

تمهيد:

تقتضي الدراسة العلمية الالتزام ببعض جوانب والضوابط المنهجية التي لا يمكن الحياد عنها لبلوغ الهدف المنشود من الدراسة وتحقيق النتائج المرجوة منها. ومن اجل هذا نعمل على افراد فصل كامل لهذه الضوابط التي تبين بوضوح مسارات البحث وبعض مآلاته المتوقعة، ولهذا نعمل على بيان الاسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع والاهداف التي ننشدها من خلالها، ثم ببناء إشكالية تلخص الجوهر الظاهرة محل الدراسة من خلال الإحاطة بجوانبها المختلفة وإبراز ما هو بارز في هذه الظاهرة ثم الخروج بتساؤل مولد لتساؤلات أخرى.

ثم نحاول ان نسرد بعض الدراسات السابقة والتي تلتقي مع دراستنا في جانب من جوانبها لتكون هديا لنا في سيرورة البحث وقاعدة انطلاق جديدة لكشف جوانب أخرى في الموضوع المدروس، وفي هذا الخضم كله نحاول ابراز بعض الجوانب لصراع التنظيمي من خلال عرض بعض النظريات السوسيولوجية ومقاربتها بموضوع بحثنا الذي نحاول من خلاله معرفة علاقة جماعات العمل غير الرسمية بالصراع التنظيمي.

1. اسباب اختيار الموضوع: كل موضوع يطرح لدراسة والا ثمة جملة من الأسباب التي تدفع الباحث نحو هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع موجها بأسباب وهي:

- اختصاص الباحث في علم الاجتماع التنظيم والعمل دفعه لاختيار موضوع يدخل ضمن تخصصه.

- اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الطالب أكثر من غيره من المواضيع وتعميق المعارف حوله.

- تنامي الميول نحو موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالجماعات غير الرسمية وأهميته في المؤسسة الجزائرية.

- قابلية الظاهرة لدراسة العلمية باعتبارها موجودة بالفعل وهذا من خلال التحقق من صحة الفرضية والوصول الى الأهداف.

- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

- نقص مثل هذه الدراسات التي تهتم بسلوك الانساني وتأثيره على فعالية التنظيم.

2. اهداف الدراسة:

إذا علمنا ان البحوث الاجتماعية تنقسم بدءا الى قسمين: قسم يهتم ويرمي الى تطوير المعرفة العلمية ويسمى بحث نظريا وآخر يقصد من ورائه بلوغ اهداف نفعية في الواقع الملموس ويسمى بحث تطبيقيا، ولما كانت دراستنا متصلة بجماعات العمل غير الرسمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي فإنها من هذا الجانب دراسة تطبيقية تهدف الى كشف بعض المعطيات وتوضيحها وعموما فان اهداف الدراسة تتمثل في ما يلي:

- الوصول الى مدى الدور الذي تؤديه جماعات العمل غير الرسمية في احداث الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.

- التوصل الى معرفة بعض العوائق التي تحول التنظيم الى عدم تحقيق أهدافه التنظيمية.

- التأكيد على أهمية جماعات العمل غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية ودورها في بلوغ الأهداف المنشودة.

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية الصراع التنظيمي باعتباره احد محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
 - معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال تشخيص جماعات العمل غير الرسمية.
 - معرفة العوامل التي تتشكل منه جماعة العمل غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية.
- 3. أهمية الدراسة:**

- ان عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الجزائرية سواء كانت صناعية او خدماتية أدت الى تفاقم الوضع بين العمال والإدارة والعمال مع بعضهم وزيادة حدة الصراع مما انعكس سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- تحليل مفهوم جماعات العمل غير الرسمية واهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الأهمية الكبير فيما يخص ربط جماعات العمل غير الرسمية بمتغير الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف اهداف وقيم ومعايير هذه الجماعات التي يحملونها داخل المؤسسة ويعبرون عنها بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة والمعاينة.

4. الإشكالية:

ان المتتبع لتاريخ الانسانية يجد انه مر بمراحل تاريخية عديدة، حيث ان كل حقبة تاريخية لها خصائصها ومميزاتها الخاصة بها، وانها تختلف عن الاخرى بكل اشكالها فنجد مثلا المجتمع المصري القديم الذي عرف التنظيم فبواسطته تمكنوا من اقامة حضارتهم العريقة لان هذه التنظيمات القديمة التي نشأت مع الحضارات القديمة تتميز بالبساطة وعدم التعقيد. اما اذا راينا في المجتمع الحديث نجده يتميز عنهم في كل شيء، حيث يعتبر التنظيم الحديث اكثر رشدا وعقلانية ويستطيع اشباع حاجات مجتمعه، وكذلك يتميز بكبر حجمه وتعدد بنائه، فهو يختلف عن تلك التنظيمات القديمة حيث عرف انه عصر التنظيمات الذي يتميز بالعقلنة في تسييره وادارته، فنجد في كل مجتمع له تنظيمه الخاص الذي يختلف عن الاخر ولكنه يخدم اهداف واغراض المجتمع ككل سواء كانت تربية او اقتصادية او خدماتية ولذا نجد الكثير من العلماء و المفكرين تكلموا عن هذه الظاهرة التنظيمية و انها جديدة في طريقة تسييرها وتنظيمها فهي تختلف عن التنظيمات السابقة، ونجد ماكس فيبر يصف هذه المجتمعات والتي تمثلت في نموده المثالي بانها مجتمعات تنظيمية تسودها العقلانية في ادارتها وتسييرها وانها تخضع لمجموعة من القوانين والقواعد التي تسيير هذه التنظيمات وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزع الادوار عليهم حسب قدراتهم وكفاءتهم والتنسيق بين جهودهم وانشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يستطيعون ان يصلوا الى اهداف محددة ومعروفة لدى الجميع.

رغم درجة التنظيم المحكم الموجود داخل التنظيمات ودرجة التبقرط التي تحاول ان تضبط وترشد سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق اهدافها، الا ان هناك ثمة تفاعلات وعلاقات تنشأ وتحدث داخل المؤسسة والتي غير موجودة في الخريطة التنظيمية والتي تظهر تلقائيا نتيجة التفاعلات اليومية والمتكررة بين افرادها، التي تعتبر كاستجابة لإشباع رغبات وحاجات اعضائها.

فأشكال التفاعلات التي تظهر نتيجة ضغوط العمل وبيئته، تستدعي للأفراد الى التكتل في جماعات متباينة ومختلفة عن الاخرى في اهدافها وغاياتها ورغباتها وميولات افرادها المنتمين لها، وهذا ما يسميه علماء الاجتماع جماعات العمل غير الرسمية.

فالجماعات غير الرسمية تعتبر احد العوامل المؤثرة على التنظيم، فهي تحاول التخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب اثناء عمله واثاحة الفرصة امامه لشعور باستقلاليتة واهميته بالإضافة الى انها تعمل على زيادة شعور العامل بالأمن والطمأنينة وتهيئة الفرصة امامه للتعرف على دوره الاجتماعي داخل المؤسسة، وتساعده ايضا على حل الخلافات بين زملائه او رؤسائه مما يساعد على القضاء على كل انواع التعارض الموجودة داخل العمل. وكما لديها معايير وقواعد للضبط الاجتماعي داخل المؤسسة يخضع اليها افرادها، فمن يخرج عنها يتعرض للسخرية والاستهزاء والعزل من طرف الجماعة غير الرسمية، ومن امتثل الى هذه القواعد فيصبح له مكانة ودور اجتماعي خاص به. وكما انها تحاول تحديد كمية العمل او الانتاج او الاداء المطلوب من اعضائها وتقييده، وهذا حسب مصالح الجماعة مما يدخلها في تعارض مع اهداف المؤسسة، حيث يحاول كل طرف تحقيق اهدافه الخاصة فنجد التنظيم يصدر القوانين والاجراءات للحد من هذه التجاوزات الا انها تزيد من تماسك الجماعة غير الرسمية بأهدافها ومصالحها ما تنشأ عنه ظاهرة وهي ظاهرة الصراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي هو عبارة عن تعارض وتصادم مصالح الفئتين او طرفين حيث يحاول كل طرف تحقيق مصالحه على حساب الاخر، ويعتبر كذلك انه من احد محددات السلوك التنظيمي للأفراد العاملين طريقة يمكن معرفة وتنبؤ بسلوك العامل.

فالصراع التنظيمي يعتبر من اشكال التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة، فهو اما ان يكون له دور ايجابي في زيادة كمية الاداء او الانتاج و التمسك بالقيم والمعايير الموجودة داخل المؤسسة، او يصبح معوق وظيفي يهدد استقرار المؤسسة وموظفيها، وفي هذا البحث سنحاول معرفة علاقة جماعات العمل غير الرسمية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الاهداف العامة للتنظيم والعمال، وكيفية تشكل العمال داخل المؤسسة في جماعات متباينة في اهدافها ونشاطاتها ورغباتها وهنا تبرز التساؤلات:

➤ التساؤل الرئيسي:

- هل لجماعات العمل غير الرسمية علاقة بالصراع التنظيمي في المصالح البلدية للجلفة ؟

➤ **التساؤلات الجزئية:**

- ما هي عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية في المصالح البلدية للجلفة؟
- هل كلما كانت اهداف التنظيم تتعارض مع اهداف الجماعات العمل غير الرسمية كلما زاد الصراع التنظيمي في المصالح البلدية للجلفة ؟

5. **الفرضيات:**

➤ **الفرضية العامة:**

- للجماعات العمل غير الرسمية علاقة بالصراع التنظيمي في المصالح البلدية للجلفة.

➤ **الفرضيات الجزئية:**

- تتشكل الجماعات العمل غير الرسمية حسب العوامل الديموغرافية والمهنية والاجتماعية في المصالح البلدية للجلفة.
- كلما كانت اهداف التنظيم تتعارض مع اهداف الجماعات العمل غير الرسمية كلما زاد الصراع التنظيمي في المصالح البلدية للجلفة.

6. **تحديد مفاهيم الدراسة:**

- **تعريف الجماعة:** فقد تعددت التعريف التي تناولت مفهوم الجماعة، منهم من ربطها بمتغير الدافعية او الادراك، ومنهم من يركز على متغير الأهداف او التنظيم ومنهم من يضع شرط التفاعل أساسا لتعريف ويعتبر معيار التفاعل هو المحك الأساسي لتفرقة بين الجماعة الاجتماعية وغيرها من التجمعات.

ويطلق لفظ الجماعة على أي تجمع بين فردين او أكثر من الافراد يحدث بينهم شيء من التفاعل الاجتماعي يعتمد فيه أحدهما على الاخر ويؤدي كل واحد منهما دورا معيننا في تحقيق الصالح العام او الاحداث المشتركة للجماعة.

- **تعريف كرتشفيلد للجماعة:** بانها شخصين او أكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية مريحة وصريحة أي انه بالنسبة لكل فرد جماعة بحيث يتأثر بسلوكهم وخصائصهم.

- **تعريف جيب للجماعة:** بانها تشير الى كائنين او أكثر في تفاعل لتحقيق هدف مشترك والصورة يكون فيها وجود الافراد مشبعا لحاجات كل منهم.

- **تعريف كاتل:** بانها مجموعة من الكائنات تستخدم تواجد الكل فيها في اشباع بعض حاجات كل منهم.¹
- **تعريف نيوكومب للجماعة:** بانها شخصان او أكثر يشاركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة تتشابه ادوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا.
- **تعريف هومانز:** الجماعة هي مجموعة اشخاص يتواصلون معا لمدة من الزمن وتمكنهم قلة عددهم من ان يتواصلون معا وجها لوجه وليس عبر أناس اخرين.
- **تعريف كاست:** هي مجموعة او تجمع اشخاص تربطهم معا روابط او مصالح مشتركة قد تتمثل في طبقة اجتماعية او جنس او مهنة او ما الى ذلك.
- فالجماعة إذا هي عبارة عن ثلاثة او أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض او مع كل افراد الجماعة بينهم اهداف مشتركة يحكمهم نظام معياري من السلوك والاتجاهات.²
- التعريف الاجرائي للجماعة:** هي عبار عن شخصين او اكثر تربطهم علاقات ببعضهم البعض نتيجة التفاعل اليومي قواعد ومعايير تحكم وتوجه سلوكياتهم واتجاهاتهم.
- **تعريف العمل:** ان العمل ظاهرة إنسانية واجتماعية شاملة ذات ابعاد متعددة، منها البعد البيولوجي المتمثل فيما يبذله الانسان من طاقة جسدية عند ممارسته للعمل، ومنها البعد النفسي ذو الصلة الوثيقة بشخصية العمل ومختلف انفعالاته الكامنة وتفاعلها مع مكان عمله ومحيطه، ومنها البعد الاجتماعي ذو الصلة بشبكة العلاقات الاجتماعية التي تنتج بين الافراد الموجودين داخل مجالات العمل.
- ويمكن القول عموما ان منطلقات تعريف العمل قد تعدد وتتنوع، حيث يمكن اعتبار العمل بمثابة المهنة او الحرفة بما انه يمثل نشاطا مهنيا يتلقى من اجله الفرد تكوينا ويكتسب مهارة وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين.
- كما يمكن اعتباره مهارة بما انه يتطلب معارف وقدرات معينة تتم انتقاء الفرد تبعا لاكتسابه اياها وتمكنه منها، كما يمكن اعتبار العمل ممارسة نشاط بما انه يمثل جملة من المهام المتناسقة التي يقوم بها الفرد ويستمد منها معاني وجوده ومصادر رزقه كما يمكن اعتباره وظيفة بما ان العمل قد يتمثل في جملة من المهام التي توكل بفرد ما مقابل اجر معين.

¹ جابر عوض سيد الحسن، العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 81-80.

² محمد السيد أبو نبيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 324

فالعمل إذا هو نشاط يتم بذله في إطار ممارسة نشاط معين لا يمكن التغاضي تبعاً لذلك عن ضرورة رصد الهدف الذي يبذل ذلك الجهد والنشاط من أجله مادياً كان الهدف مادياً أو غير مادي.¹

التعريف الاجرائي للعمل: هو ذلك النشاط الذي يقوم به الفرد سواء كان فكرياً أو عضلياً أو يشملهما معا يهدف الفرد من خلاله الى اشباع حاجاته.

➤ تعريف جماعات العمل غير الرسمية:

هي تلك الجماعات التي تنشأ بصورة تلقائية الى جانب المجموعات الرسمية نتيجة لاجتماع العاملين في شتى المناسبات.

➤ **تعريف هانسون:** قال انها عبارة عن علاقات شخصية تتشكل من خلال المنظمة وتؤثر على المجموعة الرسمية سواء بالمعارضة أو التخلي عنها.

➤ **تعريف الطويل:** هي ليست من صلب البنية الرسمية للتنظيم ولا يتم تعيينها من قبل ادارتها وسلوكيات افرادها لا تتحدد من قبل التنظيم، وتعتبر تشكلاً طبيعياً في بيئة العمل وتظهر كاستجابة الحاجة الى الاتصال الاجتماعي ولا يجب التقليل من أهمية دورها في اشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لأفراد العمل.²

➤ **التعريف الاجرائي لجماعات العمل غير رسمية:** هي مجموعة من الافراد تتشكل بطريقة تلقائية تربطهم علاقات اجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر والثقة المتبادلة لغرض تحقيق اهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع اهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي اليه.

¹ عائشة التايب، النوع وعلم الاجتماع العمل والمؤسسة، المنظمة العربية للمرأة، القاهرة، ط1. 2011، ص15. 16.

² محمد حسن محمد حامدات، السلوك التنظيمي، دار حامد، الأزين ط1، 2008، ص99.

➤ تعريف الصراع:

● **لغة:** ان تحديد الاشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع او الخلاف والشقاق اما كلمة conflict فتعني العراك او الخصام والصدمة إذا يعني الصراع التعارض بين الآراء.¹

● اصطلاحاً:

➤ **تعريف كوسر:** يعرفه بأنه كفاح حول القيم والسعي من اجل المكانة والقوة والموارد النادرة او المحدودة، حيث يهدف المتصارعون الى تحييد خصومهم او القضاء عليهم.²

➤ **تعريف اخر:** الصراع هو سلوك يقوم به بعض التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الاخرين في التنظيم فقد يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الازمات باعتبار ان بعضها تعبر عن تصادم ارادتين وتعارض مصالحهما الا ان الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الازمات، كما ان الصراع قد يكون معروف الابعاد والاتجاهات والأطراف والاهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للازمات.³

➤ **تعريف التنظيم:** ان التنظيم في الاستعمال العام يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة او آلة في خدمة الإدارة تسعى لتحقيق مشروع معين.⁴

ويعتبر هذا التعريف مرادف لتعريف الإدارة باعتبارها المسؤولة عن تحقيق الأهداف وذلك بتوفير اللوازم والموارد المادية والبشرية لتحقيق هذه الاهداف.

➤ **اما تعريف جوان فيفنر وفرانك شيروود:** فيعرفانه بأنه الوسيلة التي يرتبط بها اعداد كبيرة من البشر من ان يتمكن افرادها من اللقاء والمواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها.

➤ **اما تعريف براون:** بأنه ذلك الجزء الذي يتوقع من أي عضو أدائه والعلاقات ما بين هذه الأعضاء بشكل يحقق فاعلية جهودهم فب انجاز هدف المنظمة.⁵

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص363.

² معن محمود عياصرة، مروان محمد بن احمد، إدارة الصراع والازمات وضغوط العمل، دار حامد، الأردن، ط1، 2008، ص18.

³ ماجد السلام الهدي، جاسم محمد، مبادئ إدارة الازمات الاستراتيجية والحلول، دار زهران الأردن، 2007، ص30.

⁴ بورديو، بوركيو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تسليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986، ص199.

⁵ محمد عبد الله عبد الرحمان، اساسيات الإدارة والتنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1976، ص168.

ومن هذين التعريفين نستنتج ان التنظيم هو الطريقة المنظمة للوصول الى الأهداف بناء على كيفية التوقع بسلوك أعضاء العاملين في المنظمة المبني على مجموعة من القواعد والمعايير الموضوعية.

➤ **تعريف ديموك:** بانه هو عبارة عن ترتيبات بنائية أنشئت بغرض التحقق الواعي للأهداف التي وضعتها الجماعة.¹

➤ **تعريف اخر:** عبارة عن مجموعة من الوسائل والأفكار والعادات في تفاعلها معا لاستغلال البيئة بقصد إرضاء حاجات أساسية.²

ونستنتج ان التنظيم انشئ بطريقة مقصودة من طرف أعضائه وهذا قصد تحقيق أهدافهم واهداف المنظمة وهذا لا يكون الا عن طريق عادات وتقاليد الأعضاء المنتمين اليه لكي يستطيع الوصول اليها وإذا كانت هذه العادات والتقاليد مخالفة لأعضائه عجز عن تحقيق أهدافه إذا فالتنظيم هو جماعة منظمة انشئت بطريقة علمية مقصودة تهدف الى الوصول الى تحقيق أهدافها هذا يكون الا بواسطة مجموعة من القواعد واللوائح والإجراءات التي تنظمهم وتوحد جهودهم من اجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

➤ **تعريف الصراع التنظيمي:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية ومن بين هذه التعريفات نجد:

➤ يعرف بانه حالة متطرفة في المنافسة بين الافراد او الجماعات او الافراد في المنظمات وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر للأهداف او القيم او عدم الانسجام الأنشطة والممارسات وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق او تمنع المنظمة من تحقيق اهدافها بفعالية.³

➤ **تعريف اخر:** او هو ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر او صراع الأدوار والحاجات والرغبات او البحث عن السلطة او المكسب المادي او المعنوي إضافة الى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الافراد.⁴

¹ محمد عبد الباسط حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتب غريب مصر، 1978، ص108

² عبد الحميد لطفي، علم الاجتماع، دار النهضة العربية، 1981، ص62.

³ كسنة امحمد، موضوع متنوعة في إدارة الاعمال، درار غرناطة الجزائر، 2010، ص94.

⁴ محمد ناصر العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام لطباعة الالكترونية، الرياض، 1992، ص242.

➤ وقد عرفته اميمة الدهان: بأنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت.¹

➤ **تعريف عبد المعطي عساف:** يرى ان الصراع مرادف لتوتر في معناه وهو يكون تعبيراً عن شكل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها أو وحداتها أو فروع مختلفة حيث يظهر ان هناك عدم وجود فرق بين الصراع أو التوتر ويوضح ان مستوى الصراع قد يشمل البيئة الداخلية للمنظمة وعلاقتها بالبيئة الخارجية وكذا علاقة المنظمة بروعها المختلفة.²

➤ **تعريف هوس وبوديتش:** فيريان ان الصراع هو نوع من السلوك يحدث بين مجموعتين أو أكثر داخل التنظيم نتيجة أدرك كل مجموعة بانها مهضومة وحقوقها مهددة مقابل المجموعة الأخرى هذا التعريف يشير الى اختصار الصراع على الجماعات ولا يتضمن صراع بين الفرد ونفسه أو الفرد واخر أو الفرد والجماعة.

➤ **تعريف ميشال كروزيه:** يذهب الى ان الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من اجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو افراد يسعون الى تحييد الاخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب وحيث ان حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ فان نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم فقد يكون هناك صراع اجتماعي نظراً لتعدد أطرف العلاقة مما قد يسبب صعوبات في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.

➤ **تعريف مارش وسيمون:** انه حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعرض في المصالح بين أطراف العلاقة، مما يؤدي الى احداث اختلال في توازن ديناميكيات نظام اتخاذ القرارات الامر الذي قد يقود الى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم وقد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة واستقرارها.

¹ اميمة الدهان، الصراع في المنظمة، دار قلم، الكويت، 1986، ص 266.

² عبد المعطي عساف، النزاع التنظيمي، دار الوفاء، الرياض، 1990، ص 202

ويتضح ان مفهوم الصراع التنظيمي تداخل في كثير من المترادفات حيث ارتبط مفهومه بتعريفات أخرى مما صعب إيجاد تعريف موحد له الا انه يمكن إعطاء بعض العناصر التي يشمل عليها الصراع التنظيمي:

- انه عبارة عن عملية ادراكية لمثير مشترك بين فرد واخر او جامعة وجماعة أخرى.
- وجود علاقة بين المثير والمدرك وبين قدرات الفرد ومتطلبات ظروف الموقف.
- ان محصلة الصراع ترتبط بأهمية الموقف وفقا لإدراكات الفرد وكذا عملية التكيف بين قدراته ومتطلبات الموقف.¹

وفي الأخير الصراع التنظيمي هو موقف تنافسي بين فريقين او تنظيمين أهدافها متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين لتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على مركز او الصلاحية او القوة بما يتعارض مع رغبة طرف الاخر.²

➤ **التعريف الإجرائي لصراع التنظيمي:** هو شكل من اشكال التفاعل الرئيسية بين الأطراف داخل المؤسسة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإداري او الخدماتي او الإنتاجي او الصناعي مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار او هو ذلك الاختلاف الذي يحدث بين العمال والإدارة او العمال مع بعضهم البعض نتيجة اختلافات في الثقافة والإدراكات والرؤية للأهداف المؤسسة كذلك اختلاف القيم والمعايير التي يحملها أعضاء المؤسسة فيما بينهم.

7. الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة لها أهمية كبير في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، حيث انها تزود الباحث بمعلومات كثيرة عن موضوع بحثه وتساعده أيضا على الانطلاق الجيد في بحثه وأنها تمدده برؤية واضحة حول موضوعه من جانب كثيرة سواء تعلق بالجانب النظري او المنهجي للموضوع المراد دراسته، وكما انها تساعده على الاطلاع على النتائج التي توصل اليها سابقه في هذا المجال فيتخذها منطلقا جديدا لبحثه.

في هذا الموضوع قد عثرنا على بعض الدراسات المشابهة لموضوع دراستنا في جوانبها والتي لمسنا فيها بعض الفائدة في سيرورة البحث وهذه الدراسة هي:

¹ سعود بن محمد النمر، **الصراع التنظيمي وعوامله وطرق ادارته**، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 1994، العدد 9، ص48.

49.

² محمود سلمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار وائل، الأردن، ط3، 2005، ص364.

7. 1. الدراسات السابقة الخاصة بجماعات العمل غير الرسمية:

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية للعاملين بشركة الأسمدة العربية الدمام، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات الاجتماعية لكلية الادارب جامعة الملك سعود، سنة 1984.

تهدف هذه الدراسة بوجه عام الى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل الشركة وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد من صحتها وهي على التوالي:¹

- كلما ازداد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.
- يعتبر التشابه في المهنة من اهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
- يعتبر بناء الجماعات غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية اكثر منه بناء معوقا لها.
- يؤدي الانتماء الى جماعة العمل غير الرسمية الى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلة العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.
- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات انتاج أعضاءها عند مستوى معين ينخفض على المستوى الذي حددته الإدارة.
- يعد الشعور بالانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الانتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل.

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 195. 196.

منهج الدراسة: وقد اعتمد الباحث على استخدام طريقة دراسة الحالة لأنها طريقة فعالة لتحقيق اهداف هذه الدراسة لأنها تساعد على التعرف على الخصائص السلوكية للعمال ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل التغيب وترك العمل فضلا عن انها الطريقة الملائمة لتعرف على بناء العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل غير الرسمية وفهم العمليات السائدة بين العاملين.

الأدوات المستخدمة: لقد استعان بأربع أدوات منهجية وهي:¹

- تحليل الوثائق والسجلات التي تبين له معدلات الإنتاج والتغيب وترك العمل وكذلك المتشاكل التي تعاني منها المؤسسة.
- المقابلات غير المقننة واجراها مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال ورجال الإدارة.
- الملاحظة البسيطة استعان بها بهدف التعرف على السلوكيات الظاهرية لأعضاء هذه المجموعات التي تغلب عليها الصفة الاجتماعية.
- العينة فقد اختار العينة العشوائية البسيطة وتتكون من 251 عامل بين العمال الصناعيين الذين يعملون بالأقسام والورش الإنتاجية المختلفة وذلك بتوفر القوائم الاسمية لهؤلاء العمال.

نتائج الدراسة: يمكن عرض اهم النتائج فيما يلي:²

- كشفت هذه الدراسة ان الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق انتشارها بين العمال غير السعوديين وذلك ان العمال السعوديين أكثر استقرار من غيرهم مما يتيح فرصة أكبر لتدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض وتشكيل الجماعات غير الرسمية.
- اتضح من الدراسة ان حجم الجماعات العمل غير الرسمية بين عضوين والسبعة أعضاء.
- تبين من الدراسة ان اهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية من حيث الأهمية هي التعاون في أداء العمل، الاقدمية والتشابه في المهنة الجنسية والعمر وتجاور مكان الإقامة التقارب المكاني في العمل ويرجع ذلك الى ان طبيعة العمل داخل

¹ طلعت إبراهيم لظفي، المرجع السابق، ص206. 207. 210.

² المرجع السابق، ص 219. 220. 221. 222.

المؤسسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس ان كلا منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمله الاخر وهذا نوع من التعاون الناتج عن التخصص قد يؤدي الى التقارب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية والي بالتالي تكوين جماعات غير الرسمية.

- اتضح من الدراسة ان جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة ومن اهم الوظائف تخفيف شعور العامل بالملل والتعب كما انه وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل الخلافات مع الرؤساء والزملاء مما يشير الى عدم التعارض بين اهداف الجماعات غير الرسمية واهداف المؤسسة.

- كشفت الدراسة عن ان اغلبية العمال يرجعون عادة الى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون اليها قبل اتخاذهم الى أي قرار هام مما يشير الى ان هدف هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعة مرجعية يرجع اليها العمال في تقييم سلوكهم وان لها تأثير قوي في اتجاهات وسلوكيات العمال داخل المصنع.

- كشفت الدراسة عن وجود فروق دلالة إحصائية بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية فان المنتمين لمثل هذه الجماعات لا يعانون من أي مشاكل العمل عكس غير المنتمين فانهم يعانون من مشاكل مختلفة اثناء العمل.

- ان غالبية العمال المنتمين وغير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية والمالية والإدارية.

- وقد اتضح من الدراسة ان غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج وهذا يفسر وجود معاناة العمال من مشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من مشكلات الشخصية والاجتماعية.

- تبين من الدراسة ان هناك عوامل متعددة تؤدي الى ضعف الإنتاجية من أهمها: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء الى الجماعات غير الرسمية وعدم اشباع العمل لحاجات

العمال، سوء العمل المادية وسوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدرة على العمل، وقد كشفت أيضا ان عدم الانتماء الى الجماعات العمل غير الرسمية يعد بين اهم العوامل المؤدية الى ضعف الكفاءة الإنتاجية.

- ان العمال المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى انتاجهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وايام تغييبهم عن العمل وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية وقد تبين من الدراسة ان لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج، وتستتكر تغييب العامل عن عمله بدون عذر او تركه للخدمة داخل المصنع.

- اتضح ان غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات انتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وايام تغييبهم عن العمل، بالإضافة الى تشابه ولائهم للمؤسسة ن ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بان سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة الى شعوره بالرضا او عدم الرضا، وخاصة ان جماعات العمل غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة مرجعية يرجعون اليها في تقييم سلوكهم.

➤ **الدراسة الثانية:** دراسة سميرة عسلي، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية بعنابة سنة 2006 (رسالة ماجستير) وقد هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما هي الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال موزع على عينة بلغت 43 عاملا وخضعت لتحليل الاحصائي مستعملة المقاييس الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري... الخ، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج من أهمها: ان الجماعات العمل غير الرسمية تميل بشكلها الى مجموعة من الخصائص وهي التماسك و التعاون والقيم و المعايير.

الإشكالية: كانت إشكاليتهما على النحو التالي:

• هل للجماعات غير الرسمية تأثير على الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

اما بالنسبة للأسئلة الفرعية فهي كالآتي:

• ما هي عوامل تشكل الجماعات غير الرسمية؟

- ما هي خصائص الجماعات غير الرسمية؟
 - هل للجماعات غير الرسمية نظام اتصال خاص بها؟
- الفرضية العامة: وهي التالي: تؤثر الجماعات غير الرسمية على الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- اما بالنسبة للفرضيات الجزئية وهي:
- تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها الى تماثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والمهنية.
 - نتوقع قيام الجماعات غير الرسمية تشترك في مجموعة من الخصائص وهي التماسك والتعاون والقيم والمعايير.
 - للجماعات غير رسمية نظام اتصال خاص بها.
- المنهج: هو استخدامها للمنهج الوصفي لأنه يقوم باستقصاء الظاهر كما هي في الواقع يقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها او بين الظاهرة التي لها علاقة بها.
- الادوات المستخدمة: فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات وهي:
- الملاحظة البسيطة: وهذا بقصد ترصد حركات الأفراد العاملين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي كيفية انجاز العمل بين الافراد داخل المؤسسة من خلال العلاقات المتبادلة بين الرؤساء والعاملين من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى.
- الاستمارة: وقد تضمنت مجموعة من الأسئلة تستهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات الضرورية للتحقق من تساؤلات البحث.
- الوثائق والسجلات: قد استعملت بعض الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة والتي تمثلت في قوائم الاسمية لأفراد العينة ومستواهم السوسيو مهني ومخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح مختلف اقسامها ونشاطاتها التي تمارسها.
- أساليب المعالجة الإحصائية: من اجل دراسة الجماعة وتفهم تحليل العلاقات الاجتماعية داخلها تم اللجوء الى تطبيق مجموعة من القوانين الإحصائية مثل قانون معامل الارتباط. الخ.

العينة: قد وقع اختيار الباحثة على العينة القصدية بناء على أسس كالقيام بالأعمال المتشابهة في العمل وفي اماكن متقاربة ضمن نفس الفوج او القسم وكذلك العمل لفترة زمنية طويلة وقدرت عينة بحثها بـ34 عامل.

النتائج:

- العوامل الديموغرافية ليست سبب في تشكيل الجامعات غير الرسمية.
- العوامل الاجتماعية في تشكيل الجامعات غير الرسمية لها دور مهم في تشكيل هذه لما لها أهمية كبيرة في حل المشكلات الشخصية والمهنية وتحقيق اهداف هذه الجامعات.
- العوامل المهنية تساعد في تشكيل هذه الجامعات لما تحتويه من مميزات كثيرة كالتشابه والتجانس في العمل.
- تميل الجامعات غير الرسمية في تشكلها الى مجموعة من الخصائص: وهي التماسك والقيم والمعايير والتعاون.
- تعتبر الاتصالات بين الجامعات غير الرسمية بمثابة قناة من قنوات المساعدة على إيصال المعلومة عندما تعجز قنوات الاتصال الرسمية عن ايصالها.

7. 2. الدراسات السابقة الخاصة بالصراع التنظيمي:

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة رابح العايب وهي رسالة ماجستير وعنوانها القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي واجرها بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة لسنة 2008-2009.

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة الى معرفة ماهي القيم السائدة داخل المركب و علاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، واولوية القيم التي يعطيها افراد عينة الدراسة من العاملين بقسم الانشاءات المعدنية التابع للمركب بعين السمارة لولاية قسنطينة ولتحقيق اهداف هذه الدراسة و تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 80 فرد وخضعت للتحليل الاحصائي وتوصلت الدراسة الى: ان القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب بينما القيم الاجتماعية جاءت في المرتبة الثانية و اوصت الدراسة بضرورة ان تقوم إدارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة و مراعات الاختلافات في الثقافة والقيم بين العمال وجعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال و فتح قنوات الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال.

الإشكالية: فكانت على النحو التالي:

• ماهي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف؟

ام التساؤلات الدراسة فهي:

• هل القيم الاقتصادية (الربح والانتاج) علاقة بالصراع التنظيمي؟

• هل للقيم الاجتماعية (الانتماء والتعاون) علاقة بالصراع التنظيمي؟

الفرضية العامة: للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين لمركب المجارف.

اما الفرضيات الجزئية هي:

• للقيم الاقتصادية (الربح والإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي.

• للقيم الاجتماعية (الانتماء والتعاون) علاقة بالصراع التنظيمي.

منهج الدراسة: فقد استعمل لدراسته المنهج الوصفي بهدف التوصل والمعرفة الدقيقة والتفصيلية عن عناصر الظاهرة موضوع البحث التي تحقق له الفهم الأفضل.

الأدوات المستعملة: فقد استعمل أداة الاستبيان تضمنت مجموعة من الأسئلة التي تهدف بالدرجة الأولى الحصول على المعلومات الضرورية لتحقيق من تساؤلات البحث.

العينة: يتكون المجتمع الأصلي من 170 عامل منفذ لقسم المنشآت المعدنية ولتحديد حجم العينة قام الباحث بتقييم العمال في قصاصات ورقية وخطهم في وعاء وانتقاء العدد الكافي الذي يمثل المجتمع الأصلي واخذ نسبة 30 أي ما يعادل 51 عامل.

النتائج:

- كشفت الدراسة ان غالبية العمال المنفذين بقسم الانشاءات المعدنية هم كبار السن مما يوحي انهم مستقرون نسبيا.

- ان معدل الخبرة المهنية لأغلب العمال كان كبيرا مما يدل على انه قد توظفوا تقريبا مع فتح المركب لأبوابه.

- أوضحت ان القيم الاقتصادية لها أهمية كبيرة مقارنة بالقيم الاجتماعية لدى افراد العينة.

➤ **الدراسة الثانية:** دراسة ناصر قاسمي وهي أطروحة دكتوراه دولة بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري لسنة 2004 - 2005 والتي اجراها على الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

ملخص الدراسة: تهدف هذه الدراسة بالبحث في أسباب فعالية التسيير الإداري داخل التنظيم الجزائري وهذا من خلال العملية التعاونية التي تجرى داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الفعالية الا ان هناك عمليات كثير تنشأ عن طريق التفاعل سواء كانت داخلية او خارجية حيث انها متعددة الطراف او الاشكال مما تضعف فعالية التسيير وتؤدي به الى عدم تحقيق أهدافها المسطرة.

الإشكالية: ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية التسيير هذا التنظيم الذي هو الجماعات المحلية في ولاية الجزائر؟
الفرضيات:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في اثاره مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك الى اثاره مظاهر الصراع.
- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

المنهج: فقد اختار الباحث المنهج الكمي وهذا لتقرب من دراسة الظاهرة ووصفها بدقة من خلال تفسير النتائج الكمي والكيفي.

الأدوات المستخدمة: استعمل استمارة الاستبيان من اجل جلب المعلومات من مجتمع الدراسة وكما استعان بأداة مكملة وهي المقابلة المجهزة لبعض الأشخاص المعينين.
النتائج:

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع وتوتر العلاقات الراسية والافقية منها تعطيل المهام الذي اما ان يكون متعمد او غير متعمد، وبالتالي تكون له اهداف يرمي اليها او اشخاص او جماعة ما وراءه. وقد تأكد من ان 60% من مجموع العينة يعانون من هذا

السلوك الذي يكون عن طريق تعطيل الوسائل وعدم تصليحها وعدم التزويد بها ويعتبر المسؤول المباشر من اهم المعطلين للمهام بهذه الوسيلة.

- ان اغلب الاتصالات انما تكون لأجل مصلحة التعظيم بينما يتم نسيان او تجاهل مصالح الموظفين، حيث ان بعض المعلومات التي يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية حتى من خارج التنظيم. وان أنماط الاتصال المتخلفة يقف منها المبحوثون مواقف مختلفة خاصة بين التقنيين والإداريين، فهناك من يفضل الاتصال المباشر وهناك من يفضل الإعلانات غير انه أمكن ملاحظة أهمية الاتصال وجها لوجه وفعاليتها في حالة استغلاله لتحسين العلاقات وزيادة وتيرة التعاون ام إذا انسي استغلاله فانه يكون ذوا اثار عكسية على العملية التعاونية.

- ان مختلف اشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الرسمية مدفوعة بعمل كبير هو تبادل المصالح، لكن ذلك لا يتم ولا يكون له معنى وقيمة الا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية مختلفة وهي العصبية القرابية والجهوية السياسية وعصبية الجيل والمستوى التعليمي وغيره، وبذلك تمتد خصائص العلاقات الاجتماعية من النسق الخارجي الى النسق التنظيم لتؤثر في العلاقات الرسمية وغير رسمية.

➤ **التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال القراءة والتفحص لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع دراستي حيث وجدت هذه الدراسات لم تتناول ظاهرة الصراع التنظيمي بالعد السوسيولوجي وخاصة على مستوى الإدارة المحلية وبالأخص البلدية، لذا كانت الدراسات السابقة حول الموضوع قليلة غير انني قد استفدت منها من خلال تحديد عناصر الإطار الميداني والنظري للبحث عن طريق:

- تحديد المقاربة السوسيولوجية الانسب لموضوع الدراسة.
- تحديد أدوات الدراسة المناسبة وهي الاستبيان.
- تحديد محور الدراسة الميدانية للاستبيان.
- الاستفادة من التراث النظري لهذه الدراسات السابقة.

وقد اختلفت دراستي هذه عن الدراسات السابقة لأنها تسعى في ابراز دور جماعات العمل غير الرسمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي في كيفية تحديدها للعملية الإنتاجية هذا من خلال اظهار بعض المظاهر السلوكية معينة تحدث داخل المؤسسة وبروزها في شكل جماعات

صغيرة التي تتحدد وتتشكل عن طريق العصبية والجهوية والتشابه في المهن والاقدمية في العمل.

8. المقاربة السوسيولوجية لدراسة:

➤ النظرية الصراعية عند دارندوف: لقد حاول دارندوف متابعة طروحات ماركس في إطار التحولات التي طرأت على النسق الرأسمالي، وبشكل خاص وحدة الطبقة الرأسمالية والدور الثوري الذي تم التعويل على الطبقة العاملة القيام به. ويوضح انه بالإمكان اتباع ماركس في تفسيره الراديكالي لهذه الظاهرة فان انفصال الملكية عن السيطرة قد استبدل جماعة بجماعتين موقعهما وادوارهما ونظرتهم بعيدة عن التطابق.

فقد لاحظ ان الرأسمالية قد تعددت وتجزأت وتنافست ولكنها لم تفقد خاصيتها الوجودية المرتبطة بالقوة، فالإداري يستمد شرعية التحكم والسيطرة من حقه في الملكية التي تبرز على شكل مساهمة بصرف النظر عن طبيعة الإدارة وفي الوقت ذاته فان الشرعية تنبثق عن الاتفاق بين المرتبطين بالمشروع وجماعهم على اطاعة الأوامر ولذلك فان الإداري يتوقع الطاعة والاذعان وتبرز قوته في ضوء المتغيرين وهما راس المال المساهم والاجماع المتمثل بالمعايير المؤسسية.

ان الترابط القسري هو ما جعل التنظيمات الاجتماعية متسقة وهذا يعني انه في كل تنظيم اجتماعي هناك بعض المواقع المدعمة بالحق للممارسة السيطرة على المواقع الأخرى من اجل تأكيد القهر الفعال، وهذا يعني ان هناك توزيع تفاضلي للقوة والسلطة وهي واحدة من الأفكار الأساسية التي يؤكد عليها. فالتوزيع التفاضلي الثابت للسلطة يصبح العامل المحدد لصراع الاجتماعي النظامي.¹

ان الأصل البنائي لهذه الجماعات المتصارعة يجب ان ترى في ترتيب الأدوار الاجتماعية التي تقدم توقعات السيطرة والخضوع وحيث ما وجدت هذه الأدوار فان الصراع متوقع حيث ترتبط عملية الصراع بجماعات السلطة.

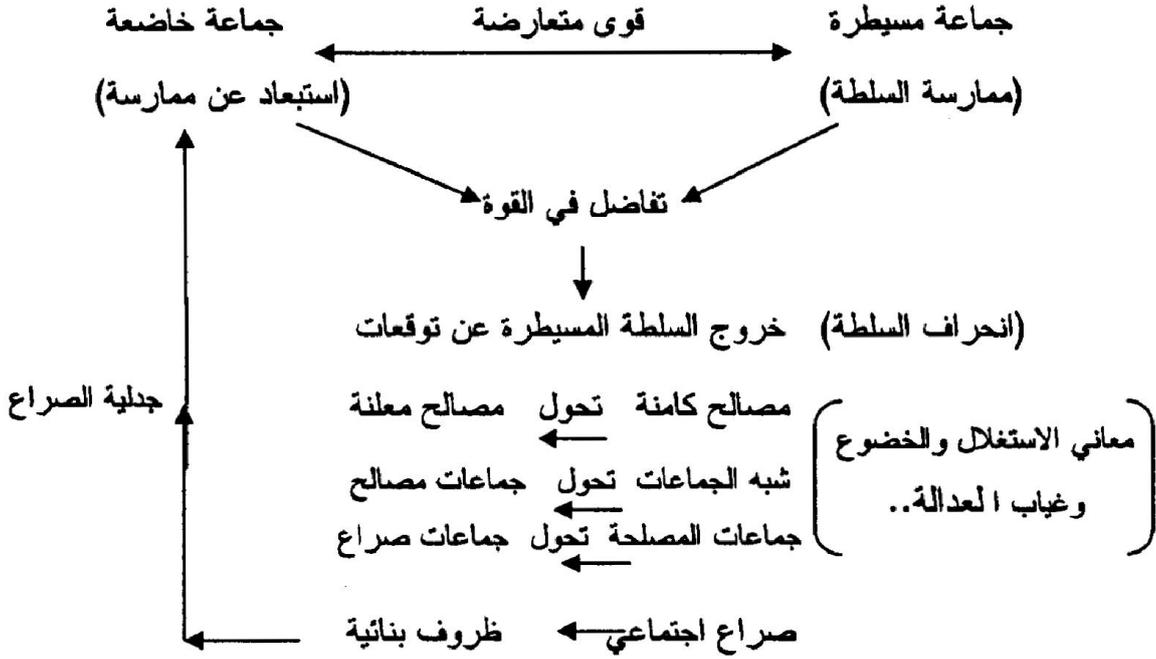
يعتني دارندوف بعلاقات السلطة التي تسمح بتشكيل جماعات الصراع بشكل نظامي داخل التنظيمات ان أهمية الجماعات تكمن انها تمارس السلطة وهذا يعني:

- ان علاقات السلطة هي دائما علاقة سيطرة وخضوع.

¹ عبد الكريم الحوارني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر الأردن، ط1، 2008، ص97.

- حيث ما وجدت علاقات السلطة فان العنصر القيادي يتوقع اجتماعيا ان يسيطر بموجب الأوامر والتعليمات والتقدير على سلوك العنصر الخاضع.
- ان شرعية علاقات السلطة تتضمن احدى وظائف النسق القانوني او العادات او المعايير شبه القانونية، حيث ان العقاب يكون نتيجة لعدم الخضوع للأوامر، ولذلك فان السلطة ذات وجهين فمن ناحية تنتج الصراع ومن ناحية أخرى تقدم تسهيلات وظيفيه للمجتمع ككل.
- في إطار علاقات السلطة يميز بين السيطرة والخضوع وهما الثنائية التي تولد الصراع. فالسيطرة تعني المشاركة في ممارسة السلطة اما الخضوع فيشير الى الحرمان من السلطة او الاستبعاد من ممارسة السلطة، ان الصراع ينشا بين موقع السيطرة ومواقع الخضوع، حيث ان مصالح هذه المواقع متعارضة في جوهرها وفي اتجاهها، ويؤكد ان المصالح هنا مرتبطة بالأفراد أي رغبتهم بفعل شيء ما وليست خاصة للموقع، وهي بهذا المعنى تمثل مصالح كامنة تختلف عان المصالح الموضوعية المرتبطة بالمعايير المؤسسية.¹
- فالتنظيم الاجتماعي عنده يتضمن نوعين من الجماعات هما: الجماعات المسيطرة التي تمارس السلطة والجماعات الخاضعة المستبعدة عن ممارسة السلطة، وهذا الوضع التفاضلي للقوة يؤدي الى خروج الجماعة المسيطرة عن توقعات الدور المؤسسة في التنظيم مما يثير جملة من المعاني السلبية لدي الخاضعين كالشعور بالاستغلال والخضوع و غياب العدالة، الامر الذي يؤدي الى تبلور جماعات المصلحة معلنة تأخذ شكل جماعات الصراع خلال فترة زمنية تحددها الظروف البنائية للتنظيم، وعندما يتشكل الصراع تتبثق ظروف بنائية جديدة تتضمن بدورها قوى متفاضلة بسبب هرمية السلطة التنظيمية، وتعود دورة الصراع من جديد بصورة جدلية.

¹ عبد الكريم الحوراني ، المرجع السابق،ص99.



وهذا الشكل يوضح القوة والمعنى في طروحات دارندوف.

عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلوي للنشر الأردن، ط1، 2008، ص101.

➤ التحليل الاستراتيجي لميشال كروزي:

ينطلق كروزي في بداية أبحاثه لدراسة البيروقراطية وتشخيص النسق الاجتماعي الفرنسي في مجموعه سعياً لإيجاد كل علامات النسق التنظيم البيروقراطي. في البداية أوضح ان نموذج فيبر قد تجاهل مشكلة الصراع والقوة والتغير في التنظيمات، وهذا الجهل نابع من تأكيد فيبر للجانب الصوري المستغل من التنظيم، ان الطريقة الجديدة التي استخدمها كروزي في ظاهرة البيروقراطية كي يفسر طبيعة العلاقة الاجتماعية حيث يعطي صورة نسبية للاستراتيجيات التي استخدمها الفاعلون والقواعد التي يتفاعلون على أساسها.

وإذا قبلنا ان الأعضاء حينما يدخلون تنظيمًا ما، فهم انما يأتون بغايات مختلفة وانهم يعرفون الموقف بطرق مختلفة فان الاستراتيجيات التي يستخدمونها لكي يحموا مصالحهم تصبح

بالغة الأهمية وهذا يظهر كروزي كيف تسعى كل جماعة الى وقاية وتوسع المجالات التمييز لديها، كي تحذ من اعتمادها على الآخرين يجعل سلوكها يصعب التنبؤ بها.¹ اذ يرى كروزي ان تمسك بحرفية الدور يتم أيضا باستخدام الاستراتيجية فان التأكيد على التماسك بحرفية القانون قد تكون الاستراتيجية التي يستخدمها البيروقراطي حماية لنفسه من التورط في حالات معينة، انطلاقا من ظاهرة البيروقراطية حاول ان يعالج مسألة تعثر الوظائف حول عمليات عدم التكيف والتطابق التي يمكن ان تسجل في الإدارات والتنظيمات الصراعية، غياب العلاقات بين فئات العاملين والصراعات على النفوذ، الازمات المتكررة. اكتشف من خلالها ابع سمات أساسية:

1. اتساع وانتشار قواعد سلوك عامة: هذه القواعد تحدد مختلف الوظائف في ادق تفاصيلها وتخضع التصرفات الى كبر قدر ممكن من الاحتمالات.
 2. مركزية القرارات: تميل سلطة القرار الى التجمع ولوضع نفسها اعلى مستوى، حيث الافضليات تعطى بشكل طبيعي الى ما هو ثابت في النسق أكثر ما تعطى للأهداف الوظيفية لتنظيم.
 3. عزل كل فئة مهنية مرتبته وضغط الجماعة على الفرد: كل فئة مرتبته ترى نفسها نتيجة انتشار القواعد السلوكية العامة ونتيجة عدم امتلاكها للقرارات معزولة من الفئات الأخرى اكانت هذه الفئات غليا او مرؤوسة.
 4. نمو علاقات نفوذ متوازية: بانه لا يمكن الغاء مصادر الشك مهما كان امتداد القواعد العامة فان هذه القطاعات تستمر وتخلق علاقات متوازية حيث تتطور ظاهرة التبعية والصراعات.
- وعلى هذا الأساس يشكل كل نسق تنظيم بيروقراطي هو نسق تنظيم يقوم توازنه على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبيا تتنامى انطلاقا من التعميم والمركزية.²

¹ سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، 2006. 2007، ص108.

² المرجع السابق، ص109.

منطلقات التحليل الاستراتيجي:

- **المنطلق الأول:** الانسان لا يقبل ابدا ان يعامل كوسيلة واداة في خدمة المنظمة حيث نجد كل انسان له أهدافه ورغابته الخاصة التي يمكن ان تكون نفسها رغبة المؤسسة او العكس.
- **المنطلق الثاني:** وجود الحرية النسبية للفاعلين داخل المؤسسة، إذا نجد في كل منظمة الفاعل يمتلك مساحات للفعل هذا المنطلق هو قلب التحليل الاستراتيجي.
- **المنطلق الثالث:** في خضم هذه التفاعلات الاستراتيجية هي العقلانية ولكنها تكون محدودة لان الفاعل يتتبا باستراتيجية الاخرين والمحيط الدائر به.
- وعليه لا احد من الفاعلين يمتلك خيار مطلق، فهناك دائما خيارات عديدة يسعى الفاعل لاختيار اقل ضرر، ان دخول الفاعلين في محيط من الصراعات نجد بان سلوكياتهم متجهة نحو تحقيق أهدافهم، فهم يمتلكون موارد خاصة ويضعون استراتيجيات بناء على معطيات الاخرين، هؤلاء قد يكونوا منافسين او أصدقاء هذا الوقع الاجتماعي.
- يمكن ان نضيفه الى وقائع تقنية خاصة بالمؤسسة فهناك ثلاث أنواع من الضغوطات الاجتماعية وهي:
- ضغط منبعه محيط العمل كالألات والحرارة التوقيت منهجية العمل، فكما تخلصنا من العمل اليدوي كلما ازداد التحكم بواسطة القوانين.
- ضغط منبعه الانتماءات المختلفة للأفراد كالأيدولوجية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.
- ضغط منبعه من تجربة التفاعلات داخل المنظمة.
- ان السلطة غير مرتبطة بمكانة هرمية الفاعلين حيث نجد كل الفاعلين يملكون القدرة على الحركة، يتضح من خلاله بان مفهوم الاستراتيجية فهي عبارة عن سلوك ذو معنى يقوم به الفاعل في إطار نسق من الأفعال التي ينتمي اليها وهذا نتيجة اختياراته ويمكن تصنيفها على ما سبق الى صنفين:
- الاستراتيجيات الدفاعية التي تعمل على المحافظة والتوسع في مجال الحرية أي إمكانية التصرف.

- الاستراتيجية الهجومية تهدف الى تحسين وضعية الفاعل. بفضلها يمكن تنبؤ سلوكات الفاعلين داخل المنظمة.

ان دراسة النظام النسق الاجتماعي للمؤسسة يهدف الى اكتشاف عدم التوقع لفهم من اين تأتي السلطة غير الرسمية فحسب كروزي ان مصدر السلطة يظهر من خلال ثلاثة اطر أساسية هي:

- امتلاك مؤهلات علمية لا يمتلكها علمية لا يمتلكها الاخرين.

- التحكم في العلاقات مع المحيط.

- التحكم في القواعد التنظيمية وحسن استعمالها واستغلالها في الميدان.

يشدد كروزي انه لا ينبغي النظر الى التنظيمات كونها كيانات مجردة ولكنها شبه طبيعية وموضوعية، فالوهم المستمر ينزع الى جعل هذه التنظيمات طبيعية بينما يجب اعتبارها كبناءات اجتماعية وعلى ضوء هذه المعطيات حاول كروزي ان يبين مميزات وخصائص ظهور الحلقة المفرغة في:

1. ان الحلقة المفرغة تحتوي على قواعد لا شخصية تتمثل في مختلف المهام التي يجب على الافراد الفاعلين اتباعها وهذه القواعد أيضا غير شخصية فيما يخص تعيين الافراد في مناصب معينة مثلا كالتعيين والترقية ينبغي ان يخضع الى المسابقات والاختبارات، كما يؤكد على ان قانون الاقدمية يرتب ترتيبا دقيقا ومكتوبا وهذه القواعد الا شخصية والمكتوبة بدقة تساهم في رسم المسار المهني للأفراد بكل سهولة وقابلة لتنبؤ كما يزيل العلاقات غير الرسمية كالمحاباة والنفوذ في هذه العملية.

2. مركزية القرار تجعل المستخدمين في مقابلة الزبائن في علاقة لا شخصية الذين يضعون القرارات بعيدين عن الميدان في الإدارة المركزية، بل في حقيقة موجودة في ميدان ولا يستطيعون اتخاذ القرارات ولا القدرة على التغيير والتجديد.

3. من خلال العنصر الأول والثاني يسهمان في خلق فراغات بين الافراد العاملين وبين المسيرين والاطارات والمستخدمين حيث ينتج عنه اتصال سيء فيما بينهم، لكن على صعيد اخر نجد لكل مجموعة لديها الرغبة في الحصول على الاستغالية او الخروج عن طوع الجماعة إذا فكل فئة تملك مساحات او مجال معين تحاول المحافظة على نفسها من مجموعات أخرى.

4. القانون لا يستطيع ان يتحكم في كل الأمور فهناك أمور جديدة لم تشرعها القوانين وغير منصوصة، من هنا تنشأ وتتشكل علاقات موازية تؤدي الى نشوء ظاهرة التبعية والصراع.

5. في خضم النتائج السيئة وظهور اختلالات تنشأ الضغوطات التي تخلق بما يسمى بالا شخصية والى المركزية الأولى في هذه الحالة تتشكل بما يسمى بالحلقة المفرغة.

6. ان نظام البيروقراطية حسب كروزي يحاول ان يقاوم التغيرات الا إذا وصل الوضع الى الحد السلبي الكبير الذي يتطلب التغيير بواسطة السلطة المركزية وعلى جميع المستويات والفئات العمالية.

هذه المميزات والخصائص المعروضة سابقا تبين حقيقة متطلبات العقلانية في التنظيمات ومدى استجابة الفاعلين لهذا التنظيم، حيث يؤكد ان هناك حسابات عقلية على كل المستويات وهناك حدود وضغوط ذات طابع عاطفي في كل القرارات حتى القرارات الأكثر تقنية ولن تكون ممكنة فينبغي على الفرد ان يواجه وعلى المستويات المتطلبات العقلانية النفعية اللازمة لتحقيق أهدافه الجماعية ومقاومة الوسائل البشرية التي يجب بالضرورة ان تقتبسها.

خلاصة: لقد حاولنا في هذا الفصل المنهجي ابراز أسباب اختيار الموضوع التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الاخرى ، اضافة الى ذلك تبيان اهم الأهداف التي ارتأينا الوصول اليها، وهذا بوضع التساؤلات والفروض المناسبة اليها وتحديد اهم المفاهيم المرجوة في هذا البحث، مرفقين ذلك بأهم الدراسات السابقة والمقاربات السوسيولوجية التي تلائم موضوعنا.