



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عمار ثلجي - الاغواط -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



بعنوان:

علاقات العمال الغير رسمية وأثرها على الصراع

التنظيمي

(دراسة ميدانية بمستشفى أمحيدة بن عجيلة لعينة من الممرضين)

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم و عمل

من إعداد الطالب: قوال يوسف

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر . أ	أ. د. بكاي رشيد
مشرف	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر . أ	أ. د. بيران بن شاعة
مناقشا	جامعة الاغواط	أستاذ محاضر . أ	أ. د. معاش الطيب

السنة الجامعية: 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إهداء

إلى نبع الحنان وكل الحنان ... إلى من تفرح لفرحي وتحزن لحزني إلى  
بر الأمان ... أمي العزيزة رحمها الله

إلى الذي يكد من أجل أن ينير لي درب الحياة إلى الذي كان يزيد في  
عزيمتي وقوتي ... أبي العزيز

إلى من أعطوا بسخاء دون مقابل إلى اللذان ثابرا في تنشئتي وبذلا  
أقصى جهد في تربيته أحسن تربية

إلى ينابيع المحبة التي تنصب إخوتي أخواتي الذين أقاسمهم الماء  
والهواء

إلى أعمامي و أبناءهم، إلى أخوالي وأبنائهم

إلى كل الأهل و الأصدقاء والأحباب

إلى كل من أدركه القلب ولم يدركه القلم

إلى كل أصدقائي وإلى الأصدقاء الذين جمعته بهم أيام الدراسة

بجامعة الأغواط دون استثناء

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي



# التشكرات

قال تعالى: " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن  
أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

سورة النمل الآية 19

إن الكلمة مهما حملت من روائع و أرق المشاعر عاجزة عن التعبير بما تهمس به  
الروح الهائمة في بحر الوجود بمتنها كاملة مكتوبة في جوهرها آيات النبل و الوفاء

فما أوسع شمولها إذا طلعت من أعماق النفس العافية انساب

منها وجهة مؤلفة شلال من النور فتظفر

ابتسامة فم مطمور تقولها بكل حب و إخلاص بكل حفظ وتحفظ

شكرا

نشكر أولا ودائما وأبدا من هو أهل الشكر " الله عزوجل " أن أعاننا وساعدنا  
على إتمام هذا العمل المتواضع و نتقدم بالشكر الجزيل و فائق الامتنان للأستاذ

المشرف الفاضل . بيران بن شاعة .

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاده لنا

كما نتقدم بالشكر للمشرفين على المذكرات و الأساتذة الكرام كلهم

بجامعة عمار تليجي بالأغواط

وشكرا للأصدقاء الذين وقفوا بجانبنا و ساعدونا في عملنا هذا ولكل من ساهم فيه

من قريب أو بعيد علي معاش، عبد القادر غزال

و زملائي في الدراسة شكرا لكم جميعا

## ملخص الدراسة:

تناولت دراستنا أثر علاقات العمال الغير رسمية على الصراع التنظيمي بالمؤسسة الاستشفائية أحميده بن عجيبة، وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على علاقات العمال الغير رسمية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة وتحقيق هذه الأهداف استخدامنا المنهج الوصفي في الدراسة، وتم اختيار عينة غرضية متمثلة في 60 ممرض وممرضة، بالإضافة إلى اننا استعملنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات، وبعد المعالجة الإحصائية توصلنا الى مجموعة من النتائج مفادها:

وبعد عرض وتحليل البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

- المصالح المشتركة بين العمال تؤدي إلى الصراع.
- القرابة و الانتماء الاجتماعي يؤدي الصراع.
- التقارب في السن و الأقدمية تؤدي إلى الصراع.

## Summary

The Study Aimed At Shedding Light On The Informal Relation Of Workers In The Organizational Conflict Within The Institution Of Ahmida Benadjila And Clarifying The Relationship Between The Vari-Ables Of The Study And Achieving These Objectives. We Used The Descrip-Tive Approach In The Study And A Sample In 60 Nuress And Nurses In Addition To That We Used The Form As Atool To Collect Data And After The Statistical Processing We Reached A Set Of Results:

After Presenting And Analyzing The Data We Reached The Following Results:

- The Common Interests Of Workers Lead To Conflict.
- Relationship And Social Affiliation Leads To Conflict.
- Convergence In Age And Seniority Lead Seniority Lead To Coflict.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة
<b>الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة</b>	
04	1- أسباب اختيار الموضوع
04	2- أهداف البحث
05	3- أهمية الدراسة
05	4- مشكلة الدراسة
06	4-1- تساؤلات الدراسة
06	5- الفرضيات
07	6- المقاربة السوسولوجية
<b>الجانب النظري</b>	
<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة</b>	
13	تمهيد
14	1- العلاقات الغير رسمية
14	1-1- المعنى اللغوي
14	1-2- المعنى اصطلاحا
15	2- التنظيم الغير رسمي
17	2-1- القرب المكاني
17	2-2- القرابة والأساس الجهوي
17	2-3- المكانة الاجتماعية

الصفحة	العنوان
18	2-4- السن والاقدمية في العمل
18	3- الصراع التنظيمي
19	3-1- تعريف الصراع التنظيمي
20	4-الاختلاف في الأهداف
21	5- صراع الدور
21	6- تعريف الممرض
22	7-الدراسات السابقة والمشابهة
31	خلاصة الفصل
<b>الجانب التطبيقي</b>	
<b>الفصل الثالث: منهجية البحث والإجراءات الميدانية</b>	
33	تمهيد
34	1- منهج البحث
34	2- الدراسة الاستطلاعية
36	3- أدوات جمع البيانات والمعلومات
37	4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة
39	5- مجتمع البحث وعينته
40	6- حدود الدراسة
40	7- الوسائل الإحصائية المستعملة في البحث
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج البحث</b>	
42	تمهيد
43	1- عرض وتحليل نتائج المحور الأول الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة.
46	2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: علاقات الغير رسمية: *القرابة
47	3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: علاقات الغير رسمية: *المكانة الاجتماعية

الصفحة	العنوان
48	4-عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: علاقات الغير رسمية: * المصالح
50	5-عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: الأهداف
55	6-عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: صراع الأدوار
60	7- مناقشة الفرضية الأولى
61	8- عرض وتحليل نتائج المحور الخامس: القيم
66	9-مناقشة نتائج الفرضية الثانية
69	10-مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
70	11-الاستنتاجات
72	الخاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول رقم (1): نسب وتكرارات متغير الجنس في عينة الدراسة.	43
2	جدول رقم (2): نسب وتكرار متغير العمر لأفراد العينة.	43
3	جدول رقم (3): نسب وتكرار المستوى الدراسي لأفراد العينة.	44
4	جدول رقم (4): نسب وتكرار متغير أقدمية العمل لأفراد العينة.	45
5	جدول رقم (5): نسب وتكرار متغير الفئة المهنية لأفراد العينة.	45
6	جدول رقم (6): نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الثاني.	46
7	جدول رقم (7): نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الثالث.	47
8	جدول رقم (8): نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الرابع.	48
9	الجدول رقم (9): نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الخامس.	50
10	جدول رقم (10): يبين علاقة المحور الثاني: القرابة مع المحور الخامس الأهداف.	52
11	جدول رقم (11): يبين العلاقة بين المحور الثاني: القرابة والمحور السادس صراع الأدوار.	53
12	جدول رقم (12): يبين علاقة المحور الثاني: القرابة بالمحور السابع: القيم.	54
13	جدول رقم (13): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور السادس.	55
14	جدول رقم (14): يبين علاقة المحور الثالث: المكانة الاجتماعية مع المحور الخامس: الأهداف.	57
15	جدول رقم (15): يبين العلاقة بين المحور الثالث: المكانة الاجتماعية والمحور السادس: صراع الأدوار.	58
16	جدول رقم (16): يبين علاقة المحور الثالث: المكانة الاجتماعية بالمحور السابع: القيم.	59
17	جدول رقم (17): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور السابع.	61
18	الجدول رقم (18): يبين علاقة المحور الرابع: المصالح مع المحور الخامس: الأهداف.	63

الصفحة	العنوان	الرقم
64	جدول رقم (19): يبين العلاقة بين المحور الرابع: المصالح والمحور السادس: صراع الأدوار.	19
65	الجدول رقم (20): يبين علاقة المحور الرابع: المصالح بالمحور السابع: القيم.	20
67	جدول رقم (21): يبين علاقة الصراع التنظيمي بالسن.	21
68	جدول رقم (22): يبين علاقة الصراع التنظيمي بالأقدمية في العمل.	22

مقدمة

### مقدمة:

أصبحت ظاهرة التنظيم من المعالم البارزة في العصر الحديث، وذلك في كافة أوجه الحياة الاجتماعية الاقتصادية والسياسية، وقد شهدت نمواً تنظيمياً واسع النطاق فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة.

تعتبر التنظيمات الحديثة هي الأكثر قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها مما ساهمت في تحقيق النمو التنظيمي، وهذا بفضل التباين الشديد الذي اتسمت به المظاهر الاجتماعية المختلفة، مما استدعى الأمر القيام بتنظيمات جديدة تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة التي كانت نتاجاً لتعقد الحياة الاجتماعية و تشعبها. فالتنظيم هو نسق فرعي من النسق الكلي وهو المجتمع الذي يعمل داخله فيتميز بأنه عبارة عن عمليات تحدد وتوضح مختلف الأنشطة والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف المسطرة، وتصنيف هذه الأنشطة والمهام بناء على أسس محددة لتشكيل وحدات تنظيمية تخول لها الصلاحيات الضرورية لإنجاز الأعمال المطلوبة منها.

وكما يتم تحديد طبيعة العلاقات بينها لتسمح بإنشاء فضاء يمكن الأفراد من التعاون وتوظيف مختلف الطاقات البشرية بشكل فعال، ويعتمد التنظيم الرسمي للمؤسسة على جملة من القواعد واللوائح الرسمية في رسم سياسة وتحديد مختلف وظائفه، فالتنظيم الرسمي للمؤسسة لا يشتغل في فراغ وإنما ضمن جماعات العمل فهو يؤثر و يتأثر بها في نفس الوقت في مجال العمل. فالإنسان بفطرته كائن اجتماعي ويحاول دائماً العيش في وسط الجماعة و لا يحب الانعزال، وبما ان التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال يخضعون الى قواعد ومعايير يحددها التنظيم، هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة الى دخول العمال في علاقات وتعاملات مع بعضهم البعض، مما يؤثر في إدراكهم ودوافعهم وتصرفاتهم وجهودهم في العمل، فالفرد يتصل بزملائه ويدخل في علاقة معهم وهم من ناحيتهم يسعون إليه ويبادرونه بالتفاعل معه ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات وينتقل معلومات تشكل كثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه ولقد أوضحت دراسة التون مايو وزملائه في مصانع الهاورثون اثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية، فقد أظهرت هذه الدراسة ان إحساس الافراد بالانتماء لجماعة تضمهم وشعورهم بذاتية الجماعة وما ترتب عليه من نشأة قواعد

للسلوك المتفق عليها فيما بينهم قد اثر على دوافعهم وتصرفاتهم وإنتاجيتهم فقواعد السلوك هذه تحدد مستوى معين من الانتاج لا ينبغي على الافراد تخطيه كأن الافراد يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة فلا يزيدون الانتاج عن هذا الحد رغم قدرتهم على ذلك و الا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

فجماعات العمال غير الرسمية تنشأ بصورة تلقائية اثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم فلها قواعدها ومعاييرها وتقاليدها الخاصة بها والتي تفرض على الافراد التقيد بها و اتباعها في تصرفاتهم، كما انها تعمل على تجسيد مطالب اعضائها ورفعها الى الادارة، كما انها تعتبر متنفسا للأفراد يعبرون فيه عن الامور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات ويتبادلون فيه الآراء كما انها تساعد على تحسين الاداء في المؤسسة وذلك عندما تلتقي اهداف جماعات العمال غير الرسمية مع اهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة .

وتعتبر علاقات العمال غير الرسمية نظاما موازيا في الهيكل التنظيمي الرسمي الذي لا يحقق اهداف هذه الجماعات ولا يخدم مصالحها الخاصة، وهذا ما يدفع عددا من أفراد الجماعة الرسمية التي تربطهم صلات شخصية و علاقات اجتماعية الى التكتل و التجمع ضمن علاقات العمال غير الرسمية نظرا لأنها لا تخضع لسلم التدرج الهرمي، فتحاول الدفاع عن مصالحها والبحث عن اهداف و مطالب جديدة، مما يدفع دخول المؤسسة في صراع بين اعضائها تصبح عائقا في تحقيق الاهداف الرسمية المسطرة من قبل الادارة، فيصبح البناء مهدد ومضطرب في جميع اشكاله سواء الجوانب التنظيمية او الشخصية فيحدث خلل وظيفي فتصبح كل جماعة العمال غير الرسمية تضع استراتيجية واهداف، وذلك اما للدفاع عن مصالحها او الحفاظ على تماسك المؤسسة فيحدث بما يسمى ظاهرة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، الذي يعتبر من احد جوانب السلوك الانساني الذي يظهر نتيجة اختلافات في الافكار والآراء والمقترحات الامر الذي يولد في كثير من الاحيان نشوب صراعات تتفاوت في درجة حدتها على حسب مواقف الافراد وتعصبهم لوجهات نظرهم او صعوبة تحقيق اهداف كلا الطرفين في نفس الوقت او هو عدم توافر الموارد التي يتصارع عليها الاطراف كموارد المالية او البشرية او المعلومات أو رغبت احد الأطراف في الاستحواذ على القدر الاكبر من تلك الموارد في حالة توافرها، وما يجب ان تشير اليه هو ان الصراع لا يعتبر دائما أمرا سلبيا فقد تكون للصراع نتائج ايجابية سواء للأفراد او للمؤسسة وذلك اذا تمت ادارته بطريقة ايجابية تضمن

احترام كل الآراء المبنية على اسس علمية موفقة في ذلك بين اهدافها و اهداف المؤسسة و اهداف غيرها .

فالصراع هو أحد المكونات الأساسية للحياة التنظيمية للمؤسسة فهو يحدث في كل المنظمات على كافة المستويات سواء على مستوى الافراد او الجماعات او على مستوى المنظمات.

بالرغم من النظرة السلبية للصراع من طرف المسيرين فإن له اثار ايجابية وفوائد تذكر لأنه يشنت جهود المديرين ويؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية ويؤدي بالمؤسسة الى الانحراف عن تحقيق الاهداف على الرغم من هذه السلبيات. فان الصراع يؤدي الى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين ويمكن ان يؤدي الى كسر الجمود و التخلف الاداري السائد في المؤسسة، ان النظرة الى الصراع على انه وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار يمكن ان يساعد على التقليل من الاضرار السلبية لجمود وزيادة النتائج الايجابية له.

لذلك أردنا أن نسهم في إثراء هذا الموضوع ومعرفة مدى تأثير علاقة العمال الغير رسمية (القرابة والمكانة الاجتماعية والمصالح)، على الصراع التنظيمي (الأهداف وصراع الادوار والقيم)، لدى المرضين العاملين في قطاع الصحة بمدينة الأغواط.

وسيتم ذلك عن طريق جمع المعلومات النظرية ( من كتب ومجلات و دراسات سابقة و بيانات الكافية ) حول المتغيرات الخاصة بالبحث لدراستها بشكل دقيق وفق منهجية علمية مدروسة وقسمت الدراسة اربع فصول نوجزها كالآتي:

الباب الأول: الإطار العام للدراسة والذي تناولت فيه كل من، مدخل عام للبحث وأسباب اختيار الموضوع ومشكلة البحث وأهداف البحث وفرضيات البحث وشرح مصطلحات البحث.

الفصل الثاني: الفصل النظري ويحتوي على الدراسات السابقة.

الفصل الثالث: وبدوره يحتوي على الدراسة الاستطلاعية والمنهج المتبع، ومجتمع البحث وعينته، وأداة جمع البيانات واجرائته الميدانية، والأساليب الإحصائية المستعملة في البحث.

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.

# الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### 1- أسباب اختيار الموضوع :

كل موضوع يطرح لدراسة إلا وثمة جملة من الأسباب التي تدفع الباحث نحو هذا الموضوع دون غيره من الموضوعات الأخرى، وقد كان اختيارنا لهذا الموضوع موجها بأسباب وهي:

#### أ- الذاتية:

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

#### ب- الموضوعية:

- قابلية الظاهرة لدراسة علمية باعتبارها موجودة بالفعل وهذا من خلال التحقق من صحة الفرضية والوصول إلى الأهداف.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تاريخ العلوم الاجتماعية.
- مناقشة موضوع ملح وحيوي وهو موضوع العلاقات الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي وذلك من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع لأنه موضوع متعدد الخصوصيات.

### 2- أهداف الدراسة:

إذا علمنا أن البحوث الاجتماعية تنقسم بدءا إلى قسمين: قسم يهتم ويرمي إلى تطوير المعرفة العلمية ويسمى بحث نظري أو آخر يقصد من ورائه بلوغ أهداف نفعية في الواقع الملموس ويسمى بحث تطبيقيا، ولما كانت دراستنا متصلة علاقات العمال غير الرسمية وأثرها على الصراع التنظيمي فإنها من هذا الجانب دراسة تطبيقية تهدف إلى كشف بعض المعطيات وتوضيحها وعموما فإن أهداف الدراسة تتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى مدى الدور الذي تؤديه علاقات العمال غير الرسمية في إحداث الصراع التنظيمي بداخل المؤسسة الجزائرية.

- التوصل إلى معرفة بعض العوائق التي تحول التنظيم إلى عدم تحقيق أهدافه التنظيمية.
- التأكيد على أهمية علاقات العمال غير الرسمية داخل التنظيمات الرسمية ودورها في بلوغ الأهداف المنشودة.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى 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:

- انعدام العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات سواء كانت صناعية أو خدماتية أدت إلى تفاقم الوضع بين العمال والإدارة والعمال مع بعضهم وزيادة حدة الصراع مما انعكس سلبا على تحقيق المؤسسة لأهدافها.
- تحليل مفهوم علاقات العمال غير الرسمية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها العلمية من خلال الأهمية الكبيرة فيما يخص ربط علاقات العمال غير الرسمية بمتغير الصراع التنظيمي الذي يظهر كنتيجة مباشرة لاختلاف أهداف وقيم ومعايير هذه الجماعات التي يحملونها داخل المؤسسة ويعبرون عنها بشكل سلوكيات قابلة للملاحظة والمعانية.

### 4 - الإشكالية:

رغم درجة التنظيم المحكم الموجود داخل التنظيمات ودرجة التبرقظ التي تحاول أن تضبط وترشد سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها، إلا إن هناك ثمة تفاعلات وعلاقات تنشأ وتحدث داخل المؤسسة والتي هي غير موجودة في الخريطة التنظيمية والتي تظهر تلقائياً نتيجة التفاعلات اليومية والمتكررة بين أفرادها، التي هي تعتبر كاستجابة لإشباع رغبات وحاجات أعضائها فأشكال التفاعلات التي تظهر نتيجة ضغوط العمل وبيئته، تستدعي للأفراد إلى التكتل في جماعات متباينة ومختلفة عن الأخرى في أهدافها وغاياتها ورغباتها وميول أفرادها المنتمين لها، وهذا ما يسميه علماء الاجتماع جماعات العمل غير الرسمية.

فالجماعات غير الرسمية تعتبر أحد العوامل المؤثرة على التنظيم، فهي تحاول التخفيف من حدة شعور العامل بالملل والتعب إثناء عمله وإتاحة الفرصة أمامه للشعور باستقلاليته وأهميته بالإضافة إلى أنها تعمل على زيادة شعور العامل بالأمن والطمأنينة وتهيئة الفرصة إمامه للتعرف على دوره الاجتماعي داخل المؤسسة، وتساعد أيضاً على حل الخلافات بين زملائه أو رؤسائه مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض الموجودة داخل مجال العمل. وكما لديها معايير وقواعد للضبط الاجتماعي داخل المؤسسة يخضع إليها

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

أفرادها، فمن يخرج عنها يتعرض للسخرية والاستهزاء والعزل من طرف الجماعة غير الرسمية، ومن امتثل إلى هذه القواعد فيصبح له مكانة ودور اجتماعي خاص به. وكما أنها تحاول تحديد كمية العمل أو الإنتاج أو الأداء المطلوب من أعضائها وتقييده، وهذا حسب مصالح الجماعة مما يدخلها في تعارض مع أهداف المؤسسة، حيث يحاول كل طرف تحقيق أهدافه الخاصة فنجد التنظيم يصدر القوانين والإجراءات للحد من هذه التجاوزات إلا أنها 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 أو طرفين حيث يحاول كل طرف تحقيق مصالحه على حساب الآخر، ويعتبر كذلك انه من احد محددات السلوك التنظيمي للأفراد العاملين طريقة يمكن معرفة وتنبؤ بسلوك العامل. فالصراع التنظيمي يعتبر من إشكال التفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة، فهو إما إن يكون له دور ايجابي في زيادة كمية الأداء أو الإنتاج والتمسك بالقيم والمعايير الموجودة داخل المؤسسة، أو يصبح معوق وظيفي يهدد استقرار المؤسسة وموظفيها، وفي هذا البحث سنحاول معرفة أثر علاقات جماعات العمال غير الرسمية بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ودورها في تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والعمال، وكيفية تشكل العمال داخل المؤسسة في جماعات متباينة في أهدافها ونشاطاتها ورغباتها وهنا تبرز التساؤلات التالية:

### 1-4 التساؤل الرئيسي:

- هل لعلاقات العمال الغير رسمية في المؤسسة الإستشفائية أحميدة بن عجيلة دور في حدوث الصراع التنظيمي؟

### 2-4 التساؤلات الفرعية:

- هل المصالح المشتركة بين العمال بالمؤسسة الإستشفائية تؤدي إلى الصراع التنظيمي؟
- هل القرابة والانتماء الاجتماعي بالمؤسسة الإستشفائية يؤدي الصراع التنظيمي؟
- هل التقارب في السن و الأقدمية بالمؤسسة الإستشفائية تؤدي إلى الصراع التنظيمي؟

### 5- الفرضيات:

- المصالح المشتركة بين العمال تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

- القرابة والانتماء الاجتماعي يؤدي الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية.
- التقارب في السن و الأقدمية تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاستشفائية.

### 6- المقاربة السوسولوجية:

نظرا إلى مجال البحث في العلوم الاجتماعية واسع ومتعدد المواضيع والظواهر، ونظرا إلى أنه من الصعب الإلمام أو الإحاطة بجميع نواحي الموضوع، فكان لابد من الاستعانة بإحدى النظريات التي تتوافق مع موضوع بحثنا، وتتقاطع معه، وذلك من أجل أن تساعدنا في معرفة الخطوط العريضة، ومدخله بالتالي ولكون موضوعنا يتحدث عن العلاقات غير الرسمية و أثره على الصراع التنظيمي في المنظمة باعتبارها تجمعا اجتماعيا، سوف نعرض أهم المقاربات النظرية التي تطرقت للموضوع وأهم النقاط التي تدخل في حيز دراستنا هي:

### ➤ نظرية العلاقات الإنسانية:

إن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت في نفس المناخ الذي ظهرت فيه حركة الإدارة العلمية، و التي تتمثل في منطوق الكفاية والبحث بطريقة أو بأخرى عن الأساليب الفنية أو الإنسانية التي تساعد على أكبر قدر ممكن من الإنتاج، وتعتبر هذه الحركة كرد فعل على حركة الإدارة العلمية التي عرفت بالنظرية الميكانيكية حيث قامت على أساس الإختبار العلمي للعامل ودراسة الحركة والزمن وتبنت مفهوم الإنسان الإقتصادي، على العكس من ذلك فإن مدرسة العلاقات الإنسانية اعتبرت الصناعة ليس مجرد تنظيم مادي معقد فقط، بل تتضمن تنظيميا إنسانيا يجب الاهتمام به<sup>1</sup>.

لقد تناولت نظرية العلاقات الإنسانية الجوانب المتعلقة بالمتغيرات السلوكية للمنظمة، وهي تشير إلى أن الفرد لا يعمل بمعزول عن الوسط الاجتماعي لتفاعله مع الآخرين، بل في إطار هادف ومتفاعل مع جماعة العمل، فهو يتأثر بهم من حيث القيم و المعتقدات و الطموحات الجماعية، وتؤثر هذه العلاقات إلى دلائل واضحة حول مستوى الإنتاجية، المحققة في العمل، إذ أن العمل هو بمثابة نظام اجتماعي تتفاعل فيها الطاقات الفردية، كما يعمل الأفراد ف إطار تحقيق التوازن بين اتجاهات الجماعة واتجاهات الفرد ذاته، فأى موقف يخالف الجماعة يواجه بعدم القبول أو الرفض منها، مما يدفع الفرد إلى الانصهار في بوتقة الإلتفاف الذاتي مع جماعة العمل، بالتالي خلق توازن نسبي للأفراد وتحقيق أهدافهم من خلال النظام الجماعي.

<sup>1</sup> طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1998، ص 146

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

بعد الدراسة الميدانية و التجارب التي قام بها إلتيو مايو في مصانع الهاتورن في الو. م. أ اتضح للباحث أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تفوق في التأثير على ذلك إلى تحدته الظروف المادية للعمل كالإضاءة، الحرارة، التهوية، وعند البحث أكثر برز الجانب الاجتماعي و النفسي في التأثير على علاقات العمل و الإنتاج وهذا ما أدى بالباحث وزملائه على اعتبار المصنع يؤلف نظاما اجتماعيا، تظهر من خلاله علاقات ينشئها الأفراد أنفسهم، وتمثل هذه العلاقات غير الرسمية عاملا يؤثر في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية، ولا بد على ضوء ذلك أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا، له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته، ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي<sup>1</sup>.

### ➤ أهم الجوانب التي أكدتها نظرية العلاقات الإنسانية:

1. البحث عن التكامل أو السبل المثلى لخلق هذا التكامل و التوازن، وكذا الهادف بين التنظيمين الرسمي أو غير رسمي.
2. أثر الحوافز المادية أو المعنوية الكبيرة في زيادة الإنتاجية للفرد و الجماعة.
3. الآثار التي تتركها جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل خاصة أثرها في إنتاجية العمل وتطوير المنظمة.
4. بناء نمط جديد من الاتصالات الرسمية وغير رسمية بين الأفراد.
5. الاهتمام بالقيادة أو المشاركة في اتخاذ القرار من حيث دورها في تحقيق أهداف المنظمة و الجماعة لقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية لمايو على أهمية التنظيم غير الرسمي، وعبرت عنه بالقيم وبأنماط السلوك لا تحدها القواعد و السياسات الرسمية، وإنما تنشأ بصورة تلقائية نتيجة لتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض في حقول العمل، أما التنظيم غير الرسمي كما هو معروف فيحدد بقواعد وأنماط معينة تتسم بالإثبات و الاستقرار النسبيين<sup>2</sup>.

### ➤ نظرية الإدارة العلمية:

نظرية الإدارة العلمية هي النظرية التي تعتمد على استخدام المدراء لمجموعة من الأسس و الدراسات العلمية التي تساعدهم في الوصول إلى حلول للمشكلات و القضايا التي تواجههم أثناء العمل، كما تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية و الاقتصادية بناء على تطبيق المناهج الفكرية الكلاسيكية، و التي تساهم بدورها في تحسين أداء الإنتاج.

<sup>1</sup>د. خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص 65

<sup>2</sup> lasary, Economie de l'entreprise 2001. p28

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر المفكر و العالم فردريك تايلر أول عالم اقتصاد وإدارة فكر في صياغة الأساسيات الأولى لهذه النظرية، والتي يعتمد تطبيقها على توفير العوامل الآتية:

- تطوير المعرفة في كافة الأدوات التي تساعد على نجاح العمل.
  - ضمان تعيين كل شخص في التخصص الوظيفي المناسب له.
  - تطوير أداء الموظفين من خلال مشاركتهم في الدورات و ورشات العمل التدريبية.
  - تطبيق التخطيط المناسب لكافة الأعمال وخصوصا الضرورية منها.
  - وضع المعايير الصحية، و التوقيت المناسب، مما يساهم في نجاح كل نشاط ومهمة في بيئة العمل.
- **نظرية المبادئ الإدارية:**

نظرية المبادئ الإدارية هي النظرية التي اهتم المهندس الفرنسي هنري فايول بتطبيقها في قطاع الأعمال الفرنسي، لذلك كان يسعى دائما إلى تطبيق المبادئ المتعلقة بالإدارة، وتحديد الخاصة في متابعة شؤون الموظفين، وساهمت أفكاره في تشكيل القاعدة الأساسية لنظرية المبادئ الإدارية التي اعتمدت على فكرة تقسيم العمل وفقا لمجموعة من الأقسام و العمليات التي يتم إنجازها بناء على التخصصات الخاصة في كل قسم، وتحتوي هذه النظرية مجموعة من المبادئ منها:

- **مبدأ النظام:** هو المبدأ الذي يعتمد على إحترام القوانين و التشريعات الوظيفية في بيئة العمل.
- **مبدأ وحدة الأمر:** هو المبدأ الذي ينص على ضرورة حصول كل موظف على تعليقات عمله من المدير المسؤول عنه بشكل مباشر.
- **مبدأ التوجيه:** هو المبدأ الذي يرتبط بفكرة وحدة الأمر، لكنه يعتمد على ضرورة وجود رئيس واحد لكل مجموعة عمل.
- **مبدأ المصلحة العامة:** هو المبدأ الذي يهتم بضرورة تعزيز وجود المصلحة علة حساب المصلحة الشخصية.
- **مبدأ تسلسل السلطة:** هو المبدأ الذي يشير إلى أهمية تقسيم الإدارة لمجموعة من المستويات الإدارية.
- **مبدأ المساواة:** هو المبدأ الذي يسعى إلى تحقيق المساواة و العدالة بين كافة الموظفين في المنشأة.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

### ➤ النظرية الصراعية عند دارندوف:

لقد حاول دارندوف متابعة طروحات ماركس في إطار التحولات التي طرأت على النسق الرأسمالي، وبشكل خاص وحدة الرأسمالية و الدور الثوري الذي تم التعويل على الطبقة العاملة القيام به. ويوضح أنه بالإمكان إتباع ماركس في تفسيره الراديكالي لهذه الظاهرة فإن انفصال الملكية عن السيطرة استبدل جماعة بجماعتين موقعها وأدوارهما ونظريتهما بعيدة عن التطابق.

إن الترابط القسري هو ما جعل التنظيمات الاجتماعية متنسقة وهذا يعني إنه في كل تنظيم اجتماعي هناك بعض المواقع المدعمة بالحق للممارسة للسيطرة على المواقع الأخرى من أجل تأكيد القهر الفعال، وهذا يعني أن هناك توزيع نفاضلي للقوة والسلطة وهي واحدة من الأفكار الأساسية البنى يؤكد عليها. فالتوزيع النفاضلي الثابت للسلطة يصبح العامل المحدد لصراع الاجتماعي النظامي<sup>1</sup>.

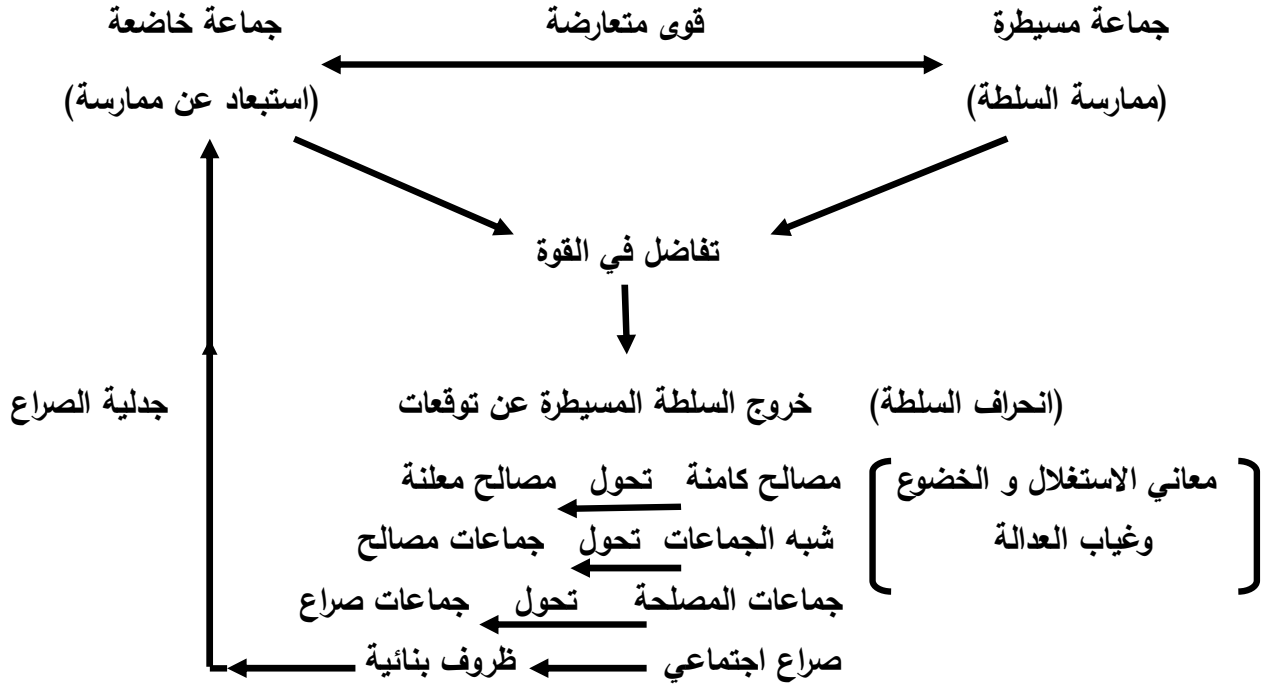
يعتني دارندوف بعلاقات السلطة التي تسمح بتشكيل جماعات الصراع بشكل نظامي داخل التنظيمات أن أهمية الجماعات تكمن أنها تمارس السلطة وهذا يعني:

- أن علاقات السلطة هي دائما علاقة سيطرة وخضوع.
- حيث وجدت علاقات السلطة فإن العنصر القيادي يتوقع اجتماعيا أن يسيطر بموجب الأوامر و التعليمات والتفديرات على سلوك العنصر الخاضع.
- أن شرعية علاقات السلطة تتضمن إحدى وظائف النسق القانوني أو العادات أو المعايير شبه القانونية، حيث أن العقاب يكون نتيجة لعدم الخضوع للأوامر، ولذلك فإن السلطة ذات وجهين فمن ناحية تنتج الصراع ومن ناحية أخرى تقدم تسهيلات وظيفية للمجتمع ككل.

فالتنظيم الاجتماعي يتضمن نوعين من الجماعات هما: الجماعات المسيطرة التي تمارس السلطة والجماعات الخاضعة المستبعدة عن ممارسة السلطة، وهذا الوضع النفاضلي للقوة يؤدي إلى خروج الجماعة المسيطرة عن توقعات دور المؤسسة في التنظيم مما يثير جملة من المعاني السلبية لدى الخاضعين كالشعور بالاستغلال والخضوع وغياب العدالة، الأمر الذي يؤدي إلى 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 دور الصراع من جديد بصورة جدلية.

<sup>1</sup> عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر الأردن، ط1، 2008، ص 97.

## الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة



وهذا الشكل يوضح القوة والمعنى في ظروف دارندوف<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>مرجع سابق، ص 101.

# الفصل الثاني

الإطار المفاهيمي والدراسات

السابقة

تمهيد:

يتفاوت الأشخاص في قدراتهم واستعداداتهم وميولهم واتجاهاتهم الفكرية، وتربطهم شبكة معقدة من العلاقات المتبادلة، تعتبر تشكلا طبيعيا في بيئة العمل وتظهر كاستجابة الحاجة إلى الاتصال الاجتماعي دورها في إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لأفراد العمل، أهدافه. وتنشأ هذه العلاقات من مصادر الغير رسمية من العلاقات الشخصية، وروح الود والألفة والتماسك الذي يسود بين الأفراد وتجمعهم، وبتصالاتهم بالآخرين في ظل العمل الجماعي، فلا يتوقع أن يسود مناخ دائم ومستمر من الوفاق والوئام بين أفراد المجموعة الواحدة وخاصة في مجال العمل الاجتماعي الذي يحتاج مثل هذا التعاون فيما بينهم فلا بد أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات التي قد تصل أحيانا إلى درجة الصراع، ولا يتوقف حدوث الصراع بين الأفراد فيما بينهم، أو بين الجماعات فقط بل قد يحدث داخل الفرد نفسه عندما تنازعه رغبة في تحقيق هدفين متناقضين ولما كان الصراع جزءا من الوضع الطبيعي لأية مؤسسة، على مستوى التنظيمات الاجتماعية أو السياسية أو الاقتصادية "ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى فالمرضى مثلا يقوم بدور الزوج، والأب والمرشد والمرؤوس والرئيس في أوقات مختلفة من يومه أو حياته ولا بد من أن يحصل التعارض بين هذه الأدوار وهذا نوع من أنواع الصراع<sup>1</sup>.

"وان ظاهرة الصراع من الظواهر التي تلازم الفرد الإنساني في أي مجتمع من المجتمعات. وبما أن هذه المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية، وبما انه لكل نظام اجتماعي أسسه ومفاهيمه ووسائل وأساليب التفاعل فيه، وكما أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي في أي نظام، ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لان الاستقرار والنبات حالة غير طبيعية لذا فان الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة<sup>2</sup>.

1. القربوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق

للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص204

2. العميرة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة، عما، 1999، ص231.

1- العلاقات الغير رسمية:

1-1- المعنى اللغوي:

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة العلاقات الغير رسمية بأنها تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئوها العمال ويستمررون في إقامتها كما عرف قاموس علم الاجتماع العلاقات الغير رسمية أنها نسق العلاقات الشخصية التي تظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل المؤسسة.

1-2- المعنى اصطلاحا:

- تعريف سعاد نايف البرنوطي:

على أن العلاقات الغير رسمية هيكلًا لعلاقات التي تنشأ عفويا في ظل العلاقات الرسمية<sup>1</sup>.

- تعريف احمد ماهر:

العلاقات الغير رسمية هي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد المؤسسة<sup>2</sup>.

- تعريف هانسون:

قال إنها عبارة عن علاقات شخصية تتشكل من خلال المنظمة وتؤثر على المجموعة الرسمية سواء بالمعارضة أو التخلي عنها.

- وتعرف أيضا بأنها

هي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها المواقف وميولات واتجاهات ثقافية واجتماعية ومصالح الأفراد.

تعرف على أنها العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية، ومن خلال الأنشطة الاجتماعية، أو بمبادراته الشخصية، تنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص واهتمامات مشتركة.

- تعريف آخر: عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة وليس لعلاقات نابعة من السلطات الرسمية.

1سعاد نايف البرنوطي ، الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية ،دار وائل للطباعة و النشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 273.

2احمد ماهر و آخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،مصر ، 2000 ، ص 689.

- ويمكن تعريفها بأنها: الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء ادوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف.

### - تعريف الطويل:

هي ليست من صلب البنية الرسمية للتنظيم ولا يتم تعيينها من قبل إدارتها وسلوكيات أفرادها لا تتحدد من قبل التنظيم، وتعتبر تشكلا طبيعيا في بيئة العمل وتظهر كاستجابة الحاجة إلى الاتصال الاجتماعي ولا يجب التقليل من أهمية دورها في إشباع متطلبات الحاجات الاجتماعية لأفراد العمل<sup>1</sup>.

### 1-3- التعريف الإجرائي:

هي تلك العلاقات الشخصية التي تنتج عن طريق احتكاك الموظف مع زملائه في العمل وتتسم بالحرية والشفافية وبدون أي قيود وخارجة عن الإطار الرسمي وتتشا عن طريق التعارف في العمل، أو تبادل مصالح مادية أو معنوية أو لأسباب عرقية أو الانتماء لجهة معينة.

### 2- التنظيم الغير رسمي:

يرى قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مشابها للتنظيم الغير رسمي حيث يرى انه " نسقا لعلاقات الاجتماعية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي. ويذهب رأي آخر إلى انه يتمثل في " شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم والتي ترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة<sup>2</sup>.

ينشأ التنظيم الغير رسمي نتيجة للعلاقات الشخصية التي توجد بين الأفراد، وليس للقانون أو اللوائح دخل في وجودها، فالعلاقات التي تربط بين الأفراد في ظل هذا النوع من التنظيم تنشأ دون أن تصدر إليه مقررات ملزمة تحدد شكل هذا التنظيم أو أهدافه. ومصدر التنظيم الغير رسمي العلاقات الشخصية، وروح الود والألفة والتماسك الذي يسود بين الأفراد وتجمعهم، وبتواصلاتهم بالغير في ظل العمل الجماعي، وانفعالاتهم وعواطفهم ومشاعرهم. وهذا التنظيم يوجد نتيجة تفاعل الفرد مع البيئة التي يتواجد فيها ويكتسب منها مجموعة من العادات التي تؤثر على سلوك الأفراد دون الالتزام بالقواعد المكتوبة، ويظهر هذا بوضوح في تماسك المجموعات البشرية ذات الميول والصفات الخاصة مثل: الجماعات الدينية أو الفرق الرياضية أو أصحاب الهوايات المشتركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 690.

<sup>2</sup> بورديو، بوركويو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تسليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986 ص، 199 .  
<sup>3</sup> حسان جيلالي، نشأة التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2004، ص 54.

واقع الحال انه في داخل كل شيء رسمي من أشكال التنظيم توجد أنماط سلوكية غير رسمية من قبل القائمين على التنفيذ وتؤثر في كفاءة أدائهم لإعمالهم بصورة أو أخرى.

إن عدم التقيد بأنماط السلوك التنظيمي الرسمي وتجاوزها إلى إقامة علاقات غير رسمية، يمثل ظاهرة طبيعية يميلها التقارب في الاتجاهات أو الانسجام في الميول الشخصية للقائمين بالعمل.

فمن الملاحظ إن المواقف التي تعمل فيها المنظمات البيروقراطية تولد أنواعا عديدة من الضغوط والتوترات التي قد يكون الباعث عليها مثلا: التخوف من فقدان العمل، أو الإحساس العزلة أو الكراهية، أو شعور الموظف إن الآخرين يستخفون به، أو وجود نمط من السلوك القيادي الاستبدادي الذي يصعب التنبؤ بما يمكن أن يدفع إليه ومن ثم فإن التركيز على نظرية التنظيم الرسمي وحده يصبح غير معبر عن الأجواء الفعلية التي تصحب تنفيذ الخطط والسياسات داخل المنظمة، الأمر الذي قد يجعل المواقف الإدارية كثيرا ما تعاني من انفصام الشخصية على غرار الانفصام الذي تصاب به الشخصية الفردية<sup>1</sup>.

التنظيم الغير رسمي إذن ينشا نتيجة للدور الاجتماعي الذي يلعبه بعض الأفراد في حياة المنظمة ومن ثم فانه لا يتفق بالضرورة مع المخطط الرسمي، وهو يهتم بالتنظيم كما هو كائن لا كما ينبغي أن يكون رسميا.

وفي بعض المنظمات يبدو التنظيم الغير رسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي، أما حقيق التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله، ونوع التفاعل الحادث به فقد يختلف كثيرا عن المظهر المادي المجرد . وبرغم وجود التنظيم وتحديد العلاقات قد توجد العوامل والاتجاهات التي تقنت المنظمة وتضعف فعاليتها، وتجعل التعاون متعدرا والتنسيق شاقا ذلك إن الناس لا تعاونون طواعية لمجرد وجود التنظيم<sup>2</sup> .

ويرى الباحث إن القصور الذي يحدث في التنظيم الرسمي يولد فراغا لا يتفق مع طبيعة البشر ومن ثم تتكون بين العاملين أنماط سلوكية وعلاقات شخصية قد تصل في النهاية إلى إن تصبح قواعد راسخة للعمل وصولا مراعية بين العاملين مثلها مثل القواعد والأصول الرسمية ومثل هذه القواعد قد تحدد من الذي يمكن أن ينفذ إلى المدير ويؤثر عليه، ومن الذي يمكن أن تلجا إليه المنظمة لتذليل العقبات التي تصادفها، ومن الذي يمكن استشارته عند اتخاذ القرارات وهكذا.

1 إحصان محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، وائل للنشر والطبع، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 88.

2ليون روبرت وسول بيلنيك، التنظيم غير الرسمي واستنتاج ومعالجة القواعد السلوكية السلبية، ترجمة سطات رسلان، القاهرة، 1977، ص 56

1-2- القرب المكاني:

من أهم أسباب تكون الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر لتكوين علاقات اجتماعية، ويسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التعاون بينهم، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل إذن القرب المكاني يمثل احد العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير رسمية في العمل التي تمارس فيها مهامه او عملها الرسمي داخل التنظيم<sup>1</sup>.

2-2- القرابة والأساس الجهوي:

قد تنشأ الجماعات غير الرسمية نتيجة لصلة القرابة بين مجموعة من العمال ضمن قسم أو وحدة إنتاجية داخل المؤسسة، وتعتبر الروابط العائلية والإقليمية من بين أهم عوامل تكوين الجماعات غير الرسمية، بحيث نجد أن الاتصالات الدائمة بين الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة داخل التنظيم قد تزيد من توطيد الروابط التي بينهم وتؤدي إلى تكوين جماعات غير الرسمية على أساس صلة الدم والقرابة.

2-3- المكانة الاجتماعية:

يقصد بالمكانة الاجتماعية المرتبة الاجتماعية التي يحتلها الفرد أو العامل الذي يشغل وظيفة معينة، والمكانة تحدها الجماعة غير الرسمية بناء على مجموعة من المعايير كالإخلاص للجماعة، والمحافظة على تماسكها ووحدتها.

ويمكننا إن نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية و التكامل الاجتماعي، وتحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خل الاحترام هو تقدير أرائه واتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي.

كما يتخذ التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة وتتمثل درجة تفاعل الفرد مع زملائه<sup>2</sup>.

1 عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1987، ص 101  
2محمد على محمد، علم الاجتماع تنظيم، ط 3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 491.

ويرى محمد الجوهري أن عوامل نشوء الجماعة غير الرسمية هو تشابه المكانة التي يتمتع بها الأفراد، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة<sup>1</sup>.

فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تكوين الجماعات غير رسمية فكلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا ما انضم إلى جماعة، فكلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام إلى الجماعة.

### 2-4- السن و الأقدمية في العمل:

إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات وتفاعلات مع بعضهم ويشكلون جماعات عمل غير رسمية، ذلك إن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع الصراع بين جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جيلهم إلى تكوين علاقات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في العمل.

### 3- الصراع التنظيمي:

#### 3-1- تعريف الصراع التنظيمي:

يعرف بأنه حالة متطرفة في المنافسة بين الأفراد أو الجماعات أو الأفراد في المنظمات وينتج عنها عدم اتفاق وجهات النظر للأهداف أو القيم أو عدم الانسجام والأنشطة والممارسات وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.

-تعريف آخر: هو ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو المكسب المادي أو المعنوي إضافة إلى دور الضغوط الاجتماعية والاقتصادية والنفسية في انبعاث النزاع بين الأفراد<sup>2</sup>.

#### - تعريف ميشال كروزيه:

يذهب إلى أن الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القيم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب وحيث أن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القيم والمبادئ فإن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم فقد يكون هناك صراع اجتماعي نظراً لتعدد أطراف العلاقة مما قد يسبب صعوبات

1 محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984، ص 17.

2 سمير أحمد العسكري، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد 04، 1983، ص 34.

في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.

يعرف **Fred Luthans** الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تسعى فيها وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب مصالح وحدات أخرى."

يعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر<sup>1</sup>."

يعرف **Simon Marchet** الصراع التنظيمي بأنه " اضطراب أو تعطل في عملية اتخاذ القرارات، بحيث تجد المنظمة صعوبة في اختيار البديل<sup>2</sup>."

يعرف **Coser** الصراع التنظيمي بأنه " كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم."

يعرف **Thomas le Kilma** الصراع التنظيمي بأنه " العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين، أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته."

### 3-2- تعريف الصراع:

أ- لغة:

إن تحديد الاشتقاقات لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع أو الخلاف والشقاق أما كلمة فتعني العراك أو الخصام والصدمة إذا يعني الصراع التعارض بين الآراء.

ب- اصطلاحاً:

تعريف كوسر: يعرفه بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة أو المحدودة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم<sup>3</sup>.

1 [www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf)

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3 2005، ص 363، 364.

3 فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.

-تعريف آخر:

الصراع هو سلوك يقوم به بعض التنظيم بشكل يتعارض مع سلوك الآخرين في التنظيم فقد يقترب مفهوم الصراع والنزاع من مفهوم الأزمات باعتبار إن بعضها تعبر عن تصادم إدارتين وتعارض مصالحهما إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة وشديد التدمير كما هو الحال في الأزمات، كما إن الصراع قد يكون معروف الأبعاد والاتجاهات و الأطراف والأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للازمات.

- تبيين التعريفات السابقة:

اختلاف النظرة للصراع التنظيمي إلا أن هذه التعريفات تتفق على أن الصراع هو موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمين أهدافهما متعارضة، يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

والصراع التنظيمي يمكن أن يكون بناء أو مدمرا، ويمكن أن يكون ذا هدف وظيفي، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي<sup>1</sup>.

3-3- التعريف الإجرائي لصراع التنظيمي:

هو شكل من أشكال التفاعل الرئيسية بين الأطراف داخل المؤسسة سواء تعلق هذا النشاط بالعمل الإداري أو الخدماتي أو الإنتاجي أو الصناعي مما يؤثر على عملية اتخاذ القرار أو هو ذلك الاختلاف الذي يحدث بين العمال والإدارة أو العمال مع بعضهم البعض نتيجة اختلافات في الثقافة و الإدراكات والرؤية للأهداف المؤسسة كذلك اختلاف القيم والمعايير التي يحملها أعضاء المؤسسة فيما بينهم.

4- الاختلاف في الأهداف:

يعد الاختلاف في الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز ظاهرة الصراع بدرجات احتمالية عالية، وقد يزداد الصراع التنافسي بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤه<sup>2</sup>.

1 خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005، ص 297 - 298.

<sup>2</sup> Edgar H.Schein, psychologie et organisation, prentice Hall, INC, Eng hood cliffs, New York U,S,A, 1968, page 85.

5- صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، والأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء، والأسرة تتكون من أفراد الأسرة والأهل، والأقارب والجيران، وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد وغالباً ما تتضارب هذه التوقعات وهنا ينشأ ما يسمى بالصراع الدور<sup>1</sup>.

ويرى "هربرت" Herbert أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوطاً متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال، فالإدارة تنظر كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم ويستغني بأمرهم مثل: الأجر، الترقية والحماية من ضغوط الإدارة<sup>2</sup>.

**تعريف الممرض:** "وهم الأشخاص اللذين يقومون بتقديم الخدمات التمريضية سواء كانوا قد أكملوا دراسة التمريض في مدرسة أو كلية متوسطة أو معهد متوسط أو جامعة وبناءاً عليه فإن الممرض هو شخص مهني لديه الحصيلة المعرفية و المهارة و الثقة بالنفس التي تمكنه من العمل في مختلف الوحدات الصحية"<sup>3</sup>.

تعريف آخر: "هو إنسان مهني لديه الحصيلة المعرفية و المهارة و الثقة بالنفس التي تمكنه من العمل في مختلف الوحدات الصحية بالتعاون مع زملائه من أفراد الطاقم الصحي وهو عنصر نشط في إدارة المؤسسة الصحية وإحداث التغييرات الإيجابية ولديه الكثير من الأدوار التي يؤديها"<sup>4</sup>.

1 نفس المرجع، ص 299.

2 محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط 3 2005، ص 370.

3 الدليل الموجز (1999): كلية فلسطين للتمريض، غزة، فلسطين.

4 الشافعي، ماهر (2002): التوافق المهني للمرضيين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

6- الدراسات السابقة والمثابفة:

6-1- الدراسات السابقة الخاصة بعلاقات العمل غير الرسمية المتغير المستقل:

6-1-1- الدراسة الأولى: دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي 1984، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية للعاملين بشركة الأسمدة العربية الدمام.

رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لقسم الدراسات الاجتماعية لكلية الآداب جامعة الملك سعود.

تهدف هذه الدراسة بوجه عام إلى 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:

- كلما ازداد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

- يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.

- يعتبر بناء الجماعات غير الرسمية بناء ميسر الأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

- يؤدي الانتماء إلى جماعة العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.

- يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلة العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض على المستوى الذي حددته الإدارة.

- يعد الشعور بالانتماء إلى 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 الإنتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل.

منهج الدراسة :

وقد اعتمد الباحث على استخدام طريقة دراسة الحالة لأنها طريقة فعالة لتحقيق أهداف هذه الدراسة لأنها تساعد على التعرف على الخصائص السلوكية للعمال ودراسة جوانب السلوك المختلفة مثل التغيب وترك العمل فضلا عن أنها 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<sup>1</sup>:

-تحليل الوثائق والسجلات التي تبين له معدلات الإنتاج والتغيب وترك العمل وكذلك المشاكل التي تعاني منها المؤسسة.

-المقابلات غير المقننة وأجراها مع بعض الرؤساء المباشرين للعمال ورجال الإدارة.

-الملاحظة البسيطة استعان بها بهدف التعرف على السلوكيات الظاهرية لأعضاء هذه

المجموعات التي تغلب عليها الصفة الاجتماعية<sup>2</sup>.

-العيينة 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 أهم النتائج فيما يلي :

-كشفت هذه الدراسة إن الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق

انتشارها بين العمال غير السعوديين وذلك إن العمال السعوديين أكثر استقرار من غيرهم مما يتيح

فرصة أكبر لتدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض وتشكيل الجماعات غير الرسمية.

-اتضح من الدراسة إن حجم الجماعات العمل غير الرسمية بين عضوين والسبعة أعضاء.

-تبين من الدراسة إن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية من حيث

الأهمية هي التعاون في أداء العمل، الأقدمية والتشابه في المهنة الجنسية والعمر وتجاور مكان

الإقامة التقارب المكاني في العمل ويرجع ذلك إلى إن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواعا

مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس إن كلا منهم يعمل عملا متخصصا

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

2نفس المرجع، ص 206، 207، 210.

مخالفا لما يعمله الآخر وهذا نوع من التعاون الناتج عن التخصص قد يؤدي إلى التقارب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية وبالتالي تكوين جماعات غير الرسمية.

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

- كشفت الدراسة عن إن أغلبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون إليها قبل اتخاذهم إلى أي قرار هام مما يشير إلى إن هدف هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعة مرجعية يرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم وان لها تأثير قوي في اتجاهات وسلوكيات العمال داخل المصنع<sup>1</sup>.

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

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

- وقد اتضح من الدراسة إن 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 إن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الإنتاجية من أهمها: سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية وعدم إشباع العمل لحاجات العمال، سوء العمل المادية وسوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدرة على العمل، وقد كشفت أيضا إن عدم الانتماء إلى الجماعات العمل غير الرسمية يعد بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية.

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

-إن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية وقد تبين من الدراسة إن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج، وتستتكر تغيب العامل عن عمله بدون عذراً وتركه للخدمة داخل المصنع.

-اتضح إن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات إنتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، بالإضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بأن سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وخاصة إن جماعات العمل غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة مرجعية يرجعون إليها في تقييم سلوكهم.

6-1-2-الدراسة الثانية: دراسة سميرة عسلي 2006، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها

على الاتصال الداخلي، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعنابة

رسالة ماجستير وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ماهي الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال موزع على عينة بلغت 43 عاملاً وخضعت لتحليل الإحصائي مستعملة المقاييس الإحصائية مثل المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري... الخ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: إن الجماعات العمل غير الرسمية تميل بشكلها إلى مجموعة من الخصائص وهي التماسك والتعاون والقيم والمعايير.

الإشكالية :

كانت إشكاليتها على النحو التالي:

هل للجماعات غير الرسمية تأثير على الاتصال الداخلي للمؤسسة؟

أما 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.

أما بالنسبة للفرضيات الجزئية وهي:

تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى 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 أو بين الظاهرة التي لها علاقة بها.

الأدوات المستخدمة: فقد اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات وهي:

الملاحظة البسيطة: وهذا يقصد ترصد حركات الأفراد العاملين وكيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض وفي كيفية انجاز العمل بين الأفراد 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 تتمثل في قوائم الاسمية لأفراد العينة ومستواهم السوسيو مهني ومخطط الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يوضح مختلف أقسامها ونشاطاتها التي تمارسها.

أساليب المعالجة الإحصائية: من اجل دراسة الجماعة وتفهم تحليل العلاقات الاجتماعية داخلها تم اللجوء إلى تطبيق مجموعة من القوانين الإحصائية مثل قانون معامل الارتباط.....إلخ.

العينة: قد وقع اختيار الباحثة على العينة القصدية بناء على أسس كالقيام بالأعمال المتشابهة في العمل وفي أماكن متقاربة ضمن نفس الفوج أو القسم وكذلك العمل لفترة زمنية طويلة وقدر تعيينه بحثها ب 34 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 أهداف هذه الجامعات.

العوامل المهنية تساعد في تشكيل هذه الجماعات لما تحتويه من مميزات كثيرة كالتشابه والتجانس في العمل.

تميل الجماعات غير الرسمية في تشكلها إلى مجموعة من الخصائص: وهي التماسك والقيم والمعايير والتعاون.

تعتبر الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية بمثابة قناة من قنوات المساعدة على إيصال المعلومة عندما تعجز قنوات الاتصال الرسمية عن إيصالها.

### 6-2- الدراسات السابقة الخاصة بالمتغير التابع:

6-2-1- الدراسة الأولى: دراسة رابح العايب 2009، وهي رسالة ماجستير وعنوانها القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي وأجراها بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة.

ملخص الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما هي القيم السائدة داخل المركب وعلاقتها بظاهرة الصراعات التنظيمية، و أولوية القيم التي يعطيها أفراد عينة الدراسة من العاملين بقسم الإنشاءات المعدنية التابع للمركب بعين السمارة لولاية قسنطينة ولتحقيق أهداف هذه الدراسة وتم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 80 فرد وخضعت للتحليل الإحصائي وتوصلت الدراسة إلى: إن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب بينما القيم الاجتماعية جاءت في المرتبة الثانية وأوصلت الدراسة بضرورة إن تقوم إدارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلافات في الثقافة والقيم بين العمال وجعل قيم المديرين متناسقة مع قيم العمال وفتح قنوات الاتصال مباشرة بين الإدارة والعمال.

الإشكالية: فكانت على النحو التالي:

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف؟

أما لتساؤلات الدراسة فهي:

هل القيم الاقتصادية (الربح والإنتاج) علاقة بالصراع التنظيمي؟

هل للقيم الاجتماعية (الانتماء والتعاون) علاقة بالصراع التنظيمي؟

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

أما 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 بتوزيع العمال في قصاصات ورقية وخطهم في وعاء وانتقاء العدد الكافي أي ما يعادل 51 عامل الذي يمثل المجتمع الأصلي واخذ عينة نسبتها 30%.

النتائج:

- كشفت الدراسة إن غالبية العمال المنفذين بقسم الإنشاءات المعدنية هم كبار السن مما يوحي أنهم مستقرون نسبيا.

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

- أوضحت إن القيم الاقتصادية لها أهمية كبيرة مقارنة بالقيم الاجتماعية لدى أفراد العينة.

6-2-2- الدراسة الثانية: دراسة ناصر قاسمي 2005، وهي أطروحة دكتوراه دولة بعنوان الصراع داخل المنظمة وفعاليتها في التسيير الإداري لسنة 2004 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 إلا إنها كعمليات كثير تنشأ عن طريق التفاعل سواء كانت داخلية أو خارجية حيث أنها متعددة الأطراف أو الأشكال مما تضعف فعالية التسيير وتؤدي به إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة.

الإشكالية: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

وكيف يؤثر الصراع في فعالية التسيير هذا التنظيم الذي هو الجماعات المحلية في ولاية الجزائر؟

الفرضيات:

تساهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة 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 أجل جلب المعلومات من مجتمع الدراسة و كما استعان بأداة مكملة وهي المقابلة المجهزة لبعض الأشخاص المعينين.

### النتائج:

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي إلى الصراع وتوتر العلاقات الراسية والأفقية منها تعطيل المهام التي أما إن يكون متعمد أو غير متعمد، وبالتالي تكون له أهداف يرمي إليها أو أشخاص أو جماعة ما وراءه . وقد تأكد من إن 60% من مجموع العينة يعانون من هذا السلوك الذي يكون عن طريق تعطيل الوسائل وعدم تصليحها وعدم التزويد بها ويعتبر المسؤول المباشر من أهم المعطلين للمهام بهذه الوسيلة.

- إن اغلب الاتصالات انما تكون لأجل مصلحة التعظيم بين ما يتم نسيان أو تجاهل مصالح الموظفين، حيث إن بعض المعلومات التي يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية حتى من خارج التنظيم وإن 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 تيرة التعاون أم إذا انسي استغلاله فانه يكون ذوا اثار عكسية على العملية التعاونية.

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

**التعليق على الدراسات السابقة:** من خلال القراءة و التفحص لمختلف الدراسات التي تناولت موضوع دراستي حيث وجدت هذه الدراسات أنسب لظاهرة علاقات الغير رسمية بالبعد السوسولوجي وقد استفدت منها من خلال تحديد عناصر الإطار المفاهيمي و التطبيقي عن طريق:

- تحديد المقاربة السوسولوجية الأنسب لموضوع الدراسة.

- تحديد أدوات الدراسة المناسبة و هي الاستبيان.

- تحديد محور الدراسة الميدانية للاستبيان.

وقد اختلفت دراستي هذه عن الدراسات السابقة لأنها تسعى في إبراز أثر علاقات العمال الغير رسمية في الصراع التنظيمي في كيفية تحديد طريقة العمل وهذا من خلال إظهار بعض المظاهر السلوكية معينة تحدث داخل المؤسسة وبروزها في شكل جماعات صغيرة التي تتحدد وتتشكل عن طريق الجهوية و التشابه في المهن و الاقدمية في العمل.

### خلاصة الفصل:

عموما وبناء إلى ما تم التطرق إليه سابق ان فهم بأن العلاقة القائمة بين العاملين والصراع التنظيمي هي فلسفة إدارية فرضت نفسها خلال العقود الأخيرة بحيث أصبحت واقع الحال، أي انه في داخل كل شيء رسمي من أشكال التنظيم توجد أنماط سلوكية غير رسمية من قبل القائمين على التنفيذ وتؤثر في كفاءة أدائهم لإعمالهم بصورة، كما أن الصراع داخل المنظمة كثيرا ما يساعد على إحياء معايير موجودة أو بينهم في إظهار معايير جيدة ويمكن أن يكون الصراع آلية لتكييف المعايير لتصبح ملائمة لأوضاع جديدة ومفيدة.

# الفصل الثالث

منهجية البحث والإجراءات  
الميدانية

### تمهيد الفصل:

بعد أن كانت لنا الفرصة في التطرق إلى معالجة الجانب النظري، نقوم في الباب الثاني بتحليل أبعاد الظاهرة ميدانياً من خلال التطرق إلى جملة من المتغيرات الإمبريقية للدراسة إبتداءً من تحديد المنهج ومجتمع والولوج إلى الدراسة الاستطلاعية بشقيها المكتبي والميداني، ثم عينة الدراسة وتصميم أداة جمع البيانات والتحقق من صدقها وثباتها ووسائل المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

### 1- منهج البحث :

يعتبر المنهج الوصفي أسلوب من أساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما تتسجم مع المعطيات الفعلية<sup>1</sup>.

كما يهدف المنهج الوصفي إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة أو الظاهرة موضوع البحث لتفسيرها تفسيراً كاملاً، حيث يؤكد "هويتتي" على ضرورة تجاوز مرحلة البيانات بمحاولة تفسيرها للوقوف على دلالتها<sup>2</sup>.

- عموماً إن دراستنا هذه هي دراسة وصفية تتحرى التحليل و التفسير الذي يهتم بمجموعة الظروف و الأوضاع التي كانت وراء علاقات العمال الغير رسمية ومضامين الصراع التنظيمي لدى العمال بالمؤسسة الجزائرية.

- كذلك يظهر توظيف هذا المنهج في كشف العلاقة بين محوري البحث هما علاقات العمال الغير رسمية من جهة والصراع التنظيمي من جهة أخرى، وذلك بوصف أبعاد هذه العلاقة، تفسيرها وتحليلها، وهذا من خلال المعطيات المتحصل عليها ميدانياً.

### 2- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية أو الكشفية تعتبر التطبيق الأولي لأداة الدراسة على مجموعة من عناصر المجتمع تهدف إلى الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة وكشف جوانبها وأبعادها وهي تساعد الباحث في الكشف الأولي لفرضيات الدراسة، تمهيدا لبحثها بحثاً معمقاً وشاملاً، فهي "عملية الاستطلاع على الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي".

---

1 عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمناهج التطبيقية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 40.

2 د. السيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982، ص 340.

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### 1-2 خطوات الدراسة الاستطلاعية وإجراءاتها:

#### 1-1-2 الدراسة الاستطلاعية النظرية:

قامت الباحثة بحصر أكبر عدد ممكن من كتب ومصادر ومقالات ودراسات سابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة سواء المتغير المستقل **علاقات العمال الغير رسمية** ، أو المتغير التابع **على الصراع التنظيمي**.

#### 2-1-2 الدراسة الاستطلاعية الميدانية:

الهدف من القيام بالدراسة الاستطلاعية هو تدريب الباحث على بناء وتطبيق أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة والتأكد من صلاحيتها، حتى يتمكن من تطبيقها بمهارة أكبر على مجموعة الدراسة الأساسية، ولمعرفة بعض النقاط الهامة التي قد يلاحظها عند تطبيقه للأدوات والأساليب على العينات الاستطلاعية والتأكد من صلاحيتها وبلورة موضوع البحث وصياغته بطريقة أكثر إحكاماً.

شملت عينة الدراسة الاستطلاعية 10 ممرضين

وبعدھا قام الباحث بتوزيع الاستمارة والمقياس على الممرضين حيث شرح طريقة ملأهما حتى يتسنى لهم الإجابة على كل عبارات استمارة الدراسة.

لقد تحصلنا على نتائج أولية في الدراسة الاستطلاعية الميدانية تتماشى مع الهدف العام للبحث وفرضيات الدراسة.

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### 3- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تعتبر أداة البحث الوسيلة الوحيدة التي يتمكن بواسطتها الباحث من حل المشكلة المطروحة في الدراسة والتأكد من فرضياتها. "إن أدوات جمع البيانات هي مجموع الوسائل والمقاييس التي يعتمدها الباحث للحصول على المعلومات المطلوبة لفهم وحل مشكلته من المصادر المعنية بذلك. وقد استخدمنا في بحثنا:

- استمارة تقيس علاقات العمل الغير رسمية والصراع التنظيمي.

### 3-1 خطوات بناء الاستبيان:

تم في البداية الاطلاع على بعض الدراسات السابقة وبعض المراجع التي لها علاقة بمتغير علاقات العمل الغير رسمية والصراع التنظيمي ومن أبرزها:

- دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي 1984

- دراسة رايح العايب 2009

- قام الباحث باستخراج ووضع أكبر قدر ممكن من العبارات التي تقيس مستوى علاقات العمل الغير رسمية والصراع التنظيمي، وتم فيها تحديد عبارات الاستمارة المتعلقة بالجانب الميداني موزعة على سبع محاور:

- المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة.

- المحور الثاني: القرابة.

- المحور الثالث: المكانة الاجتماعية.

- المحور الرابع: المصالح.

- المحور الخامس: الأهداف.

- المحور السادس: صراع الأدوار.

- المحور السابع: القيم.

حيث تم بناء استمارة أولية في ضوء فرضيات الدراسة مكونة 35 عبارة موزعة على سبع محاور.

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### 4- إجراءات التطبيق الميداني للأداة:

#### 4-1- الخطوة الثانية عملية التحكيم:

في الخطوة السابقة ذكرنا أنه تم بناء أداة جمع البيانات في ضوء فرضيات الدراسة صدق مفهوم التكوين الفرضي أو صدق البناء.

في هذه المرحلة تم عرض أداة الدراسة على الخبراء والمحكمين قصد عملية التحكيم وذلك لقياس صدقه الظاهري وصدق المحتوى والمضمون بعرضه على مجموعة من الأساتذة المختصين في علم النفس بعدة جامعات جزائرية

قمنا بتقديم الاستبيان إلى عدد من أعضاء هيئة التدريس، وعددهم:

4 أساتذة من كلية العلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل بجامعة عمار تليجي الأغواط، وبعد عملية التحكيم تم استخراج أدتاه البحث في الصورة النهائية.

وهي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول (1) عبارات ومحاور استمارة علاقات العمل الغير رسمية والصراع التنظيمي

المحاور	أرقام العبارات
المحور الأول: البيانات الشخصية للعينة.	(1)،(2)،(3)،(4)،(5).
المحور الثاني: القرابة.	(6)،(7)،(8).
المحور الثالث: المكانة الاجتماعية.	(9)،(10)،(11).
المحور الرابع: المصالح.	(12)،(13)،(14).
المحور الخامس: الأهداف.	(15)،(16)،(17)،(18)،(19)،(20).
المحور السادس: صراع الأدوار.	(21)،(22)،(23)،(24)،(25)،(26).
المحور السابع: القيم	(27)،(28)،(29)،(30)،(31)،(32).

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### 4-2-4- الصدق والثبات:

### 4-2-4-1- صدق الأداة:

انطلاقاً من الوصول إلى نسبة تأكد من المقياس في الدراسة الحالية قمنا بتطبيق صدق الاختبار عن طريق الوسائل التالية مع العلم أن صدق الأداة من الشروط الواجب توفرها في أدوات القياس وتعرفه "انستازي ANASTASI" إن صدق الاختبار ويعني ما الذي يقيسه الاختبار، وكيفية صحة هذا القياس، ويقبل الصدق على أساس معاملات الارتباط التي يشير إليه<sup>1</sup>.

### 4-2-4-2- الصدق الإحصائي:

الصدق الذاتي : يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات

معامل الصدق الذاتي لدرجة إجابات الممرضين لعبارات استمارة علاقات العمل الغير رسمية والصراع التنظيمي " :  $r = \sqrt{0,86} = 0,92$ .

### 5-2-1 ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، عن طريق التطبيق مرة واحدة من خلال تطبيق طريقة التجزئة النصفية أسلوب جوتمان معامل، وطريقة ألفا كرونباخ، يبين معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان<sup>2</sup>.

1محمد نصرالدين رضوان، المدخل الى القياس والتقويم، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006، ص 177.

2 نفس المرجع، ص 178.

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### أ- بطريقة إعادة الاختبار:

بعد استخراج القيم وتعويضها في المعادلة نجد قيمة معامل الثبات بأسلوب بيرسون معامل

$$R = 0,88$$

### ب- بطريقة ألفا كرونباخ :

معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباخ لدرجات العينة لعبارات الاستبيان:  $R\alpha=0,82$ .

### 6-مجتمع البحث وعينته:

#### 6-1-مجتمع البحث:

يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد دراسة.

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الممرضين العاملين في قطاع الصحة لولاية الاغواط.

#### 6-2-عينة الدراسة:

وتعرف على انها مجموعة جزئية من المجتمع، ويلاحظ أن مصطلح العينة لا يضع أي قيود على طريق الحصول على تلك العينة، فالعينة ببساطة هي مجموعة جزئية من مجتمع له عدد من الخصائص المشتركة.

تكوّنت عينة الدراسة من 87 ممرض وممرضة العاملين في قطاع الصحة لولاية الاغواط، وبعد التوزيع تم استرجاع 60 استمارة استبيان، وتم اخيار العينة بالطريقة القصدية، ونشير الى ان اختيار نوع العينة جاء موافق لموضوع البحث.

وتعرف العينة الغرضية Purposive Sampling عندما لا يتمكن الباحث من اختيار عينة عشوائية من المجتمع الأصلي لأي سبب من الأسباب التي يراها مقنعة له، أو أنه يرغب في الحصول على عينة ذات مواصفات وخصائص محددة فإنه يلجأ إلى إختيار عينة تسمى " العينة الغرضية"، أي أنه يقصد أفراداً مخصوصين من مجتمع الدراسة. ويؤخذ على هذا النوع من العينات أنه غير عشوائي ومتحيز في نفس الوقت<sup>1</sup>.

1 عبد الرحمن بدوي : مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الطبعة 3 ، الكويت، 1997، ص 112.

## الفصل الثالث الإجراءات الميدانية للدراسة

### 8- حدود الدراسة :

- 1-7- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط.
- 2-7- الحدود البشرية: تكونت عينة بحثي من (60) ممرض وممرضة بمستشفى أحميدة بن عجيلة بالأغواط، وقد تم إختيار العينة بالطريقة الغرضية.
- 3-7- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة من 14 فيفري 2019 وانتهت إجراءات التطبيق في 26 افريل 2019.

### 8- الوسائل الإحصائية المستخدمة:

#### 1-7 الإحصاء الوصفي:

- المتوسط الحسابي: من مقاييس النزعة المركزية يستعمل للتعرف على متوسط توزيع الدرجة من مجموع درجات.
- حساب النسب المئوية والتكرار: للتعرف على أهم النتائج وفي إطار وصف نسبة تكرار الإجابات في عينة الدراسة ولمعرفة النسب المئوية لتمثيل الأفراد ولمعرفة النسب المئوية للتمثيل.

$$\text{- بطريقة ألفاكونباخ: } r_{\alpha} = \frac{N}{N-1} \left( 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_x^2} \right) \text{ حيث:}$$

$S_i^2$  : تباين العبارات، التباين الكلي لمجمع الدرجات،  $N$  : عدد العبارات  
لتقنين وتحديد الخصائص السيكومترية لأداة البحث (الثبات).

#### 11-2 الإحصاء الاستدلالي:

-معامل الارتباط الخطي بيرسون  $r$ : لحساب الارتباطات البسيطة:

- بعد تفرغ بيانات الاستمارات الصالحة للدراسة والمستوفية الإجابة في الحاسب الآلي  
استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS لحساب العلاقات والقوانين الإحصائية المستخدمة في البحث.

# الفصل الرابع

عرض وتحليل ومناقشة  
نتائج البحث

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد:

يحتوي هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج والتعقيب عنها، واستعراض خصائص كل متغير لعينة الدراسة للتحقق من صحة الفرضيات المطروحة في البحث وكذلك تحليل النتائج التي كشفت عنها الدراسة وأفرزتها المعالجة الإحصائية للبيانات المحصل عليها.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 1-المحور الأول: الخصائص الشخصية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة:

تضمنت الدراسة الحالية متغيرات تصف خصائص عينة الدراسة، يفترض أن لها تأثير وأهمية على متغيرات الدراسة، وفيما يلي استعراض موجز لتوزيع أفراد العينة وتبين الجداول التالية توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات المذكور أعلاه وذلك على النحو التالي:

#### 1-1 متغير الجنس:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية%
ذكور	31	51,7
إناث	29	48,3
المجموع	60	%100

جدول رقم (1): نسب وتكرارات متغير الجنس في عينة الدراسة.

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أن عدد أفراد العينة من الذكور 31 فرد بنسبة 51,7% يقابلها من الإناث 29 فرد بنسبة 48,3%.

بعد قراءتنا الإحصائية يتضح لنا من مجتمع الدراسة تكافئ الجنسين مما يتبين لنا خروج المرأة إلى سوق العمل خاصة في قطاع الصحة.

#### 1-2 متغير الفئة العمرية:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية%
20-25 سنة	17	28,3
26-30 سنة	15	25
31-35 سنة	13	21,7
36-40 سنة	10	16,7
41-45 سنة	4	6,7
46 فما فوق	1	1,7
المجموع	60	%100

جدول رقم (2): نسب و تكرار متغير العمر لأفراد العينة

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ويتبين من الجدول رقم (2) أن أغلب أفراد العينة يتراوح سنهم ما بين (20-25) سنة بنسبة 28,3% و تكرار 17 فرد، يليهم الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (25-30) سنة بنسبة 21,7% و تكرار 15 فرد ، يليهم الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (30-35) سنة بنسبة 16,7% و تكرار 13 فرد، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (35-40) سنة بنسبة 6,7% و تكرار 4 فرد ، وفي الأخير الأفراد الذين يفوق سنهم (40-45) سنة فهم بنسبة 1,7% وبتكرار 1 فرد.

وعليه يتبين لنا من خلال الجدول إن الفئة الشبانية لما تتوفر عليه من قوة ونشاط ودينامكية في القدرة على تحمل المسؤولية وأعباء العمل بالإضافة إلى قابلية لاكتساب المهارات الجديدة وتمييزها مما يضمن نجاح هذه المؤسسة واستمرارها.

### 3-1 متغير المستوى التعليمي:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية%
ابتدائي	1	1,7
متوسط	2	3,3
ثانوي	26	43,3
جامعي	31	51,7
المجموع	60	100%

### جدول رقم (3) :نسب وتكرار المستوى الدراسي لأفراد العينة

ويتبين لنا من الجدول أن أغلب أفراد العينة مستوى جامعي 31 فرد بنسبة 51,7%، ويليهما مستوى الثانوي ب26 وبنسبة 43,3%، ويليهما مستوى متوسط ب02 وبنسبة 3,3%، و في الأخير مستوى ابتدائي ب01 وبنسبة 1,7%.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 4-1 متغير أقدمية العمل:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية %
10-5	37	61,7
15-11	7	11,7
20-16	6	10
25-21	7	11,7
26 فما فوق	3	5
المجموع	60	%100

جدول رقم (4) : نسب و تكرار متغير أقدمية العمل لأفراد العينة

ويتبين من الجدول رقم (4) أن غالب أفراد العينة لديهم خبرة مهنية ما بين (5-10) سنوات بنسبة 61,7% و تكرار 37 فرد ، يليها الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (10-15) وما بين (20-25) سنة بنسبة 11,7% و تكرار 07 فرد ، يليها الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية ما بين (15-20) سنة بنسبة 10% و تكرار 6 فرد ، وفي الأخير الذين لديهم خبرة فوق (25) سنة فهم بكرار 03 فرد بنسبة 5% .

### 5-1 متغير الفئة المهنة:

المتغيرات	تكرار	نسبة مئوية %
ممرض ممتاز	4	6,7
ممرض للصحة العمومية	23	38,3
ممرض مؤهل	5	8,3
ممرض متخصص	18	30
ممرض حاصل على شهادة دولة	10	16,6
المجموع	60	%100

جدول رقم (5) : نسب و تكرار متغير الفئة المهنية لأفراد العينة

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ويتبين من الجدول رقم (5) أن غلب أفراد العينة الذين يشغلون منصب (ممرض للصحة العمومية) بنسبة 38,3% و تكرر 23 فرد ، يليها الأفراد الذين يشغلون منصب (ممرض متخصص) فهم بنسبة 30% وبتكرار 18 فرد ، يليها الأفراد الذين يشغلون منصب (ممرض حاصل على شهادة دولة) فهم بنسبة 16,6% وبتكرار 10 فرد ، يليها الأفراد الذين يشغلون منصب (ممرض مؤهل) فهم بنسبة 8,3% وبتكرار 05 فرد ، كما نجد عدد أفراد الذين يشغلون مناصب (ممرض ممتاز) 04 فرد بنسبة 6,7%.

### 2- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: العلاقات الغير رسمية: \* القرابة

جدول رقم (6): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الثاني.

المجموع	الإجابات							العبارات	
	نفس تخصص في العمل		تجاور في مكان العمل		صلة قرابة				
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
	100%	60	66,7	40	26,7	16	6,7	4	العبارة 6
	100%	60	68,3	41	28,3	17	3,3	2	العبارة 7
	100%	60	68,3	41	30	18	1,7	1	العبارة 8

### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثاني: القرابة، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة: العبارة رقم (6): جاءت أعلى نسبة بـ 66,7% للذين يميلون للعمل مع زملائهم من نفس تخصصهم، تليها نسبة 26,7% للذين يميلون للعمل مع زملائهم بحكم تجاور في مكان عملهم، في حين جاءت نسبة 6,7% للذين يميلون للعمل مع من لهم صلة قرابة بينهم.

العبارة رقم (7): جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% للذين توجد لديهم علاقة مع بعض زملائك في العمل على أساس نفس تخصصهم، تليها نسبة 28,3% للذين توجد لديهم علاقة مع بعض زملائك في العمل على أساس تجاورهم في مكان عملهم، في حين جاءت نسبة 3,3% للذين توجد لديهم علاقة مع بعض زملائك في العمل على أساس صلة قرابة بينهم.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة رقم (8): جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% للذين يجدون الانتماء إلى الجماعة داخل العمل ضرورة ملحة من خلال نفس تخصصهم، تليها نسبة 30% للذين يجدون الانتماء إلى الجماعة داخل العمل ضرورة ملحة من خلال تجاور في مكان عملهم، في حين جاءت نسبة 1,7% للذين يجدون الانتماء إلى الجماعة داخل العمل ضرورة ملحة من خلال صلة القرابة بينهم.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول حيث نجد غالبية المبحوثين تربطهم صلة قرابية وهذا مما يسمح لهم من التلاقي والتفاعل اليومي أثناء العمل، ويعتبر هذا أكبر فرصة لتكوين علاقات اجتماعية وهذا يسهل عليهم العملية الاتصالية فيما بينهم بحكم القرابة إذ تعتبر القرابة من أحد العوامل المهيئة لتكوين علاقات العمل الغير رسمية من أجل تحقيق أهدافهم ومصالحهم الخاصة وممارسة وظائفهم بكل حرية.

### 3- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: العلاقات الغير رسمية: \* المكانة الاجتماعية

جدول رقم (7): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الثالث.

المجموع	الإجابات							العبارات
	بن لبلاد		طبقة اجتماعية		مستوى العلمي			
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
العبارة 9	100%	60	1,7	1	23,3	14	75	45
العبارة 10	100%	60	1,7	1	20	12	78,3	47
العبارة 11	100%	60	3,3	2	16,7	10	80	48

### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الثالث: المكانة الاجتماعية، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة:

العبارة رقم (9): جاءت أعلى نسبة بـ 75% للذين انتماءهم لجماعة العمل يكون على أساس المستوى العلمي، تليها نسبة 23,3% للذين انتماءهم لجماعة العمل يكون على أساس الطبقة الاجتماعية، في حين جاءت نسبة 6,7% للذين انتماءهم لجماعة العمل يكون على أساس بن لبلاد.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

العبارة رقم (10): جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% للذين يجدون دعم من الأفراد الذين لديهم مستوى علمي، تليها نسبة 28,3% للذين يجدون دعم من الأفراد الذين لديهم طبقة اجتماعية، في حين جاءت نسبة 3,3% للذين يجدون دعم من الأفراد من بن لبلاد.

العبارة رقم (11): جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% للذين يفضلون العمل ضمن الأفراد الذين هم في نفس مستواهم العلمي، تليها نسبة 30% للذين يفضلون العمل ضمن الأفراد الذين هم في نفس الطبقة الاجتماعية، في حين جاءت نسبة 1,7% للذين يفضلون العمل ضمن مع بن لبلاد.

نستنتج من هذه البيانات التي في هذا الجدول أن انتماء العامل لجماعة العمل كان غالبه عن طريق المستوى العلمي أي التشابه والتماثل في المهن وهذا لكونهم يعانون نفس المشاكل سواء تعلق بالأجور والمهام أو الأعمال المسندة لهم، كما أنهم يعيشون نفس المناخ التنظيمي وبالتالي تخلق بينهم علاقات اجتماعية قوية إضافة إلى كل هذا نجد كذلك الثقافة التنظيمية السائدة.

### 4- عرض وتحليل نتائج المحور الثاني: العلاقات الغير رسمية: \* المصالح

جدول رقم (8): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الرابع.

المجموع		الإجابات				العبارات
		حل المشاكل المهنية		مساعدة في أداء العمل		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	60	8,3	5	91,7	55	العبارة 12
100%	60	8,3	5	91,7	55	العبارة 13
100%	60	11,7	7	88,3	53	العبارة 14

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الرابع: **المصالح**، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة: **العبارة رقم (12)**: جاءت أعلى نسبة بـ 91,7% للذين يقيمون تعاونهم مع الجماعة في العمل من أجل المساعدة في أداء العمل، في حين جاءت نسبة 8,3% للذين يقيمون تعاونهم مع الجماعة في العمل من أجل حل المشاكل المهنية.

**العبارة رقم (13)**: جاءت أعلى نسبة بـ 91,7% للذين يؤسسون علاقاتهم داخل المؤسسة على أساس المساعدة في أداء العمل، في حين جاءت نسبة 8,3% للذين يؤسسون علاقاتهم داخل المؤسسة على أساس حل المشاكل المهنية.

**العبارة رقم (14)**: جاءت أعلى نسبة بـ 88,3% للذين تتحدد علاقات عملهم من خلال المساعدة في أداء العمل، في حين جاءت نسبة 11,7% للذين تتحدد علاقات عملهم من خلال حل المشاكل المهنية.

ونستنتج من المعطيات أن العمال يميلون إلى العمل ضمن جماعات العمل حيث توفر لهم الكثير من الامتيازات والمكاسب التي لا يستطيعون أن يحققها العامل بمفرده فانتمائه لهذه الجماعات يساعده على إشباع الكثير من الحاجات مما تزوده بالمناخ المناسب للعمل وتخفف عنه الصعوبات الناتجة عن بيئة العمل.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 5- عرض وتحليل نتائج المحور الثالث: الأهداف

جدول رقم (9): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور الخامس.

المجموع		الاجابات								العبارات
		الحصول على حوافز شخصية		الترقية الشخصية		المحافظة على النظام		الاستمرارية والسير الحسن		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	/	/	1,7	1	31,7	19	66,7	40	العبارة 15
%100	60	/	/	1,7	1	25	15	73,3	44	العبارة 16
%100	60	/	/	/	/	41,7	25	58,3	35	العبارة 17
%100	60	3,3	2	5	3	53,3	32	38,3	23	العبارة 18
%100	60	5	3	3,3	2	33,3	20	58,3	35	العبارة 19
%100	60	3,3	2	1,7	1	25	15	70	42	العبارة 20

#### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور الخامس: الأهداف، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة:

العبارة رقم (15): جاءت أعلى نسبة بـ 66,7% يرون ان الخدمة المخولة للعامل في إطار الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 31,7% يرون ان الخدمة المخولة للعامل في إطار المحافظة على النظام، في حين جاءت نسبة 1,7% يرون ان الخدمة المخولة للعامل في إطار الترقية الشخصية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**العبارة رقم (16):** جاءت أعلى نسبة بـ 73,3% يرون ان تطوير أفضل الطرق والمهارات في التسيير من أجل الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 25% يرون ان تطوير أفضل الطرق والمهارات في التسيير من أجل المحافظة على النظام، في حين جاءت نسبة 1,7% يرون ان تطوير أفضل الطرق والمهارات في التسيير من أجل الترقية الشخصية.

**العبارة رقم (17):** جاءت أعلى نسبة بـ 58,3% يرون ان الاهتمام بشكل دقيق في تدوين المعلومات عن الحالة الصحية للمرضى على أساس الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 41,7% يرون ان الاهتمام بشكل دقيق في تدوين المعلومات عن الحالة الصحية للمرضى على أساس المحافظة على النظام.

**العبارة رقم (18):** جاءت أعلى نسبة بـ 53,3% يحرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر في إطار الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 38,3% يحرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر في إطار المحافظة على النظام، تليها نسبة 5% يحرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر في إطار الترقية الشخصية، في حين جاءت نسبة 3,3% يحرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة وحسن المظهر في إطار الحصول على حوافز شخصية.

**العبارة رقم (19):** جاءت أعلى نسبة بـ 58,3% من الممرضين يزيدون عما هو مطلوب منهم من أجل الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 33,3% من الممرضين يزيدون عما هو مطلوب منهم من أجل المحافظة على النظام، تليها نسبة 5% من الممرضين يزيدون عما هو مطلوب منهم من أجل الحصول على حوافز شخصية، في حين جاءت نسبة 3,3% من الممرضين يزيدون عما هو مطلوب منهم من أجل الترقية الشخصية.

**العبارة رقم (20):** جاءت أعلى نسبة بـ 70% يرون إن العناية بالمريض وتوفير الظروف الملائمة يكون على أساس الاستمرارية والسير الحسن، تليها نسبة 25% يرون أن العناية بالمريض وتوفير الظروف الملائمة يكون على أساس المحافظة على النظام، تليها نسبة 3,3% يرون أن العناية بالمريض وتوفير الظروف الملائمة يكون على أساس الحصول على حوافز شخصية، في حين جاءت نسبة 1,7% يرون أن العناية بالمريض وتوفير الظروف الملائمة يكون على أساس الحصول على الترقية الشخصية.

نستنتج أن من الجدول أن أفراد العينة يميلون للاستمرارية والسير الحسن للمؤسسة وهذه لما لها من أهمية كبيرة في نظرهم مما يحسون بمكانتهم ودورهم وهذا يربط أهدافهم مع أهداف المؤسسة وبالتالي فلا بد أن يصرحوا ويعطوا صورة حسنة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (10): يبين علاقة بين القربة والأهداف.

كا2	المجموع		القربة						الأهداف
			نفس تخصص في العمل		تجاور في مكان العمل		صلة قربة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
47,05	65,8	237	59	144	82,4	84	64,3	9	الاستمرارية والسير الحسن
	30,8	111	38,9	95	12,7	13	21,4	3	المحافظة على النظام
	1,9	7	0,8	2	4,9	5	/	/	الترقية الشخصية
	1,4	5	1,2	3	/	/	14,3	2	الحصول على حوافز شخصية
	100,0	360	100,0	244	100,0	102	100,0	14	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: القربة والمحور الثالث: الأهداف، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية بين القربة وتحقيق الأهداف نستدل عليه من السؤالين الثاني والثالث من محور القربة والسؤالين الأول والثاني من محور الأهداف التي جاءت نسبهم تبال على إن القربة في مكان العمل ونفس التخصص تعطي أهداف الاستمرارية والمحافظة على النظام والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 47,05.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (11) يبين العلاقة بين القرابة وصراع الأدوار

2كا	المجموع		القرابة						صراع الأدوار
			نفس تخصص في العمل		تجاور في مكان العمل		صلة قرابة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
2,48	20,6	74	20,5	50	20,6	21	21,4	3	القدرة الجسمية
	41,4	149	38,9	95	46,1	47	50	7	الموارد الموجودة
	38,1	137	40,6	99	33,3	34	28,6	4	الكفاءة
	100	360	100	244	100	102	100	14	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: القرابة والمحور الرابع: صراع الأدوار، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية ضعيفة بين القرابة وصراع الدور نستدل عليه من السؤالين الثاني والثالث من محور القرابة والسؤالين الثاني والثالث من محور صراع الدور التي جاءت نسبهم تدال على أن القرابة في مكان العمل ونفس التخصص لا يكون صراع كبير على المناصب خصوصا عند الكفاءة والموارد الموجودة والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 2,48 .

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (12) يبين علاقة بين القرابة والقيم.

كأ	المجموع		القرابة						القيم
			نفس تخصص في العمل		تجاور في مكان العمل		صلة قرابة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7,01	26,9	97	24,2	59	34,3	35	21,4	3	بالمساوات والمصادقية
	34,4	124	34,8	85	35,3	36	21,4	3	المحسوبة
	38,6	139	41	100	30,4	31	57,1	8	واجب مهني
	100	360	100	244	100	102	100	14	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: القرابة والمحور الخامس: القيم، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية قوية بين القرابة القيم نستدل عليه من السؤال الثالث من محور القرابة والسؤالين الثاني والثالث من محور القيم التي جاءت نسبهم تبال على أن القرابة في مكان العمل ونفس التخصص يكون صراع على المناصب خصوصا عند الكفاءة والموارد الموجودة والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 7,01.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 6- عرض وتحليل نتائج المحور الرابع: صراع الأدوار

جدول رقم (13): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور السادس.

المجموع		الاجابات						الاسئلة
		الكفاءة		الموارد الموجودة		القدرة الجسمية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100%	60	65	39	16,7	10	18,3	11	العبارة 21
100%	60	75	45	15	9	10	6	العبارة 22
100%	60	40	24	38,3	23	21,7	13	العبارة 23
100%	60	63,3	38	31,7	19	5	3	العبارة 24
100%	60	68,3	41	21,7	13	10	6	العبارة 25
100%	60	60	36	31,7	19	8,3	5	العبارة 26

#### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور السادس: صراع الأدوار، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة:

العبارة رقم (21): جاءت أعلى نسبة بـ 65% يرون ان وظيفتهم تتناسب مع كفاءتهم، تليها نسبة 18,3% يرون ان وظيفتهم تتناسب مع قدرتهم الجسمية، في حين جاءت نسبة 16,7% يرون ان وظيفتهم تتناسب مع الموارد الموجودة.

العبارة رقم (22): جاءت أعلى نسبة بـ 75% يرون ان اختيارك للأعمال والمهام الموكلة لهم تم عن طريق كفاءتهم، تليها نسبة 15% يرون ان اختيارك للأعمال والمهام الموكلة لهم تم عن طريق الموارد الموجودة، في حين جاءت نسبة 10% يرون ان اختيارك للأعمال والمهام الموكلة لهم تم عن طريق قدرتهم الجسمية.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**العبارة رقم (23):** جاءت أعلى نسبة بـ 40% يرون ان المشاكل التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم نتيجة كفاءتهم، تليها نسبة 38,3% يرون ان المشاكل التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم نتيجة الموارد الموجودة، في حين جاءت نسبة 21,7% يرون ان المشاكل التي تعترضهم أثناء قيامهم بعملهم نتيجة قدرتهم الجسمية.

**العبارة رقم (24):** جاءت أعلى نسبة بـ 63,3% يرون ان الازدواجية في الأوامر تأتي حسب الكفاءة، تليها نسبة 31,7% يرون ان الازدواجية في الأوامر تأتي حسب الموارد الموجودة، في حين جاءت نسبة 5% يرون ان الازدواجية في الأوامر تأتي حسب القدرات الجسمية.

**العبارة رقم (25):** جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% يرون ان المدير يقوم بتوزيع الاختصاصات على الموظفين كل حسب الكفاءة، تليها نسبة 21,7% يرون ان المدير يقوم بتوزيع الاختصاصات على الموظفين كل حسب الموارد الموجودة، في حين جاءت نسبة 10% يرون ان المدير يقوم بتوزيع الاختصاصات على الموظفين كل حسب القدرات الجسمية.

**العبارة رقم (26):** جاءت أعلى نسبة بـ 60% يرون ان هناك تعارض في مهام العمل من حيث الكفاءة، تليها نسبة 31,7% يرون ان هناك تعارض في مهام العمل من حيث الموارد الموجودة، في حين جاءت نسبة 8,3% يرون ان هناك تعارض في مهام العمل من حيث القدرات الجسمية.

نستنتج من هذا الجدول أن أفراد العينة قد صرحوا بأنه يتم تقسيم المهام حسب الكفاءات داخل المؤسسة وهذا راجع إلى التنظيم المحكم والمتبع من طرف الإدارة الذي يقوم على توضيح المهام و الأنشطة بين الأفراد وهذا حسب قدراتهم ورغباتهم و التنسيق بين جهودهم حتى يستطيعوا أن يصلوا إلى أهداف محددة ومعروفة لدى الجميع.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (14): يبين علاقة بين المكانة الاجتماعية والأهداف.

كا 2	المجموع		المكانة الاجتماعية						الأهداف
			بن البلاد		المكانة الاجتماعية		المستوى العلمي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20,32	65,8	237	100	2	82,1	23	64,2	212	الاستمرارية والسير الحسن
	30,8	111	/	/	7,1	2	33	109	المحافظة على النظام
	1,9	7	/	/	10,7	3	1,2	4	الترقية الشخصية
	1,4	5	/	/	/	/	1,5	5	الحصول على حوافز شخصية
	100	360	100	2	100	28	100	330	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: المكانة الاجتماعية والمحور الثالث: الأهداف، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المكانة الاجتماعية و الأهداف نستدل عليه من السؤالين الأول والثاني من محور المكانة الاجتماعية والسؤالين الأول والثاني من محور الأهداف التي جاءت نسبهم تبال على ان أفراد العينة يكون لديهم صراع مع الذين لهم نفس المستوى التعليمي والمكانة الاجتماعية والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 20,32.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (15) يبين العلاقة بين المكانة الاجتماعية وصراع الأدوار

2 ك	المجموع		المكانة الاجتماعية						صراع الادوار
			بن البلاد		المكانة الاجتماعية		المستوى العلمي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7,19	20,6	74	/	/	7,1	2	21,8	72	القدرة الجسمية
	41,4	149	/	/	42,9	12	41,5	137	الموارد الموجودة
	38,1	137	100	2	50	14	36,7	121	الكفاءة
	100	360	100	2	100	28	100	330	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: المكانة الاجتماعية والمحور الرابع: صراع الأدوار، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المكانة الاجتماعية وصراع الأدوار نستدل عليه من السؤال الأول من محور المكانة الاجتماعية والسؤالين الثاني والثالث من محور الأدوار التي جاءت نسبهم تبال على أن أفراد العينة يكون لديهم صراع مع الذين لهم نفس المستوى التعليمي والكفاءة وخصوصا الذين لديهم نفس الإمكانية لإدارة الموارد الموجودة، والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 7,19 .

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (16) يبين علاقة بين المكانة الاجتماعية والقيم.

2 ك	المجموع		المكانة الاجتماعية						القيم
			بن البلاد		المكانة الاجتماعية		المستوى العلمي		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5.41	26,9	97	/	/	50	14	25,2	83	بالمساوات والمصدقية
	34,4	124	/	/	3,6	1	37,3	123	المحسوبية
	38,6	139	100	2	46,4	13	37,6	124	واجب مهني
	100	360	100	2	100	28	100	330	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: المكانة الاجتماعية والمحور الخامس: القيم، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المكانة الاجتماعية والقيم نستدل عليه من السؤال الأول من محور المكانة الاجتماعية والسؤالين الثاني والثالث من محور القيم التي جاءت نسبهم تدال على أن أفراد العينة يكون لديهم صراع مع الذين لهم نفس المستوى التعليمي تظهر من خلال المتغير التابع في إجابات العينة حيث ينظرون إلى أن المحسوبية تغطي على الموظفين خلال عملهم، والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 5,41 .

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

7- مناقشة نتائج الفرضية الأولى: لتحقق من نص الفرضية القائلة بأنه:

– القرابة والمكانة الاجتماعية يؤديان إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة.

من خلال هذا نستنتج أن أغلب الممرضين العمل في جماعات سواء أكان تجاور في مكان العمل أو من نفس المستوى التعليمي أو حتى من نفس الطبقة الاجتماعية، حيث تحدث صراعات بينهم لإثبات كفاءتهم بينهم وبين الجماعات الأخرى في العمل.

وبالتالي وتتضمن هذه الأبعاد للصراع التنظيمي الحركية الطبيعية ( الديناميكية ) للنظم الاجتماعية، وإنها تتألف من تجمعات أو مجموعات ذات مصالح خاصة تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق أغراضها الخاصة، وتسعى دائما إلى مواجهة أية قيم تنظيمية لا تتفق مع أغراضها الخاصة. وهو ما يعني اتجاهها – باستمرار – إلى إحداث التغيير في النظام الاجتماعي، وإعادة صياغة القيم الحاكمة له مع قيمها الخاصة بها، يمكن أن نستنتج أن هناك صراع بين الجماعات العاملة في المستشفى، والمقصود بذلك المدى الذي تعتمد فيه مجموعتان على بعضهما وتحتاج كل منهما إلى الأخرى لتنجز عملها وتحقيق أهدافها، وهذا الموقف يحتاج إلى التعاون المتبادل بين جماعات العمل إلا أنه ينشأ عنه صراعات لإثبات المكانة في المؤسسة قد تكون حادة تؤدي إلى التوتر والقلق.

كما أن القرابة والتجاور في مكان العمل والانتماء الجماعي يؤدي إلى التداخل في المهام الموكلة إليهم وخصوصا إذا كان من نفس التخصص وبالتالي نشوب صراعات لتحقيق الأهداف أو تقلد منصب معينة أو ترقية... الخ، وهذا ما يؤدي به إلى عدم الانسجام و التلاؤم بين هذه الأدوار وهذه نتيجة جاءت مؤيدة إلى ما توصلت إليه دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي، "حيث أكدت هذه الدراسة الميدانية أن القرابة والتجاور في مكان العمل تؤدي إلى احتكار السلطة والنفوذ والتداخل في المهام و الاتجاهات وكذا تعارض الاهتمامات ووجود الخلاف بين الجنسين، زيادة على ذلك كثرة الإجراءات والاهتمام بحرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية، وهذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن القرابة والمكانة الاجتماعية يؤديان الصراع التنظيمي بين العاملين

في المؤسسة.

<sup>1</sup>دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي 1984، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية للعاملين بشركة الأسمدة العربية الدمام.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 8- عرض وتحليل نتائج المحور الخامس: القيم

جدول رقم (17): يبين نسب وتكرار إجابات أسئلة المحور السابع.

المجموع		الإجابات						العبارات
		واجب مهني		المحسوبة		بالمساواة والمصدقية		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	68,3	41	3,3	2	28,3	17	العبارة 27
%100	60	/	/	75	45	25	15	العبارة 28
%100	60	65	39	6,7	4	28,3	17	العبارة 29
%100	60	63,3	38	3,3	2	33,3	20	العبارة 30
%100	60	/	/	63,3	38	36,7	22	العبارة 31
%100	60	58,3	35	3,3	2	38,3	23	العبارة 32

#### القراءة الإحصائية:

من خلال النتائج الموجودة في الجدول المذكور أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة في المحور السابع: القيم، من استمارة علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي، كانت الإجابة: العبارة رقم (28): جاءت أعلى نسبة بـ 75% يرون ان الإصغاء والاهتمام بانشغالات المريض من قبل العاملين يكون بالمحسوبة، في حين جاءت نسبة 25% يرون ان الإصغاء والاهتمام بانشغالات المريض من قبل العاملين يكون بالمساوات والمصدقية.

العبارة رقم (27): جاءت أعلى نسبة بـ 68,3% يرون ان يتم تقدير ظروف المريض والتعاطف معه يكون واجب مهني، تليها نسبة 3,3% يرون ان يتم تقدير ظروف المريض والتعاطف معه يكون بالمساوات والمصدقية، في حين جاءت نسبة 28,3% يرون ان يتم تقدير ظروف المريض والتعاطف معه يكون بالمحسوبة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

**العبارة رقم (29):** جاءت أعلى نسبة بـ 65% يرون ان العناية الشخصية بكل مريض في المستشفى واجب مهني، تليها نسبة 28,3% يرون ان العناية الشخصية بكل مريض في المستشفى يكون بالمساوات والمصادقية، في حين جاءت نسبة 6,7% يرون ان العناية الشخصية بكل مريض في المستشفى يكون بالمحسوبية

**العبارة رقم (30):** جاءت أعلى نسبة بـ 63,3% يرون ان الاستعداد الدائم للمساعدة والاستجابة لطلبات المرضى يكون واجب مهني، تليها نسبة 33,3% يرون ان الاستعداد الدائم للمساعدة والاستجابة لطلبات المرضى يكون بالمساوات والمصادقية، في حين جاءت نسبة 3,3% يرون ان الاستعداد الدائم للمساعدة والاستجابة لطلبات المرضى يكون بالمحسوبية.

**العبارة رقم (31):** جاءت أعلى نسبة بـ 63,3% يرون ان الالتزام بتقديم الخدمة الصحية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق يكون بالمحسوبية، في حين جاءت نسبة 36,7% يرون ان الالتزام بتقديم الخدمة الصحية في الوقت المحدد وبشكل سريع ودقيق يكون بالمساوات والمصادقية.

**العبارة رقم (32):** جاءت أعلى نسبة بـ 58,4% يرون ان سرعة الرد على الشكاوى واستفسارات المرضى واجب مهني، تليها نسبة 38,3% يرون ان سرعة الرد على الشكاوى واستفسارات المرضى يكون بالمساوات والمصادقية، في حين جاءت نسبة 3,3% يرون ان سرعة الرد على الشكاوى واستفسارات المرضى يكون بالمحسوبية.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن القيم نستنتج من هذا الجدول أن القيم هي سنة اجتماعية فإن العمال لا يعطونها أهمية أي أن هناك قصور في الوعي بأهميتها فالقيم تشكل شبكة علاقات اجتماعية تحكمها بنية ثقافية غامضة، هذا الغموض يجعل الإدارة في تعارض مع الآخرين، ثم إن هذا الاختلاف يمس توازن المصالح وهذا ما يفسر أن اختلاف القيم يسهم في تشكيل الصراع.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

جدول رقم (18): يبين علاقة بين المصالح والأهداف.

2 ك	المصالح						الاهداف
	المجموع		حل المشاكل المهنية		مساعدة في أداء العمل		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
7,96	65,8	237	40	4	66,6	233	الاستمرارية والسير الحسن
	30,8	111	50	5	30,3	106	المحافظة على النظام
	1,9	7	/	/	2	7	الترقية الشخصية
	1,4	5	10	1	1,1	4	الحصول على حوافز شخصية
	100	360	100	10	100	350	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: المصالح والمحور الثالث: الأهداف، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المصالح والأهداف نستدل عليه من السؤال الأول من محور المصالح والسؤالين الأول والثاني من محور الأهداف التي جاءت نسبهم تبال على أن أفراد العينة يكون بينهم صراع مع الذين ويسعون في المساعدة لاطهار أنفسهم والسعي في المحافظة على النظام المؤسسة، والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 7,96.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (19) يبين العلاقة بين المصالح وصراع الأدوار

2 ك	صراع الأدوار				المصالح	
	المجموع	الكفاءة	الموارد الموجودة	القدرة الجسمية		
0.71	350	132	146	72	التكرار	مساعدة في أداء العمل
	100,0%	37,7	41,7	20,6	النسبة	
	10	5	3	2	التكرار	حل المشاكل المهنية
	100,0	50,0	30,0	20,0	النسبة	
	360	137	149	74	التكرار	المجموع
	100,0	38,1	41,4	20,6	النسبة	

يبين الجدول أعلاه المحور الرابع: المصالح والمحور السادس: صراع الأدوار، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المصالح و صراع الأدوار نستدل عليه من السؤال الأول من محور المصالح والسؤالين الأول والثاني من محور صراع الأدوار التي جاءت نسبهم تبال على أن أفراد العينة لا يكون بينهم صراع مع الزملاء، والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 0,71.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (20) يبين علاقة بين المصالح والقيم.

كا 2	المصالح						القيم
	المجموع		حل المشاكل المهنية		مساعدة في أداء العمل		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
5,41	26,9	97	40	4	26,6	93	القدرة الجسمية
	34,4	124	/	/	35,4	124	الموارد الموجودة
	38,6	139	60	6	38	133	الكفاءة
	100	360	100	10	100	350	المجموع

يبين الجدول أعلاه المحور الثاني: المصالح والمحور الخامس: القيم، حيث نجد وجود علاقة غير رسمية كبيرة بين المصالح والأهداف نستدل عليه من السؤال الأول من محور القيم والسؤالين الأول والثاني من محور القيم التي جاءت نسبهم تدال على ان أفراد العينة يكون بينهم صراع مع الذين ويسعون في مساعدة لأظهر أنفسهم وكفاءتهم والسعي في المحافظة على الموارد الموجودة، والتي تؤكد قيمة كاي مربع التي تساوي 5,41.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

9- مناقشة نتائج الفرضية الثانية: لتحقيق نص الفرضية القائلة بأن:

- المصالح المشتركة تؤدي إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة.

نجد أن العلاقة بين العاملين في محور المصالح والمحاور (الأهداف، القيم) تتميز بالصراع التنظيمي، في حين تظهر النتائج عدم وجود صراعات بين محور المصالح ومحور صراع الدور، وهذا ما جاءت به نتائج الكاي تريبع للعلاقة بين المحاور.

من خلال هذا نستنتج أن جل الممرضين يحبذون المساعدة في أداء العمل والتدخل في حل المشاكل لإثبات مكانتهم داخل المستشفى وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية.

ومن هنا يمكن أن نستنتج أن المصالح المشتركة بين العاملين الصراع في حالات تحقيق الأهداف والقيم، ويعزو الباحث هذا الصراع راجع إلى أن أسباب حدوث الصراع التنظيمي تمثل الاختلاف بين الأفراد داخل التنظيم، أو الاختلاف بين الأفراد والجماعات، أو الاختلاف بين الجماعات المتعددة التي تمثل الوحدات التنظيمية المتعددة داخل المؤسسة.

وهو ما يعني إن التنظيم الإنساني يتضمن صراعا أو اختلافا بين أفراد، سواء في أنشطتهم، أو في أهدافهم، أو في علاقتهم، ثم أخيرا في القيم والمعتقدات التي يعتنقونها ويعبر عنها المستوى الثقافي كإطار مرجعي لممارساتهم السلوكية، وهذا ما توصلت إليه دراسة ناصر قاسمي إلى أن الصراع مصدره التناقض بين مصالح العصبية المختلفة القائمة على الولاء والحماية و التوصية كقيم اجتماعية تتداخل مع قيم التنظيم وقد تجعل غموضا داخل المؤسسة وهذا الغموض يفتح المجال لتفسيرات متعارضة وهذا التعارض مؤشر قوي لنشكّل موقف الصراع بين الأفراد أو الجماعات داخل المنظمة<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن المصالح المشتركة تؤدي إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة.

<sup>1</sup>دراسة ناصر قاسمي 2005، وهي أطروحة دكتوراه دولة بعنوان الصراع داخل المنظمة وفعاليتها في التسيير الإداري، سنة 2004 المحلية لولاية الجزائر.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (21) يبين علاقة الصراع التنظيمي بالسن

المجموع		محاور الصراع التنظيمي						السن
		القيم		صراع الادوار		الاهداف		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
28,3	17	25	6	39,1	9	15,4	2	25-20 سنة
25	15	29,2	7	26,1	6	15,4	2	30-25 سنة
21,7	13	25	6	8,7	2	38,5	5	35-30 سنة
16,7	10	12,5	3	17,4	4	23,1	3	40-35 سنة
6,7	4	8,3	2	4,3	1	7,7	1	45-40 سنة
1,7	1	/	/	4,3	1	/	/	45 فما فوق
100	60	100	24	100	23	100	13	المجموع

### القراءة الإحصائية:

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين السن في العمل مع متغير الصراع (الأهداف، صراع الأدوار، القيم)، حيث نجد أن فئة 25-20 سنة أكثر الفئات يتواجد فيها صراع على الأدوار وتقدر بنسبة 28,3 %، تليها فئة 30-25 سنة بنسبة 25,0 %، تليها فئة 35-30 سنة بنسبة 21,7 % تليها فئة 40-35 سنة بنسبة 16,7 %، تليها فئة 45-40 بنسبة 6,7 %، وفي الأخير فئة الذين فوق 45 سنة، ومدعمة بنسبة 1,7 %.

ونلاحظ من هذه النتائج أن التوافق المهني جزء من التوافق النفسي العام كما أنه مرتبط أيضا بالنضج و البناء الذاتي واستخدام العديد من الأساليب و الإستراتيجيات، ومن هذا المنطلق يتطلب التوافق تغيرا مستمرا في كثير من جوانب الشخصية، ويرتبط كذلك بمدى إشباع العمل لحاجات الأفراد المختلفة و الشعور بالاستقرار النفسي و الرضا الاقتصادي عن الأجر ومدى التوفر وتحقيق الاحترام المتبادل.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الجدول رقم (22) يبين علاقة الصراع التنظيمي بالأقدمية في العمل

المجموع		محاور الصراع التنظيمي						الأقدمية
		القيم		صراع الأدوار		الأهداف		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61,7	37	55,3	21	73,7	14	66,7	2	10-5
11,7	7	10,5	4	15,8	3	/	/	15-10
10	6	13,2	5	5,3	1	/	/	20-15
11,7	7	15,8	6	/	/	33,3	1	25-20
5	3	5,3	2	5,3	1	/	/	25 فما فوق
100	60	100	38	100	19	100	3	المجموع

### القراءة الإحصائية:

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين الأقدمية في العمل مع متغير الصراع (الأهداف، صراع الأدوار، القيم)، حيث نجد أن فئة 10-5 سنوات خبرة في العمل أكثر الفئات يتواجد فيها صراع على الأدوار وتقدر بنسبة 61,7%، تليها فئة 10-15، وفئة 20-25 بنسبة 84,9% لدى فئة الموظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ومدعمة بنسبة 11,7%، تليها فئة 15-20 بنسبة 10%، وفي الأخير فئة الذين لديهم خبرة أكثر من 25 سنة، ومدعمة بنسبة 5%.

من خلال الجدول نلاحظ حسب متغير الأقدمية التي تظهر أسلوب المنافسة الذي يخلف متاعب وعراقيل الأداء المهني الجيد وهذا لما له من سلبيات في عمليات الاتصال التي تضعف التكامل الاجتماعي وتماسك الفريق وأدائه داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

10- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: لتحقيق نص الفرضية القائلة بأن:

- التقارب في السن والأقدمية يؤديان إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة.

من خلال هذا نستنتج أن عامل السن والخبرة يلعبان دورا كبيرا في الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، حيث أثبتت النتائج أن أكثر الصراعات تحدث في الفئة العمرية الصغرى، ومن ثم تبدأ في التدرج ويرجع الباحث ذلك لعدم النضج والتسرع لإثبات الذات وتحقيق الأهداف في تقمص الدور داخل المستشفى، أما عن الخبرة فنجد أن من لديهم خبرة أقل هم من تشب بينهم صراعات مستمرة وهذا راجع لعدم الرضا عن تقلد المنصب الذي يشغله وكلما ازدادت سنوات الخبرة كلما قل صراع الدور والأهداف. هذه نتيجة جاءت مؤيدة إلى ما توصلت إليه دراسة رايح العايب أن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشاب أفكار الكبار والعكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الصراعات التي تحدث في التنظيمات مما تنعكس على السن والأقدمية قد تدفع كل طرف إلى التطرف وتقدير نفسه على حساب الفئة العمرية الأخرى أي الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير و التمسك بالقديم وهذا من خلال تحقيق الأهداف التي يراد الوصول إليها، ضف لهذا رفع أدائه وتعويق العمل الجماعي، كما إضافة أن هذا مرض لصحة المؤسسة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن التقارب في السن والأقدمية يؤديان إلى الصراع التنظيمي بين العاملين في المؤسسة.

---

<sup>1</sup>دراسة رايح العايب 2009، وهي رسالة ماجستير وعنوانها القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي وأجراها بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة.

## الفصل الرابع عرض وتحليل ومناقشة النتائج

### 11- الاستنتاج العام:

من خلال هاته الدراسة قمنا باستنتاج عام بحيث توصلنا إلى:

إن علاقات العمال الغير رسمية موجودة في المؤسسة وبشكل مرتفع وهاته العلاقات تكونت بفضل الجماعات الغير رسمية نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين العمال لمدة الوقت التي يقضونها مع بعضهم داخل المؤسسة، و العمال ونظرا لطول المدة التي يقضونها في العمل و المؤسسة بشكل عام وبطريقة سرية وبعيدا عن التنظيم الرسمي، حيث أصبحت موازية للعلاقات الرسمية، حيث تعمل على تقديم اقتراحات وأراء التي تخص العمل للإدارة التي بدورها تتقبلها وتعمل على تطبيقها كما أن العلاقات غير الرسمية وجدت بيئة خصبة لنشأتها وهي العلاقات القرابية التي موجودة بين العمال لأنهم من نفس البيئة الاجتماعية ونفس خصائص التركيبة الاجتماعية وتعمل هذه الجماعات التي تخدم مصالحها وأهدافها، كما ظهرت جماعة أخرى تعمل وفق المصالح المشتركة و ليس العلاقات القرابية حيث تكون في صورتها المنظمة و المتمثلة في النقابة التي تدافع على مصالح العمال المادية المتمثلة في الأجور والمعنوية كالترقية أما في صورتها العفوية فتعمل على تحقيق أهداف ومصالح بطرق غير شرعية اكتساب منصب نوعي، خدمات اجتماعية لأعضائها فقط، وهذا ما يؤدي إلى التفاعلات بين العمال أو بعبارة أخرى صراعات تعرقل مسير المؤسسة وتخلق جو حاد من النزاعات بين جماعات العمل مما تتأزم حالة المؤسسة وبالتالي تصبح الحالة خطر على الجميع.

وفي الأخير يجب على الإدارة و الممثلة في التنظيم يجب معالجة مشاكل التنظيمية داخل المؤسسة ومحاولة معرفة الصراعات القائمة بين العمال و التنبؤ بسلوكه قبل وقوعه وإيجاد حل لها، كما يجب توفير بيئة عمل متوازنة، وإيجاد نظام يتوافق مع الواقع الحالي، التي ستتعاكس إيجابا على أداء المؤسسة وتكون تتوافق بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة.

الخطاتمة

### خاتمة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة علاقات العمال غير الرسمية وأثرها على الصراع التنظيمي محاولين إبراز دور هذه الجماعات التي تنشأ داخل هذه المؤسسة و تأثيرها عليها، ما دام الإنسان اجتماعي بطبعه فانه بهذه الفطرة يستطيع الدخول في علاقات مع غيره وينشئ علاقات متعددة، فان التقاء الفرد العامل بزملائه في تنظيم رسمي وخضوعه لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التكتل في جماعات ودخول في علاقات اجتماعية تلقائية إلا أن تشكيل هذه الجماعات يعود إلى عدة عوامل متنوعة منها القرب المكاني وهو من احد العوامل في تشكل الجماعات غير رسمية وهذا نتيجة تلاقي العمال مع بعضهم البعض في مكان واحد مما يدعم تواصل العلاقات ويساعدهم على الاتصال فيما بينهم نتيجة لتفاعلات اليومية المستمرة بينهم، بالإضافة إلى تشابه المهنة والوظائف لان هذا العمل يؤثر في اختيار الزميل و تربطه معه برابط متين حيث تسعى كل فئة إن تنفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه.

إن ظهور جماعة العمل غير رسمية بسبب تماثل العوامل الديموغرافية والاجتماعية والمهنية يساعدهم على الاندماج داخل المؤسسة ويكسبهم بعض المعايير والقيم الخاصة بهم مما يسمح لهم بتحقيق أهدافهم المادية والمعنوية وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية داخل المؤسسة وهذا خاصة إذا توافقت أهداف جماعة العمل غير الرسمية مع أهداف المؤسسة.

فعلاقات العمال غير الرسمية هي المادة اللاصقة التي تربط بن وحدات المؤسسة بما تتطوي عليه من ثغرات وقصور لا مناص منه، فالشخص الجديد القادم من المؤسسة لأول مرة يعرف بالطبع مكانه المحدد رسميا ولكنه لا يستطيع اكتساب الدراية الحقيقية بطبيعة عمله وحدود مسؤولياته الفعلية إلا من خلال هذه العلاقات الغير الرسمية الموجودة في هذا الموقع من المؤسسة.

فعلاقات العمال غير الرسمية ليست أداة اتصال فحسب ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والأقاويل بسرعة وتستطيع هذه الجماعات إن تدعم الاستعداد لتعاون والرغبة فيه ولكنها يمكن أن تعوق هذا التعاون وتضر به مما يحدث اضطراب داخل المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها وهذا نتيجة اختلاف أهدافها مع أهداف المؤسسة وهذا ما يسميه العلماء بالصراع التنظيمي، وهو احد محددات السلوك داخل المؤسسة.

# قائمة المراجع

## المراجع المعتمدة في الدراسة:

### قائمة المصادر:

القرآن الكريم: رواية ورش عن نافع

### أولاً: المراجع باللغة العربية

1. إحسان محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، وائل للنشر والطبع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
2. بورديو، بوركيو: المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تسليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.
3. حسان جيلالي، نشأة التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الخامس، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة، 2004 .
4. حمد ماهر و آخرون، الإدارة و المبادئ و المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
5. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط2، 2005.
6. رحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن ، 2000
7. سعاد نائف البرنوطي، الأعمال الخصائص و الوظائف الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2001.
8. سمير أحمد العسكري، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، عمان، العدد 04، 1983.
9. السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، 1983.
10. السيد علي شتا: المنهج العلمي والعلوم الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1982.

11. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007 .
12. طلعت همام :مائة سؤال عن الإعلام، دار الفرقان للنشر والتوزيع، الطبعة 2، عمان، 1988.
13. عبد الرحمن بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، ط3، الكويت، 1997.
14. عبد الرحمن محمد العيسوي: تصميم البحوث النفسية والاجتماعية والتربوية، دار راتب الجامعية للطباعة والنشر، الطبعة 1، لبنان، 1999 .
15. عبد الكريم الحوارني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر الأردن، ط1، 2008.
16. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1999.
17. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي، القواعد والمناهج التطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
18. عليوة السيد، صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1987.
19. عمار بوحوش، محمد محمود ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995 .
20. العمارة، محمد حسن، مبادئ الإدارة المدرسية، ط1، دار المسيرة، عمان، 1999.
21. القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
22. محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 1984.
23. محمد خليل عباس وآخرن: مدخل مناهج البحث في التربية في التربية و علم النفس، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2014 .
24. محمد زايد حمدان: تقييم المنهج معالجة شاملة لمفاهيمه وعماله وطرقه ، دار التربية الحديثة، عمان، 1999.
25. محمد زايد حمدان: منهجية البحث العلمي، دار التربية الحديثة، دمشق، 1999.

26. محمد عبد الفتاح الصيرفي، المفاهيم والمبادئ تخطيط القوى العاملة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
27. محمد على محمد، علم الاجتماع تنظيم، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986 .
28. محمد نصر الدين رضوان: المدخل إلى القياس في التربية وعلم النفس، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
29. محمد نصر الدين رضوان، المدخل إلى القياس والتقويم، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2006.
30. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، 2004.
31. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط3، 2005.
32. محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، 1999.
33. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2000 .
34. اليون وروبرت وسول بيلنيك، التنظيم غير الرسمي واستنتاج ومعالجة القواعد السلوكية السلبية، ترجمة سطاغ رسلان، القاهرة، 1977 .

#### الأطروحات والرسائل:

1. دراسة رابح العايب 2009، وهي رسالة ماجستير وعنوانها القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي وأجراها بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة.
2. دراسة سميرة عسلي 2006، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي، دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية بعنابة.
3. دراسة عبد الكريم سعيد محمد الغامدي 1984، الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، دراسة ميدانية للعاملين بشركة الأسمدة العربية الدمام.
4. دراسة ناصر قاسمي 2005، وهي أطروحة دكتوراه دولة بعنوان الصراع داخل المنظمة وفعاليتها في التسيير الإداري لسنة 2004 المحلية لولاية الجزائر.

5. الشافعي، ماهر (2002): التوافق المهني للمرضين العاملين بالمستشفيات الحكومية وعلاقته بسماتهم الشخصية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

معاجم وقواميس:

1. الدليل الموجز (1999): كلية فلسطين للتربية، غزة، فلسطين.
2. عبد الحميد لبصير، موسوعة علم اجتماع ومفاهيم في السياسة و الاقتصاد و الثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
3. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم اجتماع، دار مدني، الجزائر، 2003.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

1. Edgar H. Schein, psychologie et organisation, prentice Hall, INC, Enghood cliffrs, New York U,S,A, 1968 .
2. lasary, Economie de l'entreprise 2001.

ثالثا: المواقع الإلكترونية:

1. [www.alriyadh.com](http://www.alriyadh.com)
2. [www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf](http://www.archipel.uqam.ca/4723/1/M9974.pdf)

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالاغواط

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص تنظيم وعمل

استبانة موجهة

للممرضين و الممرضات

في إطار البحوث التي تهتم بدراسة العلوم الاجتماعية بالموضوع بعنوان " علاقات العمل الغير رسمية وأثرها على الصراع التنظيمي " نطلب من سيادتكم الإجابة عم هذه العبارات المطروحة ، و ذلك من اجل معرفة أرائكم و اقتراحاتكم حول الموضوع الذي يدخل ضمن أبحاث رسالة تخرج للحصول على شهادة الماستر 2 في العلوم الاجتماعية: تنظيم وعمل.  
و في الأخير تأكدوا أن هذه المعلومات التي نتحصل عليها من طرفكم تستخدم أغرض البحث العلمي.

نطلب منكم الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة نشكركم على مساعدتكم لنا و الوقت الذي خصصتموه لنا.

تحت إشراف:

د.بيران بن شاعة

إعداد الطالب

قوال يوسف

المحور الأول: بيانات العامة

- 1- الجنس  ذكر  أنثى
- 2- السن:  25-20  30-26  35-31  40-36
- 45-41  46 فما فوق
- 3- المستوى العلمي  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الأقدمية في العمل  10-5  15-11  20-16  25-21  26 فما فوق
- 5- الوظيفة  ممرض ممتاز  ممرض للصحة العمومية  ممرض مؤهل
- ممرض متخصص  ممرض حاصل على شهادة

المحور الثاني: علاقات غير الرسمية

- 1- القرابة
- 6- هل تميل للعمل مع التي يربطك ببعض أعضائها
- صلة قرابة  تجاور في مكان العمل  نفس تخصص في العمل
- 7- هل توجد لديك علاقة مع بعض زملائك في العمل على أساس
- صلة قرابة  تجاور في مكان العمل  نفس تخصص في العمل
- 8- هل تجد الانتماء إلى الجماعة داخل العمل ضرورة ملحة من خلال
- صلة قرابة  تجاور في مكان العمل  نفس تخصص في العمل
- 2- المكانة الاجتماعية
- 9- هل انتماؤك لجماعة العمل يكون على أساس
- مستوى العلمي  طبقة اجتماعية  العروشية  بن لبلاد  براني
- 10- هل تجد دعم من الأفراد الذين
- مستوى العلمي  طبقة اجتماعية  العروشية  بن لبلاد  براني
- 11- هل تفضل العمل ضمن الأفراد الذين هم في نفس
- مستوى العلمي  طبقة اجتماعية  العروشية  بن لبلاد  براني
- 3- المصالح
- 12- هل تقيم تعاونك مع الجماعة في العمل من أجل
- مساعدة في أداء العمل  حل المشاكل المهنية  دفاع عن مصالح الفردية
- مصلحة الأصدقاء فقط

13- هل تؤسس علاقاتك داخل المؤسسة على أساس

- مساعدة في أداء العمل  حل المشاكل المهنية  دفاع عن مصالح الفردية   
 مصلحة الأصدقاء فقط

14- هل تتحدد علاقات العمل من خلال

- مساعدة في أداء العمل  حل المشاكل المهنية  دفاع عن مصالح الفردية   
 مصلحة الأصدقاء فقط

المحور الثالث: الأهداف

15- هل الخدمة أو المهمة المخولة للعامل في إطار

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

16- هل تطوير أفضل الطرق والمهارات في التسيير من أجل

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

17- هل الاهتمام بشكل دقيق في تدوين المعلومات عن الحالة الصحية للمرضى على أساس

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

18- هل يحرص العاملون في المستشفى على درجة عالية من النظافة و حسن المظهر في إطار

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

19- هل زيادتك في عن ما هو مطلوب منك

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

20- هل العناية بالمريض وتوفير الظروف الملائمة يكون على أساس

- الاستمرارية والسير الحسن  المحافظة على النظام  الترقية الشخصية   
 الحصول على حوافز شخصية

المحور الرابع: صراع الأدوار

21- هل وظيفتك تتناسب مع

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

22- هل اختيارك للأعمال و المهام الموكلة لك تم عن طريق

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

23- هل هناك مشاكل تعترضك أثناء قيامك بعملك نتيجة

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

24- هل الازدواجية في الأوامر تأتي حسب

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

25- هل يقوم المدير بتوزيع الاختصاصات على الموظفين كل حسب

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

26- هل هناك تعارض في مهام العمل من حيث

القدرة الجسمية  الموارد الموجودة  الكفاءة

المحور الخامس: القيم

27- هل يتم تقدير ظروف المريض و التعاطف معه يكون

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني

28- هل الإصغاء والاهتمام بانشغالات المريض من قبل العاملين

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني

29- هل تتم العناية الشخصية بكل مريض في المستشفى

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني

30- هل الاستعداد الدائم للعاملين في المستشفى لمساعدة و الاستجابة لطلبات المرضى يكون

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني

31- هل الالتزام بتقديم الخدمة الصحية في الوقت المحدد و بشكل سريع و دقيق

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني

32- هل سرعة الرد على الشكاوى و استفسارات المرضى

بالمساواة ومصداقية  المحسوبية  واجب مهني