



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة  
دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية لصناعة الأجر  
بدائرة أولاد دراج المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بوخيطة سليمة

إعداد الطالبة:

تناح فتيحة

السنة الجامعية: 2012-2013



# تشكرات

قال تعالى: أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

"رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحاً تَرْضَاهُ  
وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ" سورة النمل الآية 19.

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه فهو الأحق بالحق والشكر على جزيل نعمه  
من لم يشكر الناس لم يشكر الله.

نتقدم بالشكر الخالص للأستاذة المشرفة على هذه المذكرة بوخيطة سليمة التي لم  
تبخل على بنصائحها وتوجيهاتها القيمة في الدراسة كما أشكرها على جديتها  
ودقتها في العمل وأتمنى لها التوفيق

كما أتقدم إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد وفي الأخير أتمنى من الله عز وجل أن يرشدنا إلى سواء السبيل  
ويحقق هديتنا النبيل فإن أصبت فمن الله وحده وإن أخطأت فمن نفسي ومن  
الشيطان.

فتحية

## فهرس الموضوعات

| الصفحة                               | تشكرات                      |
|--------------------------------------|-----------------------------|
|                                      | فهرس الجداول والأشكال       |
| أ- ب                                 | مقدمة                       |
| <b>الفصل الأول</b>                   |                             |
| 04                                   | تمهيد                       |
| 05                                   | الإشكالية                   |
| 07                                   | أسباب اختيار الموضوع        |
| 08                                   | أهداف الدراسة               |
| 08                                   | الدراسات السابقة            |
| 20                                   | تحديد المفاهيم              |
| 23                                   | الفرضيات                    |
| 24                                   | الخلاصة                     |
| <b>الفصل الثاني: الصراع التنظيمي</b> |                             |
| 26                                   | تمهيد                       |
| 27                                   | خصائص الصراع                |
| 28                                   | مصادر الصراع                |
| 31                                   | طبيعة الصراع                |
| 32                                   | أسباب الصراع                |
| 35                                   | النظريات التي تناولت الصراع |
| 39                                   | مستويات الصراع              |
| 41                                   | أنواع الصراع                |
| 46                                   | أهم مراحل الصراع            |
| 47                                   | آثار الصراع                 |
| 50                                   | خلاصة                       |
| 52                                   | تمهيد.                      |

|   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 53  | مفهوم الجماعة                   |
| 53  | عوامل تكوين الجماعة             |
| 55  | خصائص ومميزات الجماعة           |
| 58  | أهمية جماعة العمل               |
| 59  | أنواع الجماعات                  |
| 63  | عوامل تدعيم تماسك الجماعة       |
| 65  | أسباب إضعاف تماسك الجماعة       |
| 67  | ديناميكية الجماعة               |
| 69  | الآثار الإيجابية لتماسك الجماعة |
| 70  | الآثار السلبية لتماسك الجماعة   |
|   | خلاصة                           |
| <b>الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة</b> |                                 |
| 73  | تمهيد                           |
| 74  | مجالات الدراسة                  |
| 74  | المجال المكاني                  |
| 74  | المجال الزمني                   |
| 75  | المجال البشري                   |
| 75  | منهجية الدراسة                  |
| 75  | المنهج                          |
| 76  | مصادر جمع المادة العلمية        |
| 78  | عينة الدراسة                    |
| 80  | خلاصة                           |

| الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج الميدانية. |   |
|---|---|
| 82  | تمهيد   |
| 83  | تحليل خصائص المبحوثين                                 |
| 87  | تحليل بيانات خاصة بمشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات |
| 92  | تحليل بيانات خاصة بإشباع الحاجات المادية والمعنوية    |
| 100   | مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج                        |
| 102   | النتائج العامة  |
| 104   | الخاتمة   |
|   | قائمة المراجع   |
|   | الملاحق   |

## فهرس الجدول

| الصفحة | عنوان  | الرقم |
|--------|--|-------|
| 38     | الصراع في المدارس الادارية المختلفة  | 1     |
| 40     | مستويات الثلاث للصراع التنظيمي   | 2     |
| 43     | يمثل اجزاء نافذة جوهاري للتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد                         | 3     |
| 83     | يوضح افراد العينة وفقا للجنس   | 4     |
| 83     | يوضح توزيع افراد العينة وفقا للسن  | 5     |
| 84     | يوضح توزيع افراد العينة وفقا للحالة العائلية   | 6     |
| 85     | يوضح توزيع افراد العينة وفقا للمستوى التعليمي  | 7     |
| 86     | يوضح توزيع افراد العينة وفقا للاقدمية  | 8     |
| 87     | يوضح توزيع المبحوثين حسب دورهم في وضع النظام الداخلي للمؤسسة                         | 9     |
| 88     | توزيع افراد العينة حسي دورية الاجتماعات والقرارات التي تتخذ من طرف المسؤول           | 10    |
| 89     | توزيع المبحوثين حسب دورية الاجتماعات والقرارات والاجراءات التي يشارك العمال في وضعها | 11    |
| 90     | توزيع المبحوثين حسب عدم المشاركة في تسيير المؤسسة بسبب عدم الرغبة في العمل           | 12    |
| 91     | توزيع المبحوثين حسب عدم المشاركة في القرارات الشعور بالعزلة                          | 13    |
| 91     | يوضح توزيع المبحوثين ورغبتهم في تغيير المؤسسة  | 14    |
| 92     | يوضح توزيع المبحوثين حسب الدخل الفردي  | 15    |
| 93     | توزيع المبحوثين حسب مستويات الدخل وتلبية احتياجاتهم                                  | 16    |
| 94     | يوضح المبحوثين حسب ادائهم لاعمال الاضافية والرغبة في ترك العمل                       | 17    |
| 95     | يوضح معاملة العامل في العمل  | 18    |
| 95     | يوضح اللامساواة بين العمال تؤثر على العلاقات العمالية                                | 19    |
| 96     | يوضح العلاقة الارتباطية بين مدى توفر المؤسسة لنظام ترقية وحصول العامل على الترقية    | 20    |
| 97     | يصف الاقدمية وعلاقتها بترقية العامل  | 21    |
| 98     | يوضح الصراعات العمالية بسبب الترقية  | 22    |
| 99     | يوضح الدوافع التي تؤدي بالعمال الى ردود افعال سلبية                                  | 23    |

## فهرس الاشكال:

| الصفحة | عنوان                                    | الرقم |
|--------|--|-------|
| 30     | مصادر الصراع                             | 1     |
| 40     | العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم | 2     |

منذ القديم، والإنسان في صراع هذا الأخير الذي يعد من الظواهر الطبيعية التي تحدث لكافة المجتمعات البشرية ولا تكاد تخلو منظمة إجتماعية منها، فهو محل النقاش والجدل والإهتمام لدى العديد من العلماء فقد إهتم به علماء الاجتماع وعلماء الاقتصاد وحتى علماء الإدارة .

فالمنظمات تسعى في سبيل تحقيق أهدافها إلى الإستفادة القسوى من مواردها سواء المادية أو البشرية والركيزة الأساسية التي يتركز عليها أي منظمة في تحقيق هذه الأهداف هم العاملون بها حيث نجدهم يتفاعلون مع بعضهم البعض وبشكل مستمر وذلك من أجل تحقيق أهدافها مما يؤدي هذا التفاعل إلى الإتفاق والتفاهم في بعض الأمور، والإختلاف حول بعض الأمور الأخرى، كما أن غالبا ما تقود حالات عدم التوافق إلى إختلافات ونزاعات بين العمال في بيئة العمل.

فالصراع هو أحد التحديات التنظيمية فله عدة معاني فنعني به العنف أو التذمر أو الضغط كما يمكن أن نعني به أيضا المغامرة أو التجربة والتحديث والتوضيح، لذا يتميز بأنه سلاح ذو حدين متناقضين أحدهما الربح والآخر الخسارة.

إن الشعور الداخلي الذي ينتاب العامل قد يكون ناتجا من مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تتعكس بالإيجاب أو بالسلب عليه فإنما ينبغي أن يرقى المنظمة إلى تحقيق أهدافها ويدفع بها إلى أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية والفعالية أو يدفع بها إلى الفشل في ذلك ويحط من آدائها وإنتاجيتها وفعاليتها، كما أنها هذا الشعور قد يتأقثر بنظام الأجور، أو سياسة المؤسسة لنظام الترقيّة أو سياسة المؤسسة لنظام الترقيّة، أو التوظيف إضافة إلى الظروف الإجتماعية والعلاقات. فمنذ القدم كان ينظر الى العامل كوسيلة واداة لتحقيق الاهداف الاقتصادية دون مراعاة إنسانيته و إجتماعيته مما ينعكس سلبا ويخلق له حالة من التذمر والاستياء فكان لا بد من مراعاة من يعتبر هذه النظرة، وإعطاء أكبر قدر ممكن من الإهتمام بهذا الجانب من الإنسانية للعامل ومراعاة خصوصيته بإعتباره كائنا إجتماعيا بطبيعته يؤثر ويتأثر بالمحيط الاجتماعي، فعملت المنظمة على توفير الامكانيات

والظروف الإجتماعية والإنسانية المبنية على علاقة قائمة على الإحترام والتقدير والتفاهم والثقة من أجل الوصول إلى علاقات متماسكة

وتعتبر جماعة العمل من بين العوامل الاجتماعية المتأثرة بالنزاعات داخل المنظمة فإن مختلف التفاعلات والأنشطة داخلها مبنية على علاقات العمل، ونظرا للاهمية الكبيرة لهذا الموضوع والمتمثل في الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة والذي نعتبره من مواضيع العصر وعليه جاء بحثنا هذا بالشكل التالي مقدمة وخمسة فصول وخاتمة، حيث خصصنا الفصل الاول للاطار التمهيدي للدراسة اما الفصل الثاني فتناولنا فيه الصراع التنظيمي اما الفصل الثالث فخصصناه لتماسك جماعة العمل اما الفصل الرابع فتم تخصيصه لمنهجية البحث اما الفصل الخامس فتطرقنا فيه في تحليل وعرض النتائج الميدانية وفي الاخير خاتمة البحث .

# الفصل الأول : موضوع الدراسة

- تمهيد

I. الاشكالية

II. أسباب اختيار الموضوع

III. أهداف الدراسة

IV. الدراسات السابقة

V. تحديد المفاهيم

VI. الفرضيات

-الخلاصة-

تمهيد:

عندما يكون الباحث بصدد القيام بدراسة حول موضوع ما، أو بحث معين، لا بد عليه أن يحدد الإطار العام للبحث، مع تحديد الإشكالية وذكر أسباب اختياره للموضوع مع تحديد أهميته وأهدافه بالإضافة إلى الدراسات السابقة التي هي بمثابة امتداد للتراكم المعرفي.

## I. الإشكالية:

تعتبر المؤسسة المناخ الملائم الذي يضم مجموعة من الموارد البشرية، كما أنها تعد المكان الذي يسعى لخلق الوظائف، ومصدر للمداخيل، ومكان لبروز نوع من الصراعات المتعددة في مختلف المستويات، كما أنها قطب لتكيف وتماسك الجماعات التي من خلالها يتحقق قدر كبير من الأهداف، سواء كانت هاته الأهداف تنظيمية أو إنتاجية أو اجتماعية أو نفسية... إلخ.

كما نجد أن بعض الدول والمؤسسات توجه اهتمامها للإنتاج، إما عن طريق تحسين الآلات، وتوفير الموارد المادية والبشرية ولهذا نجد أن المنظمة تفرض قوانين صارمة للعمل، من أجل تحقيق التنمية ولا يحدث ذلك إلا عن طريق تحسين العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين العمال.

ولهذا فإن المفاضلة بين المنظمة الناجحة في مخططاتها التنموية ومسارها الوظيفي، وبين منظمة فاشلة تتمثل في كون الأولى حققت قدرا كبيرا من الانجازات في تحقيقها للتوافق بين جميع الأهداف، في المقابل نجد أن عدم تحقيق هذه الأهداف ينجر عنه عدم إشباع حاجات العاملين وبالتالي يؤدي لال محالة إلى خلق صراعات داخل البناء التنظيمي .

حيث تعد الصراعات التنظيمية على خلاف حدثها ودرجتها أمرا طبيعيا في سائر المنظمات، حيث تعد من المشكلات الادارية التي تواجه العمال في أعمالهم اليومية، وتتوقف كفاءة وفاعلية العاملين في المنظمة على عوامل ومتغيرات، من بينها كيفية تسوية الصراعات التنظيمية داخل المنظمة .

فالصراع موضوع لفت انتباه مجموعة من الباحثين والعلماء في مختلف تخصصاتهم، فقد اهتم به عالم الاجتماع كما اهتم به عالم الاقتصاد وعالم النفس ... إلخ وحتى علماء الادارة.

فقد تنوعت الدراسات والأبحاث النظرية التي تشخص الواقع الفعلي لصراعات العمل، ومدى ارتباط هذه الظاهرة بالمناخ التنظيمي، ونظرا للتباين الموجود بين فريق العمل أو الجماعة التي تضمها المؤسسة والاختلاف بين ثقافات العمال، كل هذا يؤدي إلى نزاعات عمالية بالمؤسسة، فظاهرة صراعات العمل كانت ولا زالت محل الاهتمام والجدل لدى العديد من النظريات العلمية فهناك من رأى بضرورة وجود صراع داخل المؤسسة ومنهم من عارض ذلك، فالمدرسة التقليدية ترى بأنه يؤدي في الأخير إلى خلل وظيفي داخل التنظيم ويؤثر سلبا عليها فهو من بين العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة وهذا نظرا لما يتميز به من خصائص تؤثر بشكل مباشر و كبير على الإنتاجية والآداء، وبالتالي على أهداف المؤسسة، فظاهرة الصراع لها تأثيرات ايجابية وأخرى سلبية على الجماعة، كما أن دراسة الجماعة هي بمثابة محطة رئيسية في المجال السلوكي، فالمنتبع للسلوك الجماعي يلاحظ أن جل العاملين ينفقون جزءا كبيرا من وقت عملهم في اقامة علاقات تفاعلية جيدة مبنية على الاحترام والتقدير والتعاون والالتزام في أداء المهام والاتصال في مكان العمل كل هذا يخلق نوعا من التماسك والذي قد يكون شعورا مفيدا لدى العمال ولهذا فإن تماسك جماعة خاصة من خصائصها فهي تمتاز بديناميكية باعتبارها النواة الرئيسية في تكوين وتشكيل اتجاهات الأفراد وتوجيه ميولهم داخل المؤسسة ولكون العاملين بالمؤسسة اجتماعيون بطبعهم فإنهم يميلون إلى العمل الجماعي سواء كانت رسمية أو غير رسمية وتحسين العلاقات القائمة بينهم من أجل تحقيق أهدافهم ورغباتهم وهذا ما أكد عليه بعض من العلماء أمثال " التون مايو" و "ماسلون" . من بين الذين اهتموا بالجماعة وما تحدثه من تماسك وتنافر وصراع.

ومن خلال هذا الطرح خلصنا إلى محاولة معرفة مدى العلاقة الموجودة من هاتين الظاهرتين وذلك من خلال الاجابة عن التساؤل التالي:

## • التساؤل العام :

ما العلاقة بين الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة ؟

يندرج تحت التساؤل العام التساؤلات الفرعية التالية:

- هل عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر على سلوكيات العاملين بالمؤسسة سلباً؟
- هل عدم اشباع الحاجات المادية والمعنوية تؤثر على العلاقات العمالية داخل المؤسسة سلباً؟

## II. أسباب اختيار الموضوع :

- 1- الرغبة الشخصية في دراسة هذه الظاهرة " الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة".
- 2- تعد الصراعات التنظيمية من المواضيع الشائكة والقابلة للجدل والنقاش في علم الاجتماع تنظيم وعمل.
- 3- تعد هذه الدراسة محاولة تقييم حصيلة الأسباب والمؤثرات الحقيقية التي يخلفها الصراع وما يحدثه من آثار داخل العلاقات الاجتماعية.
- 4- قلة الدراسات الميدانية حول الموضوع رغم أنه شكل منعرجاً حاسماً على حياة الجماعة بشكل أو بآخر داخل التنظيم.

## III. أهداف الدراسة :

ينص هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكرها في النقاط التالية :

- 1- إبراز الدور الذي تلعبه الصراعات التنظيمية والصعوبات التي تواجه تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة.
- 2- محاولة التعرف على الجوانب الظاهرة والخفية للصراعات التنظيمية في مختلف مستوياتها ومدى تأثيرها على العمال.
- 3- فهم العلاقة الترابطية بين مصادر وأسباب الصراع وتماسك الجماعة بالمؤسسة.
- 4- التوصل الى توصيات تساهم في إثراء هذا الموضوع مستقبلا.

## IV. الدراسات السابقة :

1- الدراسة الأولى:<sup>(1)</sup>

قام بها الباحث رابح العايب تحت اشراف عثمان قدور بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي" وهي رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي والتي أجريت على العمال بمركب المجارف والرافعات GPE بقسنطينة سنة 2008-2009.

انطلق الباحث من تساؤل رئيسي مفاده

ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات.

—الفرضية العامة:

<sup>(1)</sup> رابح العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية بقسنطينة 2008-2009 وهي رسالة ماجستير غير منشورة

انطلق الباحث في دراسته في الفرضيات التالية :

للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المنظمة.

أما الفرضيات الجزئية فهي:

- القيم الاقتصادية " الربح والانتاج " علاقته بالصراع التنظيمي.
- القيم الاجتماعية "التعاون والانتماء " علاقته بالصراع التنظيمي.

- عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية البسيطة وقد بلغ حجم العينة التي اختارها الباحث هي 80 عاملا من اصل 170 عاملا منفا من المجمع الكلي .

أما بالنسبة للمنهج

تنتهج هذه الدراسة المنهج الوصفي لأنه يفيد في وصف الظاهرة كما هي أما عن الأداة فهي الاستبيان.

- أهداف الدراسة: فهي تهدف إلى:

- بيان كيف يمكن لأفراد مختلفين في قيمهم أن يزاووا مهامهم وأثر ذلك على ظهور الصراع.
- أن الهدف هو التقليل من حدة الصراع وجعله ايجابيا ومحاولة إيجاد الآلية المناسبة لإدارة الصراع وليس السعي وراء الغاية.
- التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع وتحديد مستوياته
- معرفة العلاقة بين القيم التي يحملها العمال المنفذين والصراع فيما بينهم وبين الإدارة

- اعطاء نتائج جديدة في المجال السلوكي والتنظيمي.

### - النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- تكشف نتائج الدراسة على أن غالبية العمال المنفذين بقسم المنشآت المعدنية التابع لمركب المجارف والرافعات بعين السمارة ولاية قسنطينة.
- 2- أن معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيرا مما يدل على أنهم قد توظفوا تقريبا مع فتح المركب لأبوابه.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتجاها إيجابيا لدى المبحوثين نحو متغيرات الدراسة يشير ذلك إلى مدى الإهتمام الذي يعطيه أفراد عينة الدراسة للموضوع.
- 4- أوضحت نتائج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري وجود تقارب بين كل من أبعاد القيم الاقتصادية " الربح والانتاج" والقيم الاجتماعية " التعاون و الانتماء".
- 5- أوضحت النتائج أهمية القيم الاقتصادية مقارنة بالقيم الاجتماعية بالنسبة لأفراد عينة الدراسة الأساسية.

### 2- الدراسة الثانية:<sup>(1)</sup>

قام بها الباحث طارق ابن موسى العتيبي تحت اشراف عامر بن خصر الكبيسي بعنوان الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، وهي رسالة ماجستير والتي أجريت على الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض عام 2006.

### - انطلق الباحث من من تساؤل رئيسي مفاده

(1) طارق ابن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة ميدانية أجريت على الضباط العاملين بالمديرية بمدينة الرياض، السعودية، 2006، رسالة ماجستير وهي غير منشورة.

ما مستويات وأسباب الصراع التنظيمي و أساليب التعامل معه في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض؟.

#### - تساؤلات الدراسة الجزئية:

- ما مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟.
- ما أسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟.
- ما أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها؟.
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية وفقا لخفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في المصير والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية؟

#### - عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الضباط العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض المكونة من 270 مفردة اختار عينة مكونة من 197 مفردة تتمثل في 73 % من الاجمالي الكلي لمجتمع الدراسة.

تنتهج هذه الدراسة منهج وصفي مسحي لأنه المنهج الملائم لوصف الظاهرة أما عن الأداة فهي الإستبيان.

#### - أهداف الدراسة:

- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- التعرف على أسباب الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- التعرف على أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض من وجهة نظر الضباط العاملين فيها.
- التعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض تجاه مستويات وأسباب وأساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية وفقا لخلفياتهم الشخصية والوظيفية المتمثلة في العمل والمؤهل العلمي والرتبة العسكرية.

#### -النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- أن أكثر أفراد مجتمع الدراسة هم من الضباط الذين يحملون رتبة (نقيب) وقد بلغت نسبتهم 78.9% من أفراد مجتمع الدراسة ثم يليهم رتبة ( ملازم أول ) بنسبة 76.5% ثم رتبة (رائد) بنسبة 61.8% ثم رتبة مقدم بنسبة 7.1% ثم رتبة ملازم بنسبة 3.3% وأخيرا تأتي الرتبتان الأخيرتان بنسبة 1.5% لكل منهما.
- 2- أن أكثر مجتمع الدراسة هم ممن تتراوح أعمارهم بين الفئة العمرية من (32 . 40سنة) كانت نسبتها المئوية 29.9% من أفراد مجمع الدراسة وتليها الفئة العمرية من (26-30سنة) بنسبة 27.9% وتليها الفئة العمرية من (31. 35 سنة) بنسبة 25.4% وتليها الفئة العمرية من (41- 45 سنة) بنسبة 10.7% وتليها

- الفئة العمرية (25 فأقل) بنسبة 2% وبهذا يتضح أن أفراد مجتمع الدراسة تتركز أعمارهم في الفترة العمرية من (26 حتى 40 سنة).
- 3- أن أكثر أفراد مجتمع الدراسة هم من الحاصلين على مؤهل البكالوريوس وكانت نسبتهم 20.9% من أفراد مجتمع الدراسة ويأتي هذه النسبة الأفراد الحاصلون على مؤهل ماجستير بنسبة 7.1% ويأتي هذه النسبة الأفراد الحاصلون على مؤهل ثانوي بنسبة 1.5% وأخيراً جاء الأفراد الحاصلون على مؤهل دكتوراه على نسبة 1.5% فقط من أفراد مجتمع الدراسة.
- 4- أن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات لمدينة الرياض متوفر بدرجة (متوسط).
- 5- أن أهم أسباب الصراعات التنظيمية من جهة نظر ضباط الجوازات بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل .
- 6- أن أهم اساليب التعامل مع الصراعات التنظيمية المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض بحسب ترتيبها تنازلياً جاءت على النحو التالي : -  
التعاون- الحسد - التنافس
- 7- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسط مستوى الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أساس غياب الشخصية الوظيفية .
- 8- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات اسباب الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أسباب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1\_ الرتبة العسكرية 2- العمر في المؤهل العلمي

- 9- أنه لا يوجد فروق ذات دلالة احصائية في متوسطات أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي بين ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض على أساس المتغيرات الشخصية والوظيفية التالية:
- 1- الرتبة العسكرية 2- العمر 3- المؤهل

### 3- الدراسة الثالثة: (1)

قام بها الباحث عبد العالي بالعيقة تحت اشراف الدكتور رابح كعباش بعنوان التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية دراسة ميدانية بوحدة التل لانتاج الحليب ومشتقاته- مزلق- سطيف سنة 2006- 2007 .

- انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي مفاده :

هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر ؟

أما عن التساؤلات الفرعية:

- هل مؤسسة التل لانتاج الحليب بـ مزلق بسطيف تعاني من مشكل فعالية في التسيير؟

- وهل المؤسسة تعاني من مشكل نقص فعالية في التسيير ؟ أم أن المشكل في تركيبة الجماعات العمالية؟ أم أن عدم تماسك الجماعة العمالية مرده إلى نقص في التسيير؟

(1) عبد العالي بالعيقة: التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، دراسة ميدانية بوحدة التل للحليب ومشتقاته بسطيف سنة 2006-2007، رسالة ماجستير، غير منشورة.

## - عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة الطبقية تمثل كافة طبقات مجتمع الدراسة في مفردات العينة الاجمالية ثم العينة القصدية لأنها شملت الفئات المهنية وقد بلغ عدد أفراد العينة 78 عاملا من المجتمع الكلي 201 عاملا وبذلك تكون عدد الاستبيانات الخاصة للدراسة هي 78% من مجموع الاستبيانات.

## -أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى محاولة كشف العديد من المعارف منها:

- معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية .
- معرفة ما إذا كان المسير الجزائري يهتم بمقتضيات التسيير من خلال الجماعات أم لا.
- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية في مسألة التسيير وبصفته وسيطا بين جماعات العمال والادارة.
- معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات ومعرفة العوامل والمسببات التي أدت إلى إرتفاع درجة التماسك أو انخفاضه.
- معرفة طبيعة التسيير والجماعات العمالية أثناء الوظيفية الحالية التي تعيشها المؤسسات العمومية الجزائرية مثل عمل الجهة الوصية على خوصصتها أو تصفيتها.
- معرفة حقيقة دور التسيير في المؤسسة الجزائرية وأثره على رضى الجماعات العمالية لأنهم الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة.

■ محاولة أن تكون هذه الدراسة إضافة لدراسات سابقة وإثراء الرصيد المعرفي ونقطة انطلاق لبحوث أخرى.

#### -النتائج العامة للدراسة:

لقد أكدت النتائج المتوصل إليها أن التسيير بوحدة التل لإنتاج الحليب بـ "مزلق" ولاية سطيف غير فعال وبالتالي لم يتحقق تماسك ومن هنا نجد أن التساؤل الرئيسي الذي مفاده التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية لم يتحقق بهذه المؤسسة وهذا تؤكد نتائج الدراسة أن المتوسط الحساب للفرضيات بلغ 13.76 % فقط.

كما أن الفرضيتان المقترحتان لم تتحققا، فالفرضية الأولى التي مفادها التسيير الفعال يحقق رضى العاملين وهدف التنظيم لم يتحقق لأن العمال غير راضين عن أهداف التنظيم فإجابات التي تخدم الفرضية الأولى بلغت نسبة متوسطها الحسابي 16.4 % فقط.

ونفس الشيء بالنسبة للفرضية الثانية التي مفادها رضى العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعاتهم فهي أيضا لم تتحقق بوحدة حليب مزلق لأن المتوسط الحسابي للإجابات التي تخدم الفرضية الثانية بلغ متوسطها الحسابي 11.11 % فقط.

#### 4-الدراسة الرابعة:<sup>(1)</sup>

قام بها الباحث مجيدر بلال اشراف الدكتورورة ليفة نصر الدين بعنوان تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي وهي رسالة ماجستير في تخصص تنظيم وعمل دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل سنة 2009-2010

#### - انطلق الباحث من تساؤل مفاده:

(1) مجيدي بلال :تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل ، . 2010  
2009 وي رسالة ماجستير غير منشورة

هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم المهني ؟ أو هل زيادة درجة تماسك جماعة العمل تزيد من رضاهم في عملهم ؟

-الفرضية العامة:

هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال .

أما عن الفرضيات الجزئية فهي :

- يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء جماعة العمل وتجاذبهم لبعضهم البعض.

- يتأثر سلبا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل وتنافرهم من بعضهم البعض .

-عينة الدراسة:

استخدم الباحث العينة العشوائية وقد بلغ حجم العينة 80 من المجتمع الكلي 286 وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاصة للدراسة.

تنتهج هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج مرضية والذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف الظاهرة.

- أهداف الدراسة:

إن أساس أي دراسة أو بحث علمي هو تسطير أهداف معينة للوصول إليها وتتمثل فيما يلي:

- نفت انتباه المسؤولين في مؤسساتنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمل.
  - الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الانسانية والاجتماعية التي تربط بين أفراد جماعة العمل ضمن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
  - الهدف العام للدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال.
  - محاولة التعرف على أنجع وأنجح الطرق والأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الايجابية ودرجة انجذاب جماعة العمال وتماسكهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي .
  - التعرف على متغير الرضا الوظيفي ومختلف أسبابه ومظاهره
- النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال تفسيرها على ضوء الفرضيات التالية:

#### - الفرضية الأولى:

والتي تتوقع أن يكون لتماسك جماعة العمل زيادة في الرضا الوظيفي للعمال فلقد توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها لعينة البحث أن العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة يشعرون بأنهم متماسكون و مترابطون مع بعضهم البعض يتمتعون برضا وظيفي أكبر.

فمن خلال اجابات الأفراد على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات التماسك وتحليلها تبين أن الأغلبية الكبيرة راضية على تماسك الجماعة وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

#### - الفرضية الثانية :

والتي تتوقع أن يكون لتنافر وتباعد جماعة العمل تأثير سلبي ورضا وظيفي أقل للعمال ومن خلال النتائج المتحصل عليها ومن إجابات الأفراد على رضاهم أو عدم رضاهم على البنود التي تقيس درجة الرضا على إحدى بنود التنافر أو التباعد تبين لنا أن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع وتنافر وعدم الشعور بالتقدير والاحترام المتبادل واللاتفاهم والانسجام والشعور بتشتت الجماعة وعدم الشعور بالتضامن والمساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي أقل.

وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

#### -الفرضية العامة:

والتي تتوقع أن هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد على بنود الاستبيان والمعالجة الاحصائية لها وتحليلها تبين لنا أن لتماسك الجماعة تأثير وعلاقة وطيدة مع درجة رضا العمال سواء كان إيجابيا أو سلبيا فكلما كان هناك تماسك وترابط بين أعضاء الجماعة حقق لهم ذلك درجة أكبر من الشعور بالرضا.

في حين أنه كلما كان تنافر وصراع وتباعد بين أعضاء جماعة العمل كلما قل شعورهم بالرضا.

وبالتالي تحققت الفرضية العامة القائلة:

هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي لهم.

#### - تعقيب على الدراسات السابقة:

تعقبا على الدراسات التي استعرضناها مما له علاقة بمتغيرات الدراسة في مجال الصراع التنظيمي وفي مجال تماسك جماعة العمل.

يتضح أن الدراسة الأولى تناولت موضوع: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي أما الدراسة الثانية فدرست موضوع:الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها وتلتقي هذه الدراسات مع الدراسة الحالية بأنها تناولت الصراع التنظيمي ويكمن الاختلاف في أن الأولى تم ربط الصراع التنظيمي بالقيم التنظيمية والثانية بأساليب التعامل مع الصراع والدراسة الحالية ربطت بتماسك جماعة العمل ويكون الاختلاف أيضا في ميدان الدراسة والأهداف .

وتناولت الدراسة الثالثة موضوع التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، والدراسة الرابعة تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي وتلتقي الدراستين السابقتين مع الدراسة الحالية في أنهما درستا تماسك جماعة العمل ويكمن الاختلاف في أن الثالثة ربطت بالتسيير الفعال والرابعة ربطت بالرضا الوظيفي والدراسة الحالية بالصراع التنظيمي ويكمن الاختلاف أيضا في ميدان الدراسة والأهداف.

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الجانب النظري من خلال إعطاء خلفية عن الموضوع وساهمت في توضيح أبعاد المشكلة وتوجيهها في مسار البحث العلمي وكذا أخذ نتائجها كمنطلقات نظرية في بحثنا هذا.

## V. تحديد المفاهيم:

### 1- الصراع التنظيمي:

#### أولاً:الصراع:

(أ) لغة: المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع، والخصام، والجدال أو التناظر أو الخلاف والشقاق أما كلمة "conflict" فهي في الأصل لاتينية وتعني العراك أو الخصام، إذا فالصراع يعني التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.

(ب) إصطلاحاً: توجد عدة تعاريف للصراع

فقد عرفه "kelly" أن الصراع هو نتيجة جاذبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة ووضعه تحت سيطرة المنظمة.

ويمكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا، بحيث أنه يؤدي إلى تفعيل الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة<sup>(1)</sup>.

كما يمكن تعريفه بأنه الصراع حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة حيث تهدف الأضداد إلى تحديد أعدائهم أو القضاء عليهم، فالصراع في هذه الحالة يأخذ الشكل العام كالصراع الاجتماعي والسياسي والثقافي<sup>(1)</sup>.

ويعرفه "جيلينك" أنه العملية التي يسعى الفرد أو الفئات الاجتماعية من خلالها إلى تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به<sup>(2)</sup>.

ويعرفه "BEULDING" الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في امكانية الحصول على المراكز المستقلة ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر"<sup>(3)</sup>.

### جـ) التعريف الاجرائي:

وقد خلص الباحث في اعطاء تعريف حيث يرى بأنه ذلك الخلاف بين العمال ببعضهم البعض وبين العمال والادارة والذي يحدث كنتيجة مباشرة عن الاختلاف في القيم والعلاقات التي يحملها أعضاء المؤسسة.

### 2- تماسك جماعة العمل :

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسير للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص295

(1) محمد عاطف غيث : قانون علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص ص 73 ، 254

(2) عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري الاجتماعية، الأردن ، 2007، ص ص 111 ، 112.

(3) العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2 ، الأردن، 2004 ص 363.

أولاً: التماسك: هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية: الروح المعنوية، الاتحاد، التنسيق بين جهود العمل..... إلخ<sup>(4)</sup>.

كما يعرف التماسك على أنه محصلة القوى الناتجة والتي تجذب الأفراد نحو الجماعة<sup>(5)</sup>.

ثانياً: تماسك الجماعة: هي تلك الجماعات التي تجذب الأفراد إليها وبسبب هذه الجاذبية فإن الأعضاء ينتمون ويرغبون في البقاء في هذه الجماعة، كما أنهم يميلون إلى وصف الجماعة وصفاً طيباً<sup>(4)</sup>.

ثالثاً: تماسك جماعة العمل: على أنه " درجة انجذاب أعضاء الجماعة لها والأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدر لإرضاء حاجاتهم".

أما من الناحية الاجتماعية فيقصد بالتماسك أنه " زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات ازداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها<sup>(2)</sup>".

رابعاً: التعريف الاجرائي لتماسك جماعة العمل: من خلال التعريفات السابقة خلص الباحث في اعطاء تعريف خاص به وعرفه بأنه ذلك الرباط الاجتماعي الذي ينشأ بين أعضاء جماعات العمل داخل المنظمة وهذا الرباط والانجذاب يشكل بناءً متيناً وعميقاً.

### 3- المؤسسة:

لقد تعددت واختلفت تطورات مفاهيم المؤسسة وهذا نظراً للتطور الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية بمختلف جوانبها ورغم أن هناك عدة تعاريف للمؤسسة إلى أنها تختلف

(4) لو كيا الهاشمي وجابر ناصر: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 78.

(5) حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، دار العالم العربي، القاهرة، 1988، ص 84.

(1) راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1999، ص 167.

(2) لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2006، ص 116.

باختلاف الايديولوجيات الفكرية للباحثين في المجال التنظيمي والاداري سوف نعطي بعض التعريفات لبعض الباحثين.

تعريف "تروشي" هي الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي<sup>(3)</sup>.

أما تعريف "ليبرتون" بأنها كل شكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا والذي يقترح لنفسه لانتاج أو خدمات للسوق<sup>(1)</sup>.

اما "نالكون بارسونز" فعرف المؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة<sup>(2)</sup>.

وقد عرفها "شين" بأنها تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة بواسطة نظام لتقسيم العمل وهيكل السلطة<sup>(3)</sup>.

### التعريف الاجرائي:

من هذه التعريفات نجد أن الباحث خلص في النهاية إلى إعطاء مفهوم للمؤسسة يتمثل في أنها عبارة عن كيان اجتماعي مفتوح تتأثر وتؤثر ، ويأتي بصورة منسقة ومنتظمة تسعى من أجل تحقيق هدف معين.

### VI. فرضيات البحث:

يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية والمهمة التي تعتمد عليها البحوث العلمية حيث من خلالها يمكن تحديد معالم البحث، وعليه انطلقنا في بحثنا من الفرضيات التالية :

### الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة .

(3) نحول فرحات: الوجيز في اقتصاد المؤسسة: دار الخلدونية للنشر والتوزيع:الجزائر 2008 ص 8.  
 (1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة،ط2، الجزائر، 1998، ص 10  
 (2) عبد الله محمود /عبد الرحمان: سوسيولوجية التنظيم، دار المعارف الجامعية،الاسكندرية، 1987، ص 13  
 (3) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 35

الفرضيات الجزئية:

- 1) عدم المشاركة في اتخاذ القرار سؤثر على سلوكيات العاملين بالمؤسسة سلبا.
- 2) عدم اشباع الحاجات المادية والمعنوية تؤثر على العلاقات العمالية داخل المؤسسة سلبا .

## خلاصة:

إن مجال البحث واسع جداً، يقوم الباحث باستعراض مجموعة من نماذج دراسته، وذلك من أجل توضيح الغموض الذي يحيط بالدراسة، هدفه إشباع حاجاته المعرفية بدون النمظر إلى تطبيق النتائج في المجال العلمي حيث يعتمد بصورة أساسية أولى الإطار النظري للدراسة، هدفه الوصول إلى الحقيقة العلمية وتطوير المفاهيم النظرية .

# الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

-تمهيد

I. خصائص الصراع

II. مصادر الصراع

III. طبيعة الصراع

IV. أسباب الصراع

V. النظريات التي تناولت الصراع

VI. مستويات الصراع

VII. أنواع الصراع

VIII. أهم مراحل الصراع

IX. آثار الصراع

-خلاصة

تمهيد :

عادة في كثير من الامور والحالات تظهر اختلافات، بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة ، سواء في الأمور الشخصية أو التنظيمية، مما يؤدي إلى ظهور صراعات بحيث تولد عداوة انفعالية بينهم مما ينشئ ما يسمى بالصراع التنظيمي، وقد يؤدي هذا إلى تأثيرات سواءا بالإيجاب مثل القدرة على الإبداع والتنافس أو بالسلب كصعوبة الاتصال والأنانية والخوف والكره... الخ.

فقد حظي باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وفي ضوء هذا التباين الفكري بشأن الصراع، نجده عبارة عن مواقف تتعارض فيه الظروف، والممارسات والأهداف المختلفة.

## I. خصائص الصراع: (1)

تتمثل خصائص الصراع فيما يلي:

1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، ويكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

2- يعتبر التوتر "tension" بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضهم البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.

3- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة.

4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

5- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالقوة القهرية.

ونستطيع القول أن هناك خصائص أساسية للصراع التنظيمي وهي:

- 1- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- 2- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- 3- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع
- 4- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.

(1) ناجي معلا: التفاوض، الاستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار والاقناع، مطابع الفنار، ط2، الاردن، سنة 2000، ص:82.

5- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

6- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

## II. مصادر الصراع:

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات ومن هذه المصادر توجد ثلاث (03) مصادر منها شائعة هي :

1- **تعارض الأهداف:** يتضمن تعارض الهدف الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة والمعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز، أنه من أكثر مصادر الصراع حدوثاً وهناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف توجه الوقت والهدف والعوائق التي تقف دون انجاز الهدف وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد، والهدف تكنولوجي اقتصادي والمرتبط بالسوق العملي، حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، وعندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي اقتصادي قصير المدى) والبحث ( توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف تلك مصدراً للصراع.

إذا اعتبر انجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلاً دون انجاز جماعات أخرى لأهدافها ينشأ عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف ، لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى مثلاً تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغير الحجم، وحيث أن هذا المشروع الجديد يتطلب استثماراً رأسمالياً كبيراً، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة مثل ( شفروليه، اوبونتياك، اولدزموبيل ،بيويك، كديلاك)، وبما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق.<sup>(1)</sup>

(1) اندرو سيزلاقي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 1991، ص ص : 272 ، 274.

فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة إلى المحرك الجديد، غير أن قسما واحدا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب، وبذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها.

### 2- متطلبات اتخاذ القرار:

يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة.

وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هما :

أولاً: درجة الغموض في المهام.

ثانياً: توفر الموارد

تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، وكما أشرنا سابقاً فإن المهام التي تؤدي بواسطة كل جماعة من الجماعات المتفاعلة تتطلب قدراً من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، وعلى هذا يمكن أن ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج أحدهما إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار، ويحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة والتي تحتاجها كل منها لإنجاز أهدافها ويتعين أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية والمعدات والموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي ترى أنها كافية وعادلة، إلى أن تراه إحدى الجماعات كافياً وعادلاً.

### 3- توقعات الأداء:

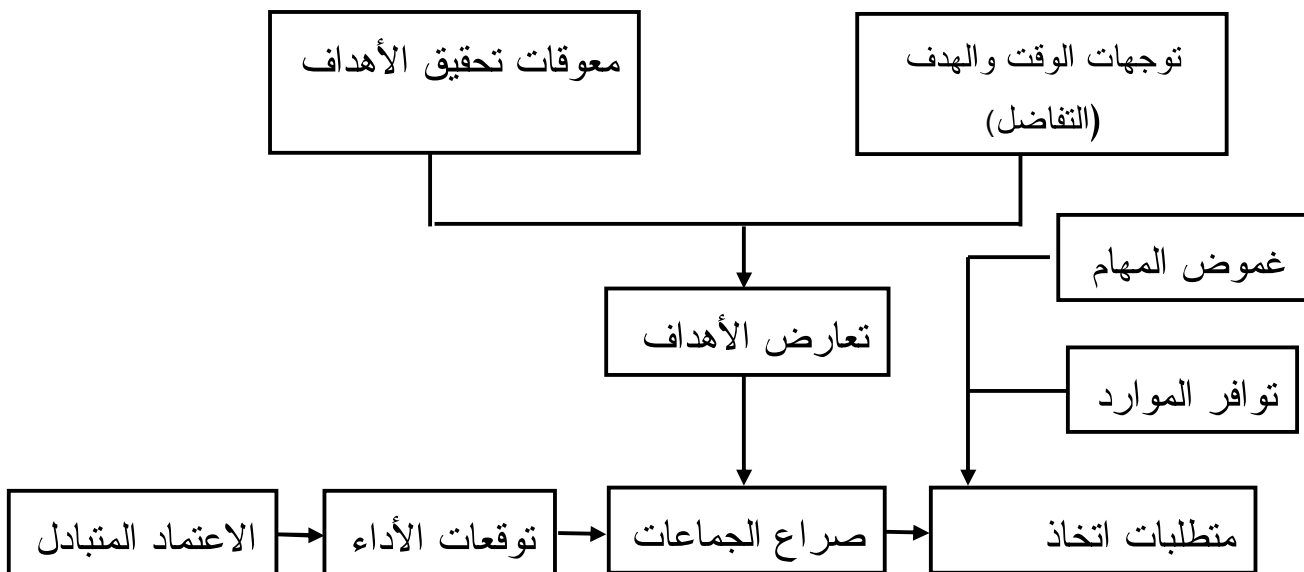
يتعلق المصدر الثالث للصراع بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى فمثلاً يقوم الجراحون في

المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح، ولا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكوابح، كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسيات.

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات، وينتج عن طبيعة الاعتماد المتبادل... تزايد احتمال الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي، زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها، فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة، أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما. (1)

قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى وغالبا ما تصاب الجماعة التي ترى أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة تشعر بالاحباط وتصبح نظرتها عدائية تجاه المنظمة والجماعات الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى أثار سلبية مثل حجب المعلومات والسلوك المضطرب ونشاطات أخرى غير صحيحة.

يمثل الشكل رقم (1) "مصادر الصراع"



المصدر: اندرو سيلزافي ومارك جي ولاس:ص: 273.

(1) مرجع نفسه، ص: 274.

## III. طبيعة الصراع: (1)

يعتبر الصراع إحدى الظواهر الطبيعية الموجودة في حياتنا أفراداً ومؤسسات، وهو أمر حتمي، لأن الثبات والاستقرار بصورة مستمرة يكاد يكون من الأمور المستحيلة، فالتغيير مستمر ودائم في كل شيء وهذا ما يفسر وجود الصراعات في التنظيمات كظاهرة طبيعية مما يستدعي كثيراً من الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء إلى تناول هذه الظاهرة بالدراسة والتحليل والبحث، حيث أشار معظم هؤلاء الكتاب إلى وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافزاً ويعتبر أيضاً أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

إن أي منظمة إدارية لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم حتى وإن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها فهناك تفاعلات بين المنظمات وبيئتها الخارجية والداخلية الأمر الذي يترتب عليه تغيرات مختلفة وعلى المستويات كافة وبسبب ذلك هو وجود ظروف اقتصادية واجتماعية متغيرة باستمرار في البيئة الخارجية، وبشكل يؤدي إلى حدوث تغيرات مستمرة في المنظمة الإدارية، لذلك يمكن اعتبار المنظمة الإدارية نسقاً اجتماعياً محدداً يسعى إلى العمل لتحقيق أهداف مرسومة ويوجد لهذا النسق الاجتماعي عناصر ومدخلات تعمل للمحافظة على توازنه واستقراره واستمراره، ويوجد في المقابل عناصر تثير الصراع بين عناصر هذا النسق ومدخلاته الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على استخدام استراتيجيات تساعد على التخفيف من حدة وأثار هذا الصراع.

كما يمكن النظر للصراعات في المنظمات من منظورين على الأقل المستوى والشكل فمثلاً هناك الصراع الذاتي "داخل الفرد" يندمج ضمن صراع الدور، وبالمثل

(1) اللوزي موسى : التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة) دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2003، ص:74.

يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف إثنان حول أمر أو مسألة ما، وأخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي، أو بين الجماعات وبعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا أشكالا عديدة ومختلفة منها أربعة (4) أكثر انتشارا هي:

1- صراع الأهداف: حيث يسعى فرد أو جماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

2- الصراع الفكري والإدراكي: حيث تحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تتسجم مع أفكار الآخرين.

3- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس ومشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس ومشاعر الآخرين.

4- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون.<sup>(1)</sup>

#### IV. أسباب الصراع:

لا تتبع الصراعات التنظيمية من الفراغ بل هناك العديد من المسببات والمصادر التي تنشئ هذه الصراعات ويرى "دي بونو" أن أسباب الصراع بشكل عام تعود إلى:

1- الخوف: فالخوف من الهزيمة، والخوف من الإهانة، والخوف من أن يراك الناس خاسرا يمكن أن يكون سببا في منع حدوث الصراع، لكن الصراع بمجرد حدوثه فإن الخوف يصبح السبب الذي يمنع توقف هذا الصراع.

2- القوة: لو لم تكن هناك قوة، فهل سيكون هناك صراع؟ فالقوة هي أحد أهم أسباب الصراع فهي تستخدم لبدء الصراع ولتحريكه ولإنهائه.

3- غياب العدل: الكل ينشد العدل، وعندما يغيب العدل تظهر الصراعات.

(1) اندرو سيلزاقوي ومارك جي ولاس: المرجع السابق، ص: 272.

4- التكلفة الكبيرة: التكلفة مادية كانت أو معنوية لو تم حسابها فعلا فسيرغب الطرفان المتصارعان في إنهاء الصراع لكنها لو كانت مرتفعة فقد تكون سببا في إنكفاء نار الصراع، وطمع الأطراف المتنازعة في كسبه لأنها خسرت الكثير من أجل الفوز بهذا الصراع لصالحها. (1)

ويجب ملاحظة أن أسباب الصراعات المعلنة قد لا تكون هي الأسباب الفعلية للصراع، فأسباب الصراع قد تكون كامنة، أو قد تظل خفية ويدعي أفراد الصراع حجبا غير صحيحة وتبريرات مصطنعة، والصراع على المناصب والمكاسب الشخصية.

وكانت هذه الأسباب على النحو التالي:

#### 1- محدودية الموارد:

إن من عيوب تعدد الأهداف في المنظمة أنه قد يؤدي إلى التوتر والتضارب بين الأقسام والوحدات الفرعية فيها على الموارد والمدخلات المتاحة لهذه المنظمة.

#### 2- عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للعاملين:

الصلاحية هي حق مقبول أو قوة مشروعة أو قوة ذاتية أو أنها حصيلة مشتركة ومجتمعية لهم جميعا، تمكن أصحابها من اتخاذ القرارات وتنفيذها ومتابعتها من خلال الآخرين أو بالتعاون معهم. (2)

ويظهر الصراع بين الرئيس والمرؤوس عندما يستشعر أحدهما تجاوزا من الآخر على صلاحياته، أو سعيا لتقليص هذه الصلاحيات أو الانتقاص من قدره أو مكانته. (3)

(1) دي بونو إدوارد: الصراعات، ترجمة السنوسي فاطمة، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، الامارات، 1997، ص ص: 281-301.

(2) عامر خضير الكبسي: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، 1998، مطابع دار الشروق، الدوحة، ص ص: 15-22-46.

(3) مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلة 11، ع 3، عمان، الأردن، 1987، ص: 12.

والخلل في عدم تحديد الصلاحيات هو أحد العوامل المهمة في حدوث الصراع، خصوصا عند عدم وضوح الصلاحيات للعاملين في المستويات الإدارية العليا والتي تتمركز فيها القيادات الإدارية. (1)

### 3- عدم وضوح المسؤوليات:

المسؤوليات هي الالتزام أو التعهد من قبل المتمتع بالصلاحية لأن يؤدي واجباته وفقا للصيغ القانونية والمعايير المهنية والأخلاقية (2)

والتمتع بالصلاحية يجب أن يرافقه دوما اناطة المسؤولية، فهو مسؤول عن توظيفها في انجاز المهام، وقد يدخل طرف في صراع مع أطراف أخرى بحجة أنه تدفع إليه مهام وتوكل عليه مسؤوليات ليست من مسؤولياته، وإن ذلك يتقل العبئ الملقى على عاتقه وذلك بهدف تحقيق هذه المسؤوليات أو بهدف الحصول على أكبر قدر من الراحة. (3)

### 4- تعارض الأهداف:

والهدف في اللغة العربية هو كل شيء مرتفع، وهذا يعني أن الوصول إلى الهدف يستلزم التحرك وبذل المجهود للصعود للأعلى، والهدف بالنسبة للفرد يمثل رغبة يراد تحقيقها أو غاية يراد الوصول إليها والهدف بالنسبة للمنظمة هو حالة مستقلة توجه الجهود والموارد المتاحة نحوها.

ويسبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد ونفسه وتصيبه حالة احباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة، إما لأنها تختلف في نتائجها، أو لأن تحقيق أحدها يمنع تحقيق الآخر. (4)

(1) عبد المعطي عساف: النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1984 ، ص: 209.

(2) عامر خضير الكبيسي: مرجع سابق، ص: 61.

(3) عبد المعطي عساف: مرجع سابق، ص: 15.

(4) محمد لطفي راشد: "مفهوم الصراع التنظيمي" المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م 9 ، الرياض، السعودية، 1997، ص: 09.

فقلما نجد تنظيماً يحتوي على هاذين البعدين ويخلو من أي صورة من صور الصراع الذي يمكن أن ينشأ لعدة أسباب، حيث يرجع فيلدمان وارنولد arnold felidman أسباب الصراع داخل الجماعات إلى سببين رئيسيين :

### 1- ضعف التنسيق بين الجماعات:

حيث يعتبر تنسيق العمل بين الجماعات من أهم المصادر الرئيسية للنزاع والصراع التنظيمي، حيث يتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام والواجبات والمسؤوليات والسلطات وتوضيح الأدوار، وإذا لم يتم ذلك بشكل واضح ومحدد يحدث النزاع والصراع.

### 2- أنظمة الرقابة التنظيمية:

تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل وتتمثل مشكلات النزاع في الأنظمة الرقابة داخل المنظمة في الجوانب التالية:

أولاً: تداخل وتشابك الموارد وقتلتها.

ثانياً: تنافس أنظمة الحوافز .

استخدام المنافسة كوسيلة للتحفيز وقد تتجح المنظمة في ذلك وقد تفشل فتؤدي إلى النزاع والخلافات. (1)

### ٧. النظريات التي تناولت الصراع:

تباينت وجهات النظريات المفسرة لظهور الصراع سواء على صعيد الأفراد أو المؤسسات فبعضهم نادى بضرورة تجنب الصراع واعتباره حالة سلبية يجب القضاء عليها وهذا ما يعرف بالنظرية التقليدية للصراع، كما اعتبر فريق آخر أن الصراع ما هو إلا ظاهرة طبيعية وحتمية يمكن حدوثها في جميع المنظمات، أما النظرة للصراع فتؤكد

(1) فلية فاروق وعبد المجيد السد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص ص: 132-133.

على أن الصراع أمر إيجابي بل يجب العمل على تشجيعه داخل المنظمات على اختلاف أنواعها وفيما يلي عرض مفصل للنظريات المتعلقة بالصراع كالتالي:

### 1- النظرية التقليدية للصراع:

يعتبر هذا الاتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها.

وقد ظهر هذا الاتجاه التقليدي في النصف الأول من القرن الماضي، ولا شك في أن مثل هذا الاتجاه نحو الصراع وهذه الآراء نحوه تؤدي إلى إعاقة مع الصراع الموجود حكماً داخل المنظمات وبالتالي، عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة ايجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.<sup>(1)</sup>

إذا تنظر هذه النظرية للصراع على أنه مرادف للعنف والتخريب والسلوك الغير عقلاني، فهو مصدر إزاء وشر وضرر، فالصراع ما هو إلا علامة على تفكك النظام ودليلاً على عدم قدرته على تطوير معايير مناسبة عند الجماعة، وأصحاب هذه النظرية ينظرون للصراع من موقف ( ربح - خسارة) أو من منطلق ( لعبة المجموع الصفرى) أي أن نتيجة الصراع ما هي إلا ربح الفرد أو خسارته.<sup>(2)</sup>

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبية على أساس أن الصراع شيء سلبي يرتبط بالرعب والخوف والعقاب.

(1) زياد المعشر: الصراع التنظيمي دراسة اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2م، العدد 1، عمان، الأردن، 2005، ص: 43.  
(2) عادل زيد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34 العدد 4، الامارات العربية، 1995، ص: 299.

## 2- النظرية السلوكية للصراع:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطويراً للنظرية التقليدية للصراع حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه.<sup>(1)</sup>

وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي، ويؤكد أصحاب هذه النظرية على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً أو شراً من الشرور بل قد يشكل إمكانية قوة وإيجابية في أداء الجماعة، فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه.

ويكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك وكذلك الصراع، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

## 3- النظرية الحديثة للصراع:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع "كوسر" من الأوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة.<sup>(2)</sup>

ويرى أنصار هذه النظرية أن الصراع ظاهرة طبيعية يجب تشجيعها وتعتبر إنعكاساً إيجابياً نحو التجديد والابتكار والابداع في المنظمة، إذا ما تمت بمستوى معين<sup>(3)</sup>

(1) محمد القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1993، ص: 205.

(2) عادل فريد: مرجع سابق، ص: 300.

وتتميز النظرية التفاعلية بالنقاط التالية:

- أنها تعترف بالضرورة المطلقة للصراع للبناء.
  - أنها تشجع صراحة المعارضة، البناءات أو الوظيفة.
  - أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه طرق معالجته وأساليبها .
  - أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها من مسؤولية جميع إداريي النظام.
- كما تتضمن أفكارا فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل المنظمات كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجدد، وذلك لأن قدرة الإدارة على تفهم الصراع وتحويله إلى صراع إيجابي تترتب عليها الكفاءة والفعالية والتجدد باستمرار، ولكن إذا لم تستطع الإدارة وكذلك الأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك تحول هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولكن يمكن القول أن هناك مفهوميين للصراع الإيجابي والسلبي. (1)

الجدول رقم (1) : الصراع في المدارس الإدارية المختلفة.

| البيان         | النظرية التقليدية  | النظرية السلوكية            | النظرية التفاعلية     |
|----------------|--------------------|-----------------------------|-----------------------|
| طبيعة الصراع   | غريب/دخيل          | طبيعي / داخل في تركيب العمل | ضروري/محرك للإبداع    |
| أسباب الصراع   | عوامل شخصية        | عوامل تنظيمية               | عوامل موقفية وتنظيمية |
| خصائص الصراع   | ضار                | ضار/ مفيد                   | مفيد/ ضار             |
| أطراف الصراع   | مثير للمتاعب       | الجميع عرضة له              | الجميع                |
| نتائج الصراع   | تدمير              | تنافس                       | تدمير                 |
| رد الفعل       | الرفض              | القبول                      | التشجيع أحيانا        |
| طريقة المواجهة | نفاذي              | علاج                        | كيفية الاستفادة منه   |
| دور الإدارة    | السلطة البروقراطية | التفاهم                     | التعاون               |

المصدر: عبد الوهاب: دور الفائدة في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة الدولية للعلوم العربية الإدارية، الامارات ،م

42، 1998، ص: 209.

(3) زياد معشر: مرجع سابق، ص: 43.  
(1) اللوزي موسى: مرجع سابق، ص: 77.

## VI. مستويات الصراع:

بعد عرض مفهوم الصراع، خصائصه مصادره وطبيعته وأسبابه نجد هناك ضرورة لمعرفة مستويات الصراع، كما على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في حالتين:

**الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدود والمرغوب فيه، فإن من الواجب على الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

**الثانية:** في حالة إنخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإنه من واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب.

ومما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات :

- 1- مستوى صراع أعلى مما هو مرغوب فيه : وهو الضار بمصلحة المنظمة.
- 2- مستوى الصراع مرغوب فيه: وهو المفيد والذي يتميز بالحيوية والبحث عن الحلول للمشكلات والتحرك الإيجابي نحو الهدف.
- 3- مستوى صراع أقل مما هو مرغوب فيه : وهو الضار بمصلحة المنظمة. (1)

(1) كامل المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995، ص:

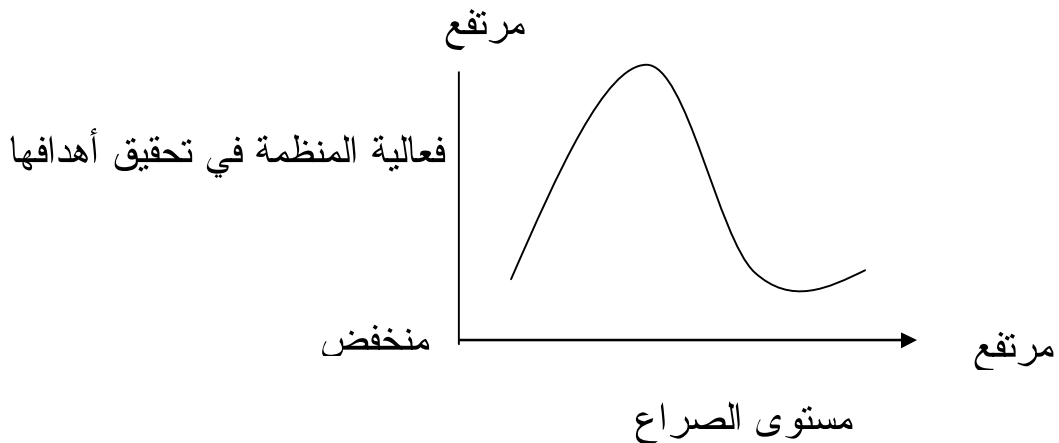
يوضح الجدول رقم (2) المستويات الثلاث للصراع التنظيمي.

| الموقف | مستوى الصراع   | نتائج الصراع | خصائص التنظيم   | فعالية المنظمة |
|--------|----------------|--------------|---|----------------|
| أ      | منعدم أو منخفض | ضار          | لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي       | منخفضة         |
| ب      | الحد الأمثل    | مفيد         | حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك ايجابي نحو الهدف | مرتفعة         |
| ج      | مرتفع          | ضار          | عشوائية، عدم التعاون، تعارض، الأنشطة، صعوبة التنسيق                 | منخفضة         |

المصدر: "عبد الوهاب" ص: 21.

كما أن إنخفاض مستوى الصراع أو إنعدامه يصاحبه تدني في مستوى الإبتكار والتجديد في المنظمة وبالعكس عندما يرتفع مستوى الصراع فإنه يشغل الموظف عن إعطاء اهتمام كافي لعمله ويستنزف طاقاته على حساب العمل، لكن مع المستوى المعقول من الصراع كما هو واضح في الشكل رقم (1) يكون الموظف مدفوعاً لحل الخلافات بدون تأثير جوهري على الأداء.

شكل رقم (2) العلاقة بين مستوى الصراع وفعالية التنظيم.



المصدر: النمر السعود محمد ، الصراع التنظيمي عوامل زوطرق إدارته مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصادية والإدارة، السعودية 1999، ص 212.

## VII. أنواع الصراع:

تعددت أنواع الصراع التنظيمي بين علماء الإدارة حيث صنفوا الصراع وفقاً للمستوى، ووفقاً للجهات ووفقاً للنظم ووفقاً للتخطيط وأيضاً وفقاً لمصادره.

أولاً: أنواع الصراع وفقاً للمستوى.

بالرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على تصنيف الصراع وفقاً لمستوى الفرد، أو مستوى الأفراد ومستوى الجماعات والتنظيمات المختلفة.

أ- الصراع على مستوى الفرد:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً<sup>(1)</sup>

وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد، أو تناقضات بين أهداف المنظمة، أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وعالماً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول على الهدف أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي.<sup>(2)</sup>

❖ صراع الهدف:

وهو يحدث عندما يكون للهدف المرادج تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ أحد الصور التالية:

(1) محمد القويطي: مرجع سابق، ص: 202.  
(2) الخشالي شاكر: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على احساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، دراسة ميدانية على عينة وهي الشركات الصناعية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، مجلد رقم 7، العدد 1 الأردن، 2004، ص: 06.

### الصراع بين هدفين إيجابيين:

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد.

### الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما.

### ❖ صراع الدور:

ففي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الإبن، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول أن يوفق بين هذه وغالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.<sup>(1)</sup>

### ب- الصراع على مستوى الأفراد:

وهو عبارة عن تناقض بين اثنين أو أكثر من أفراد الجماعة الواحدة، ويظهر ذلك بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض.<sup>(2)</sup>

ويحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلافات حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بهانتيجة لوجهات النظر فيما بينهم أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، ودوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية.<sup>(3)</sup>

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم "نافذة جو هاري"

(1) العميان محمد سليمان: مرجع سابق، ص: 367-370.

(2) شاكر الخشالي: مرجع سابق، ص: 5.

(3) فاروق فلية وعبد المجيد السيد: مرجع سابق، ص: 132.

جدول رقم (3) يمثل أجزاء نافذة جوهاري لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد.

|                       |   |   |                       |
|-----------------------|---|---|-----------------------|
|                       | أشياء يعرفها الآخرون  | أشياء لا يعرفونها                                 |                       |
| أشياء يعرفها الفرد    | <p>Hidden self</p> <p>الذات الخفية</p> <p>(2)</p>             | <p>Open self</p> <p>الذات المكشوفة</p> <p>(1)</p> | أشياء يعرفها الفرد    |
| أشياء لا يعرفها الفرد | <p>Undiscovered self</p> <p>الذات غير المكتشفة</p> <p>(4)</p> | <p>Blind self</p> <p>الذات العمياء</p> <p>(3)</p> | أشياء لا يعرفها الفرد |
|                       | أشياء لا يعرفها   | أشياء يعرفها                                      |                       |

المصدر: "حريم" 1998، ص: 209.

**الحالة الأولى:** أن الفرد يعرف نفسه والآخرين، وهذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بيئة من مشاعره ودوافعه، وأبضا بمشاعر وإدراكات الآخرين مما يقلل من حدوث أي مشكلات أو صراعات.

**الحالة الثانية:** الفرد يعرف نفسه فقط، ولكنه لا يعرف مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين.

**الحالة الثالثة:** الفرد يعرف الآخرين فقط لديه معلومات متوافرة عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الإنطواء ويكون بعيدا عن زملائه في العمل.

**الحالة الرابعة:** الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين، وهذا أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة.

(1)

(1) واصل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص ص: 45-46.

ج- الصراع على مستوى الجماعات والتنظيميات:

وهذا الصراع يمكن أن يحدث بين المؤسسات المتنافسة للحصول على موارد تمكنها من القيام بأعمالها. (1)

وللصراع على مستوى الجماعات اسباب مختلفة يمكن ايجازها فيما يلي:

- الصراع على الموارد: حيث تتنافس جماعات العمل والأقسام والأدوات على الموارد المتاحة التي غالباً ما تكون محدودة .

- التنافس في الأداء: حيث تهدف كل جماعة إلى أن يتميز أداؤها على أداء باقي الجماعات.

- الاختلاف بين المستويات التنظيمية: حيث يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها.

- الصراع بين الإدارات وظيفياً: تتنازع بعض الإدارات على أدء نفس الأعمال، لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من وجهة بأدائها. (2)

ثانياً: أنواع الصراعات وفقاً للاتجاهات:

يأخذ هذا التصنيف اتجاهين رئيسيين هما الصراع الرأسي والصراع الأفقي.

أ- الصراع الرأسي:

وهو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة أي صراع بين رئيس ومرؤوس.

ب- الصراع الأفقي: هو الصراع الذي يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة

تنظيمية واحدة، أو بين أفراد أو جماعات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي

واحد دون أن يكون لأي منهما سلطة على الآخر. (3)

(1) محمد القوتي: مرجع سابق، ص:204.

(2) محمود العميان: مرجع سابق، ص ص : 372-373.

(3) عمر الشريف وأسامة عبد العليم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009، ص: 256.

ثالثا: أنواع الصراع وفقا للتنظيم:

أ- الصراع المنظم:

وهو الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

ب- الصراع الغير منظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتأخر عن العمل والغياب عنه، أو ترك العمل.<sup>(1)</sup>

رابعا: أنواع الصراع وفقا للتخطيط:

أ- الصراع المخطط أو الاستراتيجي: وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، ويكون لتعزيز المصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، وكل ما يقف ضد تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما.

ب- الصراع الغير مخطط: وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور لظروف معينة.<sup>(2)</sup>

خامسا: أنواع الصراع وفقا لمصادره:

أ- الصراع الانفعالي: ويحدث عندما تشعر الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتها غير متطابقة أو منسجمة.

ب- الصراع من أجل المصادر: ويحدث عندما تتصارع الأطراف من أجل مصادر نادرة سواء أكانت هذه المصادر مادية أو معنوية كأن يتصارع أكثر من موظف على منصب واحد.

ج- الصراع من أجل القيم: ويحدث عندما تختلف قيم الأطراف المتنازعة حول قضية معينة كأن يختلف مديران أو أكثر على منح دلالات للموظفين.<sup>(3)</sup>

(1) محمود سلمن العميان: مرجع سابق، ص: 375.

(2) الدهان أميمية: الصراع في المنظمة، دار العلم، 1980، الكويت، ص: 269.

(3) الشخص أديب محمد: إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، مسقط، 1994، م ع 56، ص: 76.

## VIII. أهم مراحل الصراع:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع ".<sup>(1)</sup>

كما عرض أربع مراحل لعملية الصراع وهذه المراحل كالتالي:

1- مرحلة الإحباط (frustration): حيث تبدأ عملية الصراع لدى الفرد عندما يشعر بحالة من الإحباط في مسعاه لتحقيق أهدافه الهامة.

2- مرحلة الإدراك (conceptualgation): في هذه المرحلة يفهم أطراف الصراع طبيعة المشكلة المتنازع عليها، والتعرف على الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن استخدامها لأغراض التعامل مع الطرف الآخر.

3- مرحلة السلوك (bechavroi): وهي نتيجة لمرحلة الإدراك لطبيعة الخلاف بين الطرفين حيث يتم الرد أو التفاعل مع موضوعات الخلاف والتصرف على أساسه سلباً أو إيجاباً.

4- مرحلة مخرجات الصراع (outcome): وهي آخر مرحلة وهي محصلة الصراع، وفيها يشعر أحد الأطراف بالرضا الكامل أو الحزني عن نتيجة الصراع.<sup>(2)</sup> كما حدد أيضاً ثلاث مراحل للصراع وهي كالتالي:

1- مرحلة ما قبل عملية الصراع:

وتشتمل على المراحل الفرعية التالية:

أولاً الصراع الكامن: وهو الذي يوجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع .

ثانياً الصراع المدرك: وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع امكانية الصراع، ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

ثالثاً الصراع المحسوس: وهنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها حيث يظهر التوتر الشديد والقلق.

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص: 375.

(2) الخشالي شاكر: أثر أنماط القيادة لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 6، العدد 1، الأردن، 2003، ص: 5.

## 2-مرحلة عملية الصراع نفسها:

تبدأ باتخاذ قرار فعلي بالدخول في عملية الصراع ويتم التعبير عن الصراع في هذه المرحلة بالسلوك الفعلي وتتألف عملية الصراع من أربع مكونات هي:

أولا أطراف الصراع: ويتضمن على الأقل طرفين متنازعين.

ثانيا ديناميكية حالة الصراع: أن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه، فإن كان الطرف الآخر أكثر نضالا، فإن هذا الطرف سيحاول أن يكتون أكثر نضالا طبعاً إذا كانت قوته مشابهة لقوة الطرف الآخر.

ثالثا مجال الصراع: ويتسع مجال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع ومن النادر أن يقتصر على الأطراف الأساسية للصراع بل تنشأ تحالفات وتشكل إئتلافات داخل المنظمة لكسب الصراع.

رابعا تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع عن طريق استخدام أساليب التعامل مع الصراع.

## 3-مرحلة ما بعد عملية الصراع:

وهي المرحلة التي ينتهي فيها الصراع بطريقة إما أن تكون مرضية لأطراف الصراع، أو غير مرضية لهم، وفي الحالة الثانية يحدث كبت من أطراف الصراع له وربما يثور هذا الصراع مرة أخرى أو يكون سببا لصراعات أخرى. (1)

## IX. آثار الصراع :

للصراع التنظيمي آثار ايجابية وأخرى سلبية.

إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يولون أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصرا فعالا في التغيير، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على إغاباره أساس التقدم والإبداع لتشجيعه على المبادرة الخلاقة وتطويره للأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

أولاً: يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

(1) طارق العتيبي: مرجع سابق، ص ص: 35-36.

ثانيا: يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثا عن حل لمشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة.

ثالثا: الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة للاتصال.

رابعا: يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

خامسا: قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية.

سادسا: يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

سابعا: يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

ثامنا: يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.

تاسعا: يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.

عاشرا: يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والإبتكار والعقل في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة من الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي ؟؟؟؟؟؟؟ الفكري، كما أن الصراع الخارجي يزيد من التلاحم في المنظمة.

2- أثار سلبية:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل سلبية ويخلق استقطابا في الادراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة .

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلمي ويمثل إختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق، وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة.

ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي الآثار التالية:

أولاً: قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرق في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.

ثانياً: يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

ثالثاً: يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية.

رابعاً: يستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين، ولجوء الأفراد إلى أعمال الإنشقاق تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة، أو القيام بترويح إشاعات كاذبة.

خامساً: يعوق العمل التعاوني.

سادساً: انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.

سابعاً: الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.

ثامناً: أنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.<sup>(1)</sup>

تاسعاً: يضع جواً من عدم الثقة واحترام الذات وسوء العلاقات بين العاملين<sup>(2)</sup>

عاشراً: ينمي الشعور بالخسارة، وانخفاض الروح المعنوية، والاحباط لدى الأفراد والجماعات نتيجة لعدم القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المعارضة.<sup>(3)</sup>

(1) محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص : 378-381.

(2) السويلم خالد: إدارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة الأمنية بمطار الملك خالد الدولي، الرياض، السعودية،

2001، رسالة ماجستير غير منشورة، ص: 38.

(3) الرويلي عبد الله عواد : استراتيجية مديرية المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية في ادارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات

الإبداعية لدى المعلمين بمكة المكرمة وهي رسالة ماجستير غير منشورة، ص:60.

## خلاصة:

وفي الأخير نقول أن ظاهرة الصراع تعد أمرا طبيعيا على خلاف حدته ودرجته، بحيث لا يمكن منع حدوثه، ولكن يمكن الاستفادة منه، من خلال الآثار التي يخلفها سواء بالإيجاب أو بالسلب داخل المنظمات، أو المجتمعات أو الأفراد، ولكن إذا لم يكن هناك حل أو حلول فإن المشاعر سوف تبقى كامنة وسوف تتفاقم وتزداد وسوف تنفجر في أي لحظة، لذا يمكن هزيمته عن طريق التطوير التنظيمي.

# الفصل الثالث: تماسك جماعة العمل.

تمهيد.

I. مفهوم الجماعة.

II. عوامل تكوين الجماعة.

III. خصائص ومميزات الجماعة.

IV. أهمية جماعة العمل.

V. أنواع الجماعات.

VI. عوامل تدعيم تماسك الجماعة.

VII. أسباب إضعاف تماسك الجماعة.

VIII. ديناميكية الجماعة.

IX. الآثار الإيجابية لتماسك الجماعة.

X. الآثار السلبية لتماسك الجماعة.

خلاصة

## تمهيد:

الإنسان مخلوق اجتماعي وهو يولد ليجد نفسه في جماعة أولية ويمضي جزءا كبيرا من حياته بعد الطفولة يعيش ويمرح ويلعب مع الجماعات في المسجد والمدرسة والنادي والجامعة وغيرها.

فالجماعة تعتبر وحدة اجتماعية مكونة من مجموعة من الأفراد تربط بينهم علاقات اجتماعية ويحدث بينهم تفاعل اجتماعي متبادل فيؤثر بعضهم على بعض كما أنها تمتاز بجملة من المعايير والمعتقدات والقيم والعادات والتقاليد والدوافع التي تميز سلوك أفرادها، على زيادة كفاءتها وفعاليتها وبالتالي زيادة كفاءة وفعالية المنظمات.

تماسك الجماعة.

## I. مفهوم الجماعة:

عرف " صامويل " الجماعة بأنها عبارة عن عدد من الناس تتكشف بينهم بعض العلاقات الاجتماعية التي ينبغي أن يتحدثوا فيما بينهم عنها، بالإضافة إلى أن علاقاتهم هذه تأخذ انطباعا واضحا يلفت الأنظار ".<sup>(1)</sup> ويعرفها "ديفيز" بأنها عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها.<sup>(2)</sup>

إن الاهتمام بالإنسان كفرد في المؤسسة لا يسمح بالفهم الصحيح لتصرفاته وسلوكه، لأنه يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات والشروط التي تفرضها طبيعة المؤسسة كنظام اجتماعي سياسي أي يجمع عدد من الأشخاص تعمل في مجموعات ولكل منها أهداف وطموحات قد تختلف فيما بينها ، ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا للتفاعل .<sup>(3)</sup> فكل فرد يتأثر بالأفراد الآخرين ويؤثر فيهم، وبذلك يختلف كل مجال اجتماعي باختلاف أنماط العلاقات القائمة به.

يرى "ماكيفر" أن تكون الجماعة حتمية لا مفر منها ، لهذا لا يوجد أفراد يمكن أن يكونوا غير اجتماعيين والمجتمع ما هو إلا أفراد حدث بينهم ارتباط وتنظيم.<sup>(4)</sup>

نجد أن هناك العديد من الجماعات في العمل بعضها يختلف عن البعض الآخر وحتى تختلف عوامل تكوينها.

## II. عوامل تكوين الجماعات:

تلعب الجماعات دورا هاما وحيويا في حياة الفرد لأن انتماء الفرد للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته ورغباته، كما يمكنه من تحقيق أهدافه كما أن الجماعة التي ينتمي عليها

(1) محمد سيد فهمي: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999، ص: 13.

(2) ماجد العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص: 135.

(3) ناصر دادي عدون: ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2003، ص: 135.

(4) أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت حاد الله كشك: ادارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص: 97.

الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية، وهناك العديد من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى تكوين الجماعات من أهمها:

- 1- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة.
- 2- يتحد الأفراد سويا من أجل حل مشكلات يصعب حلها بصفة فردية.
- 3- وجود قيم ومعايير وخصائص مشتركة بين الأفراد.
- 4- وجود علاقات قوية تربط الأفراد ببعضهم البعض.
- 5- الحاجة إلى الانتماء والترابط الجماعي والتي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق الانتماء إلى الجماعة.
- 6- حماية أنفسهم من المخاطر أو الحاجة إلى الأمن.

وتقدم نظرية التبادل تفسير بسيط لتشكيل الجماعة وبقائها وتقول النظرية أن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة مقابل إشباع احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة وهذا افتراض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من مساهمتهم فيها.<sup>(1)</sup>

كما أن الباحثون والدارسون اختلفوا في تحديد أسباب انضمام الأفراد إلى الجماعات فمنهم من يرى أن ذلك راجع إلى عامل القرب أو المكان ومنهم من يرى أن ذلك راجع إلى عوامل اجتماعية أو نفسية... الخ.

#### 1- العوامل المادية:

وهي العوامل التي تتعلق بالمكان ذلك كون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الاتصال والتفاعل بينهم، فيكون بذلك المكان عنصرا أساسيا يجب توفره حتى يمكن أن يقع نوع من الاتصال والتفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل إضافة إلى الوظيفة فعادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة.

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص: 246- 247.

## 2- العوامل الاقتصادية:

يتكون الجماعات في كثير من الأحيان في اعتقاد الأفراد في إمكانية تحقيق فوائد اقتصادية من وظائفهم إذا عملوا في جماعات، وبإمكانهم تحقيق زيادة في الأجور بالعمل الجماعي التعاوني، كما يلجؤون إلى الدفاع عن مصالحهم المادية في حالة وجود نقابات تدافع عن مصالحهم أمام الإدارة.

## 3- العوامل النفسية والاجتماعية :

يمكن أن تشكل الرغبة في إشباع حاجات معينة دافعا قويا لتكوين جماعة وتعتبر في هذا الصدد الحاجات الخاصة بالأمان والاحترام وتحقيق الذات أبرز الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها بالانضمام إلى الجماعة. (1)

## III. خصائص ومميزات الجماعة:

## 1- خصائص الجماعة: من خلا ما سبق نستخلص مجموعة من الخصائص أهمها:

أولاً- صغر الحجم: الجماعة يجب أن تكون صغيرة الحجم وذلك حتى يتمكن الأعضاء من معرفة بعضهم البعض، معرفة قوية مما يمكنهم من الإسهام في الحياة الاجتماعية إسهاما ايجابيا بصورة فعالة ولأن صغر الجماعة يؤدي إلى زيادة الاتصال والتفاعل بين أعضائها.

ثانياً- التماسك: يجب أن تكون الجماعة على درجة من التماسك ولها هدف واضح يربط بين أعضائها كالرغبة في ممارسة نشاط معين أو تعلم شيء جديد... الخ. ويجب أن يكون الهدف ملائماً لاستعدادات الأعضاء وقدرتهم وخبراتهم.

ثالثاً- التفاعل: الأفراد الذين لا يتفاعلون لقائهم لا يكونون جماعة ولن يستقيم هذا التفاعل إلا إذا كان النشاط الداخلي للأفراد أكثر من نشاطهم الخارجي.

(1) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص: 115.

رابعاً- التنظيم: يجب أن تكون الجماعة، كما يحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجماعة، ويأخذ كل عضو المركز أو المكانة التي تناسبه في شبكة العلاقات الاجتماعية داخل الجماعة. (1)

أما "بول هيرفوس" فيضع محاكاة أساسية للفرقة بين الجماعة وأي تجمع يضم أفراد، يمكننا من خلالها التمييز بينهما وهذه المحاكاة هي:

- وجود تفاعل بين الأفراد.
- توافر أهداف مشتركة بينهم.
- وجود مجموعة من المعايير تحدد اتجاه نشاط الجماعة.
- مجموعة من الأدوار.
- شبكة من التجاذب الشخصي تميز الجماعة عن غيرها من الجماعات. (2)

## 2- مميزات الجماعة:

### أولاً- القيادة:

بالرغم من أن المشرف هو القائد الرسمي للجماعة، إلا أنه يوجد هناك واحد أو أكثر من قائد غير رسمي للجماعة ينالون احترام، أعضاء الجماعة ويتكون هذا الاحترام نتيجة لمعرفة أو زملائه لمهارته أو سعة معرفته أو نوع العمل الذي يؤديه، أو قدرته على الاتصال مع الآخرين، أو قدرته على الوفاء بمطالبهم الشخصية، فإذا كان لنقابي قادراً على التعرف على هؤلاء القادة الغير رسميين، يكون بالتالي قادراً على تنمية علاقات فعالة تمكنهم من استعمال مواهبهم وطاقتهم بفعالية أكثر اتجاه خط سير التنظيم، ونفس الشيء بالنسبة للمشرف.

(1) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص: 11.

(2) جابر عوض حسن: العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، مصر، 2002، ص: 69.

المركز: يتميز القائد الرسمي أو الغير رسمي عن بقية العاملين بحصوله على مركز بين الآخرين في الجماعة، وهذا المركز قد يرتبط بعوامل أخرى غير القيادة مثل السيادة والمرتب،

#### ثانيا- القدرات الخاصة:

رئيس الجماعة لا بد أن تكون له قدرات خاصة، وعوامل محددة تميز شخصيته عن الآخرين ووظيفته عن الوظائف الأخرى، ومن حسن الحظ أنه توجد نماذج عديدة من المراكز حتى أن كل شاغل لوظيفة يحاول أن يستوفي بعضا من متطلبات وظيفته، ولذلك لا بد ان يدرك المشرف مصادر متطلبات وظيفته في علاقته بالعاملين الذين يدنون منه.

#### ثالثا- التماثل:

إن التنظيم الغير رسمي يخلق تكوينات متماثلة في داخل الجماعة مثل هذه التماثلات قد تقدم أهداف الإدارة، فمثلا قد تكون جماعة لها عادة التمسك بقواعد الشركة بعناية وتؤثر الالتزام بضغط جماعي على الشخص الذي وقع في عادة أو خطأ أدى إلى كسر قواعد العمل أو قد تكون هذه التماثلات ضد مصالح و أهداف الإدارة.

#### رابعا- الصغر:

إن كل جماعة أو مجموعة عمل يجب أن تكون متماثلة ولكن هذا لا يحكم شعور كل شخص نحو الآخر، ذلك ممل يتسبب في تكوين جماعات عمالية أصغر من الأفراد المترابطين ببعضهم البعض.

#### خامسا- الارتباط:

هي ولاء الموظفين نحو مجموعة عملهم، ويمكن قياس مدى ولاء هؤلاء الموظفين بطريقتين:

✓ إما عن طريق إجابات كل موظف عن ميوله نحو مجموعته التي هو عضو فيها.

✓ ويمكن قياس مدى ولاء هؤلاء بمقياس نشاط المجموعة ومدى انجازها للعمل لأن المجموعة المرتبطة تعمل نحو هدف واحد إما المجموعة الضعيفة الترابط فتكون غير قادرة على إنجاز عمل معين.

#### IV. أهمية جماعة العمل:

لقد توصل " ليكرت " إلى أهمية جماعة العمل في التأثير على الأفراد ذلك أو مشاعر الفرد بالقوة وبالأهمية والضعف وعدم الرضا تتحدد نتيجة علاقاته بجماعة عمله، فهي مصدر تلك المشاعر الايجابية أو السلبية فالإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته في علاقات مباشرة مع جماعته وعلى هذا فالفرد يسلك الطريق الذي يتفق مع أهداف الجماعة حتى ولو تعارض ذلك مع التنظيم.

لذلك يقترح "ليكرت" أن يتم تنظيم العمل على أساس جماعات عمل تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بقدرتها على النمو والتفاعل، وقد اتضح لدى " ليكرت " أن الفرد الذي يتميز بالولاء والانسجام مع جماعة عمله يتصف بما يلي:

- يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.
- يحاول التأثير على أهداف الجماعة لجعلها أكثر انسجاما مع أهدافه الشخصية.
- أكثر تجاذبا واتصالا مع أعضاء الجماعة.
- يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة .

وهو ما تجلى في النظرية الحديثة التي تقوم على أساس أن وحدة التنظيم الأساسية هي جماعات العمل التي تؤثر على التنظيم ككل من خلال:

- أن التنظيم لن يحصل على النتائج القسوى لإنتاجية جماعات العمل إلا إذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- إن فعالية التنظيم تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل الخاصة به وبالتالي فإن أي جماعة تتحرف أو تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأكمله.

- إذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى في التنظيم فإن شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما كانت على مستوى أدنى. (1)

ويمكن تلخيص مظاهر ارتفاع الروح المعنوية لأعضاء الجماعات فيما يلي:

1- قدرة أعضاء الجماعات على مواجهة الأزمات والمشاكل بشيء من الحزم والتكيف.

2- انخفاض نسبة تغيب العمال عن عملهم وتأخرهم عن مواعيد حضورهم .

3- انخفاض معدل الحوادث.

4- انخفاض معدل دوران العمل بينهم.

5- انخفاض مستوى الشكاوى والتظلمات.

6- ارتفاع جودة الإنتاج.

7- ارتفاع كمية الإنتاج.

8- عدم وجود صراع بين الأفراد ببعضهم البعض.

9- التماسك بين أعضاء الجماعات لتحقيق هدف مشترك. (1)

## V. أنواع الجماعات:

تختلف الجماعات باختلاف أنواعها والهدف الأساسي لهذا هو معرفة أنواع العلاقات الديناميكية بين الأفراد وكيفية تأثير الجماعة على سلوك الفرد بالإضافة أنها تفيدنا في توجيه الجماعة والعمل معها.

وتوجد عدة تصنيفات للجماعات وسنحاول تحديد أنواعها فيما يلي:

### 1- أنواع الجماعات حسب الانتماء :

أولاً- الجماعة العضوية: وهي الجماعة التي ننتمي إليها يكون الفرد فيها عضواً فعلياً مثل كونه ابننا في أسرة أو عضواً في نقابة أو طالباً في كلية أو لاعباً في إحدى الأندية وكل واحدة مما سبق تكون جماعة عضوية التي ينبغي في الحقيقة أن ينصرف الأعضاء

(1) حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص: 50-51.

(1) عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بدون طبعة، مصر، 2003، ص: 465.

لوائها، وتتميز بأن الفرد يجد نفسه منتميا إليها دون إرادة واختيار في أغلب الأحيان وذلك بسبب الإسراف في التنظيم وفرض القيود والعقبات، يكون الفرد عضوا بالفعل في جماعة لكنه من الناحية النفسية يرجع أو يميل لجماعة مختلفة هي التي تسيطر على اتجاهاته وآماله فتكون هذه الجماعة، جماعته المرجعية أو النفسية.

**ثانيا- الجماعة المرجعية:** يشير المصطلح إلى الجماعة التي تؤثر في سلوك الفرد (1) وهي الجماعة التي يربط الفرد نفسه بها أو يأمل في أن يرتبط بها نفسيا، لأنه يرى أنها سوف تكون أكثر إشباعا لحاجاته وتحقيقا لرغباته، يشترك أعضائها من خارج جماعتهم في الميول والرغبات مثلهم في نفسه، فالجماعة إذا جماعته ومعاييرها معاييرها، ويعتز نفسيا بهذه الجماعة لأنها تحقق له مثله وأمانيه ويكون ولاءه لها أكثر من الجماعة العضوية التي ليس له بها إلى مجرد الارتباط دون التعلق أو الانتماء العاطفي، ومجرد التبعية لا التجاوب والاندماج.

**ثالثا- تطابق الجماعة العضوية المرجعية:** على أنه ليس من الضروري أن يكون ثمة تباين بين جماعة أو جماعات الفرد المرجعية وجماعته العضوية، ولهذا كنا نستعمل دائما عبارة (غالبا) لنستثني تلك الحالات التي تتطابق فيها عضوية الجماعتين (العضوية، النفسية) في جماعة واحدة بحيث يكون الانتماء للجماعة قد تم باختيار الأعضاء وادانتهم ومعاييرها قد وضعوها بأنفسهم أو ليست مفروضة عليهم، وتشبع حاجات الأعضاء وتحقيق آمالهم وأمانيتهم بما لا يحتاجون معه إلى التطلع لجماعات أخرى، وبذلك تكون جماعته العضوية هي نفسها المرجعية فعلا (2)

## 2- أنواع الجماعات حسب طبيعة نظام العمل

**أولاً- الجماعة الرسمية:** يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المثالية وفق التسلسل الرئاسي، والتي

(1) عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1988، ص: 89.

(2) دسوقي كمال: ديناميكية الجماعة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ج1، المطبعة الأنجلو مصرية، مصر، 2003 ص: 139، 242.

تتشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم مسؤول عليهم وعلى أدائهم وكذلك ما يسمى جماعة مهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها من قبل عدد من الوحدات التنظيمية للعمل على مشروع معين أو انجاز هدف محدد ويمكن إعطاء أمثلة عن ذلك بتشكيل فريق بحثي في جامعة ما من عدد الباحثين من عدد الدوائر الأكاديمية حول موضوع معين إذا أفراد هذه الجماعة لا يتبعون دائرة لوحدة معينة بل يكونون في دوائر عديدة، وتحتوي المنظمات المعلنة تحديد هؤلاء الأفراد ذوي المكانة الأعلى في المنظمة. (1)

ثانياً- الجماعة الغير رسمية: تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تتشكل ولا تتحدد فيها وفقاً لمقتضيات التنظيم، بل استجابة لحاجات خاصة بالأعضاء والتي قد لات تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية ومن ذلك جماعات المصالح التي تتشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لأزمات، أو تهتم بتنظيم رحلات، أو نشاطات اجتماعية خاصة بها، وكذلك هناك جماعات الصداقة التي تتشكل ليست بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق في القيم والمشاعر بين أفرادها وهو أمر مهم لكافة الناس، إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن وبالاعتراف بذاتهم و بالاحترام والانتماء وبالقوة والقدرة على الإنجاز من خلال العضوية في الجماعة. (2)

#### - معرفة العلاقة الموجودة بين الجماعة الرسمية والغير رسمية:

ويمكن أن نلخص علاقة الجماعة الغير رسمية بالجماعة الرسمية أو علاقة الجماعة الصغرى بالجماعة الكبرى التي تتضمنها أو تشرف عليها وما يكون بين كلا النوعين من الجماعات من تأثير وتأثر تتمثل في النقاط التالية:

أ- تميل معايير ومستويات الجماعة الرسمية إلى التأثير في سلوك الجماعات الغير رسمية.

ب- إذ ما نشأ اعتراض على بعض معايير المنظمة الأكبر تضم الجماعة الغير رسمية ( التي تعمل وجها لوجه) معايير ومستويات مقننات الإنتاج.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص: 133.  
(2) راوية حسن: مرجع سابق، ص: 126.

- ت- إذا لم تكن الجماعة الغير رسمية قائمة على معارضة معايير المنظمة الأكبر، فإنها تقوي دوافع الوصول للأهداف الرسمية الأبعد.
- ث- يبين أعضاء الجماعة الغير رسمية نشاطا منسجما للميول نحو المصلحة المشتركة تميل معه المصلحة الذاتية أي التبعية وتصبح ثانوية .
- ج-تهيء الجماعات الغير رسمية في المصنع لظهور قادة اجتماعيين (غير رسميين) يختارهم الأعضاء تلقائيا ويخضعون لهم أكثر من خضوعهم للقادة الرسميين المفروض عليهم بحكم التنظيم.
- ح-يقوم هؤلاء القادة غير الرسميين بدور أدوات بلورة وتعميم مستويات فاعلية الجماعة.
- خ-عدم التوافق مع معايير الجماعة غير الرسميين الاجتماعيين يعاقب عليه.
- د- يتصرف القائد الغير رسمي كأداة دفاع عن الجماعة في البيئة الخارجية الأوسع للتنظيم التي هي منه.
- ذ- يظهر التسلسل الهرمي للقيادة الغير رسمية في الجماعة كلما علت. (1)

### 3-أنواع الجماعة من حيث الطبيعة:

- أولاً- الجماعات التلقائية: وهي الجماعات التي تتكون طبيعياً بسبب عوامل خارجية مثل الأسرة وجماعة القرابة...الخ.
- أو هي الجماعات التي تكونت طبيعياً أي من نفسها دون أن تكون هناك أياب خارجية تدفع إلى تكوينها، ومن أمثلة ذلك الأسرة وجماعة الأصدقاء.
- وتكوينها بهذه الطريقة ما هو إلا ظاهرة طبيعية جداً بالنسبة للإنسان إذ ينظم الأفراد في هذه الجماعات انتظاماً طبيعياً لميل الفرد بطبيعته إلى التجمع والشعور بالأمن في الجماعة لذلك ينتمي الفرد إلى جماعات يشترك فيها عدد من الأفراد تربطه وإياهم صفات

(1) بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية بمركب اسبان أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، غير منشورة، عنابة، 2004، ص: 100.

متجانسة في الجنس أو اللغة أو الدين أو المصلحة المشتركة، ومن أمثلة هذا النوع جماعات السياسة وجماعات اللعب. (2)

**ثانياً- الجماعات المكونة:** وهي الجماعات التي تتكون تحت تأثير عوامل خارجية كوجود ضغوط أو شخصيات معينة تدعوا إلى تكوينها إما رغم إرادة أعضاء الجماعة وإما بطرق مباشرة، (3) ويختار فيها الأعضاء طبقاً لمواصفات وشروط وهذه الشروط تتنوع وتعدد حسب أهداف الجماعة المراد تكوينها مثل الجماعة التجريبية التي تتكون بهدف إجراء التجارب والجماعات التي تتكون من المؤسسات والأندية الاجتماعية.

#### VI. عوامل تدعيم تماسك الجماعة:

يتوقف انسجام الجماعة وفعاليتها على مدى تفاعل الأفراد وتقابلهم وجها لوجه، ومدى اعتمادهم على الضوابط الخفية، كما يتوقف تماسك الجماعة، على مدى اندماج شخصية الفرد في الجماعة، ويتحدد ذلك بأمور ثلاث وهي:

1- درجة انتماء الأفراد للجماعة السوسولوجية مرتبط بمدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة.

2- مدى عضوية الأفراد في الجماعة السيكولوجية يتوقف على إدراكهم ومدى تبعيتهم للأهداف الإنشائية المشتركة.

3- دافع العضوية لدى الأفراد في جماعة سيكولوجية وظيفته مباشرة لإدراكها قوى الأهداف الإنشائية، وإدراكها ومدى الاشتراك المتبادل بينها.

ويمكن عملياً تقدير تماسك الجماعة وانسجامها بمراعاة عدة معايير أهمها :

1- مقدار التماثل العقلي بين الفرد والجماعة، أي مدى اتساق عقائدهم واتجاهاتهم وقيمهم.

2- درجة امتثال سلوك الجماعة لنظمها وأحكامها التنظيمية ومعاييرها الاجتماعية المتفق عليها.

(2) لو كيا الهاشمي، وجابر نصر الدين: مرجع سابق، ص: 75.

(3) عبد الحميد عطية: مرجع سابق، ص: 210.

3-مدى اندماج الفرد في الجماعة من الناحيتين الكمية والنوعية.

4-طبيعة شبكة الاتصال: (1)

إن الاتصال عبارة عن عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صور ذهنية للعالم وهو المشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، فالمشاركة تعني

الأفكار والمشاعر في الاتجاهات والمواقف في حال الاتفاق كما في حال الاختلاف. (2)

والمشاركة تكون عن طريق فرق العمل، لأنها تعد من أبرز ملامح النجاح، وحتى ينجح الفريق لا بد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه.

فمن خلال المشاركة يميل الفرد للتجمع والتعاون مع الغير، ومشاركتهم لتحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة وتتخذ المشاركة صوراً وهي:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- المشاركة في المعلومات.
- المشاركة في إحداث التغيير.

ويمكننا القول أن التماسك يرتبط بالاتصال والاجتماع والمشاركة في العمل، أما الابتعاد والانفصال فيضعف التماسك.

5-العلاقات التعاونية:

تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها فيصعب أن تقوم جماعة ما وتبقى إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أعضائها في طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة.

وفي تجربة قام بها " دوبيش " deubch وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك والانجذاب والود بين أعضائها وحاول كل منهم التأثير على الآخرين

(1) محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2004، ص ص: 281-283.  
(2) حسين حريف: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص: 9.

وتقبل كل منهم محاولة الآخرين التأثير فيه بعكس الجماعات التنافسية والتي عادة ما يكثر الصراع فيها وعلاقات التنافر والتباعد بين أعضائها وبين الجماعات الأخرى. (1)

كما أن هناك بعض الدراسات والتصنيفات التي أخذت موضوع عوامل تماسك الجماعة موضوعاً لها وهو ما قام به العالم "ميزوناف" J – MAISONNEUVE

والذي قسم عوامل تماسك الجماعة لإلى قسمين هما:

- العوامل الاجتماعية الوجدانية

- العوامل الاجتماعية الاجرائية

بالنسبة للعوامل الاجتماعية الوجدانية:

وتتكون خاصة من جاذبية هدف مشترك، وجاذبية العمل الجماعي، والدافع الأساسي للاتحاد والتواصل مع الغير نابعة من طبيعة الانسان في الحاجة إلى الانتماء إلى الجماعة والتخلص من العزلة، إلى جانب تأثير مشاعر التآلف والحب بين الأشخاص والعلاقات الموجبة المبنية على التعاطف والاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة.

أما العوامل الاجتماعية الاجرائية: وفيها يميز بين جانبيين، جانب توزيع الأدوار ووضوحها من جهة ونوع القيادة من جهة ثانية إذ أن المهمات التي تباشرها الجماعة وكذلك الاستعدادات الشخصية تكمن في في أساس التغيرات الوظيفي الذي يقابل الظهور التدريجي لنسق الأدوار الخاص بالجماعة ولا نستطيع التكلم عن ظهور الجماعة إلا منذ أن أصبح هذا النسق في حكم التطبيق ولكن كل فرد يمارس داخل هذا التغيرات تأثيراً عما يمارسه غيره من حيث الشدة والكيف ويرافق التأثير استعداد الفرد لقيادة الجماعة أو المشاركة في العمل المشترك. (1)

(1) عبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، بدون ط، 2004، ص: 141.

(1) باساناغا: مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص ص: 173، 174.

## VII. أسباب إضعاف تماسك جماعة العمل:

من الطبيعي أن تواجه الجماعات أثناء الحياة الاجتماعية بعض المشكلات مجملها فيما يلي:

1- القيادة المسلطة: تسلط القائد واتخاذ قرارات منفردا بعيدا عن الجماعة قد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها.

2- عدم تحديد المسؤولية: الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تحديد من يستحق اللوم.

3- السرعة في اتخاذ القرارات: خارج أوقات الأزمات والطوارئ .

4- عدم رغبة الأعضاء: المشاركة في الأنشطة وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية .

5- عدم وجود أعمال جماعية: يشترك فيها الأعضاء، لأن الأعمال الجماعية تساعد على نمو العلاقات بين الأفراد والجماعات.

6- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية: لأن من بين أهم أهداف الانتماء إلى الجماعة هو أن تكون الجماعة مشبعة لحاجات أعضائها.

7- عدم ملائمة التنظيم : لأعمال الجماعة لأن المغالاة في التنظيم أو غيابه يؤدي إلى وجود مشكلات. (1)

8- الاختلاف حول الأهداف: مثلما يؤدي الاتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات يؤدي الاختلاف إلى الصراع والعراك ويضعف درجة تماسك الجماعة.

9- حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل الأعضاء وبذلك يقلل درجة تماسكها وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل .

10- التجارب الغير سارة في الجماعة: حينما ينعدم التقارب والثقة بين أعضاء الجماعة أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.

(1) سلمى محمود جمعة: المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998، ص ص: 120- 121.

11- التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع والتنافر وظهور عوامل الانشقاق، وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاببات بعض الأعضاء حيث يؤدي ذلك على وجود التنافس الغير بناء بين أفراد الجماعة والذي يخلق الصراع والتنافر.

12- السيطرة: حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة، وقد يؤدي هذا الاتجاه إلى تكوين خلل أو وجود انعزاليين أو منشقين عن الجماعة. (1)

### VIII. دينامية الجماعة:

ديناميات الجماعة ميدان ذكر نسبياً، ومع ذلك فهو ينمو بخطى سريعة باحثاً على إحساس بالوحدة الذاتية فتهدف دينامية الجماعة إلى إكتساب المزيد من فهم طبيعة حياة الجماعة فقد حاول الباحثون في العلوم الاجتماعية توجيه قدر كبير من توجههم لدراسة ظاهرة الجماعة .

سلوك الجماعة وأسبابه، كيف ولماذا؟ وأثروا أن تستند نتائج دراستهم إلى الخبرة العلمية في أوضاع الجماعة ولذا حاولوا إيجاد مواقف علمية في التنظيمات والأعمال ومن أجل اكتشاف العوامل التي تجعل من بعض الجماعات فعالة والأخرى غير فعالة درس علماء النفس الاجتماعيون القوى التي تحدد سلوك الجماعة وأعضائها والتي تضع لديناميات الجماعة. (2)

وديناميات الجماعة ليست شيئاً يحدث حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها، فكل اجتماع وكل جماعة لها ديناميات، نموذج من القوى يصف التفاعل في الجماعة، العلاقات الشخصية بين الأفراد، مشكلات الاتصال طريقة الأعضاء في اتخاذ القرارات ، ومع أن هذه القوى قد توجد بدرجات متباينة فإن دراسة أي جماعة تبين أنها موجودة دائماً، وقد

(1) أندرو سيزلاقي: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص: 223.  
(2) شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002، ص: 173.

أجريت في السنوات الأخيرة أبحاث ضخمة عن خصائص الجماعات، أبعاد نموها، والوظائف التي تكون قيادتها عمليات اتخاذ القرارات فيها، وغيرها من العوامل التي تلقي الأضواء على كفاءتها. (3)

وتعرف دينامية الجماعة أيضا بأنه هناك معنيين أساسيين هما:

الأول: يتمركز حول معارف الظواهر الخاصة للجماعات الصغيرة والقوانين التي تنظمها.  
الثاني: يتمحور حول طريقة التدخل في الأفراد أو حول الجماعات داخل الهدف للحصول على التغيير الخاص بالشخصية أو المجتمع.

كما تعرف دينامية الجماعة "الدينامية" وتعني الحركة نحو تحقيق هدف معين. أما مصطلح "دينامية الجماعة" فقد عرف بعده بعدة تعاريف، فهو يستخدم كمصطلح عام للدلالة على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات. (1)

والجدير بالذكر أن ميدان دينامية الجماعة مرتبط باسم "كيرث ليفن" منذ 1943، فهي عبارة عن تكتيك الذي يحاول المواجهة بين الأفراد والجماعات.

ونعني بها أيضا ذلك التفاعل الحادث فيها نتيجة التغيير الاجتماعي والتعامل والاحتكاك والتفاعل الاجتماعي وهو ما يتم دراسته دراسة علمية منظمة من خلال دراسة القوانين التي تحكم الجماعة من حيث نشأتها ونموها وتفاعلاتها وأنشطتها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بهدف الوصول إلى مبادئ وتعليمات تنظم جوانبها المختلفة هذا وإذا كان التفاعل الاجتماعي هو العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة فإنه يمكن أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تنجم عن اتصال فردين أو أكثر "ليس بالضرورة اتصالا ماديا" لتحقيق أهداف الجماعة من خلال وسائل الاتصال الاجتماعي "مرسل ومستقبل ووسيلة اتصال"، وغالبا ما يكون الاتصال في الجماعات الرسمية رأسيا من الأعلى إلى الأسفل لإصدار التعليمات والأوامر، ومن أسفل إلى أعلى لتقديم المطالب ونقل النتائج والمشاعر، ويبدو ذلك بشكل واضح في الوحدات العسكرية التي تأخذ بمبدأ القيادة في تسلسل الاتصال، أما في الجماعات الغير رسمية فإن الاتصال يكون بشكل تلقائي، أي أن

(3) roger mucchulli :la dynamique des groupes, EDS,ES,F, France, 1977?P.103

(1) لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين: مرجع سابق، ص ص: 79- 81.

التفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء الجماعة بعضهم مع بعض من خلال الاتصال الأفقي لتحقيق الأهداف المطلوبة. (2)

### IX. الآثار الإيجابية لتماسك الجماعة:

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها ومن النتائج الايجابية لتماسك الجماعة ما يلي:

- تحقيق أكبر رضا للعامل وتحسين مستوى أدائه ونتاجيته وبالتالي اناجية أعلى للمنظمة.

- يساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد الغير ملتزمين وغير الخاضعين للجماعة من أجل الامتثال لمعايير الجماعة.

- كلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الاتجاهات والقيم وأنماط السلوك .

- مواجهة الضغوط والتهديدات الخارجية.

ويلحظ " لوثرانر " نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

### التأثير على فعالية الفرد:

- تلبية حاجات القبول والانتماء.

- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.

- المساعدة في اكتساب مهارات جديدة.

- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.

- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا وبالتالي من الإنتاجية.

### التأثير على فعالية المنظمة:

- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أدائها من قبل الأفراد أنفسهم.

- استقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة وزيادة رضا العاملين.

- تشكيل أداة لصنع القرارات مما ينتج عن ظهور آراء عديدة.

(2) محمود فتحي عكاشة/ محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990، 1991، ص ص 27، 28.

- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.
  - التزايد من استقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين<sup>(1)</sup>
- X. الآثار السلبية لتماسك الجماعة:**

حذر العديد من الباحثين من الإفراط في درجة تماسك الجماعة والآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتیجته ومن بين أهم النتائج السلبية ما يلي:

### 1- التفكير الجماعي:

الجماعة المتماسكة جدا تتشدد على الامتثال والالتزام بالمعايير والقرارات الجماعية نتیجة الضغط المتزايد على الفرد يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه، ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة ويتم كبت وجهات النظر المخالفة وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرية ابداء وجهات النظر وتشجيعها على ذلك ومنحها الشرعية.

ويرى kinisli و kreitmen بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبيات في عملية اتخاذ القرارات ومن أهمها:

-بدائل قليلة - عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة وعدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة- رفض آراء ذوي الخبرة- انقواء متحيز للمعلومات .

**2- تصاعد الالتزام:**

هذه النتيجة مرتبطة بالتفكير الجماعي حيث من المحتمل جدا أن يستمر أفراد الجماعة في تطبيق ما جاء بالرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.

إن النتائج السلبية التي تترتب عن التماسك الشديد لا تقتصر على أفراد الجماعة فقط، وعلى عملية صنع القرارات فيها بل تمتد للمنظمة بكاملها فالجماعات المتماسكة جدا تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى وتطويرها معايير وقواعد انعزالية عن الجماعات الأخرى في المنظمة وهذا كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء في المنظمة بكاملها.<sup>(1)</sup>

(1) حريم حسين: السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد ،عمان، الأردن، 2004، ص: 168.

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص ص : 169 - 170.

## خلاصة:

في الأخير نقول أن الجماعة تلعب دورا بارزا في حياة الفرد والمجتمع وحتى المنظمات فهي أساس لتعديل سلوك الفرد ووسيلة لتحقيق أهدافه ورغباته وحاجياته النفسية والاجتماعية وحتى الاقتصادية .

كما أنها تعد وسيلة لنمو المجتمعات وتطويرها والنهوض بها ليكون مجتمعا سليما متماسكا مبنيا على مبادئ أساسية إضافة إلى وجود تفاعل بينهم، وهدف مشترك مما يكسبهم روح الانتماء وضمان استمرار الحياة الاجتماعية.

فأي تجمع اجتماعي يكمن في مدى جاذبية هذه الجماعة للفرد أو المجتمع وكما زادت درجة هذه الجاذبية زادت درجة التماسك .

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد.

### I. مجالات الدراسة.

- 1- المجال المكاني.
- 2- المجال الزمني.
- 3- المجال البشري.

### II. منهجية الدراسة:

- 1- المنهج.
- 2- مصادر جمع المادة العلمية.

### III. عينة الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

إن في أي بحث علمي يرتكز على أسس منهجية تكون بمثابة المرشد والسييل الذي يتبناه الباحث لينطلق في عملية البحث .

ومن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم الأسس والخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في دراستنا، انطلاقاً من المنهج المستخدم والمصادر التي اعتمدنا عليها في جمع المعلومات النظرية وكذلك الميدانية، مع التطرق لمجتمع الدراسة والتعرف به، والعينة الننتقاء التي تعتبر النموذج المثالي لمجمع البحث.

## I. مجالات الدراسة:

تعتبر هذه الخطوة مرحلة تمهيدية للعمل الميداني والهدف منها التعرف على طبيعة مجتمع البحث وتحديدته كما أنها تسمى بالمرحلة الاستكشافية، كما أن أي عمل تطبيقي يحتاج إلى ميدان الدراسة يلائم طبيعة البحث وأهدافه والغرض منه.

### 1-المجال المكاني:

يقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة وهو مصنع سويح لصناعة الأجر في حي الجرف بلدية أولاد دراج بولاية مسيلة حيث يقع في الطريق الوطني رقم 06 الرابط بين المسيلة و باتنة حيث تقدر مساحته بـ 03 هكتارات .

يحدده شمالا: الطريق.

غربا: أولاد دراج.

### 2-المجال الزمني:

مر اجراء الدراسة بمراحل وتتمثل فيما يلي:

**المرحلة الأولى:** بدأت مع إثارة الإشكالية والرغبة في البحث عن الموضوع وبعدها تقديم الفكرة للمشرف وموافقته على الموضوع بعدها جاءت الخطوة التي يتم من خلالها تقديم الطلب للإدارة للسماح لنا بالعمل وبعدها الحصول على الموافقة لإنجاز الموضوع وذلك بداية من صياغة الإشكالية حول الموضوع ومن ثم تحديد الفرضيات.

**المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة بدأ جمع المادة العلمية حول الموضوع وذلك في حدود المستطاع والمتوفر، وفي هذه المرحلة أيضا قمنا بزيارة ميدان المؤسسة محل الدراسة وذلك بعد موافقة مدير المصنع.

**المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة تم الاستعداد لإجراء الدراسة الميدانية وذلك بداية من اعداد الإستمارة وتجريبها وتنقيحها وتوزيعها على العمال.

### 3-المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري المجتمع البشري الذي تجرى الدراسة عليه ويتمثل في عمال مصنع الآجر حيث يقدر عددهم بـ 130 عاملا مقسمين إلى 05 فرق يضم كل فريق 26 عاملا.

وكان هذا التقسيم وفقا للمستوى التعليمي والخبرة والأقدمية في العمل ولكل فريق ميزة خاصة به ووقت العمل الذي يعمل فيه.

## II. منهجية البحث:

### 1-المنهج:

يحتاج الباحث في تفسيره للظواهر والكشف عن حقائقها بدقة إلى اتباع المنهج العلمي الذي يهدف إلى التفسير العلمي لها والوصول إلى نتائج دقيقة وموضوعية ويعرف المنهج العلمي على أنه التنظيم الدقيق والصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة التي يتضمنها موضوع ما من أجل الكشف عن حقيقة مجهولة لدينا.

كما أن المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بهدف الإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث والوصول إلى الإجابة السليمة على الفرضيات والتساؤلات المطلوبة<sup>(1)</sup>

كما تعنى به مجموعة القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم<sup>(2)</sup>

غن اختيار الباحث لمنهج دراسته لا يأتي بصورة عشوائية أو من قبيل الصدفة، كما أن الباحث ليس له الحرية في اختيار منهج دراسته، وإذا حاول أن يفرض نهجا لدراسته فالأكيد أنه لا يصل غلى نتائج إلى نتائج منسقة أو منطقية تعكس واقع الدراسة والحقيقة الموضوعية.

(1) محمد الغريب عبد الكريم : البحث العلمي لتصميم المنهج والاجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، مصر، 1987، ص 77.  
(2) عمار بوحوش، محمود محمد الذبياني: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث العلمية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999، ص: 99.

ونظرا لطبيعة موضوعنا فقد اعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي حيث يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره فهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر<sup>(1)</sup>

كما يعرفه هويتي بأنه دراسة الوقائع السائدة المترتبة بظاهرة أو موقف معين أو مجموعة من الأفراد أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة معينة من الأوضاع.

#### أهداف المنهج الوصفي:

- تحديد وضبط أبعاد الظاهرة وجمع المادة العلمية
- ربط العلاقات بين الظاهرة ودراستها.
- توظيف رؤى وأطروحات الأفراد المبحوثين أو المسؤولين الذين لهم علاقة بالظاهرة.
- الوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المماثلة أو المشابهة أو المقارنة بعض أجزاء الظاهرة المدروسة ببعض أجزاء الظواهر الأخرى.<sup>(2)</sup>

وقد استخدمنا المنهج الوصفي لعرض وصف وتحليل ظاهرة الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة، لأنه المنهج الملائم لهذه الدراسة.

#### 2- مصادر جمع المادة العلمية:

يلجأ الباحث على طرق وأساليب وأدوات منهجية من أجل جمع المادة العلمية التي تخدم موضوع الدراسة، ويعتمد في ذلك على مصادر نظرية وأخرى ميدانية.

#### أولاً: مصادر جمع المادة العلمية النظرية:

ونعني بها جمع المعلومات حول موضوع البحث، ويكون الاعتماد على هذه المصادر أمراً ضرورياً لكل دراسة نظرية ميدانية وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على:

(1) جابر عبد الحميد: أحمد خيرى كاظم: منهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة، بدون طبعة، مصر، 1996، ص: 134.  
(2) رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص: 86.

أ- المصادر والمراجع: وتم جمعها من مكتبة علم الاجتماع وعلم النفس التي تناولت جملة من العناصر والمعلومات المراد التطرق إليها.

ب- المعاجم والقواميس: التي تساعد على ضبط المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بموضوع البحث .

ج - المجلات والرسائل الجامعية: حيث استفدنا من عدة رسائل متعلقة بميدان الدراسة.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية:

من أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانيا لا بد من جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة، فإن القيمة العلمية لأي بحث تقاس باننتاج المتوصل إليها، هذه النتائج ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج المستخدم والأدوات والتقنيات المتمثلة في الملاحظة، المقابلة، الإستمارة.

أ- الملاحظة:

تعتبر احدى أدوات جمع البيانات وقد تم استخدامها لجمع المعلومات من قبل الباحث أثناء إجرائه للمقابلات مع أفراد العينة والغرض من استخدام أسلوب الملاحظة هو اثراء معلومات أفراد العينة بعد تحليل البيانات الواردة في الاستمارة حيث يمكن تسجيل كل ما يلاحظه الباحث من المبحوثين سواء كان كلاما أم أسلوبا .

كما أن الملاحظة بما تتميز به من خصائص تصبح أساسا من مصادر الحصول على البيانات حيث تخدم الملاحظة الكثير من أهداف البحث فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية فتضيف إليها بعدا كينيا ونوعيا يمنحها معنا خاصا. (1)

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة كآدته أثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية حيث ساعدتنا على معرفة الجو السائد في المؤسسة من خلال ملاحظة العمال أثناء قيامهم بعملهم ومشاهدة السلوكيات التفاعلية والاجتماعية للعمال وعلاقاتهم فيما بينهم.

(1) حسن منسى: مناهج البحث، دار الكندي، ط، الأردن ، 1999، ص35 .

ب-المقابلة: هي محادثة موجهة يقوم بها الفرد مع الآخرين بهدف الحصول على المعلومات اللازمة للاستخدام في بحث علمي أو في التوجيه والتشخيص أو العلاج من خلال معرفة حقيقة أمر محدود وجوهر المحادثة السؤال والجواب (2)

ويعرفها حسن منسى بأنها محادثة يقوم بها الفرد مع آخر أو أفراد آخرين للاستغلالها في البحث العلمي.

وقد تمت هذه المقابلة بالمؤسسة لصناعة الأجر مع مديرها ومسؤوليه بالإضافة إلى عمال النظافة والأمن والنقل.

ج-الاستمارة: حيث تعرف بأنها نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما طريق المقابلة الشخصية أو نرسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.

ولقد تم تصميم الاستمارة من خلال الطرح النظري وذلك وفق موضوع البحث وفروض ومؤشرات و كذلك الواقع الامبريقي للمؤسسة حيث تم عرض الاستمارة على عدد من أفراد العينة قصد ابداء آرائهم حول أسئلتها دون قيد أو خوف .

وقد قمنا بتوزيع أداة الدراسة على العينة حيث بلغ عدد الاستبانات المرسله إلى العمال 26 . وكانت على النحو التالي:

**المحور I:** يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين وضم 5 أسئلة.

**المحور II:** يتعلق بمشاركة المبحوثين في اتخاذ القرار وضم 10 أسئلة.

**المحور III :** يتعلق بإشباع الحاجات المادية والمعنوية للمبحوثين بالمؤسسة وضم 15 سؤال.

(2) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، بدون طء، الجزائر، 2003، ص 37.

## III عينة الدراسة:

نظرا لصعوبة إجراء دراسة البحث على جميع أفراد المجتمع الأصلي الذي تم حصره وكل الحالات المكونة له فإننا أخذنا مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة له ومن ثم تعميم نتائج العينة على كل المجتمع.

تعرف العينة بأنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة واجراء الدراسة ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على مجتمع الدراسة<sup>1</sup> وبسبب اختيارنا للعمال فيعود إلى طبيعة الموضوع الذي أعالجه والذي يرتبط بتطبيق القواعد والاجراءات داخل التنظيم الصناعي خاصة فيما يتعلق بالتصرفات والعلاقات بين أفراد المجتمع .

ونظرا لطبيعة الموضوع المدروس فقد استخدمنا العينة العمدية لكونها العينة الأنسب فهي العينة التي تعرف على أنها التي تظهر فيها العناصر المكونة للعينة لنماذج مجتمع البحث وفيها يكون الباحث على دراية كاملة بمجتمع البحث وبعناصره الهامة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رشيد زرواتي : المرجع السابق، ص: 123.

<sup>2</sup> عطف محمد ياسين: علم النفس الإكلينيكي، دار العلمي للمالين، الطبعة 2، بيروت، لبنان، 2000، ص: 406.

### خلاصة:

إن عرض منهجية البحث، والتعريف بميدان الدراسة له أهمية كبيرة من حيث التطرق للمنهج المتبع في هذه الدراسة، والذي على ضوءه تتم معالجة الموضوع والبيانات الميدانية كذلك تعتبر مصادر جمع المادة العلمية والوسائل التي من خلالها الوصول إلى النتائج بدقة ليكون البحث أكثر مصداقية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات والنتائج الميدانية.

تمهيد.

I. تحليل خصائص المبحوثين.

II. تحليل بيانات خاصة بمشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات .

III. تحليل بيانات خاصة بإشباع الحاجات المادية والمعنوية.

IV. مناقشة الفرضيات في ضوء النتائج.

V. النتائج العامة.

## تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها آخر مرحلة في البحث السوسولوجي، وهذا بعد جمع البيانات والمعطيات الميدانية. كما أن الباحث يقوم بتفريغ البيانات الواردة في الاستمارة وعرضها في جداول مختلفة بعضها بسيطة والأخرى مركبة، ثم يقوم بتحليل وتفسير إجابات المبحوثين التي أجراها ميدانيا ومقارنتها مع بعضها البعض وصولا إلى النتائج العامة.

## I. البيانات الشخصية حول المبحوثين:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:

| الاحتمالات | ت  | %   |
|------------|----|-----|
| ذكر        | 26 | 100 |
| أنثى       | /  | /   |
| المجموع    | 26 | 100 |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق التي تبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن الذكور يمثلون كل العينة المختارة.

ومن خلال القراءة الإحصائية يمكننا أن نرجع هذا السبب إلى ثقافة المجتمع المحلي للمؤسسة وطبيعة العمل الشاق الذي يتطلب قوة عضلية الشيء الذي يستبعد وجود المرأة فيها زيادة على ذلك عدم قدرة المرأة على إنجاز الأعمال الصعبة التي تختص بها الورشات في المؤسسات الصناعية.

الجدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة وفقاً للسن .

| الاحتمالات    | ت  | %     |
|---------------|----|-------|
| ] 25 - 20 ]   | 06 | 23.07 |
| ] 30 - 25 ]   | 11 | 42.30 |
| ] 35 - 30 ]   | 01 | 03.84 |
| من 35 فما فوق | 08 | 30.76 |
| المجموع       | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق نجد أن نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين ] 30 - 25 ] وذلك بنسبة 42.30% مقارنة بالفئة

الأخرى والتي تنحصر أعمارهم ما بين 35 فما فوق بنسبة تقارب 30.76% في حين تليها الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين [ 20 - 25 ] بنسبة 23.07% أما فيما يخص الفئة الأخيرة المحصورة ما بين [ 30 - 35 ] تقدر النسبة بـ 03.84%. ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن فئة الشباب هي الغالبة في العينة المختارة وهذا راجع إلى عدة اعتبارات منها حداثة المؤسسة وبالتالي التوظيف الحديث للقوة العاملة ما يجعل من غالبية أفرادها شباب من ناحية وكذا طبيعة العمل التي تفرض خصائص بيولوجية معينة أهمها القوة العظمية والمتوفرة في فئة الشباب أكثر من غيرهم.

جدول رقم (6): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للحالة العائلية.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| أعزب       | 17 | 65.38 |
| متزوج      | 09 | 34.61 |
| مطلق       | /  | /     |
| أرمل       | /  | /     |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق تبين أن نسبة 65.38% من أفراد العينة عزاب وهي نسبة متفاوتة مع فئة المتزوجين والتي بلغت نسبتهم 34.61% .

وهذا طبيعي مقارنة مع معطيات الجدول الخاص بتوزيع المبحوثين حسب السن فصغر سن أغلب المبحوثين يجعل من الطبيعي أن يكون أغلبهم عزابا.

كما يرجع سبب تفوق هذه النسبة عن نسبة فئة المتزوجين أن العزاب غير مسؤولين نوعا ما، أما فئة المتزوجين تقع المسؤولية على عاتقهم وتكون صعبة، حيث

تتطلب على الأقل وجود امكانيات مادية تكفيها وتلبي رغباتها ومتطلباتها اليومية، كما أن الحقيقة، أن أغلب الصراعات تأتي بسبب غلاء المعيشة وهو ما يدفعنا إلى الإستنتاج أن أفراد العينة التي لا تقع على عاتقها مسؤوليات عائلية تستطيع أن تعطي ما عندها لتحقيق الازدهار والرقي للمؤسسة لأنه يتحمل مسؤولية المؤسسة فقط.

الجدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة وفقا للمستوى التعليمي.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| ابتدائي    | 03 | 11.53 |
| متوسط      | 07 | 26.92 |
| ثانوي      | 08 | 30.76 |
| جامعي      | 08 | 30.76 |
| المجموع    | 26 | 100   |

للمستوى التعليمي دور بارز في فهم واستيعاب قضايا مختلفة وتلقي معلومات ومعارف، ومن خلال معطيات الجدول الاحصائي أعلاه أو فوق نجد أن نسبة أفراد العينة ذوو المستوى الثانوي والجامعي كانت متساوية وقدرت بـ 30.76% في حين أن نسبة أفراد العينة ذوو المستوى المتوسط فقد بلغت 26.92% بينما ذوو المستوى الابتدائي فنقدر بـ 11.53% .

ومن خلال القراءة الاحصائية يتضح أن المستوى التعليمي مقبول إلى حد ما (متوسط، ثانوي، جامعي) وهذا ما يسهل ويساعد العمال على قراءة الملصقات والتعليمات والارشادات الموجهة إليهم كما نجد أن المؤسسة تحرص على مراعاة هذا الجانب عند قيامها بعملية التوظيف زيادة على حداثة المؤسسة، بينما يعود ارتفاع نسبة ذوي المستويات الثانوية والجامعية ما تتطلبه المؤسسة من كفاءات ومهارات في موظفيها أين

أصبح متوفرا تعطي أهمية كبيرة للمستويات التعليمية العالية في التوظيف في مختلف المؤسسات الجزائرية بما فيها الصناعية .

الجدول رقم (8): يوضع توزيع أفراد العينة وفقا للأقدمية.

| الاحتمالات (سنة) | ت  | %     |
|------------------|----|-------|
| 5 - 1            | 19 | 73.07 |
| 10 - 6           | 05 | 19.23 |
| 15 - 11          | /  | /     |
| 20 - 16          | /  | /     |
| 20 فأكثر         | 02 | 07.69 |
| المجموع          | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الاحصائي أعلاه أو فوق والتي تعبر عن الأقدمية في العمل تبين أن نسبة 73.07% من أفراد العينة الذين لديهم أقدمية من 1 إلى 5 سنوات أما بنسبة 19.23% لا تمثل أفراد العينة الذين تتراوح أقدميتهم من 6 إلى 10 سنوات وتليها نسبة 7.62% من العمال الذين لديهم أقدمية من 20 سنة فأكثر .

ومن خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول تتضح لنا أن أقدمية العمال بالمؤسسة تبدأ من 1 إلى 5 سنوات وهي كافية وهذه الأخيرة تعبر عن الخبرة التي تمكن المؤسسة من امتلاك كفاءات شابة ذات دافعية وقدرة على العمل خاصة إذا توفر جو التفاعل بين الأفراد داخل المنظمة من أجل نقل الخبرات التي من الأرجح أن تسمح للمؤسسة بتحقيق أهم أهدافها المرتبطة بالاستقرار التنظيمي في ظل التغيرات الحاصلة وهذا طبقا بالنظر للجدول الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب السن فصغر سن أغلب المبحوثين يجعل من أقدميتهم صغيرة مقارنة مع كبار السن .

## II. بيانات خاصة بمشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

الجدول رقم (9) :يوضح توزيع المبحوثين حسب دورهم في وضع النظام الداخلي للمؤسسة.

| الاحتمالات (سنة) | ت  | %     |
|------------------|----|-------|
| نعم              | 02 | 07.69 |
| لا               | 24 | 92.30 |
| المجموع          | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الاحصائي نجد أن نسبة 92.30% من المبحوثين أكدوا على عدم مشاركتهم في وضع النظام الداخلي للمؤسسة مقارنة بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا العكس والتي قدرت نسبتها بـ 7.69%.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن لكل مؤسسة نظام تسير عليه الحفاظ على سيرورة عملها فهي التي تهتم بالقوانين واللوائح الادارية التي تخص نظام المؤسسة ومن خلال النسبة الكبيرة يتضح أن العمال ليس من مهمتهم وضع النصوص القانونية والتنظيمية التي تخص المنظمة لأنها من مهمة تحتاج خبرة ودراية قانونية وادارية وهذا لا يتوفر لدى غالبية العمال ما عدى الإطارات منهم.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب دورية الاجتماعات والقرارات التي تتخذ من طرف المسؤول.

| المجموع |    | جماعية |    | انفرادية |    | القرارات من طرف المسؤول |
|---------|----|--------|----|----------|----|-------------------------|
| %       | ت  | %      | ت  | %        | ت  | الاجتماعات الدورية      |
| 23.07   | 06 | 03.84  | 01 | 19.23    | 05 | دائما                   |
| 46.15   | 12 | 23.07  | 06 | 23.07    | 06 | أحيانا                  |
| 30.76   | 08 | 07.92  | 02 | 23.07    | 06 | نادرا                   |
| 100     | 26 | 34.83  | 09 | 65.14    | 17 | المجموع                 |

يتضح من خلال الجدول رقم (7) أن النسبة الغالبة من المبحوثين أكدت أن القرارات تتخذ من طرف المسؤول بطريقة انفرادية وذلك بنسبة 65.14% تتصدرها الفئة التي أجابت أحيانا و نادرا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 23.07% في حين نجد نسبة 19.23% للفئة التي أجابت دائما ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها ثم تأتي نسبة 34.83% في المرتبة الثانية للذين قالو أن القرارات تتخذ من طرف المسؤول بطريقة جماعية.

حيث احتلت الفئة التي أجابت أحيانا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 23.07% في حين توزعت بشكل متقارب بين نادرا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها ودائما ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها على التوالي بنسب 7.92% ، 3.84%.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ أن المؤسسة نادرا ما تعقد اجتماعات دورية وذلك راجع حسب الوضعية وكذا الاستقرار فهي تقوم بهذه الاجتماعات ويكون اتخاذ القرار انفرادي من طرف المسؤول وذلك للحفاظ على حساسية الموضوع وعدم الخلط بين المسؤوليات وكذلك للحفاظ على الأمن والاستقرار الوظيفي لكل مسؤول وهذا ما يدفع المؤسسة للتطور.

**الجدول رقم (11):** توزيع المبحوثين حسب دورية الاجتماعات والقرارات والاجراءات التي يشارك العمال في وضعها.

| المجموع |    | التعيين |    | التخطيط |    | الأمن الوظيفي |    | القرارات والاجراءات التي يشارك العمال في وضعها |
|---------|----|---------|----|---------|----|---------------|----|--|
| %       | ت  | %       | ت  | %       | ت  | %             | ت  | الاجتماعات الدورية                             |
| 19.23   | 05 | /       | /  | 07.69   | 02 | 11.53         | 03 | دائما  |
| 42.30   | 11 | /       | /  | 15.38   | 04 | 26.92         | 07 | أحيانا   |
| 38.46   | 10 | 07.69   | 02 | 11.53   | 03 | 19.23         | 05 | نادرا  |
| 100     | 26 | 07.69   | 02 | 34.06   | 09 | 57.68         | 15 | المجموع  |

يتضح من خلال الجدول رقم (8) أن النسبة الغالبة قد سجلت لدى المبحوثين الذين قالوا أن أهم القرارات والاجراءات التي يشاركون في وضعها هي الأمن الوظيفي وذلك بنسبة 97.68% تتصدرها الفئة التي أجابت أحيانا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 26.92% تليها الفئة التي أجابت نادرا ما تعقد المؤسسة اجتماعات كذلك وذلك بنسبة 19.23% في حين نجد أن الفئة التي أجابت دائما ما تعقد المؤسسة هذا النوع من الاجتماعات وذلك بنسبة 11.53% ثم تأتي نسبة 34.06% في المرتبة الثانية للذين قالوا أن أهم القرارات والاجراءات التي يشاركون في وضعها هي

التخطيط، تنصدرها الفئة التي أجابت أحيانا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 15.38% تليها الفئة التي أجابت نادرا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها بنسبة 11.53% في حين نجدها عند الفئة التي أجابت دائما ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 7.69% .

ثم تأتي نسبة 7.69% في المرتبة الثالثة للذين قالوا أن أهم القرارات والاجراءات التي يشاركون في وضعها هي التعيين ، تنصدرها الفئة التي أجابت نادرا ما تعقد المؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها وذلك بنسبة 7.69%.

ومن خلال القراءة الاحصائية نلاحظ أن الاجتماعات الدورية التي تعقد بالمؤسسة ونفسر هذا لأن العمال دائما يسعون إلى الاستقرار الوظيفي والشعور بالانتماء إلى المؤسسة التي يعملون بها وهذا ما يحقق لهم الاستقرار بالنسبة للعامل والاستمرارية للمؤسسة.

**الجدول رقم (12):** توزيع المبحوثين حسب عدم المشاركة في تسيير المؤسسة بسبب عدم الرغبة في العمل.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 15 | 57.69 |
| لا         | 11 | 42.30 |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الاحصائي نجد أن نسبة 57.69% من أفراد العينة أن عدم المشاركة في تسيير المؤسسة بسبب عدم الرغبة في العمل مقارنة بالفئة التي ترى أن عدم المشاركة في تسيير المؤسسة لا تسبب عدم الرغبة في العمل وقد قدرت نسبتها بـ 42.30%.

فالمبحوثون الذين أكدوا أن عدم المشاركة في تسيير أمور المؤسسة يسبب لهم عدم الرغبة في العمل وهذا راجع إلى أن العمال لا يشعرون بالاستقرار المهني داخل المؤسسة كون ادارة المؤسسة تقوم بكل شيء فهي التي تحدد العمل وكذلك تقوم بوضع القوانين واللوائح والتعليمات وتتخذ القرارات وبالتالي تدفع بالعامل إلى عدم الرغبة في العمل وتحد من قدراته في الابداع والابتكار مما يقلل الولاء والانتماء للمؤسسة.

الجدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب عدم المشاركة في القرارات والشعور بالعزلة.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 17 | 65.38 |
| لا         | 09 | 34.61 |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الاحصائي نجد نسبة 65.38% من المبحوثين أكدوا على أن عدم المشاركة في اتخاذ القرار تشعر العامل بالعزلة مقارنة بالنسبة التي ترى بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرار لا تشعر العمال بالعزلة والتي قدرت نسبتها بـ 34.61%.

وذلك لأن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة تشعر العامل باللامبالاة وعدم التقدير من طرف الرؤساء وهذا ما يؤدي إلى الإهمال والإحباط والإنفراد بنفسه وعن زملائه في محيط العمل.

الجدول رقم (14): يوضح توزيع المبحوثين ورغبتهم في تغيير المؤسسة.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 18 | 69.23 |

|       |    |         |
|-------|----|---------|
| 30.76 | 08 | لا      |
| 100   | 26 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي نجد أن نسبة 69.23% من المبحوثين أكدوا على رغبتهم في تغيير المؤسسة التي يعملون فيها، مقارنة مع المبحوثين الذين قالوا لا بنسبة قدرت بـ 30.07%.

وهذا لأن أغلب المبحوثين يريدون تغيير مكان العمل ويرجع السبب إلى نقص الدخل الفردي، والظروف البيئية للمؤسسة الغير ملائمة للعمل، وسوء العلاقات مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم الإنسجام مع متطلبات الوظيفة ومواصفات شاغل الوظيفة.

### III. بيانات خاصة بإشباع الحاجات المادية والمعنوية للمبحوثين بالمؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح توزيع المبحوثين حسب مستوى الدخل الفردي.

| الاحتمالات (دج)    | ت  | %     |
|--------------------|----|-------|
| أقل من 20 ألف      | 07 | 26.92 |
| من ] 20 - 30 [ ألف | 16 | 61.53 |
| من ] 30 - 40 [ ألف | 01 | 03.84 |
| من 40 ألف فما فوق  | 02 | 07.69 |
| المجموع            | 26 | 100   |

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أو فوق لتوزيع مفردات العينة حسب الدخل الفردي أن أعلى نسبة 61.53% سجلت لدى الفئة التي تتقاضى من 20 إلى 30 ألف دج

ثم تليها نسبة 26.92% سجلت لدى الفئة التي تتقاضى أقل من 20 ألف دج وتليها نسبة 3.84% لدى الفئة التي تتقاضى من 30 إلى 40 ألف دج .

من خلال القراءة الاحصائية نجد أن أغلبية الإجابات سجلت لدى الفئة من 20 إلى 30 ألف دج أي أن الدخل المتوسط يعني أن دخلهم الفردي يتناسب مع المهام التي يقومون بها.

الجدول رقم(16): توزيع المبحوثين حسب مستويات الدخل وتلبية احتياجاتهم.

| المجموع |    | لا    |    | نعم   |    | تغطية الحاجيات   |
|---------|----|-------|----|-------|----|------------------|
| %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  | مستوى الدخل (دج) |
| 26.92   | 07 | 23.07 | 06 | 03.84 | 01 | أقل من 20 ألف    |
| 61.53   | 16 | 50    | 13 | 11.53 | 03 | من 20 إلى 30 ألف |
| /       | /  | /     | /  | /     | /  | من 30 إلى 40 ألف |
| 11.53   | 03 | 11.53 | 03 | /     | /  | 40 ألف فما فوق   |
| 100     | 26 | 84.61 | 22 | 15.37 | 04 | المجموع          |

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن الفئة الغالبة الذين قالوا أن الدخل لا يغطي حاجياتهم الأساسية وذلك بنسبة 84.61% تنصدرها الفئة التي تتقاضى من 20 إلى 30

ألف دج وذلك بنسبة 50% تليها الفئة التي تتقاضى أقل من 20 ألف دج بنسبة 23.07% في حين نجدها في فئة تتقاضى من 40 ألف دج فما فوق بنسبة 11.53% ثم تأتي نسبة 15.37% في المرتبة الثانية للذين قالوا أن الدخل الفردي يغطي حاجياتنا الأساسية تصدرها الفئة التي تتقاضى من 20 إلى 30 ألف دج بنسبة 11.53% تليها الفئة التي تتقاضى 20 ألف دج وذلك بنسبة 3.84%.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلبية الاجابات قالت أن مستوى الدخل الفردي لا يغطي حاجياتهم الأساسية وهذا راجع إلى غلاء المعيشة وكثرة المسؤوليات والاحتياجات واللوازم الضرورية للحياة.

**الجدول رقم (17):** يوضح المبحوثين حسب آدائهم لأعمال إضافية والرغبة في ترك العمل.

| المجموع |    | لا    |    | نعم   |    | الرغبة في ترك العمل<br>تأدية ساعات العمل الإضافية |
|---------|----|-------|----|-------|----|---|
| %       | ت  | %     | ت  | %     | ت  |   |
| 15.38   | 04 | 07.69 | 02 | 07.69 | 02 | نعم   |
| 84.06   | 22 | 30.76 | 08 | 53.84 | 14 | لا  |
| 100     | 26 | 38.46 | 10 | 61.53 | 16 | المجموع   |

يتضح من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق نجد أن المبحوثين الذين قالوا أن ساعات العمل الإضافية تدفعهم لترك العمل وقدرت نسبتهم بـ 61.53% مقارنة بفئة المبحوثين الذين لا يعملون ساعات إضافية وذلك بنسبة 53.84% في حين نجدها بنسبة 7.69% من مجموع المبحوثين الذين يعملون ساعات إضافية .

ثم تأتي نسبة 38.46% في المرتبة الثانية من أفراد العينة الذين قالو أن ساعات العمل الإضافية لا تدفعهم لترك العمل حيث احتلت الفئة التي أجابت بـ لا يعملون ساعات عمل إضافية بنسبة 30.76% في حين نجدها لدى الفئة التي أجابت بـ نعم يعملون ساعات عمل إضافية وذلك بنسبة 7.69%.

ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن العاملين لا يعملون ساعات إضافية لكنهم يرون على أنه إذا كانت هناك ساعات عمل إضافية فإنهم يلجؤون إلى ترك العمل في المؤسسة وهذا راجع إلى أن العامل لا يتحمل ضغوطات إضافية في العمل والساعات الرسمية كفيلة بإجهادهم جسدياً.

الجدول رقم (18): يوضح معاملة العامل في العمل .

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 11 | 42.30 |
| لا         | 15 | 57.69 |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق نجد نسبة 57.69% من المبحوثين يرون أن العامل لا يعامل بطريقة عادلة مقارنة بالفئة التي قالت العكس وقدرت نسبتها بـ 42.30%.

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن المشرفين لهم طريقتهم في المعاملة مع العمال فالبعض يعاملهم بطريقة سيئة والبعض الآخر بطريقة حسنة وهذا كله يرجع إلى شخصية المشرفين فهم لديهم أسلوب خاص في المعاملة مع العمال، فالمعاملة هي أساس العمل

بالمعاملة الحسنة تعطي ثمارا جيدة حيث يستطيع العامل أن يتقن عمله بدقة وتمعن والعكس صحيح.

الجدول رقم (19) يوضح اللامساواة بين العمال تؤثر على العلاقة العمالية.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 20 | 76.92 |
| لا         | 06 | 23.07 |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق أن نسبة 76.92% من المبحوثين أكدوا أن اللامساواة بين العمال تؤثر على العلاقات العمالية مقارنة بالمبحوثين الذين يرون أن اللامساواة بين العمال لا تؤثر على العلاقات العمالية فقد بلغت النسبة 23.07%. من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن اللامساواة تؤثر على العلاقات العمالية ونفسر هذا على أنه كلما كانت الإدارة العليا عادلة في معاملتها للعمال كلما قل الصراع وتماسكت الجماعة والعكس صحيح. في أن المؤسسة التي تسعى إلى الإستقرار والنمو لا بد لها أن ترعى الجانب الإنساني وأن تساهم في تحقيق العدالة الاجتماعية بين العمال.

الجدول رقم (20) يوضح العلاقة الارتباطية بين مدى توفر المؤسسة لنظام ترقية وحصول العامل على الترقية.

| الحصول على ترقية |    |    |       |         |       | المؤسسة لها نظام ترقية |
|------------------|----|----|-------|---------|-------|------------------------|
| نعم              |    | لا |       | المجموع |       |                        |
| ت                | %  | ت  | %     | ت       | %     | نعم                    |
| 13               | 50 | 06 | 23.07 | 19      | 73.07 |                        |

|       |    |       |    |       |    |         |
|-------|----|-------|----|-------|----|---------|
| 26.92 | 07 | 19.23 | 05 | 07.69 | 02 | لا      |
| 100   | 26 | 42.30 | 11 | 57.69 | 15 | المجموع |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق نجد أن المبحوثين الذين أجابوا على أنهم يتحصلون على ترقية وذلك بنسبة 57.69% تنتصدها الفئة التي أجابت أن المؤسسة لها نظام ترقية تسير عليه بنسبة 50% في حين نجدها عند الفئة التي أجابت أن المؤسسة ليس لها نظام ترقية تسير عليه وذلك بنسبة 7.69%. ثم تأتي نسبة 42.30% في المرتبة الثانية من المبحوثين الذين قالوا لا يتحصلون على ترقية حيث احتلت الفئة التي أجابت أن المؤسسة لها نظام ترقية تسير عليه وذلك بنسبة 23.07% في حين نجدها لدى الفئة التي أجابت أن المؤسسة ليس لديها نظام ترقية تسير عليه وذلك بنسبة 19.23%. ومن خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المؤسسة لها نظام ترقية تسير عليه وأن العمال استفادوا من هذا النظام كل هذا يزيد من سمعة المؤسسة في سوق العمل وكسب رهان المنافسة وبالتالي يؤدي إلى تطوير ونمو موردها البشري واستثماره على أكمل وجه. الجدول رقم (21) يصف الأقدمية وعلاقتها بترقية العامل.

| المجموع |    | العلاقات الشخصية |    | الأقدمية |    | المؤهل العامي |    | أساس الترقية الأقدمية |
|---------|----|------------------|----|----------|----|---------------|----|-----------------------|
| %       | ت  | %                | ت  | %        | ت  | %             | ت  |                       |
| 84.61   | 22 | 23.07            | 06 | 30.76    | 08 | 30.76         | 08 | {05 - 01}             |
| 07.69   | 02 | /                | /  | /        | /  | 07.69         | 02 | {10 - 06}             |
| /       | /  | /                | /  | /        | /  | /             | /  | {15 - 11}             |
| /       | /  | /                | /  | /        | /  | /             | /  | {20 - 16}             |

|       |    |       |    |       |    |       |    |          |
|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|----------|
| 07.69 | 02 | /     | /  | /     | /  | 07.69 | 02 | 20 فأكثر |
| 100   | 26 | 23.07 | 06 | 30.76 | 08 | 46.15 | 12 | المجموع  |

من خلال معطيات الجدول الإحصائي أعلاه أو فوق نجد أن المبحوثين الذين قالو تتم الترقية بالمؤسسة على أساس المؤهل العلمي وذلك بنسبة 46.15% تتصدرها الفئة من (1-5) سنوات بنسبة 30.76% في حين توزعت بين (6-10) سنوات ومن 20 فأكثر بنسبة متساوية 7.69% ثم تأتي نسبة 30.76% في المرتبة الثانية من أفراد العينة الذين قالوا تتم الترقية بالمؤسسة على أساس الأقدمية تتصدرها الفئة من (1-5) سنوات، ثم تأتي نسبة 23.07% في المرتبة الثالثة من المبحوثين الذين قالوا تتم الترقية بالمؤسسة على أساس العلاقات الشخصية تتصدرها الفئة من (1-5) سنوات .

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن سنوات العمل للعامل التي تكتسب من خلال الخبرة المهنية بالإضافة إلى المؤهل العلمي يلعبان دورا كبيرا في ترقية العامل وهنا نفسر أن المؤسسة تعتمد على نظام الترقية من خلال أسس علمية وموضوعية بعيدا عن الذاتية.

الجدول رقم (22) يوضح الصراعات العمالية بسبب الترقية.

| الاحتمالات | ت  | %     |
|------------|----|-------|
| نعم        | 12 | 46.15 |
| لا         | 14 | 53.84 |
| المجموع    | 26 | 100   |

من خلال معطيات الجدول يتبين أن نسبة 55.84% من المبحوثين أكدوا أن الصراعات العمالية التي تحدث في المصنع ليس بسبب الترقية مقارنة بالذين أكدوا على أن الصراعات العمالية تحدث بسبب الترقية وبلغت نسبتهم 46.15% ومن خلال القراءة

الإحصائية يتبين أن الترقية ليست سبب الصراعات بل هناك عوامل أخرى من بينها الحوافز المادية مثل الأجور والحوافز المعنوية مثل التشجيع وهذا ما أكدته الجدول رقم (24).

الجدول رقم (23) يوضح الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية.

| الاحتمالات                    | ت  | %     |
|-------------------------------|----|-------|
| عدم الاستشارة في اتخاذ القرار | 06 | 23.07 |
| عدم الزيادة في الأجور         | 12 | 46.15 |
| عدم الاستفادة من الترقيات     | 08 | 30.76 |
| المجموع                       | 26 | 100   |

لقراءتنا التأملية لهذا الجدول نجد أن نسبة 46.15% من المبحوثين يرون أن الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية هي عدم الزيادة في الأجور مقارنة بالفئة التي ترى أن الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية هي عدم الاستفادة من الترقيات وقد بلغت النسبة 30.46% في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين أن الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية هي عدم الاستشارة في اتخاذ القرار وقد بلغت النسبة 23.07% .

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد أن الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى أفعال سلبية هي قلة الأجور حيث تدفع للعمال بالقيام بأعمال ضارة مثل التخريب، الإضرابات ، البلبلة، قلة إرتفاع معدل دوران العمل وغيرها كما أن الترقية هي أيضا من العوامل التي تؤدي إلى ردود أفعال سيئة التي قد تضر بسمعة المؤسسة أولا والعامل ثانيا.

#### IV. مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

بعد أن قمنا بعملية تفريغ البيانات المجمعّة ثم تحليلها وتفسير المعطيات وربطها بما جاء بالجانب النظري نعرض النتائج التي توصلنا إليها والتي تكتسي طابعا مهما في عملية مناقشة الفرضيات التي انطلق بحثنا منها .

**الفرضية العامة:** والتي مفادها ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على تماسك جماعة العمل داخل المؤسسة.

**الفرضية الأولى:** والتي مفادها:

عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤثر على سلوكيات العاملين داخل المؤسسة سلبا.

✓ تبين النتائج الاحصائية أن نسبة 92.07% من أفراد العينة أكدوا على أن هناك

نظاما داخليا تسيير عليه المؤسسة والذي يعتبر الهيكل التنظيمي لها.

- ✓ لقد تبين أن نسبة 23.07% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة نادرا ما تنظم اجتماعات دورية وذلك في وقت الحاجة إليها ويكون اتخاذ القرارات بطريقة انفرادية من طرف المسؤول غالبا.
- ✓ أن نسبة 26.92% من أفراد العينة أكدوا أن الاجتماعات الدورية التي تعقد بالمؤسسة أحيانا يشارك فيها العمال باتخاذ القرارات التي تخص الأمن الوظيفي.
- ✓ لقد تبين لنا من خلال البحث أن نسبة 57.69% من المبحوثين أكدوا أن عدم المشاركة في تسيير أمور المؤسسة مما يخلق لهم عدم الرغبة في العمل وذلك لأن هذا الوضع لا يشعرهم بالاستقرار المهني.
- ✓ تبين أن نسبة 65.38% من المبحوثين أكدوا أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يشعرهم بالعزلة وبالتالي تؤدي به إلى اللامبالاة في العمل.
- ✓ من خلال نتائج البحث تبين أن نسبة 69.23% من أفراد العينة يرغبون في تغيير المؤسسة التي يعملون فيها ويرجع هذا إلى أسباب اجتماعية واقتصادية وغيرها. من خلال هذه المؤشرات يتبين لنا أن الفرضية تحققت إلى حد كبير.
- الفرضية الثانية: والتي مفادها.**
- عدم اشباع الحاجات المادية والمعنوية يؤثر على العلاقات العمالية داخل المؤسسة سلبا.
- ✓ من خلال نتائج البحث تبين لنا أن نسبة 61.53% من أفراد العينة أكدوا أن مستوى دخلهم من 20 إلى 30 ألف دج وهو دخل ضعيف يتناسب مع المهام التي يقومون بها.
- ✓ أن نسبة 84.61% من أفراد العينة أكدوا أن مستوى الدخل الفردي لا يغطي حاجياتهم الأساسية وهذا راجع إلى غلاء المعيشة وكثرة المسؤوليات والاحتياجات الضرورية.
- ✓ أن نسبة 61.53% من أفراد العينة أكدوا أنهم لا يقومون بساعات إضافية ولكنهم يقرون أنه إذا كانت هناك ساعات عمل إضافية فإنهم سوف يتركون العمل في

المؤسسة بسبب كثرة الضغوطات المفروضة عليهم والتي لا تتناسب مع قدراتهم الجسمية.

✓ أن نسبة 57.69% من أفراد العينة أكدوا أن طريقة معاملة المشرف للعمال مختلفة من عامل إلى آخر.

✓ أن نسبة 76.92% من أفراد العينة أكدوا على أن اللامساواة بين العمال تؤثر على العلاقات العمالية فكلما كانت الإدارة العليا عادلة في معاملتها للعمال كلما قل الصراع وزادت درجة تماسك جماعة العمل.

✓ من خلال نتائج البحث تبين لنا أن نسبة 57.69% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لها نظام ترقية تسيير عليه كل هذا يزيد من سمعة المؤسسة في سوق العمل.

✓ أن نسبة 46.15% من أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة لها نظام الترقية من خلال أسس علمية وموضوعية بعيدا عن الذاتية.

✓ من خلال نتائج البحث تبين أن نسبة 53.84% من أفراد العينة أكدوا أن الصراعات العمالية لا تحدث بسبب الترقية بل هناك عوامل أخرى كالحوافز المادية مثل الأجور والحوافز المعنوية مثل التشجيع وغيرها.

✓ أن نسبة 46.15% من أفراد العينة أكدوا أن الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية هي قلة الأجور بالإضافة إلى عدم الاستفادة من الترقيات مما تعود إلى القيام بأعمال مثل التخريب، الإضراب، البلبل، إرتفاع معدل دوران العمل وغيرها.

من خلال هذه المؤشرات نجد أن الفرضية الثانية تحققت بشكل كبير.

#### V. النتائج العامة:

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- 1- عدم تحديد المهام والأدوار والمسؤوليات للعاملين هذا ما يسبب ضعف تنسيق العمل بين الجماعات مما يؤدي بهم إلى النزاع
- 2- لكل مؤسسة نظام داخلي تسيير عليه وذلك للحفاظ على سيرورة عملها فالعمال ليسمن مهمتهم وضع النصوص القانونية والتنظيمية لأنها من مهمة الإدارة العليا..
- 3- هناك علاقة طردية بين عقد المؤسسة لاجتماعات دورية والقرارات التي تتخذ من طرف المسؤول فكلما قلت الاجتماعات الدورية كلما كانت القرارات المتخذة انفرادية وهذا راجع إلى حساسية الأمر وإلى عدم الخلط بين المسؤوليات والحفاظ على الإستقرار الوظيفي لكل عامل.
- 4- هناك علاقة طردية بين الاجتماعات الدورية والأمن الوظيفي فكلما عقدت اجتماعات دورية من طرف المؤسسة كلما شارك العمال في اتخاذ القرارات من أجل الأمن الوظيفي.
- 5- أن عدم المشاركة في تسيير المؤسسة يسبب للعامل عدم الرغبة في الولاء والانتماء لهذه المؤسسة بالإضافة إلى أن عدم مشاركته في اتخاذ القرارات قد يؤدي به إلى الشعور بالعزلة.
- 6- يرغب العامل في تغيير المؤسسة وهذا راجع إلى الظروف السيئة للعمل وتتمثل في نقص الدخل الفردي، سوء العلاقات بين الرؤساء والعمال بالإضافة إلى عدم الانسجام مع المتطلبات الوظيفية وغيرها.
- 7- هناك علاقة عكسية بين الدخل المادي والحاجيات الأساسية فكلما .
- 8- هناك علاقة طردية بين العمل الإضافي وترك العمل في المؤسسة.
- 9- هناك علاقة بين اللامساواة بين العمال والعلاقات العمالية حيث أنه كلما كانت العلاقة بين المشرف والمرؤوس حسنة كانت العلاقات العمالية جيدة والعكس.
- 10- هناك علاقة طردية بين نظام الترقي في المؤسسة وسمعتها في سوق العمل .

- 11- هناك علاقة طردية بين الأقدمية في العمل وترقية العامل حيث نجد أن الترقية تعتمد على عنصرين هامين هما الأقدمية والمؤهل العلمي فنظام الحوافز الذي تقوم عليه المؤسسة وتستخدمه كوسيلة للتحفيز سواء من الناحية المادية أو المعنوية قد يؤثر على جماعة العمل مما يدفع العاملين إلى خلافات حول هذه الحوافز .
- 12- هناك علاقة طردية بين الصراعات العمالية ونظام الترقيات .
- 13- يؤدي الصراع التنظيمي إلى هدم المعنويات والوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية الانتاجية والتقليل من أداء العمال كما يؤثر على العمل التعاوني وهذا يؤدي إلى إضعاف روح الجماعة وفقد الثقة بينهم .
- 14- يقتل روح المبادرة والإبداع لدى العمال وهذا بدوره يؤدي إلى القضاء على المهارات العلمية.

## خاتمة :

يعتبر الصراع ظاهرة محورية اقرها معظم العلماء في مختلف التوجهات التصورية والتخصصات العلمية، فمن خلال هذه الدراسة اتضح لنا جليا ان الصراع التنظيمي يشكل بعدا تنظيميا اساسيا يرتبط ببقية المتغيرات التنظيمية .

ومن هذا المنطلق بالذات حاولنا دراسة واقع هذه الظاهرة وهي الصراع التنظيمي الذي يوجد في المؤسسة الصناعية فكان هدفنا الاول يتمحور حول معرفة حقيقة هذه الظاهرة بوصفها احد الاركان الجوهرية التي تتحكم في الحياة البشرية، وهذا من خلال محاولة الكشف عن طبيعته ومصادره واسبابه واثاره، وفي ضوء الاطار التصوري تبين لنا ان الصراع التنظيمي هو عبارة عن تجسيد للبناء التنظيمي والواقع المجتمعي، كما اتضح لنا ان له تأثيرا على تماسك جماعة العمل انطلاقا من النظرة إليه بأنه ظاهرة غير مألوفة وغير عادلة نتجه لما تخلفه من اثار سلبية على تماسك الأفراد بدرجة أولى وفعالية المنظمة بدرجة ثانية، ولحسن او لسوء الحظ فان التناقضات والاختلافات ظاهرة غير إنسانية موجودة في كافة المستويات تتجه العديد من الأسباب، يترتب على كل هذا الإلمام التام بكل جوانب الضعف والقوة وذلك وفقا لإستراتيجية مثلى. فالمنظمة الفعالة والناجحة يتوجب عليها ان تقوم بدور كبير في تسوية الصراعات التي تحدث داخل بيئة العمل، حيث يقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة المدققة والاتصال السليم حتى تتمكن من إيجاد الحلول المناسبة في الوقت المناسب وكل هذا خدمة للعالم العام للمؤسسة وعمالها

## قائمة المصادر والمراجع:

- 1- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 2- أحمد مصطفى خاطر ومحمد بهجت حاد الله كشك: إدارة المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 3- اندرو سيلافي ومارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991.
- 4- الذهاب أميمة: الصراع في المنظمة، دار العلم، الكويت، 1980.
- 5- باساناغا: مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1983.
- 6- جابر عبد الحميد، وأحمد خيرى كاظم: منهج البحث في التربية وعلم النفس، دار النهضة، مصر، 1996.
- 7- جابر عوض حسن: العمل مع الجماعات، المكتبة الجامعية، مصر، 2002.
- 8- دي بونو إدوارد: الصراعات ، ترجمة السنوسي فاطمة، منشورات المجمع الثقافي، أبو ظبي، الإمارات، 1997.
- 9- واصل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2006.
- 10- حامد عبد السلام زهران: علم النفس الاجتماعي، دار العالم العربي، القاهرة، 1988.
- 11- حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- 12- حسين حريف: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.
- 13- حسن منى : مناهج البحث، دار الكندي، ط1، الاردن، 1999.

- 14- حريم حسن: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1987.
- 15- حريم حسين: السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- 16- كامل العربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 17- كمال دسوقي: دينامية الجماعة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ج1، المطبعة الأنجلو مصرية، مصر. 2003.
- 18- لوكيا الهاشمي وجابر ناصر: مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميله الجزائر، 2006.
- 19- لوكيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة الجزائر، 2006.
- 20- ماجد العطية: سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن
- 21- موسى اللوزي : التطوير التنظيمي(أساسيات ومفاهيم حديثة) دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2003.
- 22- محمد سيد فهمي: طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1999.
- 23- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الحديثة، مصر، 2004.
- 24- محمد عاطف غيث : قانون علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 25- محمد الغريب الكريم: البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشروق، القاهرة، 1987.

- 26- مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992،
- 27- محمود فتحي عكاشة/ محمد شفيق زكي: المدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1990-1991.
- 28- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 29- محمد القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 1993.
- 30- ناجي معلا: التفاوض، الإستراتيجية والأساليب، مدخل في الحوار والإقناع، مطابع الفنار، ط2، الأردن، سنة 2000.
- 31- ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، الجزائر، 2003.
- 32- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، ط2، الجزائر، 1998.
- 33- سلمى محمود جمعة: المدخل إلى طريقة العمل مع الجماعات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
- 34- عبد الحافظ سلامة: علم النفس الاجتماعي ، دار اليازوري الاجتماعية، عمان ، الأردن، 2007.
- 35- عبد الحميد عطية: طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، بدون ط، 2004.
- 36- عبد الله محمود /عبد الرحمان: سوسيولوجية التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 37- عادل حسن، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، مصر، 2003،

- 38- عامر خضير الكبسي: التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشروق، الدوحة، 1998.
- 39- عمار بوحوش، محمود محمد الديباني، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1999.
- 40- عمر الشريف وأسامة عبد العليم: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، عمان، الأردن، 2009.
- 41- العميان محمد سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2004.
- 42- عطوف محمد يسين: علم النفس الاكلياني، دار العلم للملايين، ط2، بيروت، لبنان، 2000.
- 43- فليه فاروق وعبد المجيد السد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005.
- 44- فرحات نحول: الوجيه في اقتصاد المؤسسة: دار الخلدونية للنشر والتوزيع: الجزائر 2008.
- 45- صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- 46- راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
- 47- رشيد زرواتي: مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عين ميله، الجزائر، 2007.
- 48- شفيق رضوان: السلوكية والإدارة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2002.
- 49- خليل محمد حسن الشماع وخصير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دارا لمسير للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن، 2000.

القواميس:

50- عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة،  
1988.

### الأطروحات والرسائل العلمية:

51- مجيدر بلال: تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية  
بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، 2009 . 2010 رسالة  
ماجستير غير منشورة

52- السويلم خالد: إدارة الصراع التنظيمي، دراسة مسحية على العاملين في الأجهزة  
الأمنية بمطار الملك خالد الدولي، الرياض، السعودية، 2001، رسالة ماجستير  
غير منشورة

53- رابح العايب: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية  
بقسنطينة 2008-2009 وهي رسالة ماجستير غير منشورة.

54- بوباية محمد الطاهر: دراسة الفعالية من خلال المؤشرات الثقافية، دراسة ميدانية  
بمركب اسبان أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية،  
غير منشورة، عنابة، 2004،

55- عبد العالي بالعيفة: التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية، دراسة  
ميدانية بوحدة التل للحليب ومشتقاته بسطيف سنة 2006-2007، رسالة ماجستير،  
غير منشورة.

56- الرويلي عبد الله عواد : استراتيجيات مديرة المدارس الثانوية بمنطقة الحدود  
الشمالية في إدارة الصراع التنظيمي ودورها في تنمية المهارات الإبداعية لدى  
المعلمين بمكة المكرمة وهي رسالة ماجستير غير منشورة.

57- طارق ابن موسى العتيبي: الصراعات التنظيمية واساليب التعامل معها، دراسة ميدانية أجريت على الضباط العاملين بالمديرية بمدينة الرياض، 2006، رسالة ماجستير وهي غير منشورة

#### المجلات :

58- الشخص أديب محمد: إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري ، م ع 56، مسقط ، 1994

59- زياد المعشر: الصراع التنظيمي دراسة اتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية في محافظات الجنوب، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، م2 ، العدد 1، عمان، الأردن، 2005.

60- محمد لطفي راشد: "مفهوم الصراع التنظيمي" المفاهيم واستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، م9 ، الرياض، السعودية، 1997.

61- مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، مجلة 11، ع 3، عمان، الأردن، 1987.

62- النمر سعود محمد: الصراع التنظيمي عوامل وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة السعودية، 1999.

63- عادل زيد: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، مجلد 34 العدد 4، الإمارات العربية، 1995.

64- عبد الوهاب: دور القائد في حل النزاع داخل المنظمة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية م م 2 ع 4 الإمارات العربية 1988.

65- عبد المعطي عسال: النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، الرياض، السعودية 1984 .

66- رفاعي محمد الرفاعي :مشكلة الصراع في التنظيم ،مجلة الإدارة ، م ع 3، القاهرة ، مصر ، 1980.

67- شاكرا الخشالي : أأر أنماط القفاة لرؤساء الأقسام العلمفة على الألتزام التنتظفمف لأعضاء هفئة التدرفس؁ المألة الأردنفة للعلوم التتطفقف؁ المأل 6؁ العءل 1؁ الأردن؁ 2003.

68- شاكرا الخشالي: استراتفجفات إءارة الصراع التنتظفمف وأأرها على إءساس العاملفن بفعالفة الإءارة وءة وإفابفة الصراع؁ ءراسة مفءانفة على عفنة وهف الشركات الصناعفة؁ المألة الأردنفة للعلوم التتطفقف؁ مأل رقم 7؁ العءل 1 الأردن؁ 2004؁

المراجع باللغة الأءنبفة:

69- roger mucchulli :la dynamique des groups, EDS,ES,F, France, 1977?P.103.

جامعة المسييلة

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع فرع تنظيم وعمل

استمارة : بحث بعنوان

الصراع التنظيمي وتماسك جماعة العمل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سويح لصناعة الآجر

مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

نرجو منكم الاجابة على أسئلة هذه الاستمارة مع العلم أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض

البحث العلمي وشكرا لتعاونكم معنا

إشراف الاستاذة:

- بوخييط سليمة

إعداد الطالبة:

- تناح فتيحة

ملاحظة: نرجو وضع علامة (X) في المكان المناسب واختيار جواب واحد لكل سؤال

السنة الجامعية 2012-2013

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن: .....
- 3- الحالة العائلية:  اعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 4- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 5- الأقدمية:
- 5-1 سنوات  6-10 سنوات  11-15 سنة  16-20 سنة  20 سنة فأكثر

المحور الثاني: خاص بمشاركة البحوث في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

- 6- هل كان لكم دور في وضع النظام الداخلي للمؤسسة؟  نعم  لا
- 7- هل تعقد بالمؤسسة اجتماعات دورية لمناقشة أوضاعها؟
- دائما  أحيانا  نادرا
- في كل الحالات لماذا؟ .....
- وما دورك فيها؟ .....
- 8- هل عند حدوث امر طارئ يخص المؤسسة تلجأ لأخذ آراء العمال؟  نعم  لا
- 9- هل تتخذ القرارات من طرف المسؤول بطريقة
- انفرادية  جماعية
- 10- هل تشرك المشرف في اتخاذ القرارات التي تخصك في محيط العمل؟
- دائما  أحيانا  نادرا
- 11- هل عند اصدار مرسوم أو قانون داخلي يستشار العمال فيه؟  نعم  لا
- 12- ما هي أهم القرارات والاجراءات التي تشركون كعمال فيها؟
- الأمن الوظيفي  - التعيين
- التخطيط  - أخرى أذكرها .....
- 13- هل عدم المشاركة في تسيير المؤسسة يسبب لك عدم الرغبة في العمل؟  نعم  لا
- 14- هل في رأيك عدم المشاركة في اتخاذ القرار يشعر العامل بالعزلة عن باقي العمال في المؤسسة؟
- نعم  لا

في كل الحالات لماذا؟ .....

15- هل ترغب في تغيير المؤسسة التي تعمل فيها ؟  نعم  لا

في كلتا الحالتين لماذا ؟ .....

المحور الثالث : خاص بإشباع الحاجات المادية والمعنوية للمبحوثين بالمؤسسة .

16- مستوى الدخل الفردي: أقل من 20 ألف دج  من 20 إلى 30 ألف دج

من 30 إلى 40 ألف دج  40 ألف دج فما فوق

17- هل دخلك الفردي يغطي جميع حاجاتك الأساسية ؟  نعم  لا

في حالة الاجابة بـ لا مالذي تفعله لتلبية كل حاجياتك؟.....

18- هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مجهودك في العمل ؟  نعم  لا

في حالة الاجابة بـ لا لماذا ؟ .....

19- هل حصلت على تعويض مادي على عمك لها ؟  نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم لماذا ؟ .....

20- هل تعمل ساعات اضافية ؟  نعم  لا

21- هل ساعات العمل الاضافية داخل المؤسسة تدفعك لترك العمل؟  نعم  لا

22- هل تحصلون في المؤسسة على مكافآت ؟

- مادية  نعم  لا

- معنوية  نعم  لا

- كليهما  نعم  لا

- في حالة الاجابة بـ نعم هل هي مرضية لك؟.....

- في حالة الاجابة بـ لا لماذا؟.....

23- هل يعامل العمال بطريقة عادلة فيما يتعلق بالعمل ؟  نعم  لا

24- هل اللامساواة بين العمال يؤثر على العلاقات العمالية ؟  نعم  لا

في كل الحالات لماذا ؟ .....

25- هل سبق وأن تعرضت لحادث عمل داخل المؤسسة ؟  نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم هل كان مرض لك؟.....

26- هل المؤسسة لها نظام ترقية تسير عليه ؟  نعم  لا

27- هل تحصلت على ترقية ؟ نعم  لا

- إذا كان الجواب بـ نعم ما طبيعتها؟.....  
- إذا كان الجواب بـ لا لماذا؟.....

28- على أي أساس تتم الترقية بالمؤسسة ؟

- المؤهل العلمي  الأقدمية

- علاقات شخصية  أخرى أذكرها .....

29- هل تحدث صراعات عمالية داخل المؤسسة بسبب الترقية ؟ نعم  لا

- في حالة الاجابة بـ نعم ما طبيعة هذه الصراعات؟.....  
.....

30- ما هي الدوافع التي تؤدي بالعمال إلى ردود أفعال سلبية ؟

- عدم الاستشارة فب اتخاذ القرار

- عدم الزيادة في الأجور

- عدم الاستفادة من الترقيات

- أخرى أذكرها .....





سبح محمد

الله