصية البيروقراطية التي سبق وأشار إليها روبرت ميرتون، ولتحقيق هذا الغرض قام ميشال كروزيه باختيار تنظيمين مختلفين فيما بينهم من حيث درجة البيروقراطية، ووقع الاختيار على وكالة حكومية فرنسية لأعمال الإدارية تتصف بدرجة عالية من البيروقراطية، ومصنع للتبغ يتصف بدرجة اقل من البيروقراطية، حيث يتصف عمال الوكالة الحكومية بوجود هيراركية محددة الملامح واتصاف العمال بالنشاطات الداخلية والعلاقات الرسمية الغير شخصية.⁽¹⁾

ومن خلال ما خلصت إليه دراسة كروزيه من النتائج، يمكن القول انه تأثر بآراء ميرتون حول الشخصية الإدارية من خلال برامج التدريب الخاصة التي يقوم بها التنظيم لإعداد شخصية ملتزمة نظريا، ومن هذا المنطلق حاول كروزيه معرفة مدى التزام تلك الشخصية من أن تفسح لنفسها مساحة من الحرية تحقق لها نوعا من القوة في علاقاتها بشخصيات داخل التنظيم، وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى الإجابة عن هذا التساؤل، مع التسليم بمقولة أن للعضو التنظيمي غايات خاصة يسعى لتحقيقها من خلال مشاركته في العمل، فان الوضع القائم للعمل والعلاقات تتخذ تفسيرات شخصية من قبل المشارك، يبني عليها استراتيجيات كفل حماية مصالحه وتحقيق غايات دون المساس الظاهر بالقواعد واللوائح الرسمية.⁽²⁾

(1) - اعتماد محمد علام، مرجع سابق، ص 216

(2) - مرجع نفسه، ص 216.

على مستوى العمال في مصنع التبغ، اتفقت جماعتا عمال الصيانة وعمال الإنتاج على إستراتيجية واحدة تضمن بقائها في التنظيم وعدم تعرضها للعقاب من قبل المستويات الإشرافية الأخرى، وتتأسس هذه الإستراتيجية على حماية وتحقيق المصالح الخاصة بكل جماعة، من خلال الاتصالات العرضية بينهما دون حاجة لتدخل خارجي من قبل مستويات رئيسية عليا.⁽¹⁾

من خلال إعادة تحليل ميشال كروزيه لنتائج دراسته توصل غالى استخلاص هام مفاده: أن تحديد الفاعل للموقف يشكل الفعل الذي يتخذه وتفسيره لفعل الآخرين، وترجع أهميته في نقد النموذج المثالي للبيروقراطية الذي يضفي سمة الرشادة التامة على العلاقة بين الوسيلة والغاية، كما ينتقد كروزيه النموذج الخاص لصراع من خلال مفهومه الأساسي الذي يقتضي حتمية تميز الطرف الأضعف، إذ كشفت نتائج الدراسة من جهة أخرى عن الرموز عامة للشرعية التي تخلقها القيم ويتم تدعيمها وتقويتها بالإحساس المشترك بحرص الجماعات على عدم تميز إحداهما عن الأخرى.⁽²⁾

سابعاً: دراسات سابقة

1 دراسات جزائرية:

أ- دراسة حديبي فاطنة: دراسة أكاديمية من جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية من اجل نيل شهادة الماستير أكاديمي في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان دور التنظيم الغير رسمي في تفعيل آليات الترقية، والتي انطلقت من السؤال المركزي التالي: ما دور التنظيم الغير رسمي في تفعيل آليات الترقية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة؟

وقد اعتمدت على الفرضيات التالية:

- ✓ للتنظيم الغير رسمي دور في تفعيل آليات الترقية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة، وتتفرع هذه الفرضية إلى ثلاثة فرضيات:
- ✓ للقائد الغير رسمي دور في تفعيل آليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة.
- ✓ لاتصالات الغير رسمية دور في تفعيل آليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

(1) - اعتماد محمد علام ، مرجع سابق، ص216.

(2) - مرجع نفسه، ص216.

✓ للعلاقات الغير رسمية دور في تفعيل الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية محل الدراسة.

وفي دراستها الميدانية اعتمدت على العينة الطبقية من خلال اخذ 90 مفردة، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على الملاحظة من خلال الدراسات الاستطلاعية التي أجرتها بالمؤسسة المدروسة والاستمارة.

- وقد توصلت إلى النتائج التالية: القائد الغير الرسمي يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات إلى المسئول المباشر من اجل المساهمة في عملية الترقية.
- تساهم العلاقات الغير رسمية في تفعيل آليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.الاتصال بالزملاء
- او المسئولين في المؤسسة دور في معرفة الموظف أن له الحق في الترقية.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في دور التنظيم الغير رسمي في تفعيل آليات الترقية مع موضوع دراستنا دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة، في أن العلاقات الغير رسمية التي تحدث داخل المؤسسة لها دور فعال في تفعيلها وإدارتها وتوجيهها إلى الجانب الايجابي، كما اعتمدنا على نفس الفرضية المتمثلة في الاتصال الغير رسمي الذي توقعنا من خلاله أن يكون له جانب ايجابي في المؤسسة، حيث تم ربط التنظيم الغير رسمي في دراستنا بإدارة الصراع، في حين أن الدراسة السابقة ربطته باليات الترقية ويعد كل منهما جانب ايجابي ينعكس ايجابيا على المورد البشري وبالتالي نجاح المؤسسة.

ب- دراسة شبيلي صافية: دراسة أكاديمية من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية من اجل نيل شهادة الماستير علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، تحت عنوان: دور التنظيم الغير رسمي في عملية اتخاذ القرار، والتي انطلقت من السؤال المركزي التالي: هل للتنظيم الغير رسمي دور في عملية اتخاذ القرار؟

وقد اعتمدت على الفرضيات التالية:

- ✓ التنظيم الغير رسمي له علاقة باتخاذ القرار، وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين:
- ✓ الصلة الشخصية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.
- ✓ يؤثر التنظيم الغير رسمي ايجابيا على عملية اتخاذ القرار.

وفي دراستها الميدانية اعتمدت على العينة العشوائية من خلال اخذ 30 مبحوث واستخدمت المنهج الوصفي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على المقابلة والاستمارة والملاحظة، وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- لتنظيم الغير رسمي أهمية ودور بالغ في التأثير في قرارات المؤسسة بشكل غير رسمي وذلك من خلال المعارضة وأحداث المشاكل.
- التنظيم الغير رسمي يمثل القسم الأكبر الذي تمارس عليه القرارات وهذا ما جعل المؤسسة تعرف نوع من الاستقرار والرضا وانجذاب العمال نحوها.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في دور التنظيم الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار مع موضوعنا الذي بعنوان دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع، في كون أن التنظيم الغير رسمي له دور أساسي وفعال داخل المؤسسة، في حين أن موضوع دراستنا ربطنا فيه التنظيم الغير رسمي بإدارة الصراع، بينما الدراسة السابقة ربطتها بعملية اتخاذ القرار.

2- دراسات عربية

أ- دراسة محمد عبد العاطي عبد الله وإيمان احمد عمار: دراسة علمية في الشركة السودانية لتوزيع الكهرباء، تحت عنوان: اثر التنظيم الغير رسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة، منطلقين من التساؤل المركزي التالي: كيف يؤثر التنظيم الغير رسمي في فعالية الاتصال داخل المؤسسة؟ وكيف يؤثر التنظيم الغير رسمي في مناخ العمل داخل المنظمة؟

معتمدين في ذلك على الفرضيات التالية:

- ✓ هناك علاقة بين التنظيم الغير رسمي والرضا عن العمل ذاته.
- ✓ هناك علاقة بين التنظيم الغير رسمي و الزملاء.
- ✓ هناك علاقة بين التنظيم الغير رسمي والترقية.
- ✓ هناك علاقة بين التنظيم الغير رسمي والمشرف.
- ✓ هناك علاقة بين التنظيم الغير رسمي والأجر.

وفي دراستهما قاموا بأخذ عينة حجمها 130 مفردة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدوا على الملاحظة والاستمارة.

وقد توصلوا إلى النتائج التالية:

- يسند التنظيم الغير رسمي في تحقيق الأهداف.
- تزيد فعالية الاتصالات وتنسيق الأهداف بوجود التنظيم الغير رسمي.
- تؤثر قادة التنظيم الغير رسمي في دعم تحقيق الأهداف.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في اثر التنظيم الغير رسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة مع موضوع دراستنا دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع، كون أن التنظيم الغير رسمي له دور أساسي وفعال داخل المؤسسة من خلال إدارة الصراع واتخاذ القرار.

ب- دراسة مها مراد علي احمد: دراسة أكاديمية من جامعة المنيا، كلية علم الاجتماع من اجل نيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، تحت عنوان إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، والتي انطلقت من السؤال المركزي التالي: كيف يمكن لإستراتيجية نظرية المباريات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية؟

وقد اعتمدت على الفرضية التالية:

✓ عملية الصراع ما هي إلا مباراة يحاول أطرافها انتقاء أفضل الحركات المقترنة بتوقع ما يمكن ما يقدم عليه الطرف الآخر لتحقيق أفضل النتائج.

وفي دراستها اعتمدت على عينة حجمها 100 مفردة، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدوا على الملاحظة والاستمارة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الصراع يجب أن يدار بطريقة إدارية ايجابية.
- تعتبر نظرية المباراة احد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- الصراع على مستوى المنظمات أمر حتمي وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، مع موضوعنا الذي بعنوان دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع، في كونهم يعتبران إدارة الصراع أمر مهم في المنظمة، حيث ربطنا إدارة الصراع بالتنظيم الغير رسمي، أما الدراسة السابقة فقد ربطت إدارة الصراع التنظيمي بنظريات المباريات.

ج- دراسة احمد فتحي الجيب وسهى عبد الرؤوف عبد العالي: دراسة أكاديمية من جامعة عمان الأهلية، كلية علم الاجتماع من اجل نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، تحت عنوان: اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، منطلقين من التساؤل المركزي التالي: إلى أي مدى يمكن أن تؤثر استراتيجيات إدارة الصراع بالتنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري؟

معتمدين في ذلك على الفرضية الأساسية التالية:

الفرضية الرئيسية الاولى:

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لاستراتيجيات إدارة صراع التنظيمات على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.

ويتم تقسيم هذه الفرضية الى فرضيات فرعية، وهي كآلاتي:

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لاستراتيجيات التعاون على عناصر الابداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لاستراتيجيات التنافس على عناصر الابداع الاداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.

✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لاستراتيجيات التجنب على عناصر الابداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

- ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.
 - ✓ وتم تقسيم هذه الفرضية إلى:
 - ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لتعزيز ثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.
 - ✓ لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة المعنوية (0,05) لتعزيز ثقافة التمكين الإداري على عناصر الإبداع الإداري في مجموعة الاتصالات الاردونية.
- وفي دراستهما قاموا بأخذ عينة حجمها 150 مفردة، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدوا على الاستمارة والاستبيان لجمع المعلومات.

وقد توصلوا إلى النتائج التالية:

- أشارت النتائج إلى أن بعد التجنب قد احتل المرتبة الأولى بالأهمية بين إبعاد المتغير المستقل استراتيجيات الصراع التنظيمي ومتوسط حسابي مقداره (4,01).
- بعد التنافس قد احتل المرتبة الأخيرة بين أبعاد المتغير المستقل وبمستوى أهمية متوسط حسابي مقداره (3,15).
- إبعاد ثقافة التمكين جميعها جاءت مرتفعة حيث بلغ المستوى الحسابي لبعد تعزيز ثقافة التمكين الفني (4,62)، بينما المتوسط الحسابي لبعد تعزيز ثقافة التمكين الإداري (3,32).
- استراتيجيات الصراع التنظيمي (التعاون، التنافس، التجنب) تأثير على عناصر الإبداع الإداري.
- أوضحت النتائج وجود إستراتيجية التعاون على عناصر الإبداع الإداري.
- أوضحت النتائج وجود إستراتيجية التنافس على عناصر الإبداع الإداري.
- أوضحت النتائج وجود إستراتيجية التجنب على عناصر الإبداع الإداري.
- دلت النتائج على تعزيز ثقافة التمكين الفني يؤثر في عناصر الإبداع الإداري.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في اثر التنظيم الغير رسمي على فاعلية القرار داخل المنظمة مع موضوع دراستنا دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع، كون أن التنظيم الغير رسمي له دور أساسي وفعال داخل المؤسسة من خلال إدارة الصراع واتخاذ القرار.

ب- دراسة مها مراد علي احمد: دراسة أكاديمية من جامعة المنيا، كلية علم الاجتماع من اجل نيل شهادة الماجستير، تخصص علم اجتماع التنظيم، تحت عنوان إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، والتي انطلقت من السؤال المركزي التالي: كيف يمكن لإستراتيجية نظرية المباريات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة التعليمية؟

وقد اعتمدت على الفرضية التالية:

✓ عملية الصراع ما هي إلا مباراة يحاول أطرافها انتقاء أفضل الحركات المقترنة بتوقع ما يمكن ما يقدم عليه الطرف الأخر لتحقيق أفضل النتائج.

وفي دراستها اعتمدت على عينة حجمها 100 مفردة، معتمدة في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدوا على الملاحظة والاستمارة.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- الصراع يجب أن يدار بطريقة إدارية ايجابية.
- تعتبر نظرية المباراة احد الأساليب الكمية السلوكية في إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسات التعليمية.
- الصراع على مستوى المنظمات أمر حتمي وعلى المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية.

يتشابه الموضوع المدروس المتمثل في اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مع موضوعنا الذي بعنوان دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع، في كونهم يعتبران إدارة الصراع أمر مهم في المنظمة، حيث ربطنا إدارة الصراع بالتنظيم الغير رسمي، أما الدراسة السابقة فقد ربطت إدارة الصراع بالإبداع الإداري.

المبحث الثاني: الأسس المنهجية لدراسة

أولاً: المنهج المستخدم:

أ- المنهج المقارن:

يعتبر المنهج المقارن من أهم المناهج التي تطبق في علم الاجتماع ، ذلك أن البحث في علم الاجتماع لا يخلو من الحاجة إلى عقد مقارنة ما، حيث يستخدم هذا المنهج في ما يلي:⁽¹⁾

- دراسة أوجه التشابه والاختلاف، بين الأنماط الرئيسية للسلوك الاجتماعي.
- دراسة نمو وتطور أنماط الشخصية، والاتجاهات النفسية والاجتماعية في مجتمعات، وثقافات متعددة، مثل بحوث والشخصية، ودراسة الطابع القومي.
- دراسة النماذج المختلفة من التنظيمات.
- دراسة النظم الاجتماعية في مجتمعات مختلفة

استخدمنا المنهج المقارن باعتبار أن مجال دراستنا الميدانية حول بلديتين: (عين الكرمة و بوحجار) وذلك للمقارنة بين هاتين المؤسستين، وكيفية تنظيمهم للمؤسسة وبالتالي معرفة نقاط التشابه والاختلاف التي تجمعهم.

ثانياً: الأدوات المستخدمة

1- الملاحظة:

تعتبر احد أدوات جمع البيانات والمعلومات التي يشاع استعمالها بكثرة في البحوث الاجتماعية، حيث تقوم على ملاحظة أفراد الدراسة في بيئتهم الطبيعية، ولا يعتمد الباحث في أي حال من الاحوال التأثير على هؤلاء الأفراد، وتقتصر مهمته على مراقبتهم وتسجيل سلوكهم كما هو الحال عندما يراقب الباحث ما

(1)- إسماعيل مرجع سابق ، ص303،302

يجري على الملعب أثناء لعبة رياضية أو مراقبة حركات وتصرفات أفراد الدراسة وتصرفاتهم داخل المؤسسة.⁽¹⁾

كما تعرف على أنها عبارة عن تفاعل وتبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، أحدهم الباحث، والآخر المستجيب أو المبحوث، لجمع معلومات محددة حول موضوع معين، ويلاحظ الباحث أثناءها ردود فعل المبحوث .

وتعرف أيضا بأنها : عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته.⁽²⁾

اعتمدنا على الملاحظة كوسيلة أولية لجمع المعلومات، باعتبارها تعد أول خطوة يقوم بها الباحث الاجتماعي بهدف جمع أهم المعلومات المجردة والأولية الذي يقوم عليه موضوع بحثه، حيث قمنا بتسجيل أهم الملاحظات التي تقوم على أساسها المديرية لتساعدنا في مسار بحثنا .

2- الاستمارة

تعرف على أنها أداة من أدوات جمع البيانات، تتكون من قائمة من الأسئلة توجه لأفراد، ويقوم المفحوص بالإجابة عليها بنفسه من أجل الحصول على معلومات حول موضوع معين، وتعد أكثر الأدوات استخداما في قياس الاتجاهات والميول والمعتقدات والقيم.⁽³⁾

اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع المعلومات وذلك لتأكد من صدق المعلومات التي تم جمعها من قبل الملاحظة والمقابلة، وذلك من خلال صياغة أسئلة الاستمارة التي ضمت ثلاثة محاور، حيث

(1) - رشيد قواسمية وآخرون: مناهج البحث العلمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة لنشر والتوزيع، 1994، ص214.

(2) - محمد خلف عبد الجواد: . نظرية علم الاجتماع المعاصر ، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2016، ص 115-121.

(3) - بثينة صالح السامراني: محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية،السودان،دار الجنان لنشر والتوزيع،2014،ص129،128

ضم المحور الأول بعض الأسئلة التي عالجت الخلفية الاجتماعية للمبحوث، أما المحور الثاني والثالث فقد عالج مجموعة من الأسئلة التي تشمل الفرضيات الفرعية.

ثالثاً: العينة وطريقة اختيارها

1- مجتمع الدراسة

يعرف على أنه جميع وحدات المعاينة التي تنتمي إلى مجتمع الدراسة، حيث يتم تحديد وحدة المعاينة والخصائص التي نود قياسها.⁽¹⁾

هو جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث أن يعمم عليها نتائج الدراسة.⁽²⁾

اعتماداً على الإحصائيات التي قدمتها كل من البلديتين (عين الكرمة، بوحجار)، فقد سجلنا عدد موظفي بلدية عين الكرمة بـ 161 موظف منهم 115 دائم و 46 مدمج، أما بلدية بوحجار فقد بلغ 183 موظف، 2 منهم بحالة على الامتداد، و موظف واحد في حالة مرضية طويلة المدى.

2- عينة الدراسة

أ- العينة القصدية:

وهي إحدى أنواع العينات في البحث العلمي، ويتم تعريفها على أنها أسلوب أخذ العينات الذي يختار فيه الباحث العينات بناءً على الحكم الذاتي للباحث بدلاً من الاختيار العشوائي، كما تعتمد على تقدير الباحث على اختيار عينة البحث العلمي، كما يقوم هذا النوع من العينات على قدرة الباحث على الوصول إلى العينة.

وقد اعتمدنا في بحثنا على طريقة العينة القصدية من خلال توزيع الاستمارات بطريقة متنوعة حول الموظفين المدمجين والدائمين، لمعرفة العلاقات الغير رسمية والتنظيمات الغير رسمية السائدة بينهم في

(1)- فتحي عاروري: المعاينة الاحصائية وطرقها واستخدامها، دون بلد، دار جليس زمان لنشر والتوزيع، 2010، ص 18.

(2)- محمد خليل عباس وآخرون. مدخل إلى مناهج البحث في التربية، عمان الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط5، 2014، ص 217.

كل من المؤسستين (بلدية عين الكرمة، بلدية بوججار)، وبالتالي دورها في إدارة الصراع ، حيث أخذنا من عينة عين الكرمة 30 موظف ولكن استرجعنا منهم الاستثمارات 18 استمارة فقط، مما دفعنا إلى مواصلة دراستنا الميدانية في بلدية بوججار أخذنا منها 18 موظف أيضا، ليكون المجموع 36 مبحوثا.

رابعاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني:

قمنا بدراسة ميدانية في كل من بلدية عين الكرمة وبوججار، لمعرفة كيف تتحكم التنظيمات الغير رسمية في إدارة الصراع، حيث تعرف البلدية بمفهومها العام وكتعريف مشترك من خلال المعلومات التي قدمتها كل من البلديتين على "أنها القاعدة الإقليمية اللامركزية، ومكان ممارسة المواطنة، وتشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية، وتمثل جوهر الديمقراطية المحلية والديمقراطية التشاركية."⁽¹⁾

كما تقوم البلدية بمجموعة من المهمات كما هو معروف، وسوف نعرض في ما يلي أهمها:⁽²⁾

تمثل البلدية في الجزائر صورة من النظام الإداري اللامركزي الذي يقوم على فكرة لامركزية في اتخاذ القرارات، وتجسيد المشاريع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تقوم على فكرة الاستقلالية، إلا أن هذه الاستقلالية تبقى تحت رقابة الجهات الإدارية المركزية، فهذه الاستقلالية التي تتمتع بها البلدية هي استقلالية نسبية وليست مطلقة.

أما في ما يخص مصالح البلديتين فإن كل مصلحة تنقسم إلى مكاتب وفروع وسوف نتعرف من خلالها على أهم مصالح كل من البلديتين:

تتكون بلدية عين الكرمة وبوججار من 3 مصالح وهي: مصلحة التنظيم والشؤون العامة، مصلحة التسيير المالي والمحاسبة العامة، مصلحة التقنية.

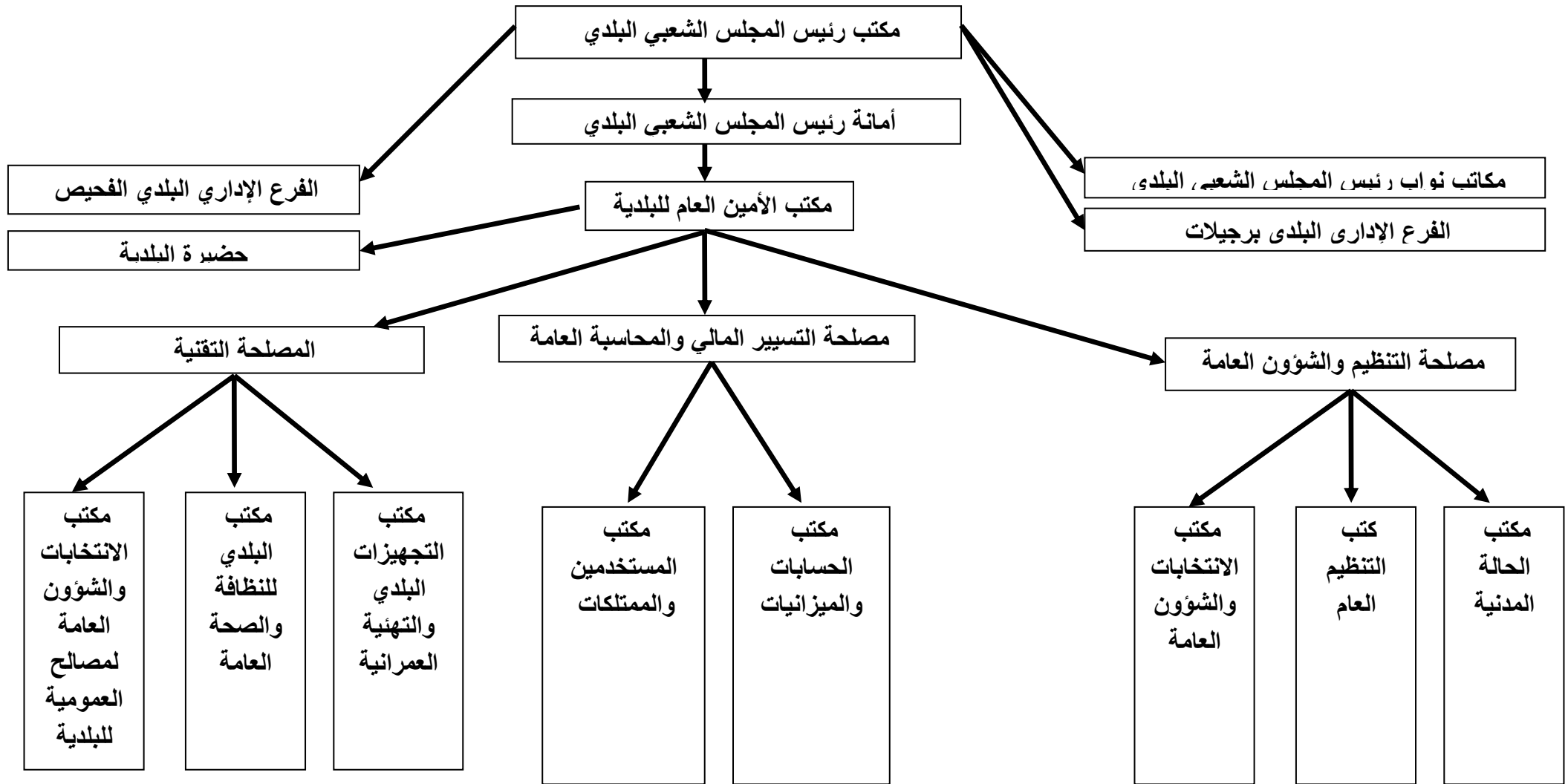
من خلال ما تم ذكره سابقا، سوف نعرض الهيكل

(1)- جمال دوبي بونوة: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، العدد الأول، 5 جوان 2016،

20ماي 2022، ص7 .

(2)- مرجع نفسه، ص18

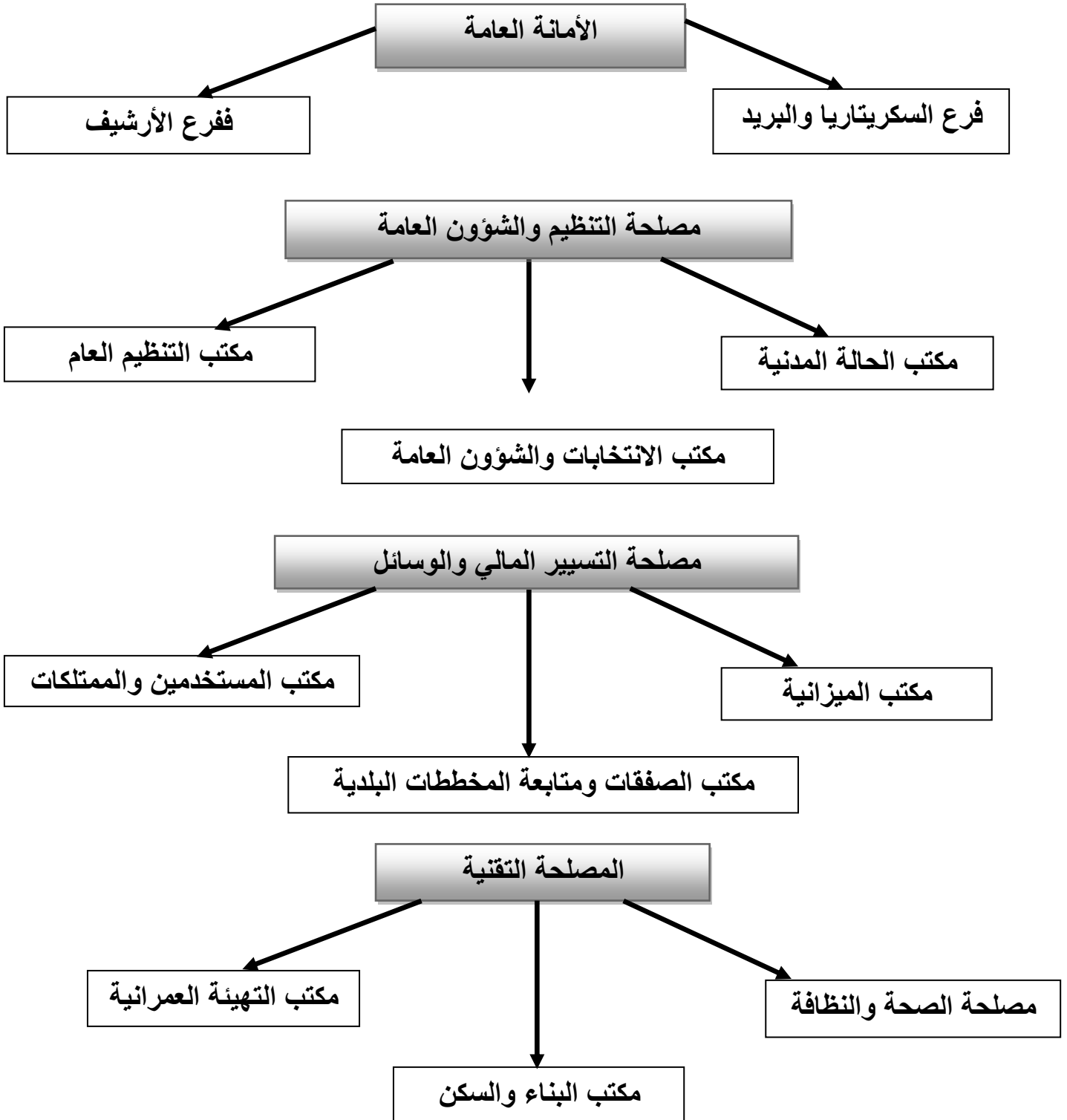
الهيكل التنظيمي لبلدية عين الكرمة الحالي



شكل رقم 1 يوضح: الهيكل التنظيمي لبلدية عين الكرمة

المصدر: بلدية عين الكرمة.

رسم بياني للهيكل التنظيمي لمصالح بلدية بوججار



شكل رقم 2 يوضح: الهيكل التنظيمي لبلدية بوججار.

المصدر: بلدية بوججار.

2- المجال البشري:

يشمل المجال البشري عدد الموظفين الذين قمنا باختيارهم في كل من البلديتين (عين الكرمة، بوحجار)، البالغ عددهم 161 في عين الكرمة، و183 في بوحجار هذه الأخيرة التي واصلنا عملنا فيها نظرا للمعيقات التي تعرضنا لها في البلدية الأولى، حيث أخذنا 18 موظف في كل منهما، ليصل عدد العينة الإجمالي إلى 36 موظف، موزعة بين مدمجين ودائمين.

3- المجال الزمني:

انقسمت الدراسة إلى ثلاثة مراحل تمثلت في ما يلي:

المرحلة الأولى : التي تمثلت في مرحلة البيبلوغرافيا، وذلك من خلال جمع الكتب والمذكرات وكل ما يخص بمجال بحثنا وفهمها ثم تدوينها، والتي كانت من شهر سبتمبر 2021 إلى شهر مارس 2022.

المرحلة الثانية: بدأنا بالزيارة الاستطلاعية في كل من البلديتين، لتسجيل ملاحظتنا في كل ما يتعلق بتنظيمات الغير رسمية وإدارة الصراع وتدوينها، حيث بدأنا دراستنا في بلدية عين الكرمة من 13 مارس إلى أبريل، أما بلدية بوحجار فقد كانت في 1 ماي.

المرحلة الثالثة: تم فيها توزيع الاستمارات حول العينة المدروسة، بغرض بيان صحة أبعاد الدراسة حسب آراء الموظفين في كل من المؤسستين (بلدية بوحجار، بلدية عين الكرمة)، وكان ذلك في 12 أبريل 2022، بالنسبة لبلدية عين الكرمة وعندما تلقينا عدم إجابة أغلبية العينة، واصلنا دراستنا في بلدية بوحجار من خلال الدراسة الاستطلاعية التي ذكرناها سابقا ، ثم وزعنا الاستمارات في 10 ماي 2022 وجمعناها في نفس اليوم، ثم انتقلنا مباشرة إلى تفرغ وتبويب وتحليل البيانات.

خلاصة الفصل

وكخلاصة لهذا الفصل فإننا تطرقنا فيه إلى مجموعة من الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع، مبينين من خلالها الإشكالية الأساسية التي تسوده باعتبار أن كل من التنظيم الرسمي والصراع عنصران أساسيان في أي مؤسسة كذلك عرضنا أهم النظريات والدراسات التي تطرقت له معتمدين في ذلك على المنهج المقارن الذي استخدمنا فيه أدوات جمع البيانات الخاصة به، وسوف نتفصل أكثر في مضمون هذين المتغيرين " التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع" ومعرفة العلاقة بينهما من خلال الفصل الثاني الإطار النظري لدراسة.

الفصل الثاني:

الإطار النظري للدراسة

تمهيد

تقوم المؤسسات الاجتماعية وغيرها من خلال التنظيمات الرسمية التي تتشكل نتيجة جملة من القوانين والقواعد، وفي مقابل ذلك نجد التنظيمات الغير رسمية التي تتشكل من خلال التفاعلات والعلاقات داخل المؤسسة، والتي تكون سبب غير مباشر في تسيير المؤسسة، باعتبار أن التفاعل السائد بين موظفيها من أهم اهتماماتها، لذلك فإنها يمكن أن يكون لها دور فعال في إدارة الصراع أو توجيهه ايجابيا، ومن خلال هذا الفصل سوف نتعرف على جانبين أساسيين في المؤسسة وتسييرها، والمتمثلة في التنظيم الغير رسمي ودوره في إدارة الصراع، هذا الأخير الذي يعتبر ركيزة أساسية لا بد منها في أي مؤسسة.

المبحث الأول : مفهوم التنظيم الغير رسمي

أولاً: تعريف التنظيم الغير رسمي:

كشفت الدراسات الإدارية عن أن سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل أية جماعة تتأثر بعوامل أخرى غير تلك التي يفرزها المديرون، واتضح أن هناك تنظيمات تنشأ داخل الجماعة، يترابط بها عدد من الأفراد فكرياً أو عاطفياً فيتحركون وفقاً لاتجاهات التي تملئها تلك التنظيمات وما يتضمنه من علاقات.⁽¹⁾

في كل منظمة رسمية قد توجد أكثر من منظمة غير رسمية، تتكون تلقائياً بناء على ما يربط بين أعضاء التنظيم من علاقات شخصية ليست بالضرورة أن تنشأ بسبب العمل، بل انه في بعض الحالات يسبق التنظيم الغير رسمي في نشأته.⁽²⁾

والتنظيم الغير رسمي غير محدد الشكل ويتسع نطاقه أو يضيف وفقاً لأحوال وقوة تماسكه، تختلف في صلابتها بيد انه يتسع في النطاق فيشمل العديد من الأفراد ويزداد صلابته، إذ يربط بين أعضائه برباط متين طالما تعارضت أهداف المنشأة مع الأهداف الشخصية لأعضاء أو العاملين، أو متى ما ضعف كيان التنظيم الرسمي، أو عندما يسيء المديرون في تصرفاتهم الإدارية.⁽³⁾

ثانياً: نشأة التنظيم الغير رسمي في المؤسسة:

كان اهتمام علماء الإدارة الكلاسيكيين بالنواحي الرسمية للتنظيم، باحثاً لهم على بحث أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف المنظمة وتجميع هذه الوجوه من النشاط في وظائف و أقسام وإدارات بشكل منطقي، وتحديد السلطات والعلاقات بين هذه الأقسام والإدارات بشكل يحدد نوع السلطة التي تتمتع بها كل إدارة بالنسبة للإدارات الأخرى، كما اهتموا بوضع مبادئ للتنظيم الجيد التي يعتقدون أنها يمكن أن تؤدي إلى كفاءة التنظيم ونجاحه في الوصول إلى أهدافه.⁽⁴⁾

(1) - محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول إدارة التنظيم، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، 2016، ص89.

(2) - مرجع نفسه، ص90.

(3) - مرجع نفسه، ص90.

(4) - دون اسم الكاتب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، السعودية الرياض، دار التربية، ص 90.

وظل هذا الاتجاه متمكنا من أفكار كتاب الإدارة حتى ظهر من تجارب هاوثورن السابق ذكرها، إن هناك اتجاها طبيعيا بين بعض الأفراد العاملين في مكان واحد، والذين هم على اتصال دائم فيما بينهم إلى تكوين علاقات أو أنواع تنظيمات الغير رسمية، لها اثر كبير في سلوك هؤلاء الأفراد داخل العمل وخارجه، وهذه التنظيمات الغير رسمية يمكن أن تكون لها اثرا كبيرا على المؤسسة أكثر من التنظيمات الرسمية.⁽¹⁾

من خلال ما ذكرناه سابقا يمكن أن نتوصل إلى طرح التساؤل التالي: كيف نشأ هذا التنظيم؟ وكيف اثر على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؟، و يرى التون مايو في كتابه "المشكلات الإنسانية للمدينة الصناعية" أن التنظيم الغير رسمي ينشأ في الواقع ليسد نقصا هاما في النظام الاجتماعي للمدينة الصناعية الحديثة، التي تحشد العمال بالآلاف في مكان عمل واحد لا يربط بينهم فيه إلا العمل الجاف الصارم، وهو لا يمكن أن يعوض الإنسان عن تلك العلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة في ظل نظام الإنتاج الحرفي الذي زال بقدوم عصر الثورة الصناعية، لذلك فان هذا التنظيم الغير رسمي يتميز بالتلقائية والحتمية، فهو تلقائي لأنه ينشأ وحده دون تخطيط أو تدبير مسبق، وهو حتمي لان لا بد من أن يوجد، وليس هناك طريقة لمنعه او التخلص منه، فعلاقات الصداقة أو الاطمئنان إلى أشخاص معينين لا يمكن أن تفرض فرضا في مجال العمل، لذلك فلا يجب أن تحاول الإدارة فرض التنظيم الغير رسمي على العاملين، لكنها تحاول أن تفهم التنظيم الغير رسمي الموجود حتى لا يتعطل تحقيق أهداف التنظيم.

وهكذا يمكن القول بأن التنظيم الغير رسمي هو واحد من اكتشافات مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، وان هذا الاكتشاف ساعد على تفهم الكثير من الأمور التي لم يتيسر فهمها من قبل، مما ساعد على إعطاء إمكانيات اكبر في الواقع العملي لفهم وتوجيه المنظمات الإنسانية كبيرة الحجم بشكل يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى، ويقدر أعلى من التعارض والاحتكاك بين الإدارة والعاملين، كما أن فهم التنظيم الغير رسمي ساعد الإدارة ومفكريها على تفسير الكثير من الظواهر التي لم تكن إن يتيسر فهمها بدون دراسته مثل: القيادة الغير رسمية وأنماط الإشاعة والاتصال الغير رسمي ومقاومة الإنتاج لعدم الاقتناع بالحوافز المادية وحدها.⁽²⁾

(1) - ادارة الأفراد والعلاقات الانسانية، مرجع سابق، ص114

(2) - مرجع نفسه، ص 114.

ثالثاً: المعلومات التي يجب معرفتها عن التنظيم الغير رسمي

في الواقع فان مسؤولية كل مدير وكل رئيس أن يعرف بعض المعلومات عن التنظيم الغير رسمي الموجود في ادارته بمحاولة الإجابة عن السائلة التالية:(1)

- ما هي الجماعات الصغيرة الموجودة في إدارته؟
 - من هم الافراد المحركين لهذه الجماعات الصغيرة، أي القادة الغير رسميين؟
 - ما الذي يعتبر سلوكا مقبولاً؟ وما الذي يعتبر سلوكا مرفوضاً؟
- فقد يعتبر الرئيس إن زيادة الأجر حافز كاف، ولكن في نظرة الجماعة الغير رسمية تعتبر العامل أو الموظف الذي يجري وراء الحافز المادي سلوك غير مقبول.
- ما هي الأهداف التي قامت بها هذه الجماعات لتحقيقها؟ وهل في هذه الأهداف ما يتعارض مع أهداف المؤسسة؟ أن الغرض من معرفة أهداف الجماعة ليس لتغييرها بالقوة، ولكن لمعرفة ما إذا كانت هناك ثغرة في التنظيم الرسمي (مثلا عدم وجود نظام الشكاوي)، وهل يمكن تلاقيها لو عرفنا أن أهداف الجماعة الغير رسمية تعويض أعضائها عن النقص، أن الإدارة يمكنها أن تصبح سياستها وبرامجها بحيث تحقق التوازن بين أهداف هذه الجماعة الصغيرة، وأهداف التنظيم الغير رسمي لتزيد الإنتاجية وليسو مناخ تنظيمي محاب للتعاون والنظام.
 - ما هي الديناميكيات داخل هذه الجماعات الصغيرة؟ من له أنواع اتجاه معتدلة ومن له معادية لإدارة؟ وليس الغرض هنا هو إشعال التنافس والفرقة بين أفراد الجماعة، بل هو التمهيد لتحسين العلاقة بين التنظيم الرسمي والغير رسمي حتى يمكن التعاون والتمكن؟(2)
 - من هنا نستنتج أن التنظيم الغير رسمي وجوده ليس عبثا على الإدارة الواعية، بل أن وجوده قد يكون صحيا ومفيدا حين يقوم بوظائف حيوية لاغنا عنها في المناخ.(3)

(1) - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مرجع نفسه، 114

(2) - مرجع نفسه، ص114

(3) - مرجع نفسه، ص114

رابعاً: الحاجات الأساسية لتكوين التنظيم الغير رسمي

لما كانت جماعات العمل التي تحكمها مجموعة معايير وقواعد وسلوكيات وقيود خاصة بالعمل، وفي المقابل عادة تأخذ الجماعات الغير رسمية الصيغة الإنسانية، وتتكون هذه الجماعات في ضوء تفاعل حاجات أساسية ثلاثة وهي: (1)

- حاجة الانضمام أو التفاعل: وتعني حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج في الجماعة.
- حاجة العاطفة أو الحب أو الصداقة: وتعني حاجة التودد لآخرين أو التقارب الوجداني مع الآخرين في الجماعة.

- حاجة السيطرة أو التأثير: وهي حاجة الإنسان لسيطرة والتأثير والهيمنة على الظروف البيئية المحيطة فيها الأفراد الذين يتعامل معهم الفرد.

ومن خلال هذه الحاجات الثلاثة التي تدفع الأفراد لتكوين أو إنشاء أو الانضمام للتنظيم الغير رسمي يشبع الأفراد كثيرا من رغباتهم من خلال هذا التنظيم ومنها على سبيل المثال: (2)

- إثبات الذات.
- التفهم والمشاركة الوجدانية.
- اكتساب السلوك السليم والملائم.
- تفجير طاقاتهم الإبداعية والإبتكارية.
- حل مشكلات العمل وغير العمل.
- الحفاظ على مصالح الأفراد والدفاع عن حقوقهم المشروعة.

خامساً: أسباب تكوين التنظيمات الغير رسمية

يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه، وباعتبار أن عمله يتشكل في إطار جماعي كان لابد له من تشكيل علاقات غير رسمية بهدف تحقيق ما يلي: (3)

- الرغبة في الانتماء إلى الجماعات.
- الرغبة في تحقيق الأمن والحماية.

(1) - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان الاردن ، دار المسيرة، 2009، ص99

(2) - مرجع نفسه، ص99.

(3) - ياسر احمد عربيات: المفاهيم الادارية الحديثة، دون بلد، دار يافا لنشر والتوزيع، 2008، ص125، 124.

- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية.
 - الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد.
 - الرغبة في التقرب إلى أصحاب النفوذ أو كبار الموظفين.
 - يتكون التنظيم الغير رسمي لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي على ملئها.
- من هنا وحسب منظورنا الخاص نستنتج أن تكوين تنظيمات غير رسمية ضرورية داخل المؤسسة، باعتبار أن الفرد لا يمكن أن يفرض نفسه داخل المؤسسة بمعزل عن الجماعة، والتي من خلالها يتحدد للموظف مبدأ تحقيق الذات التي تتشكل على أساس العلاقات الغير رسمية في المؤسسة، وبالتالي فإن التنظيمات الغير رسمية يمكنها أن تحقق فعالية المؤسسة وأشياء أخرى لم يستطع التنظيم الرسمي تحقيقه، لذلك فإن التنظيم الغير رسمي يعتبر جانب خفي ولكن له دور أساسي في فعالية المؤسسة، ومن خلاله يمكن للموظف أن يشبع حاجاته، وبالتالي تقديم الأفضل واستمرار المؤسسة وتقدمها ايجابيا.

سادسا: فوائد التنظيم الغير رسمي

- يشكل التنظيم الغير رسمي جانب مهم وأساسي في المؤسسة، فهو المكمل الوظيفي لتنظيمات الرسمية، ومنه يمكن عرض فوائد في النقاط التالية:
- بإمكان التنظيم الغير رسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل، إذ تتولد أفكار إبتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا وتسهيل التنسيق بين الأعمال والأفراد أيضا خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابه جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.⁽¹⁾

- إشباع حاجات اجتماعية للعاملين بإقامة العلاقات التي لا تتسجم بالضرورة مع التنظيم الرسمي وقد لا تتبع النمط نفسه، إذ قد نجد أفرادا من أقسام أو مستويات مختلفة في المؤسسة هم أعضاء هذا التنظيم.
- فهم رغبات الموظفين وحاجاتهم بشكل أفضل، وإذا لم تتفهم الإدارة طبيعة التنظيم الرسمي ولم تحسن توجيهه فإن بإمكانه عرقلة مساعيها ومهامها، وذلك عن طريق وسائل عدة مثل: بث الإشاعات

(1) - عاطف عبد الله مكايي : أنواع المديرين، دب، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص95.

ومعارضتها، أي تغيير وتطوير وتشويه الاتصال في بعض الأحيان وأضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة، وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.⁽¹⁾

وتكمن فوائد التنظيم الغير رسمي في ما يلي:⁽²⁾

- يعوض الأفراد عن القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي.

- يقدم لأعضائه الوسائل الكافية لإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

- يزيد من فعالية الإدارة.

كما يحدد كتاب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية فوائد التنظيم الغير رسمي كالآتي:⁽³⁾

- إنه يعتبر كإحدى قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين، فهو وسيلة لكي تعرف إدارة الآراء الحقيقية للعمال في قراراتها، كما أنه قد يكون وسيلة لاستطلاع آراء العاملين حول أشكال التغيير، تحدد الإدارة إجراءها عن طريق نشر الفكرة في قنوات التنظيم الغير رسمي، ومعرفة أوجه النقص في التغيير المقترح.

- يعتبر التنظيم الغير رسمي متنفساً لأفراد المجموعة، ذلك لأنهم يلاقون ضغطاً متزايداً في حياتهم العملية، وربما لا يتمكنون من خلال التنظيم الرسمي من التعبير عن هذا الضغط فيلجئون إلى التنظيم الغير رسمي، وقد يكون مجرد هذا التغيير هو وسيلة لتخفيف من هذا الضغط، أو حتى إزالته عن إحساس العاملين بالمنظمة.

- تعتبر التنظيم الغير استجابة للحاجة إلى الانتماء والتي لا يشبعها، التنظيم الرسمي، فكل إنسان بحاجة إلى الإحساس بالانتماء إلى جماعة معينة للقضاء على الإحساس بالعزلة والخوف من المجهول، والخوف من المستقبل، والإنسان اجتماعي بطبعه ولا تستطيع أشكال التنظيمات الرسمية الكبيرة في حياتنا المعاصرة إشباع هذه الحاجة.

- قد يعتبر للتنظيم الغير رسمي أحد وسائل إنجاز الأعمال، فإذا اقتنعت القيادة الغير رسمية بجديوى خطط الإنتاج وفائدتها للمشروع والعاملين به، قد تساعد الإدارة في إقناع العاملين بسرعة الانجاز، كما أن العاملين المبتدئين أو من لديهم بعض القصور في كفاءاتهم قد يجدون الأسهل عليهم أن يلجأوا إلى

(1)- أحمد دودين : منظمات الأعمال المعاصرة، الجزائر ، أكاديمية لنشر والتوزيع ، دون سنة، ص86.

(2)- إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص115.

(3)- أحمد دودين: مرجع سابق، ص115

زملائهم في التنظيم الغير رسمي ويسألونهم النصح والإرشاد في سبيل معرفة ما يجهلونه من أسرار العمل.⁽¹⁾

من هنا نستنتج أن التنظيم الغير رسمي يمثل جانب مهم وأساسي في المؤسسة، نظرا لما يعطيه من فوائد ترجع ايجابيا على موظفيها وتزيد فيهم روح التفاعل والانتماء للمؤسسة.

سابعا: أهمية التنظيم الغير رسمي

يعتبر موضوع التنظيم الغير رسمي من أهم الموضوعات في المؤسسة، نظرا لأهميته التي يقدمها والتي تتحدد والتي تتحدد أبرزها فيما يلي:⁽²⁾

- يعمل على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها لإدارة، كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المادية أو المعنوية .
- يعتبر متنفسا لأفراد المجموعة المجموعة فيعبرون فيه عما يلاقون في المنظمة من متاعب ومشاكل ومشاعر إحباط، ويتبادلون فيه الأفكار والآراء حول الأمور التي تهمهم.
- يحاول تطوير سلوك أعضائه بعدة وسائل سلوكية حميدة كالنقد الذاتي، البناء الذي يباشر التنظيم في العضو الذي ينحرف عن القيم السليمة .
- يمكن الاستفادة منه كإحدى قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين.
- يعتبر إحدى ديناميات انجاز العمل.

ثامنا: واقع التنظيم الغير رسمي في المؤسسات

تتضمن المؤسسات في الواقع أكثر مما توضحه الخرائط التنظيمية، إذا أنها تمتلئ بالأبنية الغير الرسمية التي تعبر عن أهداف واحتياجات العاملين داخل هذه المؤسسات والتي قد تتفق أو تتعارض أهداف واحتياجات التنظيم نفسه، وفي هذا الصدد يذكر (اثريوني) أن التنظيم عندما ينشأ يكون له عادة أهداف واحتياجات متعارضة مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.⁽³⁾

ويرى (روثلر برجز) و(اديكسون) أن التنظيم الغير الرسمي هو التنظيم غير مكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات

(1) - أحمد دودين: مرجع سابق، ص115

(2) - ياسر أحمد عربيات: مرجع سابق، ص125

(3) - طلعت إبراهيم طلعي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب لنشر والتوزيع والطباعة، دون سنة، ص.46

المتبادلة القائمة على الود والكرهية، ويوجد منفصلا على أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم الغير رسمي إلى الممارسات الغير رسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم، وتظهر هذه الممارسات الغير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء التنظيم، هذه العلاقات التي لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي.⁽¹⁾

ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم الغير رسمي، تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدى علماء الاجتماع ورجال الأعمال على السواء، والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة، وقد تم إجراء هذه التجربة على جماعة من العمال تعمل في ظروف العمل العادية، وتتكون من 14 رجلا، وكان تسعة منهم يعملون في وصل أو تجميع الأسلاك ، وثلاثة يعملون في لحام الأسلاك بالقصدير، وكان الاثنان الأخيرين يعملان كمفتشين.

وقد كانت عمليات تجميع الأسلاك ولحامها، والتفتيش عليها، يتم أجراءها في فترات زمنية غير متساوية، فقد كان باستطاعة عامل واحد من عمال اللحام أن يلحم الأسلاك التي يقوم بتجميعها ثلاثة عمال من الذين يقومون بتجميع الأسلاك، ومن ثم فقد تم تنظيم عمل الجماعة التي أضمنتها هذه الدراسة بحيث يتم تقسيمهم إلى ثلاث وحدات طبقا لعمليات اللحام، تضمنهم جميعا وحدات للتفتيش.⁽²⁾

وقد اشترك في هذه الدراسة باحثان: احدهما يقوم بعملية الملاحظة الدقيقة لهذه الجماعة أثناء عملها، والآخر يقوم بإجراء المقابلات مع أفراد الجماعة وتوجيه بعض الأسئلة إليهم، وأخيرا استطاع الباحثان تلخيص ما حصل عليه نتائج ومن النتائج الهامة التي عنها هذه الدراسة، أن مجموعة العمال في حجرة الملاحظة كانوا يشتركون في تبادل المساعدة، وفي تقييد الانتهاج، كما أن هؤلاء العمال قد انقسموا غالى ومرتين اجتماعيتين في مناسبات مختلفة، وقد اتضحت عضوية الزمرتين عن طريق الألعاب والأنشطة التي كان يزاولها العمال، فقد كان لكل زمرة ألعابها وأنشطتها.⁽³⁾

وقد تبين من هذه الدراسة أن الإنتاج المجموعة لم يكن يزيد أو يقل عن 6000 وحدة في اليوم على الرغم من أن الإدارة قد حددت معدل لإنتاج اليومي يبلغ 6600 وحدة يوميا، ومع ذلك فقد كان أي عامل

(1) - طلعت إبراهيم طلعي: مرجع سابق، ص46

(2) - مرجع نفسه، ص46.

(3) - مرجع نفسه، ص47.

يحاول أن ينتج أكثر من هذه الكمية التي حددته الجماعة، كما تبين أن للجماعة ميثاقاً غير رسمية للسلوك، له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة.

كما تكتشف الدراسة السابقة، عن أهمية التنظيم الغير رسمي لجماعات العمال، وأثر الجماعات الغير رسمية تنمو من خلال إطار التنظيمات الرسمية، فقد ظهر التنظيم الغير رسمي للعمال في تجربة غرفة الملاحظة تلقائياً بحيث يحقق وظيفتين الثانية: فهي حماية الجماعة من التدخل الخارجي عن طريق الإرادة، وقد كانت عضوية الزمرة تعمل كأداة لضبط سلوك الأعضاء حيث تم إبعاد الأفراد الذين خرجوا على معايير الجماعة من عضوية الزمرة.⁽¹⁾

ويرى شيندر أن الجماعات الغير رسمية التي تظهر تلقائياً داخل التنظيمات المختلفة، تؤدي عدة وظائف هامة، فهي تنتج الفرصة للفرد كي يحقق أهدافه ورغباته الخاصة التي لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي، كما أنه تقوم بالتحقيق من حدة شعور العامل بالملل والتعب أثناء العمل، وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاله وأهميته، بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور الفرد بالأمان والطمأنينة.⁽²⁾

تاسعا: تقييم التنظيم الغير رسمي

يعبر التنظيم الغير رسمي عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً بناء على الارتباطات الشخصية بين أعضاء من خلال هذا سوف نحدد فوائد وعيوب التنظيم الغير رسمي داخل المؤسسة في ما يلي:⁽³⁾

فوائده:

- يساعد على إشباع الحاجات النفسية لأفراد في المنظمة من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض.
- يقوي روابط الاتصال بين العاملين داخل المنظمة حيث أن فوات الاتصال الغير رسمية أكثر فاعلية من القوات الرسمية.
- يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي.

(1)- طلعت إبراهيم طلعي، مرجع سابق، ص 47، 48

(2)- مرجع نفسه، ص 48

(3)- مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، د ب، دون دار نشر، 2018، ص 220.

عيوبه:

قد يعمل ضد أهداف المنظمة ويسبب المتاعب لإدارتها، لذلك يجب على القائمين على إدارة المنظمات التعرف على التنظيم الغير رسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المنظمة ويساعد على استقرار منا العمل.

المبحث الثاني: مفهوم إدارة الصراع

أولاً: تعريف الصراع

الصراع هو ظاهرة ذات أبعاد متناهية بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثانية، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفت علاقاته في مستوياتها المختلفة، فردية كانت أو جماعية، وأيضا في أبعادها المتنوعة: النفسية أو الثقافية، سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية... الخ⁽¹⁾

ويعرف الصراع بأنه: حالة تحصل بين شخصين أو أكثر عندما يحاول كل منهم أن يحقق الفوز أو إلحاق الفشل بالطرف الآخر، وأن درجة العنف في الصراع تعتمد على درجة الاختلاف بين الأطراف، وعلى طبيعة الوسائل المستخدمة من قبل كل منهما لقمع الطرف الآخر والفوز به.⁽²⁾

ثانياً: النظرة التقليدية والحديثة لصراع في المؤسسة

تختلف وجهات النظر للصراع وماهيته، وفيما إذا كان سلبيا تماما أو فيه بعض الإيجابيات، سوف نتعرف على هذا من خلال ما يلي:⁽³⁾

أ- النظرة التقليدية لصراع:

تنظر لصراع على أنه ظاهرة سلبية يجب تجنب مرحلة الوصول إليها والقضاء عليها في حال بروزها، لأنه سلوك لا عقلاني وتخريبي، إذ أن الصراع من وجهة نظر المنظور البيروقراطي يمثل ظاهرة خلل إداري، ذلك أنه إذا كانت الأهداف واضحة ومتفق عليها، وكانت التكنولوجيا موافقة لتحقيق الأهداف، وتوزيع العمل عقلانيا، ونظام الجدارة هو الأساس الذي يحكم ممارسات الاختيار والترقية، فإن ظهور الصراعات أمر سلبي ولا مبرر له، وعلى السلطة متعة وعدم السماح به والقضاء عليه نهائيا، وإذا حدث في الإدارة تتدخل بشكل مباشرة لحله أو تعمل على الفصل بين أطراف الصراع والذي ما يفسره على أنه صراع شخصي أو فشل في الإدارة وبذلك فهذه النظر تعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، وبالتالي تقوت فرصة الاستفادة من الجانب الايجابي للصراع ما تم توجيهه الوجهة الصحيحة.

(1) - رضوان محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة النزاعات والصراع في العمل، دون بلد، مجموعة العربية للتدريب والناشر، 2012، ص90.

(2) - غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دون بلد، دار الدراية، 1990، ص61.

(3) - ابراهيم علي ربابعة: إدارة الصراع والنزاع، www.alukah.net ، شبكة الالوكة، 2015، تاريخ التعديل 25/8/25، دون بلد، ص5.

وتقوم النظرية التقليدية على الافتراضات التالية:⁽¹⁾

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين (محدثو الاضطرابات).
- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.
- إذا حدث الصراع فيجب على السلطة أن تتركه لأن الحديث عليه غير مرغوب فيه.

ب- النظرة الحديثة لصراع

ترى أن الصراع شيء طبيعي وهو ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة لصراع على الافتراضات التالية:⁽²⁾

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد.
- إدارة الصراع ممكنة.
- تعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً ضرورياً.
- وأيضاً ترى انه وبمستوى معين ليس مقبولاً فقط، وإنما شرطت ضرورياً لاستقرار التنظيم واستقراره، للبحث الدائم عن التطور، ذلك أن التعبير والتكيف هو سمة المنظمات الإبداعية، فالصراع يخلق نوع من التحدي ويحرك السكون والجمود، ويثير الاهتمام وحب الاستطلاع، ويمثل فرصة لإعادة النظر في الأفكار السائدة وتعديل المواقف شرط أن لا يصل الصراع إلى مستويات عالية، لأنه يتقلب عندئذ إلى وسيلة هدم وإعاقة الأهداف.⁽³⁾

(1)- ابراهيم علي ربابعة: مرجع سابق، ص5.

(2)- مرجع نفسه، ص6.

(3)- مرجع نفسه، ص6.

ثالثاً: مراحل الصراع التنظيمي

تسير الأدبيات المتعلقة بموضوع الصراع التنظيمي إلى انه يمر بخمسة مراحل متتابعة، مع ضرورة الإشارة إلى أن هذا التقسيم ليس جامد وستاتيكي، فهو من اجل الاستيعاب والفهم، أما على الصعيد الميداني فيصعب وضع نقطة بداية وتحديد موضوع لنهاية الصراع، لأنه ذو طبيعة ديناميكية.⁽¹⁾

1- الصراع الضمني: تعبر مرحلة المفاوضة الكامنة عن حالة عدم الرضا أو التذمر من الوضع الراهن، ويأخذ الصراع الضمني أو المستتر الذي لم يبلع بعد درجة العلنية ثلاثة أشكال سلوكية، الأول هو السلوك التنافسي وينشأ بين الأفراد لأغراض التباري، والثاني هو السلوك الهادف إلى التمايز، أما السلوك الثالث فهو الصراع الناشئ بسبب انحراف سلوك الأفراد عن تحقيق الهدف الرئيسي والاتجاه إلى الأهداف الثانوية.⁽²⁾

2- الصراع المدرك: يمثل مرحلة البلورة التي ينتقل فيها الصراع من حالة الكمون الضمني إلى المستوى الإدراكي، تبدأ عندما يدرك أطراف العلاقة أن هناك صراع مترقب سوف يحدث، وتعد أولى المؤشرات الدالة على إدراك الصراع واستيعابه هي صيغة العلاقة المكهربة بين الأفراد وأسلوب تعاملهم، خصوصاً مع اختلاف وجهات نظرهم إزاء بعض القضايا، على انه بالإمكان التغلب على مثل هذا الصراع من خلال تحسين العملية الاتصالية والاهتمام بشروط فعاليتها.⁽³⁾

3- الصراع المحسوس: قد يكون الصراع قائم بين الأفراد العاملين داخل المنظمة نتيجة الاختلاف في وجهات النظر بينهم، إلا أن مثل هذا الاختلاف وعدم التطابق لا يجعلهم في حالة توتر أو قلق، ولا يؤثر بشكل علني على تصرفاتهم وأحاسيسهم إزاء بعضهم البعض، ذلك أن الصراع بينهم لم يصل بعد إلى درجة استشعاره والإحساس به، فالصراع الملموس أو المحسوس يوجد عندما يكون هناك بؤر للقلق والتوتر بين الأفراد بشعرهم ببديء الصراع الفعلي.⁽⁴⁾

(1)- ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع تنظيم وعمل، محاضرات موجهة لطلبة الماستير تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 8 ماي، قالمة الجزائر، 2015-2016، ص144.

(2)- ليليا صويلح: مرجع نفسه، ص144.

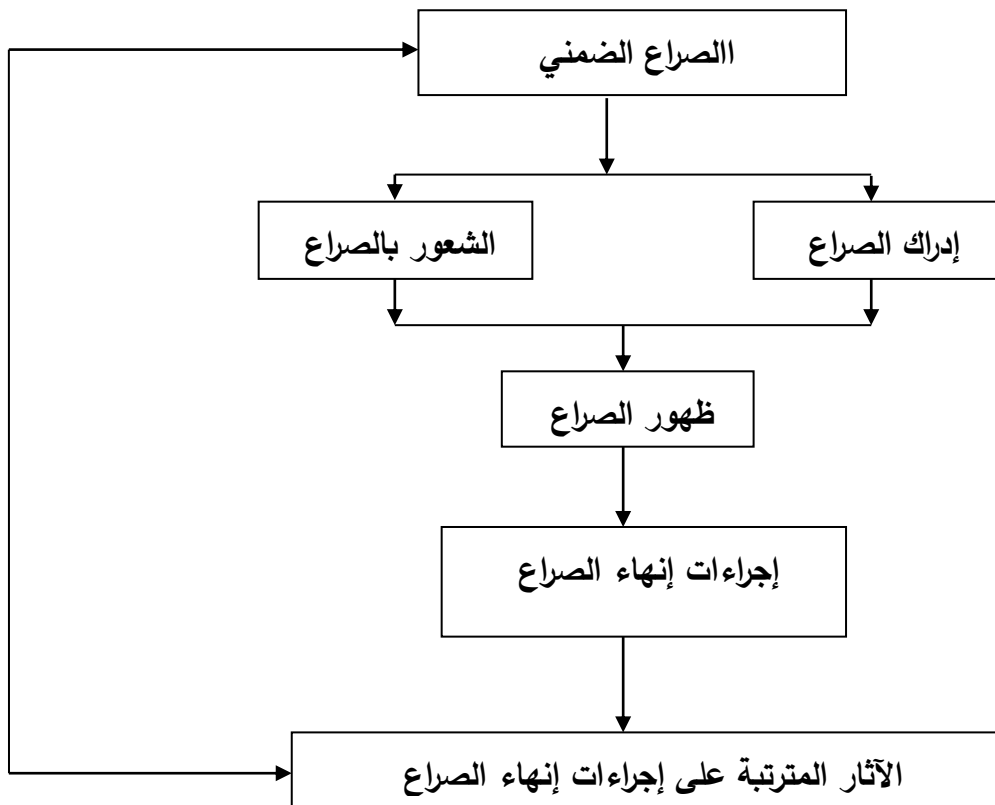
(3)- مرجع نفسه، ص144.

(4)- مرجع نفسه، ص144.

4- الصراع المعلن أو المكشوف: يعبر عن مرحلة الاستجابة أو التفاعل مع الصراع الذي اتخذ الشكل العلني في التصرفات أو السلوكيات، وأكثر الحالات المعروفة هو العداء، الإهمال، أو التنازع المعلن الذي يمكن الإحساس به، وكذلك ملاحظته بشكل واضح.⁽¹⁾

5- الصراع المفتوح: كلما تطور الصراع من حالة ضمنية إلى حالة علنية تتضح طبيعة العلاقة بين المتصارعة في مرحلة ما بعد انتهاء الصراع، ويمكن أن تتخذ هذه العلاقة طبيعة سلمية تتوصل فيها الأطراف إلى حل يرضي الجميع، وقد تتطور إلى حالة الصراع الهدام، الذي يحدث عندما يشرع كل طرف من الأطراف المتصارعة إلى الإيقاع بخصمه.⁽²⁾

ويمكن توضيح مراحل حدوث الصراع في الشكل الموالي:



شكل رقم 3 يوضح: مراحل الصراع.

المرجع: غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، العراق، دار
الدرابية، 1990، ص77.

(1) - ليليا صويلح: مرجع سابق، ص145.

(2) - مرجع نفسه، 145

رابعاً: أبعاد الصراع

تثير محلولة الإجابة عن السؤال { هل يجب أن يكون الصراع مدمراً أو ذا طبيعة تدميرية؟ } عدداً من النقاط الجوهرية، ولعل من أهمها ما يتعلق بإمكانية وجود أبعاد أو وظائف ايجابية للصراع، وما يرتبط بذلك من تحديد لعلاقة مفهوم الصراع بغيره من المفاهيم ذات الصلة الوثيقة به: كالنزاع، الأزمة، العنف.....الخ⁽¹⁾

وتجدر الإشارة إلى أن للصراعات آثار ايجابية وأخرى سلبية على المنظمة والفرد على حد سواء، بل تتعداهما إلى شريحة أخرى وهي شريحة العملاء أو المستفيدين، ويمكن أن نشير أولاً إلى الآثار الايجابية ومنها على سبيل المثال:⁽²⁾

- تصحيح الأخطاء والقنوات.
- تدني مستوى الأداء والإنتاجية.
- ظهور الضغوط النفسية على الأفراد.
- إظهار المشكلات المستترة.
- إعاقة تحقيق الأهداف التنظيمية.
- إيجاد حلول دائمة للمشكلات واكتشاف قدرات وإبداعات الموظفين.
- وضع الموظف في المكان المناسب.
- نشوء جماعات عمل غير رسمية و نمو المنافسة الايجابية.

أما الآثار السلبية فإن هذا الاتجاه يمكنه التأكيد على بعض المنطلقات الأساسية التي تسهم في دعم

الاتجاه نحو تعظيم الأبعاد الايجابية للصراع، واهم تلك المنطلقات يمكن إيضاحها على النحو التالي:⁽³⁾

- أن الطبيعة الهدامة ليست جانبا مهما في الصراع، كما أنها ليست سمة ملازمة للطبيعة البشرية لا يمكن السيطرة عليها، فالأفراد كانوا وما زالوا يكتشفون إمكانية التوصل إلى وسائل مختلفة للتعامل مع اختلافهم والمنازعات فيما بينهم، وإدارة الصراع بصورة عامة تؤدي إلى نتائج أفضل بوجه عام.
- أن الصراع موجود كأحد السمات وخصائص الحياة والعلاقات الإنسانية، ففي التفاعلات التبادلية اليومية عادة ما يسعى كل طرف الى تعظيم منفعة الطرف الآخر، ومنها كانت ضرورة أن يتوصل

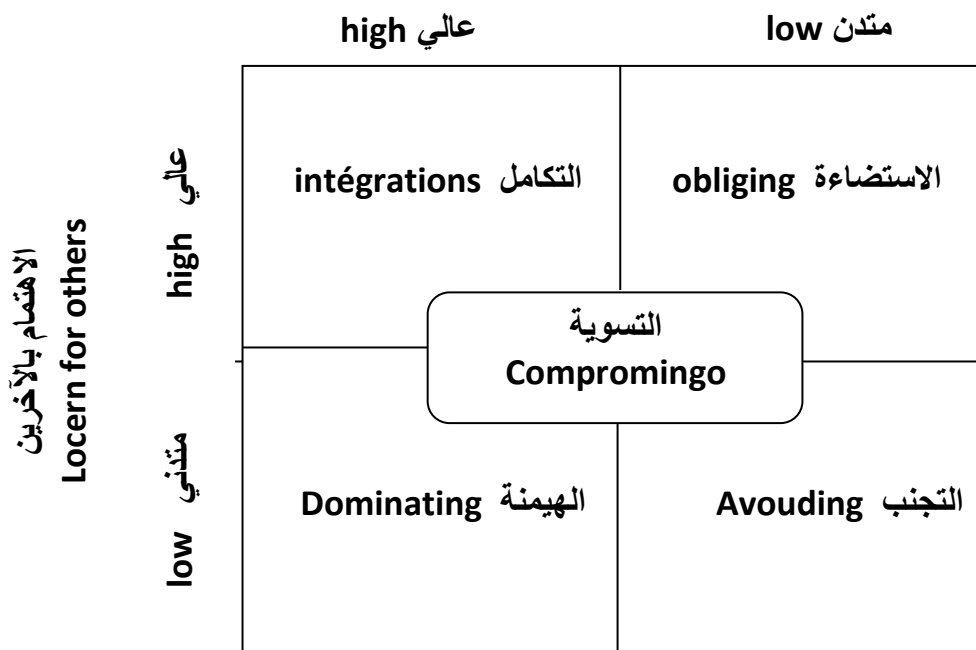
(1)- محمود عبد الله الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص14.

(2)- مرجع نفسه، ص 15.

(3)- مرجع نفسه، ص 17.

الطرفات إلى تبادل مقنع يراعي ويحقق بعض القواعد والحدود، وبما يحقق التوافق والاستقرار بدلا من التصادم والصراع.

- يرتبط بما سبق ويمكن التأكيد على أن للصراع بعض الوظائف الهامة التي ينتج في مجملها إمكانية تحويله من صراع مدمر إلى صراع ايجابي له دوره ووظيفته كأداة فعالة ذات صلة بقضايا التغيير الاجتماعي.



شكل رقم 4 يوضح: أبعاد استراتيجيات إدارة الصراع
المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان: مرجع سابق، ص 18.

خامسا: أسباب الصراع داخل المؤسسات

تتدخل أسباب متعددة في الصراع داخل المؤسسات، نتيجة التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾

- العلاقة الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، ومعناها اعتماد كل طرف على الآخر في القيام بالنشاط وتحقيق الأهداف.

- تعارض الأهداف الفرعية لبعض الوحدات داخل المنظمات.

- التنافس على موارد محدودة نسبيا سواء على مستوى المنظمة أو الدولة ككل.

- صراع الأدوار يترتب على القيام بها صراع مع الأدوار الأخرى في التنظيم.

- تنادي الصفحات الشخصية كالقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي (صراع الأجيال مثلا).

وهنا تتدخل إدارة الصراع في حالتين هما:⁽²⁾

الأولى: إذا زاد مستوى الصراع الفعلي على المستوى المرغوب فيه، يكون التدخل هنا التحقيق من حدة الصراع والرجوع إلى مستوى مرغوب فيه.

الثانية: إذا قل مستوى الصراع الفعلي على المستوى المرغوب فيه، يكون التدخل هنا بسبب تبسيط الصراع والارتفاع به إلى المستوى المرغوب فيه.

سادسا: مؤشرات الصراع

توجد العديد من المؤشرات والإيحاءات التي تتبؤنا بوجود ملامح الصراع داخل المنظمة، فمن بين المؤشرات التي توحى بوجود صراع ما يلي:⁽³⁾

- لغة الجسد.

- الزملاء لا يتحدثون مع بعض أو يتجاهلون بعضهم البعض.

- التفويض عمدا أو عدم التعاون مع بعضهم والذي يؤدي إلى سقوط فريق العمل.

- تناقض وسوء فهم في أوساط العمال داخل المؤسسة.

- كثرة الخلافات.

(1)- عبد الرحمان توفيق: العمل تحت الضغط، مصر، مركز الخبرات المهنية لنشر والتوزيع ، 2007، ص17.

(2)- مرجع نفسه، ص17.

(3)- مرجع نفسه، ص18.

- تضارب في نظام القيم.
 - عدم مشاركة القرارات المتعلقة بالمؤسسة مع العمال.
 - زيادة عدم الاحترام.
 - عدم وجود صراحة وعدم وضوح الأهداف.
- من هنا وحسب رأينا الخاص فإن من بين المؤشرات التي يمكن أن تكون لها يد في ظهور بوادر الصراع في المؤسسة ما يلي:
- غياب الثقة بين فريق العمل.
 - الفشل النسبي لأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
 - أحيانا نجد مجموعة من الموظفين يتناقشون قضايا بشكل منفصل والتي يمكن أن تؤثر على المؤسسة.
 - المفاجآت.

سابعاً: إدارة الصراع في المؤسسة

يلعب الصراع دوراً هاماً في المؤسسة، باعتبار أن وجوده حتمي، كما يعتبر أحد المؤشرات التي تحدد نجاح المؤسسة من فشلها، لذلك يجب على المسؤولين التصرف بحكمة واستغلاله بشكل ايجابي، وبناءاً عليه يمكن استخلاص ما يلي:⁽¹⁾

- أولاً: أن الصراع ظاهرة إنسانية فردية واجتماعية في نفس الوقت، فيما يتعلق بأطرافها وأسبابها وصورها وآثارها.

- ثانياً: تتعدد مجالات الصراع و أشكاله وآثاره، فهناك الصراع الذاتي والصراع الغير ذاتي، ويرجع اهتمامنا بموضوع الصراع إلى الإحساس بأنه يستحوذ على جزء ليس بالقليل من وقتنا، وربما يؤكد ذلك ما أثبتته دراسة أجرتها إدارة الأعمال الأمريكية على عينة من مديري الإدارة العليا والوسطى أن حوالي

من وقت هؤلاء المديرين ينقضي في إدارة الصراع بالمنشأة.60%

(1)- عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص18.

أما إذا تحدثنا بخصوص إنهاء الصراع أو أدارته، فإنه إلى وقت قريب كان يستخدم لفظ الصراع أو إن إنهائه هو الشائع، وذلك من منطلق أن الصراع دائما خيار المنظمة، وينفي على الإدارة على أن لا تبقى على أي مظهر من مظاهره، وكان من معايير الحكم على كفاءة الإدارة مدى قدرتها على جعل جو المنظمة خال تماما من الصراع، مما كان يدفعها إلى كبت الصراع لعضوية القضاء عليه كلية من الناحية العلمية، وعلى ضوء ذلك بدلا من مصطلح إنهاء الصراع. Confruit Manament أصبح من المفضل استخدام لفظ أو مصطلح إدارة⁽¹⁾ .

ثامنا: أساليب مواجهة الصراع في المؤسسات

يمكن استخدام الأساليب الآتية في مواجهة الصراع في المؤسسات:⁽²⁾

- تجنب الصراع أو الانسحاب منه.
- تلطيف الصراع أو تخفيفه.
- استخدام السلطة والقوة في مواجهة الصراع.
- المساومة بين أطراف الصراع.
- استخدام الأساليب العلمية في مواجهة الصراع ويقوم هذا الأسلوب على أساس دراسة أسباب الصراع ودوافعه، ويتطلب هذا الأسلوب ما يلي:⁽³⁾
- توتر الرغبة لدى أطراف الصراع في حسمه.
- إيمان أطراف الصراع بقدرتهم على إيجاد الحلول اللازمة لإنهائه.
- اعتراف الأطراف المتصارعة بأن سبب الصراع يكمن في طبيعة العمل والعلاقة الناتجة عنه وليس في الأشخاص.

(1) - عبد الرحمان توفيق: مرجع سابق، ص15، 14.

(2) - غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، العراق، دار الراية ، 1990، ص77.

(3) - مرجع نفسه، ص 82.

- محاولة كل طرف فهم مشكلة الصراع من وجهة نظر الطرف الآخر.
- أشرك القيادات الإدارية في برامج تدريبية لتطوير مهاراتها وقابليتها على إدارة الصراع بغية توظيف اختلاف الآراء و الأفكار في تحقيق الأهداف ومن هنا فإن وجود الصراع في المنظمات يعد ظاهرة طبيعية سببها التطور في البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- الإيمان بأن هناك أكثر من أسلوب واحد لمواجهة الصراع.
- تؤكد هذه البرامج على أن قدرة المؤسسة على إدارة الصراع بفاعلية وكفاءة يساهم بصورة مباشرة في تطوير الإنتاجية، ويعمل على تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين.

تاسعا: طبيعة الصراع بين العمال والدارة وكيفية إدارته

نرى في منظمات الأعمال الصلة بين العمال وأصحاب الاعتمال (الإدارة)، كثيرا ما تتعارض مع الأهداف والقضايا، فأصحاب الأعمال تتمثل مصالحهم في الحصول على الحد الأقصى من عناصر العمل بأقل تكلفة ممكنة، بينما العمال تتحدد مصالحهم في الحصول على عائد مناسب مقابل جهودهم وخدماتهم التي يقدمونها في مجال العمل، ففي ظل هذا التباين في المصالح بين العمال وأصحاب العمال تظهر أشكال وأنماط من الصراع مثل: الإضرابات التي ينفذها العمال والاعتصامات، مع احتلال أماكن العمل التي قد تصل في بعض الأحيان إلى إغلاق المؤسسة من قبل أصحاب الأعمال - هذا بجانب تفاوت الأهداف وتباينها بين العاملين وبعضهم البعض على اختلاف أجناسهم وسنهم وثقافتهم ومحدداتهم الشخصية- التي تقوم بحلها أقسام فنية علمية متخصصة في كل مؤسسة مثل: أقسام العلاقات الصناعية، خدمة المواطنين بشئون الأفراد، علاقات العمل، الشؤون القانونية، قسم الشكاوي⁽¹⁾.

وما يهمنا في كل هذا هو كيفية إدارة الصراع الذي ينشأ ويثار دائما بين العمال وأصحاب الأعمال، وخاصة وان التشريعات العمالية في ظل الحرية الاقتصادية، وسيادة اقتصاد السوق (العرض والطلب) ، تعتبر في إطارها العام الهادف إلى إقامة توازن في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال.

(1)- فاروق عبده فليله، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، 2005، ص134.

ويمكن إدارة الصراع من خلال الحوار والتفاوض أن تحدد بوضوح واجبات العمال، وواجبات أصحاب الأعمال في نطاق مشترك، يهدف إلى تحقيق خطط الإنتاج بأي مؤسسة، ومن خلال التفاوض أيضا يمكن تحديد المعوقات والوسائل الكفيلة، بتجاوزها سواء في شكل مقترحات أو في شكل تدابير ينفق عليها في عقود العمل الجماعية، التي تتم إدراجها بين العمال وأصحاب الأعمال.⁽¹⁾

عاشرا: ايجابيات وسلبيات الصراع

يعتبر الصراع ظاهرة حتمية في كل مؤسسة، كما أنه يجب أن يعمل المدير على الاستفادة منه لنجاح نظام المؤسسة، وعليه فإنه يجب التعرف على ايجابيات ويلبيا الصراع من خلال ما يلي:⁽²⁾

1- ايجابيات الصراع: تؤكد جميع الدراسات المعاصرة التي تناولت موضوع الصراع في المنظمات أن كفاية الإدارة في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها لا تعتمد على قدرتها في استخدام التكنولوجيا المتطورة، وتوظيف أكفاء الإطار، وإنما تعتمد أيضا على قدراتها في التكيف مع التطورات التي تحصل في البيئة المحيطة بها، وكذلك على قدرتها في استثمار الصراع والتناقضات في وجهات النظر وتوظيفها بكفاية في جميع المجالات التي يمكن أن تسهم في تطوير العملية الإنتاجية فيها، ولذلك يتعين على الدارة تحويل الصراع إلى طاقات مضافة للتطوير والخلق والإبداع والابتكار، وصولا إلى مواكبة التطورات المستمرة في البيئة كيفما تتمكن من البقاء والنمو في بيئة تتطور باستمرار وبشكل سريع، ولذلك يتعين على الإدارة أن تكون قادرة على التطور إداريا وتنظيميا وتقنيا، وان تستفيد من كل ما هو جديد وحديث حتى يتجاوز حالات الجمود والركود واللا تطور، ويمكن أن نحدد مزايا وإيجابيات الصراع في المؤسسة في ما يلي:⁽³⁾

- يسهم الصراع في زيادة درجة التماسك والتقارب وينمي روح التعاون بين الأفراد العاملين.
- يدفع الصراع الأفراد العاملين إلى زيادة الجهود وتطوير إنتاجية العمل بهدف إثبات صحة الآراء والأفكار التي يؤمن بها الآخرون.
- يدفع الصراع إلى أيجاد بدائل لمواجهة المشكلات ويدفع الأفراد والإدارة إلى إدخال تغييرات في أساليب العمل تنسجم مع التطورات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

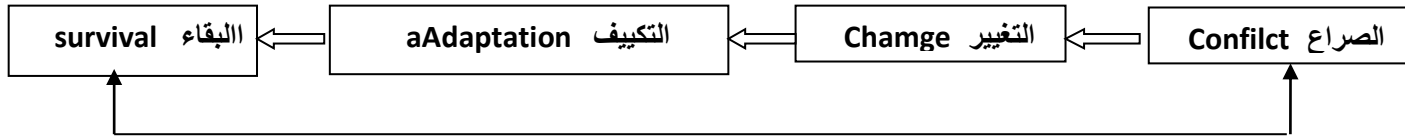
(1)- فاروق عبده فليله: مرجع سابق: ص134.

(2)- غانم موسى فنجان: مرجع سابق، ص1.64.

(3)- مرجع نفسه، ص67.

- يعمل الصراع على تنمية عمليات الإبداع والخلق والابتكار داخل المؤسسة.
- يمكن لصراع الدارة والوقوف على الآراء ومشاعر وأحاسيس الأفراد بخصوص مشكلات العمل ويسهم في إيجاد الحلول التي يمكن أن تساعد على تحقيق أهداف الإدارة والعاملين.
- يسهم الصراع في اكتشاف القيادات الأكثر قدرة على تحقيق الأهداف ومواجهة المواقف والمشكلات المعقدة المختلفة.

ويعرض المخطط الآتي أهمية دور الصراع في ضمان بقاء واستمرار المؤسسات، ويمكنها من النمو والتطور، حيث يظهر منه أن الصراع يدفع الإدارة للتغيير الذي من خلاله تتمكن المؤسسة من الموائمة والتكيف بهدف ضمان استمرار بقائها.



شكل رقم 5 يوضح: العلاقة بين الصراع والبقاء .
المرجع: غانم فنجان موسى: مرجع سابق، ص 66.

الآثار السلبية لصراع في المؤسسات

يوجد اتفاق عام على أن هناك آثارا سلبية للصراع بين الأفراد، بعضهم مع بعض أو بين الأقسام في المؤسسات، فهو يؤدي إلى تعقيد المشكلات ويتسبب في خلق متاعب كثيرة لجميع أطراف العملية الإنتاجية، ويعمل على تخفيض الكفاية الإنتاجية ويربك العمل، ويصبح من غير الممكن استثمار الجهود والطاقات المتاحة للمنظمات بكفاية وذلك لأسباب التالية:⁽¹⁾

- يحول الصراع دون تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.
- يشغل الصراع الأفراد بمشكلات معقدة وأمور جانبية لا تعود عليهم بالنفع.
- تتطلب معالجة الصراعات تخصيص جزء كبير من الإمكانيات المتاحة للمؤسسات، لذلك فهو يحول توظيف الموارد في تطوير وزيادة الإنتاجية.
- تجعل الأفراد يعانون من القلق والاضطراب وتؤثر في قواهم العقلية والبدنية وحالتهم النفسية.
- يدفع بعض الأفراد للقيام بأعمال تلحق الضرر بالمؤسسة.

(1)- غانم موسى فنجان: مرجع سابق، ص67.

المبحث الثالث: العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع

أولاً: أسباب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسات

لاشك أن موضوع العلاقات الإنسانية يحظى في هذه الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف الباحثين، نظرا لدور الفعال التي تفرنه داخل المؤسسة.

وعموما فإنه يمكن تصنيف الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بموضوع العلاقات الإنسانية في مؤسسات الأعمال إلى: (1)

حركة الإدارة العلمية: والتي كانت تهدف إلى تحقيق اكبر قدر من الإنتاجية بالنسبة للعاملين عن طريق دراسة الزمن والحركة بالنسبة لمختلف الأعمال، وهذه الحركة التي قامت بها على أفكار تايلور وهو من رواد حركة الإدارة العلمية، وإن كان هدفها في بادئ الامر الحصول على اكبر الإنتاجية من طرف العاملين، وتقليل الجهد المبذول في مختلف الأعمال لتحقيق الكفاية الإنتاجية و الوفرة المادي، إلا أن هذه الحركة ظهر لها ردة فعل معاكس، فحركة الإدارة العلمية ركزت على الجوانب المادية من العمل والعملية الإنتاجية، ولم تهتم بالعامل كإنسان كرمة الله سبحانه وتعالى وينبغي أن نكرمه ونرعاه، وقد أدى ذلك إلى اتهام الإدارة العلمية بأنها تبغي استغلال العامل، والحصول منه على اكبر عائد تحقيقا لأهداف هذه المكتتبين الذين يخطون بمكانة اجتماعية ومركز أدبي لا يحضون بمثلها، وهذا يؤدي إلى عدم الاستقرار داخل المؤسسات، وتوتر العلاقات الإنسانية بين مختلف الفئات العاملة في المؤسسة. (2)

ثانيا: تشكيل المناخ الأخلاقي في المؤسسة

لعرض تنمية الشعور أن القرارات الإستراتيجية تملك بعثا أخلاقيا، على المؤسسة أن توجد مناخا تنظيميا يؤكد أهمية الأخلاق، وذلك يتطلب على الأقل 3 خطوات: (3)

أولاً: على المدراء في القيادة العليا أن يستعملوا وظيفتهم القيادية لتجميع الأبعاد الخلقية في القيم التي سيطرحونها في رسالة المؤسسة.

ثانيا: أن القيم يجب أن تدمج وتوحد مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

(1)- فاروق عبده فليل: مرجع سابق، ص 133، 132.

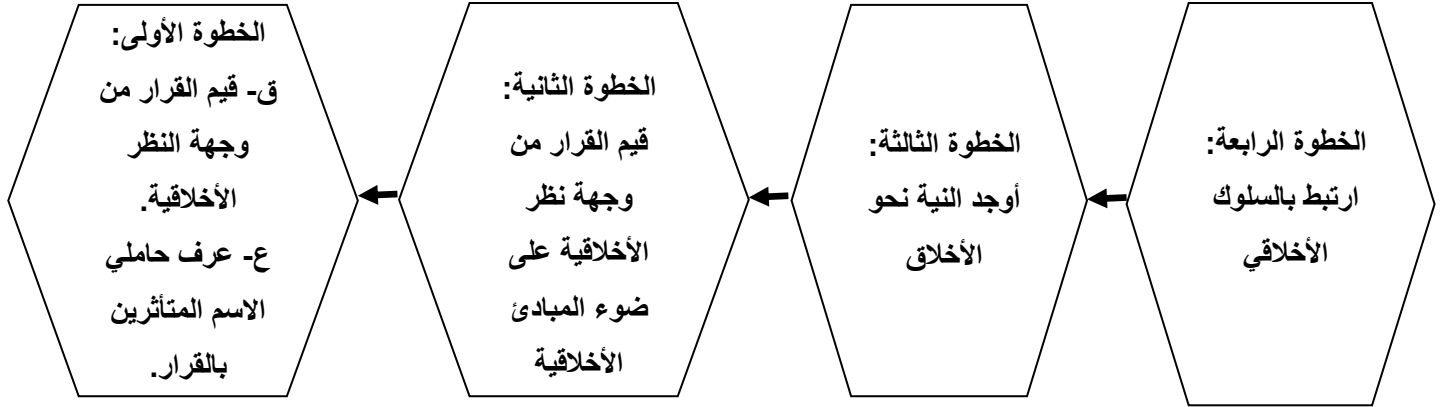
(2)- مرجع نفسه، ص 133.

(3)- فاضل حمد قيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، الأردن، دار

الصفاء لنشر والتوزيع، 2014، ص 122.

ثالثاً: يجب مراعاة القيم الأخلاقية في أنظمة التعيين والتحفيز ويجب الاعتراف بأهميتها علناً، وأن تكون ملازمة لعمل القرارات الإستراتيجية.

وسوف نوضح في الشكل الآتي نموذج لعمل القرار الأخلاقي:



شكل رقم 6 يوضح: نموذج لعمل القرار الأخلاقي

المرجع: فاضل احمد قيسي وعلي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية "نظريات مداخل" أمثلة وقضايا

معاصرة، دون بلد، دار الصفاء لنشر والتوزيع، 2014، ص 122

ثالثاً: دور الاتصال الغير رسمي في المؤسسة

يعتبر الاتصال الغير رسمي من أهم الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة، وتلعب العلاقات الغير رسمية دوراً هاماً في عمليات الاتصالات الغير رسمية، فهي تعد بمثابة أداء الاتصال، وإذا كان المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلاً فعالاً من (الأعلى إلى الأدنى) وكذلك العكس، إلا أن وجود الجماعات الغير رسمية قد تكون ضرورية حتى لا تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي، ولذلك يدعى بعض الباحثين الغير رسميين يعتبرون من أهم عوامل التكامل داخل المؤسسة، وقد تكون الجماعات الغير رسمية مفيدة أحياناً، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى تعمل على النشر عن طريق الشائعة داخل المؤسسة.⁽¹⁾

رابعاً: تفسير إدارة الصراع لتنظيم الغير رسمي

تفسر نظرية الصراع نشأة التنظيم الغير رسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع، التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، وبين الفرد والجماعة والجماعات الغير رسمية فيما بينهما، حيث أن الرغبة في الحصول على قوى مؤثرة لكشف حالة الصراع التي يمكن ان تظهر، والتي تعتبر احد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات الغير رسمية.⁽²⁾

كما أن شبيارد رأى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد الى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات الغير رسمية والتمسك بها، وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة، إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قنطرة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم، وأكدت الدراسات على أن الصراع قد يكون في بعض الأحيان سبباً في تشتت الجماعة، إلا انه في بعض الأحيان يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.⁽³⁾

(1)- طلعت ابراهيم لطفي، مرجع نفسه، ص 84.

(2)- محمود عبد الله الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 20.

(3)- مرجع نفسه، ص 20.

خامسا : العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نستنتج أن لتنظيم الغير رسمي دور أساسي في إدارة الصراع من خلال العلاقات الغير رسمية أو ما تعرف بالعلاقات الإنسانية من قرابة، صداقة وغيرها، كما أن التنظيم الغير رسمي ينشأ لنا من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم، وهذا التفاعل يكون ناتج من الاتصالات الغير رسمية التي تجمع الموظفين مع بعضهم والتي لها دور أساسي وخفي في المؤسسة، هذه الأخيرة التي تنشأ من خلال جملة التفاعلات القائمة بينهم، وبالتالي فإن الاتصال والعلاقات الغير رسمية لها دور في الحد من الصراع أو توجيهه إلى جانبه الايجابي، إذا كانت تنظيماتهم الغير رسمية والعكس صحيح.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير وكخلاصة لهذا الفصل، نستنتج أن لتنظيم الغير رسمي دور أساسي، لكنه غير مباشر في إدارة الصراع داخل المؤسسة، وذلك من خلال تحويله إلى جانب ايجابي قائم على التفاعل الفعال الذي يتشكل من خلال جملة العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة، كما أن لاتصال الغير رسمي دور أساسي في إدارة الصراع والذي يتشكل نتيجة العلاقات القائمة بين الموظف والمسئول، وبين الموظفين في حد ذاتهم.

الفصل الثالث:

تحليل وتفريغ البيانات

تمهيد:

بعد ما تعرفنا على العلاقة بين التنظيم الغير رسمي وإدارة الصراع نظريا، سوف نتطرق من خلال هذا الفصل إلى اكتشافه ميدانيا من خلال جمع وتحليل وتفسير البيانات في كلا البلديتين (عين الكرمة، بوحجار) ، ومعرفة نمط التنظيم والتسيير في كل مؤسسة ومن ثم المقارنة بينهما، فالجانب الميداني بطبيعة الحال يمثل البؤرة الرئيسية لدراسة باعتباره يمس الواقع الاجتماعي لظاهرة، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال المعلومات التي جمعناها من قبل الموظفين، وسنحاول على اثرها الإجابة عن السؤال المركزي والأسئلة الفرعية ومن ثم تأكيد صدق أو رفض الفرضيات.

المبحث الأول: تفريغ البيانات في جداول

أولاً: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الأول " البيانات الشخصية "

1- توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس والسن:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بين ذكور وإناث المتراوحه أعمارهم بين 20 سنة إلى أكثر من 50، كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم 1 يوضح: توزيع أفراد العينة حسب معيار الجنس والسن

مجموع العينة		بلدية بوججار								المجموع		بلدية عين الكرمة								السن الجنس
		المجموع		أكثر من 50		من 50 - 40		من 40 - 30				من 30 - 20		أكثر من 50		من 40 - 30		من 30 - 20		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
6	%22.22 4	%11.11 2	%11.11 2	%0 0	%0 0	%11.11 2	%5.55 1	%5.55 1	%0 0	%11.11 2	%5.55 1	%5.55 1	%0 0	%5.55 1	%0 0	%5.55 1	%0 0	ذكور		
30	%77.76 4	0 0	%38.88 7	%22.22 4	%16.66 3	%78.82 6	%0 0	%16.66 3	%6.66 2	%5.55 1	%16.66 3	%6.66 2	%5.55 1	أنثى						
36	%100 8	%11.11 2	%49.99 7	%22.22 4	%16.63 3	%100 8	%5.55 1	%2.22 4	%6.66 2	%5.55 1	المجموع									

بناء على الجدول رقم (1) الذي يوضح لنا عامل الجنس والسن، والذي حاولنا من خلاله الجمع بينهما لمعرفة الفئة الأكثر توظيفا (شباب، كهول) في كل من بلدية عين الكرمة وبلدية بوججار.

حيث تبين أن الفئة الأكثر توظيفا بالنسبة لبلدية عين الكرمة هي: الإناث والتي تتراوح أعمارهم بين (40-30) بنسبة 66,66%، تليها فئة (من 40-50) بنسبة 16,66%، وأخيرا بالنسبة للفئة العمرية التي تتراوح بين (30-20) فهي تمثل نسبة شبه منعدمة مقدرة ب 5,55%، وتتعدم عند الفئة الأكثر من 50، أما فئة الذكور فهي عموما شبه منعدمة، وذلك لتسجيلها نسبة 5,55 فيما يخص فئة من (40-50) و(أكثر من 50)، وانعدامها في الأعمار التي تتراوح بين (30-20) و(40-30).

أما بخصوص بلدية بوججار فهي الأخرى تغلب فيها نسبة الإناث على الذكور، والتي تبلغ فئتها العمرية من (40-50) بنسبة 38,88% كأكبر نسبة، وتليها نسبة 22,22% بالنسبة لفئة من (40-30) سنة، وأقل نسبة هي الفئة العمرية من (30-20) كأقل نسبة، لتتعدم في الفئة (الأكثر من 50).

2- توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة: يتوزع أفراد عينة الدراسة من خلال مجموعة من الوظائف، والتي سنوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة

بلدية بوحجار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الوظيفة الحالية
3	5,55%	1	11,11%	2	مكلف بلأرشيف
3	5,55%	1	11,11%	2	إدماج مهني
4	11,11%	2	11,11%	2	متصرف إداري
4	11,11%	2	11,11%	2	متصرف إقليمي
7	16,66%	3	22,22%	4	متصرف إقليمي لإدارة المحلية
3	11,11%	2	5,55%	1	عون إداري إقليمي
11	33,33%	6	27,77%	5	رئيس المكتب
1	5,55%	1	0%	0	ملحق رئيسي
36	100%	18	100%	18	مجموع

تلقينا من خلال الجدول السابق مجموعة من الوظائف المشتركة نوعا ما في كل من البلديتين، من خلال ما تم الإدلال به من طرف الموظفين.

حيث سجلنا وظيفة رئيس المكتب كأعلى نسبة في كلا البلديتين، حيث بلغت نسبة 27,77 بالنسبة لبلدية عين الكرمة و 33,33 في ما يخص بلدية بوحجار، وبعدها متصرف إقليمي لإدارة المحلية بنسبة 22,22 في بلدية عين الكرمة و 16.66 في بوحجار، هذه الأخيرة سجلت أيضا نسبة 11,11 في ما يخص وظيفتي متصرف اداري و متصرف إقليمي، كما هو الحال في بلدية عين الكرمة التي سجلت هذه النسبة

في نفس الوظائف بالإضافة الى الإدماج المهني، والمكلف بالأرشييف، في حين أن بلدية بوججار سجلت في كل منهما نسبة 5,55 كأقل نسبة، ومعهم وظيفة ملحق اداري هذه الأخيرة لم نسجل فيها أي نسبة بخصوص بلدية عين الكرمة.

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا نستنتج أننا أجرينا الدراسة على نفس الوظائف إلى حد ما بالنسبة للبلديتين، وهذا ما يساعدنا في عملية المقارنة بينهما.

3- توزيع أفراد العينة الحالة الاجتماعية:

يتوزع أفراد عينة الدراسة بين أعزب، متزوج، مطلق في بلدية عين الكرمة ، أما بلدية بوججار فتتوزع بين أرمل، أعزب، متزوج، والتي سنوضحها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (3) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب معيار الحالة الاجتماعية

بلدية بوججار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	الحالة الاجتماعية
5	16,66%	3	11,11%	2	أعزب
30	77,77%	14	88,88%	16	متزوج
0	0%	0	0%	0	مطلق
1	5,55%	1	0%	0	أرمل
7	16,66%	18	100%	18	مجموع

حسب ما جاء في الجدول رقم (3) الذي يوضح لنا الحالة الاجتماعية للموظفين في كلا البلديتين الذي سجلنا فيه نسبة المتزوجين كأعلى نسبة، حيث قدرت ب 88,88% بالنسبة لبلدية عين الكرمة، و 77,77% بالنسبة لبلدية بوججار، أما بالنسبة للفئة العازبين فإنها مثلت ثاني نسبة، قدرت ب 11,11% بخصوص بلدية عين الكرمة، و 16,66% بالنسبة لبلدية بوججار، هذه الأخيرة سجلت أيضا نسبة

5,55% الخاصة بالأرامل، أما بلدية عين الكرمة فلم تسجل أي نسبة بخصوص هذه الفئة، وأخيرا نسبة المطلقين منعدمة في كل من البلديتين.

4- توزيع أفراد العينة: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي بين تكوين مهني وبكالوريا وليسانس، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (4) يوضح: توزيع أفراد العينة حسب معيار الوظيفة

بلدية بوحجار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	المؤهل العلمي
0	%0	0	%0	0	متوسط
7	%27,77	5	%16,66	2	تكوين مهني
16	%55,55	10	%33,33	6	بكالوريا
11	%11,11	2	%50	9	ليسانس
2	%5,55	1	%5,55	1	ماستير
18	%100،	18	%100	18	مجموع

بناء على نتائج الجدول رقم (4) الذي يبين لنا عامل المؤهل العلمي في كلا البلديتين (عين الكرمة، بوحجار)، اتضح لنا أن أعلى نسبة في عملية التوظيف بعين الكرمة تكون وفق شهادة الليسانس، والتي قدرت ب 50%، تليها شهادة البكالوريا بنسبة 33,33%، بعدها شهادة التكوين المهني التي قدرت نسبتها 16,66%، وأخيرا شهادة الماستير بنسبة 5,55%، أما في ما يخص بلدية بوحجار فإن معظم الموظفين متحصلين على شهادة البكالوريا بنسبة 55,55%، تليها نسبة 27,77% لشهادة التكوين المهني، ومن ثم شهادة الليسانس التي قدرت ب 11,11%، وأقل نسبة هو الماستير كما هو الحال في بلدية عين الكرمة بنسبة 5,55%.

وهذا ما يفسر لنا أن بلدية عين الكرمة توظف بنسبة محترمة الشباب ذوي الشهادات العليا، إلا أن بلدية بوحجار على عكس بلدية عين الكرمة، باعتبار أن معظم موظفيها ذوي شهادات بالكالوريا، والتكوين المهني، وهذا ما يؤكد عدم توفر أصحاب الشهادات الجامعية.

ثانيا: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثاني الخاص بالفرضية الفرعية الأولى "دور الثقافة الفرعية في إدارة الصراع"

1- بالنسبة لسؤال رقم (6) المتمثل في السؤال التالي " أي عرش تنتمي؟" فقد صرح جميع الموظفون في كلتا البلديتين أنهم ينتمون إلى نفس بلدية مكان العمل، وهذا ما يفسر اشتراكهم في نفس الثقافة الفرعية.

2- علاقة الموظف مع زملائه في العمل: من خلال السؤال رقم (7) المتمثل في " هل تتناقش مع زملائك في المسائل التي تتعلق بحياتك الاجتماعية في ميدان العمل؟ سوف نوضح من خلاله إذا كانت علاقة الموظفين مع بعضهم البعض محدودة في إطار العمل، أو تتعدى ذلك إلى التحدث على الحياة الاجتماعية، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (5) يوضح: علاقة الموظفين ببعضهم في العمل

بلدية بوحجار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	سؤال 7
15	50%	9	33,33%	6	نعم
10	27,77%	5	27,77%	5	لا
10	22,22%	4	33,33%	6	أحيانا
1	0%	0	5,55%	1	لا توجد إجابة
18	100%	18	100%	18	مجموع

حسب ما جاء في الجدول (4) الذي يوضح إذا ما كان الموظفون يتناقشون بين بعضهم البعض في المسائل التي تتعلق بالحياة الاجتماعية، ومن خلال قراءتنا وملاحظاتنا اتضح لنا أن نسبة 33,33%

من الموظفين في بلدية عين الكرمة يتناقشون في مسائل مختلفة مع بعضهم البعض أثناء أداء مهامهم الإدارية، في حين 27،27% من الموظفون أقروا بالنفي لأسباب معينة إذ أنهم يكتفون بأداء مهامهم فقط بعيدا عن المحادثات الجانبية مع الزملاء في العمل، لتليها نسبة 5،55% للذين لم يقدموا إجابات عن هذا السؤال إطلاقا.

بالنسبة لبلدية بوحجار فإن 50% من الموظفين أجابوا بنعم في ما يتعلق بمناقشتهم في المواضيع الاجتماعية مع زملاء العمل، و27،77% أجابوا ب لا، وأخيرا نسبة 22،22% للذين لم يقدموا إجابة عن السؤال.

من خلال هذا النسب اتضح لنا أن كلتا البلديتين الموظفون يتناقشون في مواضيع مختلفة إبان أداءهم لمهامهم وهذا يدل على وجود روابط وعلاقات تجمع الموظفين مما يجعلهم يتجاوزون أطراف الحديث في مواضيع متعلقة بكل واحد منهم، ويتبادلون ثقافتهم وأفكارهم...الخ.

وهذا ما يؤكد ميشال كروزيه في نظرية " أفراد على هامش التنظيم" من خلال تقديمه لخمس أنماط من البيئة التي يتفاعل معها الموظف بضرورة الفاعل الإستراتيجي، والمتمثلة في:⁽¹⁾

بيئة مستقرة: تتوفر على هوامش حرية وحاجات للتلبية.

بيئة متضخمة: تقترب تدريجيا من حالة التشعب .

بيئة نصف مستمرة: حيث تم الوصول إلى حدود الإنجازية، وتظهر حالة تشعب التي تستوجب الاستثمار أكثر، مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى الاستقرار.

بيئة منفصلة: باعتبار أن البيئة في تغير مستمر وتتطلب دائما التجديد والإبداع وبالتالي بداية الانفصال.

بيئة غير متوقعة: انفصال دائم وبيئة غير منتظرة، ولا يمكن التنبؤ بعوامل التغير ومناطق الشك، ومن ثم كانت المفاجئة هي القاعدة المتبعة.

(1) - عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه "النظرية والمفاهيم" محاضرة موجهة لطلبة ماستر 1 تنظيم وعمل ، جامعة سعد دحلب البلدة ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، دون سنة، ص4.

من هنا نستنتج أن حسب رأيي كروزيه أن الموظفون لهم الحرية في التحاور مع بعضهم لمصالح معينة، ومن ثم تلبية حاجياتهم، وعند تلبيةها يتم الانفصال عن زملاء العمل.

كما يؤكد التون ماياوا في نظرية العلاقات الإنسانية أن العمل الصناعي هو عمل جماعي، فالعامل ليس كائنا فرديا يسعى إلى إشباع غاياته الأنانية، إنما يستمد كثيرا من مقوماته الذاتية من الجماعات الغير رسمية في المنشأة، وذلك في معظم مجالات العمل الصناعي، وتؤدي هذه الجماعات دورا مؤثرا في حياة العامل كما ذكرناه سابقا في الجانب النظري.⁽¹⁾

من خلال الجدول رقم (5) السابق سوف نحدد أهم الإجابات التي مثلت صيغة المسائل التي يناقشونها الموظفون الذين كانت إجاباتهم "نعم"، وسوف نقوم بتوضيح هذه الإجابات في الجدول الموالي:

جدول رقم (6) يوضح صيغة المسائل التي يناقشونها الموظفون.

بلدية بوججار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	تابع لسؤال 7
2	0%	0	16,66%	2	في مجال العمل
5	30,76%	4	8,33%	1	مسائل أسرية
6	38,46%	5	8,33%	1	الأجر والترقية
1	0%	0	8,33%	1	الوضع الاجتماعي
1	0%	0	8,33%	1	في جميع المجالات
10	30,76%	4	50%	6	أجابوا بنعم بدون تبرير
23	100%	13	100%	12	مجموع

(1) - لسعيد مبروك ابراهيم: مرجع سابق، ص36.

اتضح لنا من خلال قراءتنا للجدول أعلاه في ما يتعلق بالمواضيع التي يناقشونها الموظفون في كلتا البلديتين، أنها تتراوح بين مجموعة من المواضيع مثل ما هو موضوع في الجدول السابق حسب ما تم الإدلاء به في الاستثمارات الموزعة.

بالنسبة لبلدية عين الكرمة فإن نسبة 50% من الموظفين لم يبرروا لنا ماهية المواضيع التي يناقشونها مع زملاء العمل، تليها نسبة % 16,66 من الموظفين الذين صرحوا بأن المواضيع متعلقة بجميع مجالات العمل، وأخيرا نسبة % 8,33 للذين صرحوا بأن المواضيع متعلقة بالمسائل الأسرية، الأجر والترقية، والوضع الاجتماعي.

في حين بلدية بوحجار معظم المواضيع التي يناقشونها حول الأجر والترقية، إذ بلغت النسبة % 38,46، لتليها بنسبة % 30,76 مواضيع متعلقة بالمسائل الأسرية والذين لم يبرروا، من هنا نلاحظ أن معظم المواضيع في بلدية بوحجار متعلقة بمسألة الأجر والترقيات، إذ أن هناك إمكانية غياب هذين الأخيرين مما جعل منهما الموضوع الرئيسي للموظف لبلدية بوحجار.

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج أن بلدية عين الكرمة تحتكم إلى التنظيم الرسمي، في حين أن بلدية بوحجار يسوده التنظيم الغير رسمي، من هنا فإن غياب التنظيم الرسمي يعوضه بطبيعة الحال التنظيم الغير رسمي.

4- تشكيل علاقات الصداقة مع زملاء العمل ومحاولة تحقيق مكاسب من خلال القيمة والجاه: سوف نوضح من خلال السؤالين رقم (8) والسؤال (9) سوف نحاول معرفة الثقافة الفرعية التي تجمع الموظفين المنتمين إلى نفس العرش، ومدى استغلالهم لخدمة مصالحهم، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(7) يوضح: تشكيل علاقات الصداقة مع زملاء العمل ومحاولة تحقيق مكاسب من خلال القيمة والجاه

مجموع العينة	بلدية عين الكرمة								بلدية بوججار								س9 س8
	نعم		لا		أحيانا		مجموع		نعم		لا		أحيانا		مجموع		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
6	11.11%	7	5.55%	1	0%	0	33.33%	6	72.21%	13	11.11%	2	16.66%	3	44.44%	8	نعم
30	61.1%	11	11.11%	2	27.77%	5	22.22%	4	27.77%	5	0%	0	27.77%	5	0%	0	لا
36	100%	18	16.66%	3	27.77%	5	55.55%	10	100%	18	11.11%	2	44.43%	8	44.44%	8	المجموع

ربطنا في الجدول أعلاه ميول الموظفين إلى تشكيل علاقات الصداقة مع الزملاء الذين ينتمون إلى نفس عرشهم وإمكانية تحقيق مكاسب من خلال هذا في كل بلدية عين الكرمة و بوججار، لمعرفة الثقافة الفرعية التي تجمعهم وهل لها دور في إدارة الصراع أو لا كونهم ينتمون إلى نفس العرش (البلدية) كما ذكرنا سابقا في المحور الأول، حيث سجلنا في بلدية عين الكرمة %44,44 كأكبر نسبة والتي مثلت الموظفين الذين أجابوا أنهم يميلون إلى تشكيل صداقات مع زملاء عرشهم وكذلك يحاولون تحقيق مكاسب، بعدها تأتي نسبة %27,77 للذين أجابوا أنهم لا يميلون الى تشكيل صداقة وفي نفس الوقت لا يستغلونه لمصالحهم، تليها نسبة% 16,66 التي مثلت الموظفين الذين يشكلون صداقات ولكنهم لا يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية من خلال القيمة والجاه الذي يميزهم على أفراد عرشهم، لتأتي بعدها نسبة %11,11 للذين صرحوا أنهم يميلون إلى تشكيل صداقات وأحيانا يستغلون قيمتهم العملية لقضاء مصالحهم الشخصية، وهذا ما يفسر أن أغلبية الموظفين يسعون إلى تحقيق المصالح الشخصية فقط وقضاء حاجاتهم دون حاجات زملائهم رغم أنهم تجمعهم نفس الثقافة الفرعية، من هنا نستنتج أن نسبة

الإتجاه العام الخاصة ببلدية عين الكرمة الذين كانت إجابتهم أنهم يميلون إلى تشكيل صداقات مع الزملاء في العمل قدر ب 72,21% أما في ما يخص الذين أجابوا بعدم تشكيل صداقات مع زملائهم فقد قدرت نسبتهم ب 22,22% .

أما في بلدية بوحجار بالنسبة للموظفين الذين يميلون إلى تكوين صداقات مع أبناء عرشهم وفي نفس الوقت يستغلون مكانتهم لمكاسب شخصية من حقوق العمل فقد قدرت بأعلى نسبة تمثلت في 33,33%، ثم نسبة 27,77% للذين يميلون لتشكيل صداقات ويحاولون تحقيق مكاسب، لتأتي بعدها نسبة 22,22% للذين لا يشكلون علاقات صداقة مع أبناء عرشهم لكن يستغلون مكانتهم لتحقيق مصالحهم الشخصية، كما سجلنا نسبة 11,11% و 5,5% لكل من أجابوا أنهم يميلون إلى تشكيل صداقة لكن أحيانا يستغلونها لتحقيق مكاسب من حقوق عمل، والموظفون لا يميلون إلى تشكيل صداقة لكن أحيانا يميلون إلى استغلال قيمتهم، من هنا نستنتج أن نسبة الإتجاه العام الخاصة ببلدية بوحجار الذين كانت إجابتهم أنهم لا يميلون إلى تشكيل صداقات مع الزملاء في العمل قدر ب 1,61% أما في ما يخص الذين أجابوا أنهم تشكيل صداقات مع زملائهم فقد قدرت نسبتهم ب 38,88%.

من هنا يتضح لنا أن أغلبية موظفين بلدية بوحجار يسعون إلى استغلال قيمتهم في تحقيق مكاسب، فرغم انتماء الموظفين إلى نفس العرش وتجمعهم أيضا نفس الثقافة إلا أنهم يسعون إلى الكسب وتحقيق مصالح شخصية.

كما يتبين لنا في هذا السؤال وجود تناقض في ما يخص التنظيمات الغير رسمية باعتبار أن بلدية بوحجار أقرت بعدم تشكيل صداقات بالرغم من أنها يسيطر عليها الجانب الغير رسمي، أما بلدية عين الكرمة فعكس ذلك باعتبار أنها يسود فيها التنظيم الرسمي أكثر ولكنها تميل إلى تشكيل صداقات، وإذا جمعنا الإتجاه العام بين البلديتين فإننا سجلنا نسبة الذين أقروا بعدم تشكيل صداقة أكبر من الذين يشكلون صداقات مع الزملاء والتي قدرت ب 61,1% في حين أن الأخرى سجلت 38,88% وهذا ما يفسر لنا سوء العلاقات الغير رسمية بين الموظفين بالرغم لانتمائهم إلى نفس العرش.

ثالثاً: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الفرعية الثانية "دور القيادة الغير رسمية في إدارة الصراع"

1- النظام التكافلي وعلاقته بمستويات التكافل داخل المؤسسة: سوف نوضح من خلال السؤالين رقم (10) والسؤال (11) سوف نحاول معرفة طبيعة النظام التكافلي الخاص بالمؤسسة، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(8) يوضح: النظام التكافلي وعلاقته بمستويات التكافل داخل المؤسسة

بلدية بوججار						بلدية عين الكرمة						س10 س11				
مجموع العينة		لا توجد إجابة		لا		نعم		مجموع		لا توجد إجابة			لا		نعم	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	ن	ت
%100		%11.11	2	%50	9	%38.88	7	%100	18	%22.22	4	%44.44	8	%33.33	6	نعم
0		%0	0	%0	0	%0	0	%0	%0	%0	0	%27.77	0	%0	0	لا
%100		%11.11	2	%50	9	%38.88	7	%100	18	%22.22	2	%44.43	8	%33.33	6	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يوضح لنا النظام التكافلي وعلاقته بمستويات التكافل داخل المؤسسة، أن جميع الموظفين أجابوا بأنهم يتضامنون ويتعاونون داخل ميدان العمل، ولكن معظم الموظفين في كلتا البلديتين أجابوا ب لا بنسبة قدرت ب% 44،44 بالنسبة لبلدية عين الكرمة، و %50 بالنسبة لبلدية بوججار، أي أنهم رغم تصريحهم بوجود تكافل فيما بينهم، إلا أن نمط التكافل بين بعضهم البعض ما كان إلا لأسباب معينة ولا يعتبر تكافل تلقائي، وهذا ما يدل على عدم وجود روابط بين الموظفين، إنما علاقاتهم الغير رسمية كالصداقة مثلا تنحصر في مجال العمل لاغير، أو لتحقيق مصالح لخدمة أنفسهم

مثل المساومة، أما في ما يخص الذين أقرروا أن نمط التكافل تلقائي فقد حددوا أنهم يقومون بذلك بهدف الاتحاد ومساعدة بعضهم ومراعاة الظروف حسب إجاباتهم في الاستثمارات و قدرت نسبتهم ب%33,33 في بلدية عين الكرمة، و %50 في بوحجار، أما الباقي فقد أجابوا أنهم يتكافلون مع بعضهم ولكن لم يحددوا طبيعة هذا التكافل حيث قدرت نسبتهم ب %22,22 في بلدية عين الكرمة، أما بلدية بوحجار فقد قدرت ب %11,11.

" وهذا ما يؤكد آدم سميث في دراسة " انتصار الثقافة كل امرئ لنفسه" حيث يرى أن تبادل المصالح هو أساس الحياة الاقتصادية يمر عبر مراعاة مصالح الأطراف الفاعلة، وهذا ليس خطأ بل لعله خدمة للمجتمع."(1)

2- توظيف عامل الصداقة في العمل : سوف نحاول من خلال السؤال رقم (12) المتمثل في: هل توظفون عامل الصداقة في ميدان العمل؟ معرفة نوع العلاقات السائدة في كل من المؤسستين، وسوف نقوم بعرضها في الجدول التالي:

جدول رقم(9) يوضح: توظيف عامل الصداقة في العمل

بلدية بوحجار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة%	تكرار	نسبة%	تكرار	سؤال 12
24	%66,66	12	%66,66	12	نعم
12	%33,33	6	%33,33	6	لا
18	%100،	18	%100	18	مجموع

(1)- بدون كاتب: المركز العربي للابحاث، arabcr. orGanization ، 1مارس 2014، السبت 21 ماي 2022،

يتضح من خلال ما تم ذكره في الجدول رقم (9) المتعلق بتوظيف عامل الصداقة في العمل، أن كل من البلديتين أجابوا بأنهم يشكلون عامل الصداقة وذلك بنسبة %66,66 لكل منهما، وذلك من خلال مساعدة بعضهم البعض وتقديم تسهيلات، أما في ما يخص الذين أقرروا أنهم لا يشكلون علاقات صداقة فقد مثلت نسبتهم %33,33 في كل منهما. وهذا ما أكدته التون مايو من خلال نظرية العلاقات الإنسانية التي تم توضيحه سابقاً.

3- مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و مرونة حل المشكلات:

وذلك من خلال طرح السؤالين: هل تحاول الإدارة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و هل هناك مرونة في حل مشكلات العمل ؟

من خلالهما سوف نعرف كيفية التعامل مع مشكلات العمل و سوف نوضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم(10) يوضح: مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و

مرونة حل المشكلات

		بلدية بوججار						بلدية عين الكرامة						س15 س14
مجموع العينة	مجموع	لا توجد إجابة		لا		نعم		لا توجد إجابة		لا		نعم		
		ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
%100	%61.11 11	%0 0	%27.77 5	%100 18	%11.11 2	%50 9	%38.88 7	نعم						
0	%38.88 7	%22.22 4	%16.66 3	%0 0	%0 0	%0 0	%0 0	لا						
%100	%100 18	%22.22 4	%44.43 8	%100 18	%11.11 2	%50 9	%38.88 7	المجموع						

جمعنا السؤالين السابقين في الجدول رقم (10) لمعرفة كيفية التعامل في حالة وجود مشاكل في العمل. حيث صرح الموظفون في بلدية عين الكرمة بأن الإدارة تحاول توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و أن هناك صعوبة في حل المشكلات، وذلك بنسبة % 50 كما هو الحال في بلدية بوحجار فقد سجلت هذه الفئة أعلى نسبة قدرت ب % 33,33. أما بخصوص الذين صرحوا أن الإدارة توظف العلاقات الشخصية ووجود مرونة في حل المشكلات كثاني رتبة قدرت ب % 38,88 في عين الكرمة، و % 77,77 في بوحجار، ونسبة % 11,11 للذين أجابوا بوجود علاقات شخصية ولم يصرحوا بإجابة في مدى مرونة حل المشكلات في عين الكرمة، كما هو الحال في بوحجار نسبة الذين أجابوا بعدم توظيف علاقات شخصية في حين أنهم لم يجيبوا عن مدى مرونة حل المشكلات هي % 22,22.

وبخصوص الرأي العام فإن البلديتين يتشابهان في أن كليهما صرحوا بأن الإدارة توظف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل وذلك بنسبة % 100 بالنسبة لعين الكرمة، و % 61,1 في بوحجار. أم الذين صرحوا بعدم وجود علاقات شخصية فقد كانت منعدمة في عين الكرمة و بوحجار سجلت % 38,88.

حسب ما ذكرنا سابقا أن كل من البلديتين تحاول توظيف العلاقات الشخصية في حل مشكلات العمل، وعدم وجود مرونة في حل المشاكل أي عدم التساهل في حالات الصراع التي تحدث داخل المؤسسة.

تدعيما لما جاء في قراءتنا في المعطيات السابقة، حسب نظرية فريديريك تايلور لإدارة العلمية "فإنه يجب أن يكون الغرض الرئيسي لإدارة هو ضمان أقصى قدر من الازدهار لصاحب العمل إلى جانب أقصى قدر من الازدهار لكل موظف (تستخدم عبارة أقصى قدر من الازدهار لدلالة على أرباح كبيرة للمؤسسة وتطوير جميع فروعها)"

4- دور الإدارة في حل مشاكل العمل

وذلك من خلال الجمع بين السؤالين (13) و(17)، ولذلك لمعرفة كيف تتعامل الإدارة مع مشكلات العمل و سوف نوضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم(11) يوضح: مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و

مرونة حل المشكلات

مجموع العينة		بلدية عين الكرمة						بلدية بوججار						س13 س17
		مجموع		لا		نعم		مجموع		لا		نعم		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
32	%88.88	16	0	%0	0	%88.88	16	%16.88	16	%0	0	%88.88	16	نعم
4	%11.11	2	0	%0	0	%11.11	2	%11.11	2	%0	0	%11.11	2	لا
36	%100	18	0	%0	0	%100	18	%100	18	%0	0	%100	18	المجموع

من خلال الجدول السابق الذي يوضح لنا مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل ومرونة حل المشكلات، فإن كل من البلديتين يتشابهان في النسب ، وذلك لتسجيلهم نسبة 88% بالنسبة للذين أقرروا أنهم يتضامنون مع زملائهم في حالة حدوث مشكلة، وفي نفس الوقت تحاول الإدارة توظيف الحوار في ميدان العمل لإنهاء المشاكل التنظيمية من خلال الاجتماعات والحلول الودية، وسجلوا أيضا نسبة 11،11% فيما يخص الموظفين الذين صرحوا بوجود تكافل وتضامن، بينما الإدارة لا توفر لهم الحوار لحل مشاكلهم التنظيمية.

5- **علاقة الموظف مع زملائه في العمل:** من خلال السؤال رقم (16) المتمثل في " هل يحاول القائد معرفة ظروفكم الاجتماعية خارج العمل؟ سوف نوضح من خلاله إذا كانت علاقة القائد مع الموظفين محدودة في إطار العمل، أو تتعدى ذلك إلى الاهتمام بالحياة الاجتماعية، وهذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (12) يوضح: علاقة القائد بالموظفين

بلدية بوحجار			بلدية عين الكرمة		
مجموع العينات	نسبة %	تكرار	نسبة %	تكرار	سؤال 16
12	16,66%	3	50%	9	نعم
23	83,33%	15	44,44%	8	لا
1	0%	0	5,55%	1	لا توجد إجابة
18	100%	18	100%	18	مجموع

يتضح لنا في الجدول السابق في ما يخص مدى اكتراث القائد بمعرفة ظروف موظفيه خارج العمل، أن أغلب الموظفين الذين ينتمون إلى بلدية عين الكرمة أجابوا بنعم بنسبة 50% في حين أن بلدية بوحجار معظمهم أجابوا ب لا، والتي قدرت نسبتهم ب 83,33% أما الذين أجابوا ب لا بعين الكرمة فقد قدرت ب 44,44% ، موظف واحد لم يجيب أي % 5,55 وفي المقابل فإن بلدية بوحجار سجلت نسبة 16,66% للذين صرحوا ب نعم.

وهذا ما يفسر أن علاقة القائد بالموظفين جيدة في بلدية عين الكرمة، باعتباره يقدر ظروفهم الاجتماعية، في حين غياب المسؤولية الكلية لقائد بلدية بوحجار، وعدم اهتمامه بالظروف الداخلية والخارجية للموظفين.

رابعاً: تفريغ البيانات المتعلقة بالمحور الثالث الخاص بالفرضية الفرعية الثالثة " - ترتبط المشاكل التنظيمية بحجم الصراع وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة."

1- كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية: حاولنا من خلالها الربط بين السؤال (17) و(18)، نظراً لانصبابهم في نفس المعنى وهي ما هي الإجراءات التي تتبعها المؤسسة في حالة حدوث صراع، والذي سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (13) يوضح: كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية

مجموع العينة	بلدية بوججار						بلدية عين الكرمة						س17 س18
	مجموع		لا		نعم		مجموع		لا		نعم		
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
25	%72.22	13	%11.11	2	%61.11	11	%66.66	12	%5.55	1	%61.11	11	إنذار شفوي
10	%27.77	5	%0	0	%27.77	5	%27.77	5	%5.55	1	%22.22	4	إنذار كتابي
0	%0	0	%0	0	0	0	%0	0	%0	0	%0	0	طرد
1	%0	0	%0	0	0	0	%5.55	1	%0	0	%5.55	1	إجابات أخرى
36	%100	18	%11.11	2	%88.88	16	%100	18	%11.11	2	%88.88	18	المجموع

سوف نتعرف من خلال الجدول السابق عن إجابات الموظفين حول كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية في كل من بلديتي " بوحجار وعين الكرمة، هذه الأخيرة التي سجلت نسبة % 61,11 بالنسبة للذين أقرؤا بوجود حوار لإنهاء المشاكل التنظيمية مع تلقي إنذار شفوي في حالة حدوث صراع، كما هو الحال في بلدية بوحجار من خلال تسجيلها لهذه الفئة كأكبر نسبة قدرت بنفس النسبة أيضا، مبررين في ذلك كون أن الحوار يكون عن طريق الحوار ومحاولة إيجاد حل، لتأتي بعدها الفئة الذين أجابوا بوجود حوار مع تلقي إنذار كتابي كثاني نسبة في كل من البلديتين، حيث سجلت فيها بلدية عين الكرمة نسبة %22,22 وبوحجار سجلتها بنسبة %27,77، أما في ما يخص نسبة % 11,11 فقد سجلناها في فئة الذين أجابوا بوجود حوار وقدموا لنا إجابة أخرى متمثلة في تقديم الإعانات من خلال النصائح والإرشادات، ومثلت أيضا هذه النسبة الموظفين الذين أقرؤا بعدم وجود حوار مع تلقي الإنذار الشفوي، في بلدية عين الكرمة وسجلت أيضا بلدية بوحجار نفس النسبة بخصوص الفئة الأخيرة.

من خلال ما وضعناه سابقا توصلنا إلى أن كل من البلديتين يعتمدون غالبا على الحوار لتعامل مع مشاكل العمل، عن طريق الاجتماع ومحاولة إيجاد حلول ودية كما صرح بعض الموظفين، وأيضا تلقيهم إنذار شفوي وكتابي.

2- مدى سهولة العمل و السلوكات التي تؤدي إلى مشاكل خاصة بالمؤسسة: وذلك من خلال الجمع بين السؤالين (19) و(20)، ولذلك لمعرفة أبرز المشاكل الخاصة بالمؤسسة والتي تلعب دور كبير في التأثير على سهولة عمل الموظف، و سنوضح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم (14) يوضح: مدى سهولة العمل و السلوكات التي تؤدي إلى مشاكل خاصة بالمؤسسة

		بلدية عين الكرمة								بلدية بوججار								س20 س19	
مجموع العينة	المجموع	مشاكل روتين العمل		محاباة		كثرة الغياب		مجموع	مشاكل روتين العمل		محاباة		كثرة الغياب						
		ن	ت	ن	ت	ن	ت		ن	ت	ن	ت	ن	ت					
30	%88.88 16	%33.33 6	%55.55 10	%0 0	%0 0	%77.77 4	%38.88 7	%38.88 7	%0 0	36	%100 18	%33.33 6	%66.66 12	%0 0	%100 8	%49.99 9	%49.99 9	%0 0	نعم
06	%11.11 2	%0 0	%11.11 2	%0 0	%0 0	%22.22 4	%11.11 2	%11.11 2	%0 0	المجموع	%100 18	%33.33 6	%66.66 12	%0 0	%100 8	%49.99 9	%49.99 9	%0 0	لا

يتضح لنا في الجدول السابق : مدى سهولة العمل والسلوكات التي تؤدي إلى مشاكل خاصة بالمؤسسة، حيث سجلنا نسبة % 38,88 كأكبر نسبة في بلدية عين الكرمة خاصة بالموظفين الذين يجدون صعوبة في عملهم، منهم من صرح بوجود محاباة ومنهم من أجاب بوجود مشاكل خاصة بروتين العمل، هذا بخصوص أبرز مشاكل المؤسسة، كما هو الحال في بلدية بوججار فقد سجلنا نسبة % 55,55 بالنسبة للذين يعانون من صعوبة في العمل إضافة إلى ذلك وجود المحاباة داخل المؤسسة، ونسبة % 33,33 الخاصة بالذين يجدون صعوبة بسبب مشاكل متعلقة بروتين العمل كثاني نسبة، أما

نسبة %11،11 فإنها خاصة بالموظفين الذين لا يجدون صعوبة مع تصريحهم بكثرة المحاباة ومشاكل متعلقة بروتين العمل في ما يخص بلدية عين الكرمة، و نفس النسبة في بلدية بوججار بخصوص الذين صرحوا بعدم وجود صعوبة في مجال عملهم مع كثرة المحاباة داخل المؤسسة.

فمن خلال ما ذكرنا سابقا ومن خلال الاتجاه العام لكل من البلديتين يتضح لنا أن أغلبية الموظفين صرحوا بوجود سهولة في العمل وقدرت بنسبة %77،77 في عين الكرمة، و %88،88 في بلدية بوججار، مع تصريح أغلبية الموظفين بوجود محاباة داخل المؤسسة مما يؤثر ذلك على ذاتية الموظف، وبالتالي يجد صعوبة في عمله نتيجة تفضيل موظف على الآخر وعدم الاكتراث بمصلحة المؤسسة وبالتالي ركودها، وكذلك أجابوا بمشاكل متعلقة بروتين العمل وهذا ناتج عن كثرة المشاكل والخلافات التي تحدث في المؤسسة، هذه الأخيرة تصبح ستاتيكية وفي حالة ثبات وبالتالي غياب الإبداع.

"ومن جهتها تقول كارين نيفين - المحاضرة البارزة في مجال علم النفس التنظيمي بكلية مانشستر للأعمال في مدينة مانشستر الانجليزية (إن مثل هذا التعاطف مع المرؤوسين والمشاركة الوجدانية معهم يساعد المديرين كذلك على التعرف على من منهم يتسم باللامبالاة وعدم الحماس حيال العمل)، ويتعين هنا على المديرين إدراك أنهم ربما يكونون هم المسؤولون عن افتقاد مرؤوسيهم للتركيز، أو ربما يكون الأمر كله خطأ منهم، فغالبية الموظفين الذين يفقدون حماسهم للعمل، يصلون إلى هذا الوضع لأنهم لا يشعرون بأنهم يواجهون تحديا أو اعتراضا ما، أو لأنهم يقضون وقتا أطول من اللازم في القيام بأشياء لا تثير اهتمامهم أو لا يعبئون بها." (1)

(1)- ايريك بارتون: BBC NEWS عربي، 5 نوفمبر تشرين الثاني 2014، الخميس 26 ماي 2022، 17:06 سا.

المبحث الثاني: تحليل البيانات حسب الفرضيات

أولاً: تحليل البيانات حسب الفرضية الأولى

طبقاً للمعطيات التي تمت معالجتها سابقاً، ومن خلال عملية التفريغ سوف نقوم بمعالجة الفرضية الأولى المتمثلة في " دور الثقافة الفرعية في إدارة الصراع"، وذلك من خلال ما تم توضيحه في الجداول والبيانات السابقة.

حيث اتضح لنا من خلال الجدول رقم (5) الذي عالجتنا فيه علاقة الموظفين ببعضهم في العمل، حيث توصلنا من خلال قراءتنا وملاحظتنا أن نسبة 33,33% من الموظفين في بلدية عين الكرمة و50% في بلدية بوحجار يتناقشون في مسائل مختلفة مع بعضهم البعض أثناء أداء مهامهم الإدارية، نظراً لانتمائهم إلى نفس العرش التي تظهر لنا من خلال إجابات الموظفين على السؤال رقم (6)، وهذا ما أكدته العالم الاجتماعي ميشال كروزيه في نظرية " أفراد على هامش التنظيم"، وبصيغة أخرى فإن الموظفين لهم حياة اجتماعية يتناقشون فيها في المؤسسة بغض النظر عن المسائل العملية، أو بمعنى آخر فإن الموظف غير مقيد والعلاقات الغير الرسمية تلعب دوراً كبيراً في عملية التنظيم داخل المؤسسة، حيث وضحت أغلبية الموظفين في بلدية بوحجار أن مواضيعهم عادة حول الأجر والترقية والتي بلغت نسبة 38,88%، فكل موظف يسعى إلى تحقيق ذاته داخل المؤسسة فحسب أبراهام ماسلو فإن الإنسان ينطلق من الحاجات الأولية، المادية، الفيزيولوجية، فأشباع هذه الحاجات تكون بصفة تدريجية، فإذا حقق حاجته الفيزيولوجية يصبح يبحث عن حاجته لأمن كالعامل في هذا المستوى فإن الموظفين حققوا هذا الجانب من خلال توظيفهم، وبالتالي يصبحون يبحثون عن المستوى الثالث الذي يخص حاجات الإنسان لانتماء من خلال تكوين صداقات مع الزملاء والتحدث في مجال الحياة الاجتماعية أو الترقية كما هو موضح في بلدية بوحجار وذلك من أجل تقديم الذات، وبعدها تحقيق الذات وبالتالي الوصول إلى القمة، أما موظفي بلدية عين الكرمة فإن أغليبتهم لم يبرروا طبيعة المسائل وقدرت نسبتهم ب50%.

كما بين الجدول رقم (7) مدى تشكيل علاقات الصداقة مع زملاء العمل وعلاقتها بالمصالح الشخصية، حيث سجلنا في كلا البلديتين أن أغلبية الموظفين صرحوا بأنهم يميلون إلى تكوين صداقات مع أبناء عرشهم وفي نفس الوقت يستغلون مكانتهم لمكاسب شخصية من حقوق العمل، وذلك بنسبة 44,44%

في بلدية عين الكرمة، و 33,33% في بلدية بوحجار، وهذا ما يبرر أن العلاقات الاجتماعية التي تجمع الموظفين هدفها هو تحقيق المصالح الشخصية لا غير.

من خلال ما تم ذكره سابقا نستنتج عدم صدق صحة الفرضية القائمة على أن " الثقافة الفرعية لها دور في إدارة الصراع" ، باعتبار أن الموظفون يستغلونها لتحقيق المصالح الشخصية دون النظر إلى المصلحة العامة، كذلك فإن الموظف يصبح يتعامل مع الموظفين الذين يخدمونه فقط، ويصبح يتعامل مع موظفين معينين فقط، وبالتالي إذا لم يجد مصلحته في تشكيل التكتل والصدقة مع الزملاء سوف ينهي العلاقة معهم وبالتالي يحدث الصراع.

ثانيا: تحليل البيانات حسب الفرضية الثانية

اعتمادا على ما جاءت به المعطيات السابقة التي عالجت الفرضية الثالثة القائمة على أساس "دور القيادة الغير رسمية في إدارة" ، سوف نعالج من خلالها صحة هذه الفرضية بناء على الجداول التي جاءت في هذا المحور.

فقد عالج الجدول رقم (8) النظام التكافلي وعلاقته بمستويات التكافل داخل المؤسسة، حيث تبين أن جميع الموظفين أجابوا بأنهم يتضامنون ويتعاونون داخل ميدان العمل، ولكن معظم الموظفين في كلتا البلديتين أجابوا بعدم وجود تكافل بينهم، بنسبة قدرت ب 44,44 بالنسبة لبلدية عين الكرمة، و 50 بالنسبة لبلدية بوحجار، وهذا ما يوضح أن نمط التكافل بين بعضهم البعض ما كان إلا لأسباب معينة ولا يعتبر تكافل تلقائي كما ذكرنا سابقا، كما وضح لنا الجدول رقم (9) أن أغلبية الموظفين في كلتا البلديتين صرحوا بأنهم يوظفون عامل الصدقة في حالة حدوث ظرف معين وقد قدرت نسبتهم ب66,66 في كل من بلدية عين الكرمة وبوحجار،

كما جاء الجدول رقم (10) ليوضح لنا معرفة كيفية التعامل في حالة وجود مشاكل في العمل .حيث صرح الموظفون في بلدية عين الكرمة بأن الإدارة تحاول توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل و أن هناك صعوبة في حل المشكلات، وذلك بنسبة 50 كما هو الحال في بلدية بوحجار فقد سجلت هذه الفئة أعلى نسبة قدرت ب 33,33، وهنا يتضح لنا أن المسؤولين يسعون عموما إلى تحقيق مصالحهم الشخصية بغض النظر على أهداف المؤسسة، وباعتبارهم يفضلون الموظفون على أساس العلاقات

الشخصية فبطبيعة الحال سوف يكون هناك صعوبة في حل المشكلات الخاصة بالعمل، وفي هذا الصدد فقد أكد لنا الجدول رقم (11) الذي يوضح مدى محاولة توظيف العلاقات الشخصية في مشاكل العمل ومرونة حل المشكلات، فإن كل من البلديتين يتشابهان في النسب ، وذلك لتسجيلهم نسبة 88 بالنسبة للذين أقرروا أنهم يتضامنون مع زملائهم في حالة حدوث مشكلة، وفي نفس الوقت تحاول الإدارة توظيف الحوار في ميدان العمل لإنهاء المشاكل التنظيمية من خلال الاجتماعات والحلول الودية.

أما الجدول رقم (12) فقد وضح لنا علاقة القائد بموظفيه، حيث تبين لنا أن أغلب الموظفين الذين ينتمون إلى بلدية عين الكرمة أجابوا بأن القائد يحاول معرفة ظروفهم الاجتماعية بنسبة 50، في حين أن بلدية بوحجار معظمهم أجابوا بعدم مبالاة القائد بالظروف الاجتماعية ، والتي قدرت نسبتهم ب 83،33، ولكن في بلدية بوحجار لاحظنا رغم غياب القائد الرسمي إلا أن العلاقة بين المسؤولين والموظفين هي علاقة جيدة، وبالتالي هنا التنظيم الغير رسمي حل محل الجانب الرسمي.

من هنا وحسب ما وضحناه سابقا تبين لنا صدق الفرضية القائمة على أن " القيادة الغير رسمية لها دور في إدارة الصراع"، ويكون هذا خاصة في حالة غياب التنظيم الرسمي، بشرط أن يكون الهدف هو تحقيق المصلحة العامة، وذلك من خلال محاولة حل مشكلات العمل من خلال الاجتماعات والحوار وسوف نوضح ذلك أكثر من خلال تحليل الفرضية الرابعة.

ثانيا: تحليل البيانات حسب الفرضية الثالثة

من خلال المعطيات التي عالجت لنا الفرضية الرابعة والأخيرة المتمثلة في " المشاكل التنظيمية ترتبط بحجم الصراع وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة"، حيث تبين لنا في الجدول رقم (13) الذي يوضح لنا كيفية التعامل مع المشاكل التنظيمية، حيث تبين لنا أن أغلبية الموظفين في كلتا البلديتين صرحوا بوجود حوار لإنهاء المشاكل التنظيمية مع تلقي إنذار شفوي في حالة حدوث صراع، وذلك بنسبة 61،11 لكل منهما، وهذا ما يوضح أن الحوار والاجتماعات داخل المؤسسة هما السبيل الأمثل لحل المشاكل التنظيمية المتعلقة بالعمل.

كما وضح لنا الجدول رقم (14) مدى سهولة العمل و السلوكات التي تؤدي إلى مشاكل خاصة بالمؤسسة، حيث سجلنا من خلاله نسبة 38،88 كأكبر نسبة في بلدية عين الكرمة خاصة بالموظفين

الذين يجدون صعوبة في عملهم، منهم من صرح بوجود محاباة ومنهم من أجاب بوجود مشاكل خاصة بروتين العمل، هذا بخصوص أبرز مشاكل المؤسسة، كما هو الحال في بلدية بوحجار فقد سجلنا نسبة 55،55 بالنسبة للذين يعانون من صعوبة في العمل إضافة الى ذلك وجود المحاباة داخل المؤسسة، من هنا فإن أغلبية الموظفين صرحوا بصعوبة العمل نتيجة المحاباة أي تفضيل شخص على الآخر، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى الصراع السلبي داخل المؤسسة مما ينعكس سلبيا على أهدافها، نتيجة شعور الموظفين المهمشين بعدم الانتماء لها.

من هنا ومن خلال ما ذكرناه سابقا نستنتج عدم صدق الفرضية القائمة على أساس أن " المشاكل التنظيمية ترتبط بحجم الصراع وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة"، باعتبار أن المشاكل التنظيمية حسب تحليلنا السابق تكون ناتجة من خلال بعض السلوكات الصادرة من الموظفين ذوي المكانة، وبالتالي يجدون صعوبة في تأدية مهامهم مما يؤدي إلى الصراع ومن ثم التوجه إلى المصالح الشخصية فقط وعدم الاهتمام بمصالح المؤسسة نظرا لعدم إحساسهم بالانتماء لها.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة والتحليل المتعلق بموضوع الدراسة " دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع" توصلنا إلى مجموعة من النتائج خاصة بالمعارف النظرية، والمعارف الميدانية، يمكن إدراجها في ما يلي:

أ- **معارف نظرية:** من خلال المعلومات التي تم توظيفها من نظريات متعلقة بالتنظيم الغير رسمي والصراع، تم استخلاص مجموعة من النتائج متمثلة في ما يلي:

- ✓ الصراع التنظيمي ظاهرة حتمية لا بد منها في كل مؤسسة.
- ✓ الصراع التنظيمي يمكن أن يتشكل نتيجة عدة أسباب مختلفة.
- ✓ إدارة الصراع وضبطه أمر راجع للقائد أو مدير المؤسسة من خلال إتباع إستراتيجية معينة لتحكم فيه وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة.
- ✓ ضرورة التعاون بين موظفي المؤسسة وتغيير عواقب الصراع على المؤسسة.
- ✓ العلاقات الغير رسمية بين الموظفين لها تأثير كبير على نجاح أو فشل المؤسسة.
- ✓ يمكن للعلاقات الغير رسمية أن تتحكم وتدير الصراع شرط أن تكون تسعى إلى تحقيق المصلحة العامة.

ب- **معارف ميدانية:** من خلال ملاحظتنا أثناء الدراسة الميدانية ، والأسئلة المقدمة من طرف الاستمارة في كل من البلديتين " عين الكرمة و بوحجار" توصلنا إلى ما يلي:

في ما يخص بلدية عين الكرمة:

- ✓ وجود صراعات بين الموظفين في ما يخص مجال العمل في بعض الأحيان.
- ✓ القائد (رئيس البلدية) يعتمد على أسلوب الحوار.
- ✓ إضافة إلى التنظيم الرسمي فإن القائد يعتمد على التنظيم الغير رسمي أيضا من خلال مراعاة ظروف الموظفين الاجتماعية، مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بين القائد والموظفين.
- ✓ وجود نشاط تكافلي وتعاوني بين الموظفين أثناء أدائهم لمهام الإدارة.
- ✓ قدرة القائد على التحكم في المؤسسة ونشاطه ومسئوليته.

✓ بلدية عين الكرمة تحتكم إلى التنظيم الرسمي أكثر من التنظيم الغير رسمي لكن هذا لا ينفى وجوده.

أما في ما يخص بلدية بوججار:

- ✓ عدم وجود منازعات بين الموظفين إذ أنهم يعملون في جو متناغم وتكافلي.
- ✓ وجود روابط قوية بين الموظفين من خلال علاقات الصداقة مثلا.
- ✓ غياب كلي للفائد وكثرة غيابه، مما أدى إلى غياب التنظيم الرسمي والتعامل بالتنظيمات الغير رسمية.
- ✓ الموظفون يسيرون أنفسهم.
- ✓ غياب التنظيم الرسمي كآلية العمل و تعويضه بالتنظيم الغير رسمي.

من خلال ما تم عرضه في البلديتين نستنتج أنهما بالرغم من تشابههما في الخصائص السوسيو ثقافية بينهما، إلا أنهم يختلفان إختلاف كبير في نمط التسيير، كما نستنتج أيضا أن التنظيم الغير رسمي بالرغم من أنه له دور ثانوي، إلا أنه يسير المؤسسة كعامل أساسي خاصة عند غياب التنظيم الرسمي فإنه يعوضه كليا.

في خضام هذه الدراسة واجهنا صعوبات كبيرة خاصة في الجانب الميداني ويمكن حصرها في:

- ✓ ارتباط موضوع دراستنا بمجال إداري، مما سبب لنا صعوبة كبيرة في جمع المعلومات في كلا البلديتين وعدم إعطائنا المعلومات الكافية.
- ✓ قلة المراجع في ما يخص التنظيم الغير رسمي.
- ✓ عدم رغبة المبحوثين في التعاون معنا، وتخوفهم من الإجابة على الاستمارة بالرغم من محاولتنا لكسب ثقتهم واستخدامه في المجال العلمي فقط.
- ✓ وجدنا صعوبة في توزيع الاستمارة على المبحوثين في بلدية عين الكرمة، حيث استرجعنا عدد الاستمارات 18 فقط من 30 استمارة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في الجانب الميداني توصلنا إلى أن التنظيم الغير رسمي له دور أساسي في إدارة الصراع، حتى ولو كان له دور ثانوي إلا أن هذا لا ينفي من أن يكون يمثل جزء لا يتجزأ من المؤسسة باعتباره قائم من خلال تفاعلات واحتكاك الموظفين ببعضهم، لذلك وجب الاهتمام به إلى جانب التنظيم الرسمي، لأنه له دور أساسي في إدارة الصراع شرط أن يكون هدفه هو تحقيق المصلحة العامة.

خاتمة

وختاما لهذا البحث الذي قادنا إلى الدراسة والتعمق في موضوع مهم " دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع"، بعد ما تطرقنا في مذكرة الليسانس إلى الدور الذي يلعبه التنظيم الرسمي.

فالتنظيم الغير رسمي رغم عدم ظهوره بشكل مباشر في المؤسسة إلا أنه يلعب دورا رئيسيا، ويكمل مهام التنظيم الرسمي في إدارة المؤسسة والتحكم فيها، ومن جهة أخرى فإن المورد البشري يعتبر من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات بصفة رسمية من أجل تحقيق أهدافها، حيث أن لكل موظف دور ومركز داخل التنظيم، وحتى يكون هناك تكامل في المهام الموكلة لأفراد، فإنه هناك شبكة من التفاعلات تسهل عملية تبادل المعلومات والاستفسارات عن ظروف العمل، حيث تكون ترابط وظيفي بين الموظفين مما يجعلهم في حالة من التفاعل المستمر، هذا الأخير قد تنتج عنه عدة مواقف من التعاون والتماسك، كما قد ينتج عنه تعارض وصراع داخل المؤسسة، هذا الصراع قد يكون إيجابيا يحتكم ويسير نحو أهداف المؤسسة، وقد يكون سلبيا خاصة إذا تدخلت فيه عوامل ذاتية كالمحاباة وعدم إحساس الموظف بانتمائه للمؤسسة وبالتالي تنعكس سلبيا على أهداف المؤسسة.

كما أن الصراع يعتبر ظاهرة اجتماعية لابد منه في أي مؤسسة وفي إطارها التنظيمي، وهنا يأتي دور القائد الغير رسمي من أجل توجيهه إلى أهداف المؤسسة.

من هنا وحسب رأينا الخاص فإن التنظيم الغير رسمي له دور كبير في إدارة الصراع، والتحكم فيه وتسييره نحو أهداف المؤسسة، كما أن أي مؤسسة لا تخلو من العلاقات الغير رسمية باعتبارها فطرية في الإنسان هذا الأخير الذي يعتبر اجتماعي بطبعه، لذلك فإن المؤسسة تحتكم أيضا إلى تنظيمات غير رسمية يمكن أن تتحكم في الصراع من خلال التكافل والتضامن، وجعل المصلحة الخاصة مرتبطة بتحقيق المصلحة العامة.

توصيات واقتراحات

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بتقديمها، توصلنا إلى مجموعة من التوصيات والاقتراحات يمكن حصرها في:

- تعميق فهم الموظفين بإستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي لأهميته البالغة في نجاح المؤسسة.
- محاولة القائد توطيد العلاقات الغير رسمية مع الموظفين لكسبهم والتقليل من حدة الصراع داخل المؤسسة.
- الاعتماد على أسلوب الحوار بين الموظفين وبتح وترسيخ روح فريق العمل للعمل في جو من التفاهم والترابط.
- محاولة القائد استغلال الثقافات الفرعية وتوحيدها ضمن الثقافة التنظيمية لخدمة مصالح المؤسسة ومن ثم تحقيق أهدافها.
- استغلال الصراع بشقه الإيجابي لتسيير المؤسسة إيجابيا.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المعاجم والقواميس:

1. جبران مسعود: الرائد معجم ألفابي في اللغة والإعلام ،دون بلد، دار العلم للملايين ، 2003.
2. جميل أبو نصري وآخرون: المتفق عربي عربي ، لبنان، دار الراتب الجامعية، دون سنة..
3. دون كاتب: معجم معاني، عربي عربي، www.almamuy ، دون بلد، دون دار نشر، 8 ديسمبر 2021.

ثانياً: الكتب:

4. فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، عمان الاردن ، دار المسيرة، 2009.
5. محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة النزاعات والصراعات في العمل، مصر، المجموعة لتدريب والنشر، مصر، 2012.
6. اسماعيل محمود الزبود: علم الاجتماع،الأردن، دار كتور لنشر والتوزيع، 2011
7. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي [www. Booksuall.net](http://www.Booksuall.net) مصر، مكتبة الانجلو مصرية، 1994 .
8. بشار حزي وآخرون: الاتصال التنظيمي،سوريا، جامعة الافتراضية السورية لنشر والتوزيع،2020.
9. التون مايو، ترجمة محمد اسماعيل واحمد بدران: مشكلات انسانية في المجتمعات الصناعية، ، مصر، مكتبة ساما المركزية،1960.
- 10.حميد شاوش: مدخل الى علم اجتماع المنظمات، الجزائر،المدينة الجديدة لطبع والنشر والتوزيع،2019.
- 11.دون اسم الكاتب: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، السعودية الرياض، دار التربية. 2006، 2007.
- 12.رشيد قواسمية واخرون: مناهج البحث العلمي،عمان، جامعة القدس المفتوحة لنشر والتوزيع ،1994.
- 13.رضوان محمود عبد الفتاح رضوان: ادارة النزاعات والصراع في العمل،دون بلد، مجموعة العربية للتدريب والناشر، 2012.
- 14.زهير شلابي:الصراع التنظيمي وادارة المنظمة،دون بلد، دار اليازوري لنشر والتوزيع،2011، الاردن.

15. السعيد مبروك ابراهيم: الادارة الاستراتيجية للمكتبات في ضوء اتجاهات الادارة المعاصرة، مصر القاهرة، المجموعة العربية لتدريب والنشر، 2012.
16. سنان الموسوي: الادارة المعاصرة (الأصول والتطبيقات) ، دون بلد، دار مجدلاوي لنشر، التوزيع، 2004.
17. ضرار العتيبي: العملية الإدارية مبادئ وأصول علم الفن ، دون بلد ،دار اليازوري العلمية ، 2021.
18. طلعت إبراهيم طلعي: علم اجتماع التنظيم، القاهرة، دار غريب لنشر والتوزيع والطباعة، دون سنة.
19. عاطف عبد الله المكاوي: أنواع المديرين، القاهرة ،مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع ، 2012.
20. عبد الرحمان توفيق: العمل تحت الضغط، مصر، مركز الخبرات المهنية لنشر والتوزيع ، 2007.
21. غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، العراق، دار الراية ، 1990.
22. غانم فنجان موسى: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دون بلد، دار الدراية، 1990..
23. فاضل أحمد قيسي، علي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية نظريات مداخل أمثلة وقضايا معاصرة، الأردن، دار الصفا لنشر والتوزيع، 2014.
24. فتحي عاروري: المعاينة الاحصائية وطرقها واستخدامها، دون بلد، دار جليس زمان لنشر والتوزيع، 2010.
25. ماكس فيبر، ترجمة صلاح هلال: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع ، مصر، الهيئة المصرية العامة لنشر والتوزيع ، 2011.
26. مجدي عبد الله شرارة: مبادئ الإدارة والتنظيم، د ب، دون دار النشر، 2018.
27. محمد الفاتح محمود بشير المغربي: أصول الإدارة و التنظيم ، الأردن ،دار الجنان لنشر والتوزيع، 2016.
28. محمد خلف عبد الجواد: . نظرية علم الاجتماع المعاصر ،عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2016.
29. محمد خليل عباس وآخرون. مدخل إلى مناهج البحث في التربية ، عمان الأردن، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط5، 2014.
30. ياسر احمد عربيات: المفاهيم الادارية الحديثة، دون بلد، دار يافا لنشر والتوزيع، 2008.
31. حزي وآخرون: الاتصال التنظيمي، سوريا، جامعة الافتراضية السورية لنشر والتوزيع، 2020.

32. اسماعيل محمود الزبود: علم الاجتماع، الأردن، دار كتور لنشر والتوزيع، 2011
33. اعتماد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي ، مصر ، مكتبة انجلو لنشر والتوزيع، 1994.
34. رشيد قواسمية وآخرون: مناهج البحث العلمي، عمان، جامعة القدس المفتوحة لنشر والتوزيع 1994.
35. أحمد دودين : منظمات الأعمال المعاصرة، الجزائر ، أكاديمية لنشر والتوزيع ، دون سنة.
- ثالثا: مذكرات:**
36. مها مراد علي أحمد: إستراتيجية إدارة الصراع بالمؤسسة التعليمية على ضوء نظرية المباريات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة المنيا، كلية علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، دون سنة.
37. احمد فتحي الجيب وسهى عبد الرؤوف عبد العالي: أثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وثقافة التمكين على عناصر الإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عمان الأهلية، كلية علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، دون سنة.
38. محمد عبد العاطي عبد الله وإيمان أحمد عمار: أثر التنظيم الغير الرسمي على فعالية القرار داخل المنظمة، جامعة السودان، كلية العلوم الاجتماعية، إدارة المنظمات، دون سنة.
39. ديبى فاطمة: دور التنظيم الغير الرسمي في تفعيل آليات الترقية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص، تنظيم وعمل، 2018-2019.
40. شبلي صفية: دور التنظم الغير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2013-2014.
41. عبد القادر طواهرية: تطور نمط الثقافة التنظيمية وتأثيره على السلوك العامل داخل المؤسسة العمومية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة أدارا، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، 2013-2014.

رابعاً: المجالات:

42. بدون كاتب: المركز العربي للابحاث، arabcr. orGanization ، 1مارس 2014، السبت 21 ماي 2022، 15:19 سا.
43. يريك بارتون: BBC NEWS عربي، 5 نوفمبر تشرين الثاني 2014، الخميس 26 ماي 2022، 17:06 سا.
44. جمال دوبي بونوة: صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي في التشريع الجزائري، العدد الأول، 5 جوان 2016، 20 ماي 2022.
45. إبراهيم علي ربابعة: إدارة الصراع والنزاع، www.alukah.net ، شبكة الالوكا، 2015، تاريخ التعديل 25/8/25، دون بلد.

خامساً: المحاضرات:

46. ليليا بن صويلح: مدخل لعلم اجتماع تنظيم وعمل، محاضرات موجهة لطلبة الماستير تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة 8 ماي، قالمة الجزائر، 2015-2016.
47. عبد القادر خريش: التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه "النظرية والمفاهيم" محاضرة موجهة لطلبة ماستر 1 تنظيم وعمل ، جامعة سعد دحلب البلدية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، دون سنة.
48. بثينة صالح السامراني: محاضرات في مناهج البحث العلمي للدراسات الانسانية، السودان، دار الجنان لنشر والتوزيع، 2014.

تقوم المؤسسة الاجتماعية من خلال مجموعة من التنظيمات التي تنتجها القوانين، وأخرى ينتجها المورد البشري بطريقة تلقائية، لتصبح لها دور أساسي في تسيير المؤسسة والتحكم فيها وهي ما تسمى بالتنظيمات الغير رسمية، وهذا ما يهمننا في موضوع بحثنا " دور التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع"، حيث دارت اشكاليته حول أن المؤسسة قائمة بطبيعة الحال من خلال التفاعلات، التي تتشكل بدورها بين الموظفين الذين يعتبرون عنصر فعال وأساسي، كما قد تؤدي هذه التفاعلات إلى بناء علاقات هذه الأخيرة يمكن أن تكون سببا في تشكيل الصراع، الذي يعتبر مشكلة تعاني منه جميع المؤسسات، وتحاول من خلاله كل مؤسسة توجيهه إلى جانبه الإيجابي، وفي مقابل ذلك فإن التنظيمات الغير رسمية لا يمكن فصلها على الموظفين الذين يعتبرون مصدر تشكلها من جهة، والركيزة الأساسية لقيام المؤسسة من جهة أخرى، من خلال هذا كان لابد لنا من معرفة والبحث في كيفية إدارة الصراع من خلال هذه التنظيمات الغير رسمية كعنصران أساسيان لبناء المؤسسة، حيث توصلنا من خلاله إلى طرح السؤال المركزي التالي: كيف يساهم التنظيم الغير رسمي في إدارة الصراع؟ ومنه يندرج إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف ترتبط الثقافة الفرعية بحجم الصراع وإدارته؟
- كيف ترتبط القيادة الغير رسمية بحجم الصراع وإدارته؟
- كيف ترتبط المشاكل التنظيمية بحجم الصراع وتوجيهه إلى أهداف المؤسسة؟
- ومنه توصلنا إلى الفرضيات التالية: الفرضية الأساسية متمثلة في: أن التنظيم الغير الرسمي له دور في إدارة الصراع داخل المؤسسة، أما الفرضيات الجزئية فهم كالتالي:
- ترتبط الثقافة الفرعية بحجم الصراع وإدارته.
- ترتبط القيادة الغير رسمية بحجم الصراع وإدارته.
- ترتبط المشاكل التنظيمية بحجم الصراع وتوجيهه نحو أهداف المؤسسة.

كما قمنا بدراستنا في كل من بلدية (عين الكرمة و بوججار)، وذلك لاعتمادنا على المنهج المقارن، من أجل المقارنة بين نمط التنظيم الغير رسمي التي تحتوي عليه كل مؤسسة وكيفية استغلاله، معتمدين في ذلك على الملاحظة والاستمارة، واعتمدنا على العينة القصدية من خلال توزيعنا على مسئولين المصالح وموظفيهم لمعرفة طبيعة العلاقات الغير رسمية بينهم، من خلال أخذنا ل18 موظف في كلا البلديتين ليصبح المجموع 36.

لنستنتج في الأخير أن كل من البلديتين يتشابهان في الخصائص السوسيو ثقافية بينهما، و يختلفان إخلاف كبير في نمط التسيير، وتوصلنا من خلاله إلى أن التنظيم الغير رسمي يعوض التنظيم الرسمي في غيابه، كما أنه يقوم بتسيير المؤسسة والتحكم فيها بطريقة ايجابية إذا كانت طبيعة هذه التنظيمات تسيير وفق أهداف المؤسسة.

Summary:

The social institution is established through a group of organizations produced by laws, and others produced by the human resource in an automatic way, to have a key role in the management and control of the institution, which is the so-called informal organizations, and this is what concerns us in the subject of our research "The role of informal organization in conflict management ", where his problem revolved around the fact that the institution exists of course through interactions, which in turn are formed between employees who are considered an effective and essential element, and these interactions may lead to building relationships, the latter could be a cause in the formation of the conflict, which is considered a problem from which it suffers.

All institutions, and through which every institution tries to direct him to his positive side, and in return for that, informal organizations cannot be separated from the employees who are considered the source of their formation on the one hand, and the basic foundation for the establishment of the institution on the other hand, through this it was necessary for us to know and research in How to manage conflict through these informal organizations as two essential elements for building an institution, through which we came up with the following central question: How does informal organization contribute to conflict management?

It falls into the following sub-questions:

How does sub-culture relate to conflict size and management?

How is informal leadership related to conflict size and management?

How are organizational problems related to the extent of conflict and its directness to the goals of the institution?

Summary:

• From it, we arrived at the following hypotheses: The basic hypothesis is represented in:

that the informal organization has a role in managing conflict within the institution.

As for the partial hypotheses, they are as follows:

- The subculture is related to the size and management of the conflict.
- Informal leadership is related to the extent and management of conflict.
- Organizational problems are related to the size of the conflict and directing it towards the goals of the institution.

We also conducted our study in each of the municipalities of (Ain El Karma and Bouhjar), and that is because we relied on the comparative approach, in order to compare the informal organization style that each institution contains and how to exploit it, relying on the observation and the form, and we relied on the intentional sample by distributing it on Interests officials and their employees to know the nature of the informal relations between them, by taking 18 employees in both municipalities for a total of 36.

In the end, we conclude that both municipalities are similar in socio-cultural characteristics between them, and differ greatly in the style of management, and we concluded through it that the informal organization compensates for the formal organization in its absence, and that it manages and controls the institution in a positive way if the nature of these organizations It runs in accordance with the objectives of the institution.