



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع



العنوان:

الرأس المال الإجمالي و سوسيولوجيا الصراع
التنظيمي
دراسة حالة المؤسسة الصناعية سوناطراك
الأغواط + حاسي مسعود

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع المنظمات
والمناجزة

إشراف الأستاذ الدكتور:
الماشمي مقرواني

إعداد الطالبة:
بن مرز الله خديجة

لجنة المناقشة:

رئيسا	الأستاذ: خليفة بوزبرة
مقروا	الأستاذة: مختار يمينة
عضوا	الأستاذة: طايبي رتيبة
عضوا	الأستاذة: عيشاوي وهيبة

السنة الجامعية: 2021/2020

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

Université d'Algérie 2 Abul Qasim Saad Allah

Faculté des sciences sociales

Département de sociologie

titre :

Capital social et sociologie du conflit organisationnel

Étude de cas de la Sonatrach Industrial Corporation

Laghouat + Hassi Messaoud

Thèse soumise pour le doctorat en sciences en
sociologie des organisations et du management

Préparation de l'étudiant:

Ben Harzallah Khadidja

Encadrement du Prof. Dr :

Al-Hashemi mokrani

l'année universitaire : 2020/2021

شكر و عرفان

بداية نحمد الله عز وجل صاحب الفضل علي جزيل عطائه و نعمه
الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل المتواضع و لولا كرمه لما كنا
لنهتدي فالحمد لله على ذلك

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن نتقدم بأسمى معاني الشكر و التقدير
و الإحترام والعرفان لأستاذي الدكتور الهاشمي مقراني لقبوله
الإشراف على إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى كل ما قدمته لنا
من توجيهات قيمة و علمية ورشيده وعلى إتاحة الوقت لنا بالرغم
من الضغوطات و الإرتباطات المهنية

فكلّ التّبريل والتّوقير لكم، يا من صنعتم لي المجد، بفضلكم
إستقيت منكم العلوم، والمعارف، والتّجارب، فأنتم لم تعلموني حرفاً
واحداً، بل علمتموني كلّ شيء، فلن أكون لكم، إلا عبداً وطوعاً.
كما أشكر جزيل الشكر لكل عمال و إدارات المؤسسة الصناعية
سوناطراك بالأغواط وبحاسي مسعود وخصوصاً رئيس مصلحة
المستخدمين

كما أشكر كل من قدم لي يد العون في إنجاز هذا الأمر فلهم مني
كل الشكر

والإحترام والتقدير

خديجة

اهداء

اهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف المرسلين
أهدي هذا العمل المتواضع إلى من بسمتها غايتي وما تحت أقدامها
جنتي إلى صديقتي الحميمة وأمي الرحيمة
وإلى الأب الذي كان ساعدي الأيمن في تحفيزي والذي غمرني
بالدعاء لإنجاز هذا العمل
كما أهدي عملي هذا إلى كل الأخوة الأعزاء فاطمة و أسامة و
بلقاسم
وإلى الصديقة العزيزة أمينة، وجميع العائلة والأصدقاء سواء من
قريب أو بعيد

بن حرز الله خديجة



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	
	شكر وعرهان
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
6-2	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
08	تمهيد
09	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
10	ثانياً: أهداف الدراسة
11	ثالثاً: الإشكالية
15	رابعاً: الفرضيات
15	خامساً: تحديد المفاهيم
32	سادساً: المقاربة النظرية
38	سابعاً: الدراسات السابقة
40	ثامناً: صعوبات الدراسة
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرأس المال الإجماعي	
44	تمهيد
45	أولاً: ماهية الرأس المال الإجماعي
45	1- مفهوم الرأس المال الإجماعي عند مختلف العلماء
50	2- أنواع وأهمية رأس المال الإجماعي
53	3- مصادر وصور رأس المال الإجماعي
62	4- مكونات وخصائص رأس المال الإجماعي

76	ثانياً: التصور النظري لرأس المال الإجتماعي
76	1- إتجاهات دراسة رأس المال الإجتماعي
88	2- المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الإجتماعي
91	3- إقترايات دراسات رأس المال الإجتماعي
94	4- نظرية الموارد الإجتماعية لـ لين نان
101	ثالثاً: الرأس المال الإجتماعي والعمل:
101	1- مزايا العمل بتطوير رأس المال الإجتماعي
103	2- الممارسات الإدارية للإستثمار في رأس المال الإجتماعي
106	3- بناء رأس المال الإجتماعي في المؤسسات الإقتصادية
110	4- البحوث الميدانية لـ "لين نان" وعلاقتها بسوق العمل
112	5- سلبيات الرأس المال الاجتماعي
116	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الصراع التنظيمي	
118	تمهيد
119	أولاً: الصراع التنظيمي: تعريفه، أنواعه، مراحله، أسبابه، آثاره.
119	1- تعريف الصراع التنظيمي
124	2- أنواع الصراع التنظيمي وأساليبه وتصنيفه ومصادره
131	3- مراحل الصراع التنظيمي
133	4- أسباب الصراع التنظيمي والأسباب التنظيمية
139	5- آثار الصراع التنظيمي ونتائجه
145	ثانياً: التصور النظري للصراع التنظيمي
145	1- نظريات الصراع التنظيمي
148	2- وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع التنظيمي
150	3- تشخيص الصراع وإثارته وكيفية التعامل معه
156	4- مستويات الصراع التنظيمي

164	ثالثاً: ادارة الصراع التنظيمي
164	1- مفهوم ادارة الصراع التنظيمي واهم الدراسات الخاصة بمعالجته
166	2- تقنية إدارة الصراع التنظيمي وقراراته
169	3- شروط ادارة الصراع التنظيمي
170	4- استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي
178	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
180	تمهيد
181	أولاً: نظرة عامة حول المؤسسة الصناعية سوناطراك
181	1- التعريف بالمؤسسة ونشأتها
182	2- مهام مؤسسة سوناطراك
182	3- التنظيم العام لشركة سوناطراك
183	4- مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك
184	ثانياً: مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإستكشاف بحاسي مسعود
184	1- التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط
190	2- مديرية عمليات الإستكشاف حاسي مسعود
194	ثالثاً: الأدوات المنهجية للدراسة الميدانية ومجالاتها
194	1- مجالات الدراسة
195	2- المنهج والأدوات المستخدمة
200	3- طريقة إنتقاء مجتمع البحث وأسلوب التحليل الكمي والكيفي
202	4- خصائص العينة المدروسة
210	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة	
212	تمهيد
213	أولاً: للفروقات في الرأس المال الإجتماعي لدى العمال أن تشكل نوع من الصراع التنظيمي

227	ثانيا: تستغل الجماعة أو الجماعات غير رسمية العلاقة فيما بينها لخلق صراع تنظيمي
238	ثالثا: المحسوبية بين العمال من بين العوامل المساهمة في خلق صراع تنظيمي
252	رابعا: للصراع التنظيمي أثر على إستفادة الإدارة منه بطريقة إيجابية
265	خامسا: الاستنتاج العام للدراسة
273	خاتمة
277	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماع	108
02	وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع	149
03	يبين استراتيجيات إدارة الصراع	155
04	يبين المواقف المناسبة لإستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع	173
05	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	203
06	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	204
07	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	205
08	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الإجتماعي	206
09	يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان عملهم	206
10	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	207
11	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	208
12	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية	209
13	يمثل العلاقة التي تجمع بينه وبين زملائه في المصلحة وفق الأصل الجغرافي	213
14	يمثل الأفراد الذين يعمل أحد أفراد عائلته أو منطقتة أو أقربائه في المؤسسة ومدى الإعتماد على هذه العلاقة	215
15	يمثل تأثير إنحدار عامل من منطقة ما في تسهيل المهام الإدارية	216
16	يمثل إعتماد المؤسسة على الموضوعية وعلاقتها بالطبقات الإجتماعية	217
17	يمثل رأي العمال حول معايير إعتماد المؤسسة على الحوافز المادية	219
18	يمثل رأي العمال حول شعورهم بالممارسات جهوية في التعاملات الإدارية:	220
19	يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي ورأي العمال حول وجود حرية في الممارسات الثقافية داخل المؤسسة	222

227	يمثل تشكيل جماعات غير رسمية خارج إطار العمل ونوعها	20
229	يمثل العوامل التي أدت إلى خلق هذه الجماعات الغير رسمية	21
231	يمثل تلبية المؤسسة لمطالب العمال كجماعة وتأثيره على الحركات الإحتجاجية لتلبية المطالب	22
232	يمثل أسباب الإحتجاجات التي تقوم بها الجماعة	23
233	يمثل مساهمة الجماعات الغير رسمية في تحقيق المصالح الشخصية من خلال الإضرابات والإحتجاجات	24
234	يمثل تفضيل العامل الولاء للجماعة الغير رسمية أو المؤسسة أو المسؤول الخاص به	25
238	يمثل رأي العمال حول سياسة التوظيف والترقية داخل المؤسسة	26
239	يمثل وجود إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين	27
240	يمثل العلاقة بين الذين لديهم أقدمية وأثر تعارض المصالح الشخصية والعامّة	28
242	يمثل إعلام العمال على التكوينات والتحفيزات بمختلف أنواعها من طرف المؤسسة	29
243	يمثل تأثير ممارسة المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في تدهور العلاقات بين الموظفين	30
245	يمثل أساس إسناد التكوينات والصلاحيات على ماذا يتم	31
247	يمثل توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة	32
248	يمثل آراء العمال حول نتائج التوظيف من خلال المحسوبية	33
252	يمثل آراء العمال حول وجود صراعات داخل المؤسسة ونوعها	34
253	يمثل رأي العمال حول أسباب الصراعات داخل المؤسسة	35
254	يمثل رأي العمال حول ما إن كانت المؤسسة تعمل على حل هذا الصراع	36
255	يمثل رأي العمال حول ما إن كان الصراع يكشف عن الحقائق والمعلومات المستترة	37

257	يمثل رأي العمال حول إيجابيات الصراع	38
258	يمثل ما إن كان الصراع يساعد على تبادل المعلومات الصحيحة لحل المسائل والخلافات	39
259	يمثل رأي العمال حول فضح الصراع نقاط المؤسسة	40
261	يوضح العلاقة بين المستوى العمري ومساعدة الصراع في تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال	41

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
96	نموذج لنظرية الرأسمال الاجتماعي للين نان	01
107	مكونات رأس المال الاجتماعي	02
128	العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع	03
129	العوامل المؤثرة في صراع الافراد داخل المنظمة	04
185	يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط	05
189	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك	06
193	الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية لعمليات الإستكشاف بحاسي مسعود	07
203	يوضح توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس	08
204	يوضح توزيع خصائص العينة حسب متغير السن	09

مقدمة

تعتبر التقدم، التكنولوجيا، الابداع، التنافس، معاني خاصة في ميدان الاقتصاد كونها بمثابة المحرك الدائم للسوق العالمي وبرهنت على دورها الفعلي والفعال في توجيه المراحل الاساسية التي مر بها الاقتصاد العالمي بما فيها العولمة، التي بلغت خلالها أوج مستوياتها، بحيث فرضت على المؤسسة ضرورة إستحداث مناهجها التنظيمية، وذلك بإسقاط تلك المتعامل بها في البلدان الغربية على وضعيتها المحلية، إذ يظهر الإستحداث كاستجابة حتمية لمعادلة تحثل فيها القوة التنافسية المتغير الرئيسي والهدف الأساسي في آن واحد.

وإذا كان الرأسمال، بمعنى الرأس المال الاقتصادي كامتلاك ثروات مادية أو مالية، عنصرا مهما إذن في التكوين الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية إلى حد أنه يضع بالقوة الأغنياء مقابل الفقراء، فإن غيره من أنواع الرأسمال تلعب دورا مهما أيضا في الديناميكية الاجتماعية. وضدا عن رؤية إقتصادية مفرطة، يطرح بورديو لهذه الأنواع الأخرى من الرأسمال التحليل الماركسي الذي يؤسس الروابط الاجتماعية، والنزاعات الناتجة عنها، حول حيازة أو نزع حيازة الثروة.

وقد اعتبر بورديو أن الإستخدام لمفهوم رأس المال لا يقتصر فقط على البعد الاقتصادي "الكلاسيكي" وإنما يتجاوز ذلك إلى أبعاد أخرى متنوعة فهناك عدة صور لرأس المال مثل رأس المال الثقافي ورأس المال الاجتماعي ورأس المال الرمزي، وتعكس تلك الرؤية لرأس المال تفسيراً متعدد الأبعاد للظواهر الاجتماعية، فهو يرى أن العالم الاجتماعي يمكن إدراكه كفضاء متعدد الأبعاد multi dimensional space يتشكل واقعياً من خلال الهيمنة على الأشكال المتنوعة لرأس المال. إن رأس المال الاقتصادي يرتبط مباشرة بالثروة، أما الأشكال الأخرى لرأس المال فتمثل صورة من صور القوة في المجتمع.

حيث يعتبر الرأس المال الاجتماعي أحد أبرز مكونات رأس المال للمؤسسات الاقتصادية، ولقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي وهو ما قد يتطلب وقتاً من أجل الوصول إليهما، وما يؤدي بعد ذلك إلى بيئة تعاونية بين العاملين، ذلك بأن المؤسسات الاقتصادية إرتبطت باليد العاملة وأصبحت لها علاقة أكثر اجتماعية منها اقتصادية، وهذا يبرز في العلاقات الاجتماعية التي تربط العمال ببعضهم البعض. فالأفراد يستحضرون مصادر ثقافية واجتماعية رمزية مختلفة من أجل المحافظة على مواقعهم ووضعهم في النظام الاجتماعي، وهذه المصادر كما وضحا بيار بورديو تمثل الرأس المال الاجتماعي للفرد عندما تقترن بعلاقة قوة اجتماعية.

وعلى الرغم من أن هذا المصطلح ليس جديداً من حيث مضمونه، فإن الاهتمام به زاد مؤخرًا في ظل تبني البنك الدولي وبعض المؤسسات الدولية الأخرى هذا المفهوم واعتباره، في بعض الأحيان، "الحلقة المفقودة في التنمية".

كل هذه الأهمية والايجابيات التي فتحها المنظرون مهدت لنا الطريق للمغامرة بموضوع البحث عن الرأس المال الاجتماعي وما مدى تأثيره على الصراع التنظيمي والإطلاع عن كئيب عن أغلب ما يمر به كل مستخدم متموضع في فئة سوسيومهنية محددة.

حيث يعتبر الصراع التنظيمي أحد أهم المشاكل الأساسية التي تواجهها المنظمات على إختلاف أنواعها، حيث يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي تواجه المدراء خلال سير أعمالهم اليومية وتمتاز المنظمات في الوقت الحاضر بأنها تعيش حالة من التغيرات المستمرة والتي تكون ذات طبيعة متداخلة عادة ويرجع السبب في ذلك إلى الاختلاف والتباين الحاصل في المواقف والمصالح سواء كان ذلك على مستوى الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية أو على مستوى العلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية التي تقع المنظمة في إطارها مما يؤدي الى أن تصبح المنظمة عرضة للكثير من النزاعات والمشاكل والصراعات والتي

تعد ذات تأثير كبير ومباشر في أداء المنظمة لأنشطتها وتحقيق أهدافها وسير نموها وتطورها وهذه حقيقة قائمة، وذلك لأن حاجات الفرد وكما هو معروف متجددة ومستمرة وإن إرادة الفرد وسلوكياته أيضاً تعد مستمرة لتحقيق هذه الحاجات وإن تحقيق هذه الأغراض والأهداف والذي يمثل حرمان أو خسارة للطرف الآخر يعد مدعاة لنشوء الصراعات بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية، وكما هو معروف فإن الفرد يعتبر العنصر الأساسي والأكثر أهمية للمنظمة والذي يمارس نشاطه كفرد يعمل داخل الجماعة ضمن نطاق المنظمة التي تعمل فيها هذه الجماعة ومن هذا المنطلق نقول أن على الإدارة الكفؤة أن تسعى إلى خلق الجو الذي يشجع على تحقيق الانسجام والتعاون فيما بين العاملين في المنظمة وصولاً إلى تحقيق أهدافها.

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم أطروحتنا إلى خمسة فصول، على النحو التالي:

بحيث خصصنا الفصل الأول ألا وهو الجانب المنهجي للدراسة، الذي قسمناه إلى ستة عناصر حيث أول عنصر حددنا فيه: أسباب اختيار الموضوع والعنصر الثاني أهداف الدراسة، أما العنصر الثالث فقد طرحنا فيه أهم إشكالياتنا وأهم الأسئلة الفرعية المتعلقة بموضوع الدراسة، ثم قمنا في العنصر الرابع بصياغة الفرضيات التي تعتبر أجوبة مؤقتة للأسئلة الفرعية إلى أن تتم إثباتها أو عدمها عن طريق إختبارها في المجال الميداني، ثم تطرقنا في هذه الدراسة إلى تحديد مفاهيمها الإجرائية والنسقية الخاصة بموضوع الدراسة وكان هذا العنصر الخامس، وفي العنصر السادس تطرقنا إلى أهم المقاربات السوسيولوجية والنظرية لموضوع البحث التي تقربنا إلى دراستنا، وفي الأخير ارتأينا إلى أن نلجأ إلى أهم الدراسات السابقة التي أفادتنا وساعدتنا في موضوع أطروحتنا.

أما في الفصل الثاني: فقد تناولنا بما يعرف بالإقتراب النظري للدراسة والمتمثل في: المتغير الأول ألا وهو "الرأس المال الاجتماعي" وقد تكلمنا عنه في ثلاث مباحث، تناولنا في

المبحث الأول نبذة تاريخية عن البدايات الأولى لنشأة الرأس المال الاجتماعي لكل المنظرون وما يتعلق به أنواعه وأهميته وعلاقته بأنواع رأس المال الأخرى، ومصادره وصوره ومكوناته وخصائه، ومن ثم تناولنا في المبحث الثاني: التصورات النظرية لرأس المال الاجتماعي أو بما يعرف بأهم الاقتربات النظرية التي قامت بدراسته، فقد تطرقنا في المطلب الأول إلى الاتجاهات التي درست رأس المال الاجتماعي كلا من الاتجاه الفرنسي والأنجلو أمريكي، ثم في المطلب الثاني المدخل السلوكي لرأس المال الاجتماعي، وفي المطلب الثالث أهم اقتربات دراسات رأس المال الاجتماعي، وفي المطلب الرابع نظرية الموارد الاجتماعية لـ لين نان ودراستها الميدانية وعلاقتها بسوق العمل، أما في المبحث الثالث: فقد تكلمنا عن الرأس المال الاجتماعي وعلاقته بالعمل والممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي وبنائه في المؤسسات الاقتصادية.

أما الفصل الثالث: فقد حاولنا إعطاء صورة للمتغير الثاني حول الصراع التنظيمي بصفة عامة واعتمدنا في هذا الفصل على ثلاثة مباحث، ففي المبحث الأول تناولنا خمسة مطالب، تناول كل ما يخص بالمفاهيم الأساسية لدى الصراع التنظيمي في المطلب الأول وفي المطلب الثاني أنواعه وأساليب تصنيفه ومصادره، وفي المطلب الثالث أهم المراحل التي مر بها الصراع التنظيمي، وفي المطلب الرابع أسباب الصراع وأهم الأسباب التنظيمية له، وفي المطلب الخامس آثاره الإيجابية والسلبية ونتائجه، أما في المبحث الثاني فقد اعتمدنا على التصور النظري للصراع التنظيمي في المطلب الأول، وفي المطلب الثاني الفرق بين وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع التنظيمي وتشخيصه وإثارته وكيفية التعامل معه في المطلب الثالث، وفي المطلب الرابع أهم مستوياته، أما في المبحث الثالث فقد خصص لإدارة الصراع التنظيمي، في المطلب الأول مفهومه وأهم الدراسات التي خصت بمعالجته وفي المطلب الثاني تقنية إدارة الصراع وقراراته، ثم شروط إدارته في المطلب الثالث، وأهم استراتيجيات الصراع التنظيمي في المطلب الرابع.

وفي الفصل الرابع فقد عيّنناه للجانب الميداني للدراسة بحيث قسمناه إلى مبحثين، ففي المبحث الأول إعتدنا على الإطار المنهجي للدراسة، في المطلب الأول المجالات الزمانية والمكانية والبشرية، وفي المطلب الثاني المنهج الدراسي وأدوات تجميع البيانات، وفي المطلب الثالث طريقة إختيار مجتمع البحث الأصلي للدراسة وخصائصه في المطلب الرابع، أما في المبحث الثاني وذلك بقصد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي وإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة إقتصادية والتعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع حوله، سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة حالة مؤسسة إقتصادية وطنية (شركة سونطراك)، حيث تعتبر قاطرة الاقتصاد الجزائري والمؤسسة الإستراتيجية الأكبر وطنيا، ويتجسد ذلك عبر المطالب التالية: المطلب الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، في المطلب الثاني أهم مهامها الإقتصادية، ثم في المطلب الثالث التنظيم العام لمجمع سونطراك وفي المطلب الرابع الهيكل التنظيمي لها.

أما في الفصل الخامس فقد خصصناه إلى عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى في العنصر الأول، والعنصر الثاني في تحليل الفرضية الثانية، والعنصر الثالث في تحليل الفرضية الثالثة والعنصر الرابع في تحليل الفرضية الرابعة، وفي الأخير فقد خصصناه إلى الإستنتاج العام للدراسة، ومن ثم ختمنا دراستنا بخاتمة عامة وقائمة المراجع التي إعتدناها، وكذا الملاحق الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

تمهيد

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: أهداف الدراسة

ثالثاً: الإشكالية

رابعاً: الفرضيات

خامساً: تحديد المفاهيم

سادساً: المقاربة النظرية

سابعاً: الدراسات السابقة

ثامناً: صعوبات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تقتضي الدراسة العلمية الالتزامات ببعض جوانب والضوابط المنهجية التي لا يمكن الحياد عنها لبلوغ الهدف المنشود من الدراسة وتحقيق النتائج المرجوة منها. ومن أجل هذا نعمل على طرح فصل كامل لهذه الضوابط التي تبين بوضوح أهم العناصر المنهجية للجانب النظري التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع، وأهم مسارات البحث وبعض ما آتته المتوقعة، ولهذا نعمل على بيان الأسباب التي دفعتنا لإختيار الموضوع من أسباب ذاتية وموضوعية، ثم بعد ذلك توجهنا إلى أهم الأهداف التي ننشدها من خلالها والمرجوة منه، ثم قمنا ببناء الإشكالية العامة التي تلخص جوهر الظاهرة محل الدراسة، من خلال الإحاطة بجوانبها المختلفة وإبراز ما هو بارز في هذه الظاهرة ثم الخروج بتساؤل مولد لتساؤلات أخرى، ثم توجهنا إلى صياغة الفرضيات المتعلقة بهذا الموضوع، ومن ثم قمنا بتحديد المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بهذا الموضوع وهي كالتالي: الرأس المال الاجتماعي، الرأس المال الثقافي، والإختلافات الثقافية والإجتماعية، الجماعة، الجماعة غير رسمية، والمحسوبية، الصراع التنظيمي، وأخيرا المؤسسة. ثم نحاول ان نسرد بعض الدراسات السابقة والتي تلتقي مع دراستنا في جانب من جوانبها المشابهة، لتكون هديا لنا في سيرورة البحث وقاعدة إنطلاق جديدة لكشف جوانب أخرى في الموضوع المدروس، ومن ثم تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم مقارنة نظرية القريبة من موضوعنا، وفي الأخير ختمنا هذا الفصل بأهم الصعوبات التي واجهتنا في بحثنا هذا.

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

على الرغم من أن المجالات والموضوعات المختلفة مفعمة بمشاكل متعددة تتطلب البحث والاستقصاء، وعلى الرغم من أن الإكتشافات الجديدة التي تتم في كل يوم تفتح إمكانيات لا محدود لها بالنسبة لمزيد من الدراسات والبحوث، إلا أن اختيار موضوع مناسب للبحث تعتبر أحد المهام الصعبة التي تواجه الباحث المبتدئ، ذلك لأن الطالب يميل إلى إختيار المواضيع العريضة في نطاقها أو تلك التي تتعلق بجوانب أو أجزاء متفرقة من مشكلة معينة. وترجع أسباب إختيار موضوع البحث إلى مجموعة من العوامل والمعايير الموضوعية والذاتية التي تتوقف عليها عملية إختيار موضوع البحث العلمي ومن أهم هذه العوامل نذكر:

1. الأسباب الموضوعية:

- طبيعة تخصصنا: "علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت" فقد شمل موضوع أطرحتنا شطرين أحدهما يخص الجانب الإجتماعي والشرط الثاني يخص جانب التنظيم والمناجمنت
- التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري عامة، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة وأهم شركة إقتصادية تمس البلد هي شركة سونطراك.
- لقد رأينا في العديد من الدراسات ان الرأس المال الاجتماعي يشكل نوع من الايجابيات الا أنه في بعض الاحيان ينتج أثارا سلبية على المجتمع ككل. ويختلف الرأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال الاخرى في طريقة قياسه، فمن المنطقي أن يؤدي الاختلاف في طبيعة وخصائص كل من هذه الصور الى اختلاف طريقة قياسها. وبطبيعة الحال فالرأس المال الاجتماعي كونه أقل صور رأس المال مادية، حيث ينطوي على عناصر يصعب قياسها من خلال مؤشرات محددة مثل الثقة والتبادلية والالتزام بقواعد الجماعة.
- نقص الدراسات البحثية والعلمية أدت بنا إلى التطرق ومحاولة الإستفسار عن مدى أهميته ومدى حساسيته.

2. الأسباب الذاتية:

- هناك عدة مبررات دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع نذكر منها:
- تعتبر هذه الدراسة تكملة لنيل شهادة الماجستير التي أرتنا بعض النقاط وأردنا التعمق إلى نقاط أخرى أو إكتشاف جوانب أخرى.
 - تناولت العديد من الأبحاث إلى أن الرأس المال الإجتماعي له عدة آثار إيجابية بالرغم من أن كل ظاهرة سواء علمية أو سوسيوولوجية أو إقتصادية، لها جانبين إيجابي وسلبي ومن خلال هذا البحث سنحاول التعرف على كلا الجانبين الذي يولده الرأس المال الإجتماعي.
 - محاولة معرفة ما إن كان هذا الصراع التنظيمي يؤثر بطريقة إيجابية وليس سلبية فقط، لأن الضوء يسלט دائما على الجانب الرسمي مما حفزنا لاختراقها لإكتشاف الجانب غير الرسمي فيها ومستوى العلاقات غير الرسمية بها لما له من تفاعلات إجتماعية ظاهرة وغير ظاهرة.
 - محاولة الإثراء بهذا الموضوع لدى المكتبة الجزائرية، بإعتبار أن هذا الموضوع يشهد نقصا كبيرا في الدراسات الأكاديمية المتخصصة.

ثانيا: أهداف الدراسة:

- إن الهدف الرئيسي من هذه الدراسة يشمل فهم هذه الظاهرة الاجتماعية ومعرفة مدى تأثير الرأس المال الإجتماعي والكشف عن مدى إبتشار العلاقات غير الرسمية في جهاز أمني ودورها في صيانة الخلل الذي قد تسببه العلاقات الرسمية المهنية داخل المنظمة من ظهور الصراعات.
- محاولة إستنتاج فكرة نظرية لأحد المفاهيم الجديدة المستخدمة في العلوم الاجتماعية ومعرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل المؤسسة وذلك من خلال تشخيص جماعات العمل غير الرسمية. ومعرفة العوامل التي تتشكل منه جماعة العمل غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية.

- محاولة توضيح فكرة عن الرأس المال الاجتماعي ومدى لجوء الأفراد إليه كونه هو الأساس الذي أصبح يساهم في البناء الاجتماعي والاقتصادي ومدى تأثيره في حصول الأفراد على متطلباته.

- تهدف هذه الدراسة الى معرفة أهمية الصراع التنظيمي بإعتباره أحد محددات السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، ومعرفة العلاقة بين الصراع التنظيمي والرأس المال الاجتماعي في المجتمع من خلال الدراسة في المؤسسة الصناعية، وتأثيرها على رصيد المجتمع. ودراسة آثار أنماط الصراع في تغيرات الفرد والجماعة والتنظيم.

- التقرب من الميدان ومحاولة التعرف أكثر على الواقع وإكتشاف تأثيرات أخرى لم تكن في الحسبان.

ثالثاً: الإشكالية:

تستقطب ظاهرة العلاقات والشبكات الاجتماعية اهتماما بارزا في كثير من الأعمال والمساهمات لما تشكله من مقومات رمزية وتصورية عميقة في توجيه سلوكيات الفرد.

لقد تجاوزت هذه الأخيرة الأبعاد المادية والمالية لتستثمر في المقومات اللامادية للعنصر البشري وبالتالي يمكن القول أن الرأس المال الاجتماعي أضحى يشكل رأس مال استراتيجي في التنمية الفعالة للمؤسسة إذا ما عرف كيف يتم استخدامه.

غير أن هذا البعد اللامادي المتمثل في الرأس المال الاجتماعي كبعد رمزي وثقافي هام وحيوي يختلف من مجتمع إلى آخر، وتكمن درجة الاختلاف في درجة النضج الحضاري الذي وصلت إليه المجتمعات من نمو تراكمي في مختل القطاعات الحيوية عبر الأجيال في اكتساب المهارات والخبرات والعلوم والمعارف في جميع الميادين.

إلا أن المجتمعات التي لم تسير بنفس الوتيرة النضج الحضاري والنمو التكنولوجي والاقتصادي والثقافي في المجتمعات المتقدمة وفي اكتساب للمهارات والقيم العلمية والمعرفية. وفي هذه الفجوة الحضارية تتجه المؤسسات لملأ هذا الفراغ بتفعيل رأس مالها

الاجتماعي بشكل يكاد يكون طبيعياً في تسيير شؤونها باعتمادها على علاقات القرابة والنسب والشبكات الاجتماعية لسد هذا الفراغ.

وأصبحت الفئات المهنية التي تجتمع وتتبادل بمناسبة العمل تنتج في النهاية ليس فحسب علاقات مادية ولكن يحيطها بممارسات وعلاقات إجتماعية بينه وبين أقرانه العمال وبين التنظيم، وهذه العلاقة أصبحت لديها تأثير كبير على إكتساب المكانة الاجتماعية، ويمكننا أن نصل إلى أن قدرة الفرد على استغلال واستثمار علاقاته الاجتماعية، وكذا العمل على تطويرها وتوجيهها من أجل تحقيق أهدافه يمثل رأساله الاجتماعي، وهنا ليس المهم إنتاج أكبر قدر من هذه العلاقات بل كيفية استثمارها خصوصا بعدما أصبح الرأس المال الاجتماعي عامل أساسي مؤثر في هيكله سوق العمل وكذا توزيع المكانة السوسيو-اقتصادية. وبعض الدراسات التي سيتم استنطاقها فيما بعد تبين لنا أن هناك تماثل في الوظائف داخل المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.

إن هذا التباعد ما بين النضج الحضاري والتكنولوجي والتطورات الاجتماعية والاقتصادية الصادرة منها يؤدي حتما إلى الارتكاز على القيم التقليدية اللامادية لاستخلاف كل النقائص النابعة من هذا التعاون التقني بين مجالين متباعدين.

و يختلف إرتباط رأس المال الاجتماعي بسوق العمل من مجتمع إلى آخر لأن لكل مجتمع مميزات الخاصة بما يصعب إخضاعه لقواعد سوسيولوجية عامة. وبما أن اليد العاملة موجودة بنسبة لا بأس بها داخل المؤسسات الاقتصادية وخصوصا تميزها بالعلاقات الاجتماعية لكن هل تساهم فعلا هذه العلاقات في سير وتطور العمل والأفراد أم أنها تشكل حجر عثرة أمام الاقتصاد والمؤسسات الصناعية والذي تتسم مقاييسه العلمية ، ذات قوانين إدارية.

- لكن الرأس المال الإقتصادي ليس إيجابيا دائما ولكن له نواحي سلبية، كما أن الرأس المال الإقتصادي أو المغالاة في تماسك الفريق وهوية المجموعة قد يتبنى أخلاقيات غير صحية بشكل غير متعمد من ضعف المساهمة للأفراد غير أعضاء المجموعة، حيث يستثنوا

ويعتبروا غرباء. كما أنه قد يقيد حرية أعضاء هذه المجموعة وإستقلالهم الذاتي، وتعبيرهم عن هويتهم وهذا يتجاهل الطبيعة المختلفة للأعضاء ويجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود والإلتزامات.

هذا إلى جانب أن المغالاة في رأس المال الإجتماعي داخل مجموعة معينة قد يؤدي إلى التوسط حيث إن الشبكات والمجموعات يمكن أن تفرض إلتزام صارم، وبالتالي تقلل الحريات والإبداع الفردي وتخلق ضغطا للإستسلام إلى التوسط وهذه السلبيات تنتج من خلال رأس المال الإجتماعي المتكون داخل مجموعة معينة لاسيما أن كانت منغلقة على نفسها ولا تتصل بالمجموعات الأخرى في المجتمع.

وبالنظر إلى سلبيات رأس المال الإجتماعي في المؤسسات والمجتمع أكدت بعض الدراسات على التأثيرات الضارة لرأس المال الإجتماعي على التنمية المتوازية، فأرأس المال الإجتماعي يلعب دور هام عن طريق آليات الإستثناء الإجتماعي، فالفقراء يمتلكون رأس مالا إجتماعيا منخفضا وبالتالي قدرة أقل على إختيار مزايا والحصول على تسهيلات ذات جودة عالية، حيث لا توجد موارد شخصية وبالتالي لديهم فرص أقل في الحصول على الموارد المادية والإقتصادية...الممتازة وغيرها من المزايا، مما يشكل فجوة في المجتمع بين الفقراء والأغنياء وتنتج عنه عدم المساواة.

كما تتمثل سلبيات رأس المال الإجتماعي أيضا في أنه يجعل فئات المجتمع من عمال أو موظفين أو طلاب... الذين يكونون جماعات داخل التنظيم تقوم بأعمال شغب أو صراعات تنظيمية حيث يرون في ذلك تعبيرا عن أنفسهم، وفي هذه الحالة تكون أهدافهم سلبية، وهذا قد يحدث بين أس مجموعة من العاملين داخل المؤسسة تكون لديهم ميول عدائية تجاه الإدارة التي ترأسهم أو تجاه أي من زملائهم هذا إلى جانب أنه يقلل من فرص الإبداع والإبتكار داخل التنظيم وقد يعمل على تعزيز الوضع الراهن، وقد لا يسمح بالحراك الإجتماعي لبعض الفئات الفقيرة. هذا التباين في العلاقات الإجتماعية بين الأفراد يشكل نوع من الصراعات في عدة ميادين فليس بالضرورة أن يخلق الرأس المال الإجتماعي جوانب

إيجابية، فيمكن أن يكون له عدة عوارض سلبية، ومن المفروض أن يكون الرأس المال الاجتماعي هو مجموعة المعايير الأخلاقية غير الرسمية التي تكفل بقاء واستمرارية وتواصل أفراد المجتمع فيما بينهم، وتتمثل بالعدل والتسامح والتعاون والإيثار والثقة وسواها من المعاني التي شكلت مجموعها الأرضية الملائمة لقيام المجموعات الأولى التي سبقت مرحلة تكوين المجتمعات.

- وهنا نخطر ببالنا عدة تساؤلات يمكن طرحها، هل يمكن لأي مجتمع يفتقر إلى تراكم تكنولوجي ومعرفي معتبر أن يصدر وينتج تصرفات منفعية ذات فعالية عالية أم أنه سيقوم بشكل طبيعي في تفعيل التصرفات وعلاقات إجتماعية نابعة من الخيال الاجتماعي المحلي القائم أساسا على التكتلات والمحابة وعلاقات القرابة والإنتساب ، أم أنه فعلا يخضع الفرد أو العامل أو المستخدم داخل المؤسسة إلى السير بالقواعد أم أنه يتجاوزها بفعل الإعتماد على هذه العلاقات؟ أم أنها أصبحت في الغالب تشكل نوع من الصراع داخل المؤسسة سواء بين المستخدمين مع بعضهم البعض أو ما بين المستخدمين والمسؤول أو غيرها من العلاقات الأخرى؟ ومن هذا الباب يمكن لنا طرح تساؤل عام والمتمثل في :

* هل الفروقات والإختلافات في الرأس المال الاجتماعي لدى العمال تشكل نوع من الصراع

التنظيمي في المؤسسة؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل تشكل الإختلافات الإجتماعية والثقافية بين العمال نوع من الصراع التنظيمي داخل

المؤسسة؟

2. هل تستغل الجماعة أو الجماعات الغير رسمية العلاقة فيما بينها لخلق نوع من الصراع

التنظيمي؟

3. هل المحسوبية بين العمال مع بعضهم البعض وبين العمال والإدارة من بين العوامل

المساهمة في خلق صراع تنظيمي داخل المؤسسة؟

4. هل للصراع التنظيمي أثر على إستفادة الإدارة منه أو تسييره أو إستغلاله بطريقة إيجابية؟

رابعاً: الفرضيات: وللاجابة عن التساؤلات الفرعية طرحنا الفرضيات التالية كإجابات أولية وهي:

الفرضية العامة:

* للفروقات في الرأس المال الاجتماعي لدى العمال أن تشكل نوع من الصراع التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

1. تشكل إختلاف العلاقات الاجتماعية والثقافية بين العمال نوعاً من الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

2. تستغل الجماعة أو الجماعات غير رسمية العلاقة فيما بينها لخلق صراع تنظيمي.

3. المحسوبية بين العمال مع بعضهم وبين العمال والإدارة من بين العوامل المساهمة في خلق الصراع التنظيمي.

4. للصراع التنظيمي أثر على إستفادة الإدارة منه بطريقة إيجابية.

خامساً: تحديد المفاهيم:

1. الرأس المال الاجتماعي:

- إصطلاحاً:

التعريف الأول: يعرف رأس المال الاجتماعي بأنه: " مجموعة من الوسائل المستعملة والكامنة، تؤدي إلى اكتساب شبكة من العلاقات بمعنى آخر هو الانتماء إلى جماعة التي هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يكتسبون نفس الخواص والمميزات فحسب بل هم محددون بضوابط دائمة وذات منفعة " ¹.

التعريف الثاني: " يعرف على أنه مخزون من القيم المشتركة... يقوم على الأعراف الغير الرسمية التي تشجع التعاون، كما يشار أيضاً إلى المؤسسات الاجتماعية الأساسية مثل الأسرة والمسجد والمدرسة " ².

¹ Pierre Bourdieu: **le capital social, notes provisoires in / le capital social performance, équité et réciprocité**, Edition la découverte paris 2006.p31.

² محمد بومخولوف: **التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر**، ط1، التجربة والآفات، دار الأمة، الجزائر، 2001، ص17.

التعريف الثالث: " يعرف على انه نسق أو مجموعة من القيم والأعراف الغير رسمية المشتركة بين أعضاء جماعة واحدة تسمح بالتعاون بينهم ".¹

تعريف آخر للرأس المال الاجتماعي: " إذن انه موارد كامنة في البناء الاجتماعي يمكن الوصول إليها واستخدامها في أفعال مقصودة ".²

ويكشف هذا التعريف عن أرصدة رأس المال الاجتماعي توجد البناء الاجتماعي ولكنها لن تؤدي فرصها، لابد وأن ترتبط بالفعل الاجتماعي وتتخلص هذه المصادر في نوعين من المصادر:³

1. علاقات وشبكات: يقيما الأفراد لتحقيق أهداف معينة مثل النقابات والأحزاب وجمعيات النفع العام والجمعيات الفئوية، وغير ذلك من العلاقات والشبكات التي تؤسس لحياة مدنية.
2. منظومة قيمية: تأتي على رأسها قيم الثقة والشفافية وتحمل المخاطر والرغبة في التعاون والعقلانية، وغير ذلك من قيم الحداثة.

- إن الرأس المال الاجتماعي أصبح له دور في المجتمع والأسرة وهذا ما جعلنا نتطرق إليه وأن نشير إلى بعض النقاط التي تخدم بحثنا.

- تعريف رأس المال الاجتماعي عند بيار بورديو: " يرى أنه مجموعة الموارد الحالية الموجودة والمرتبطة بامتلاك الشبكة الدائمة من العلاقات والانتماء إلى مجموعة، مثل العوامل المتحدة تحظى بخصوصية جماعية ومتحدة عن طريق الارتباطات الدائمة للعلاقات المستمرة، وهذه الارتباطات لا يمكن تقليصها إلى علاقات القرابة في مجال جغرافي أو مجال اقتصادي واجتماعي، فهي مبنية على تبادلات متصلة ماديا ورمزيا والاستمرارية تفرض الاعتراف بهذه القرابة.

- إن وجود شبكة العلاقات مبنية بالفعل الاجتماعي المنشأ فهي لا تعطى طبيعياً، فهذا الفعل الاجتماعي نجده مثلاً في الأسرة لتفسير الأنساب والعلاقات الأبوية".⁴

- أما (Antoine Bévort): "يقول أن الرأس المال الاجتماعي يعرف كشبكة من العلاقات وكسجل متبادل والتي تشير إلى التطبيقات الاجتماعية في الجماعة".¹

¹ نفس المرجع، ص18.

² فرانسيس فوكوياما: الثقة الفضائل الاجتماعية لتحقيق الازدهار، ط1، الإمارات العربية للبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 1998، ص42.

³ احمد زايد وآخرون: رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية، ط1، القاهرة، 2006، ص9.

⁴ Antoine.Bevort.et Michelle.Lallement, Le capital social, édition la découverte, paris, pp31, 32.

- ونجد (Robert Putnam): "يرى أن المواد المؤسسة للرأس المال الاجتماعي هي الشبكات الاجتماعية لها قيمة".²

- تعريف آخر: "إن الرأس المال الاجتماعي أصبح الوسيلة المثلى في الحصول على عمل بسهولة وبالتالي النجاح الاجتماعي، ويتمثل الرأسمال الاجتماعي في: شبكة العلاقات التي يكتسبها الفرد وتتكون هذه الشبكة من جملة علاقات بين مجموعة من الفاعلين ولكي تشكل هذه العلاقات رأسمال اجتماعي يجب أن تكون نافعة، أي تسمح لصاحبها الاستفادة من قدراته ومؤهلاته الشخصية للوصول إلى أرقى المراكز، وبالتالي تحقيق النجاح الاجتماعي، فنجد أن قوة الرأسمال الاجتماعي لا تقاس بعدد العلاقات المباشرة للفرد، بل بالخصائص البنوية لهذه العلاقات".³

- كما نجد نفس الفكرة (pierre Bourdieu) عند (James Colman): "أن الرأس المال الاجتماعي يعتبر كمنبع للأفراد ويندمج بسهولة في النظريات الاجتماعية التي تبحث عن فهم المجتمع في ضوء فكرة العقلانية".⁴

- تعريف الرأس المال الاجتماعي إجرائياً:

من خلال التعريفات التي مررنا بها نجد أن الرأس المال الاجتماعي هو مجموعة من العلاقات والشبكات والقيم الدينية والثقافية والأسرية والأنساق والأعراف الغير الرسمية التي يكونها الفرد وتسمح له بالتعاون بينهم وقصد الاستفادة من هذه العلاقات في شتى المجالات والتي تسهل له سبل العيش بسهولة وتنمي روح التعاون والثقة بين أفراد الجماعة وإمكانية تحويل هذه الأرصدة الاجتماعية إلى مكاسب مادية كما أشار إليها بوردو وإمكانية الاستفادة اقتصادياً.

2.التعريف الاصطلاحي لرأس المال الثقافي: يتكون الرأس المال الثقافي من مجموعة من

الثروات الرمزية التي تحيل: من جهة، على المعارف المكتسبة التي تَمَثُل "في الحالة المدمجة على شكل استعدادات دائمة للبنية" (ان تكون كفنًا في هذا او ذاك من مجالات المعرفة، ان تكون مثقفا، ان يكون لديك، اتقان جيد للغة والبلاغة، ان تكون عارفاً بالعالم

¹ Ibid., p193.

² Ibid., p298.

³ Forse(M) et Langlois(S) « Présentation-Réseaux,Structures et Rationalité », in la Revue Année

⁴ Antoine Bevort et Michel Lallement, OpCit, P 296.

الاجتماعي ورموزه وخبيراً فيه...)، ومن جهة أخرى، على انجازات مادية، ورأس مال في حالة موضوعية، هو ميراث ثروات ثقافية (لوحات فنية، كتب، معاجم، ادوات، آلات...)، واخيراً، يستطيع الرأس المال الثقافي ان يختفي اجتماعياً في الحالة المأسسة عبر القاب، ودبلومات، ونجاح المباريات، الخ...، التي تجعل الاعتراف بالكفاءات من لدن المجتمع موضوعياً، ان المجتمع (او في معظم الاحيان، الدولة) هو الذي يُشهر هذا الاعتراف، فالمؤسسة هي التي تعطي الصفة دائماً(مدارس، استاذ، قاضي، مستخدم بالوظيفة العمومية...).

ان الرأس المال الثقافي لا يكتسب ولا يورث، دون جهود شخصية، انه يتطلب من طرف الفاعل عملاً طويلاً مستمراً ومعزلاً للتعلم والتثاقف بهدف "ان يندمج فيه" ويجعله ملكاً له، ان يجعله ذاته، بما انه يحول الوجود الاجتماعي للفاعل: "ان الرأس المال الثقافي هو موجود تحوّل كائناً، ملكية ملتصقة به، فأصبحت جزءاً مُدمجاً للشخص".

يتطلب اكتساب الرأس المال الثقافي الوقت والوسائل المادية، اذن المالية بالأساس، من اجل تحرير الزمن، فالرأس المال الثقافي، هو بذلك، في ارتباط متبادل بدقة مع الرأس المال الاقتصادي الذي هو تحويل الى حد ما (كما نستطيع تحويل عملة الى اخرى). ان مفهوم الرأس المال الثقافي يسمح تحديداً بإبراز "لا تكافؤ الانجازات الدراسية الاطفال المنحدرين من مختلف الطبقات الاجتماعية في تحصيل " النجاح المدرسي"، اعني المنافع النوعية التي يستطيع ابناء مختلف الطبقات واجزاء الطبقات الحصول عليها في السوق المدرسي، عند توزيع الرأس المال الثقافي بين الطبقات واجزاء الطبقات". هكذا يثبت النظام المدرسي، لا بل يؤكد التباينات الثقافية بين التلاميذ (وظيفة الرأس المال الثقافي الاسري): التشديد على سيرورات الارث وانتاج اوضاع مهيمنة (تلك التي تحرك اكثر مختلف انواع الرأس المال)¹.

¹ ستيفان شوفالبييه، كريستيان شوفرييه: معجم بورديو، ترجمة د. الزهرة ابراهيم، الطبعة الاولى، الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، صص 162-163.

- **التعريف الإجرائي لرأس المال الثقافي:** إذا الرأس المال الثقافي هو مجموع المعارف الثقافية التي تدعم أوضاع التفاوت الطبقي بين جماعة اجتماعية وأخرى، ومن أهمها التعليم.

3. الإختلافات الاجتماعية والثقافية:

أولاً: التعريف الاصطلاحي للإختلافات الاجتماعية: هي عدم المساواة الاجتماعية ويتوافق مع اختلاف في حالة الأفراد بسبب الموارد التي يمتلكونها (التعليم ، الدخل ، رأس المال الاجتماعي ، إلخ) أو الممارسات (الصحة ، الإسكان ، وضع التوظيف ، إلخ) التي يمكن تصنيفها هرمياً.¹

- تنتمي هذه الفكرة إلى الفئة: المفاهيم الملتزمة عدم المساواة الاجتماعية هي إختلافات بين الأفراد أو المجموعات الاجتماعية فيما يتعلق بمزايا أو عيوب الوصول إلى الموارد ذات القيمة الاجتماعية.²

ثانياً: التعريف الإجرائي للإختلافات الاجتماعية: هي مجمل الفروقات بين الأفراد والمجتمع بين النساء والرجال بين جميع فئات المجتمع من جميع النواحي مثل: الطبقة الاجتماعية، العرق، العرش، الموارد، المكانة الوظيفية... إلخ.

ثانياً: التعريف الاصطلاحي للاختلافات الثقافية: يفيد الاختلاف بداية التنوع والتعدد والكثرة وهو ما يشهد عليه الواقع الإنساني من كثرة وتنوع وتعدد في الثقافات وهو التمايز الذي يحيل على مفهوم "الخصوصية الثقافية".

يتوزع الاختلاف الثقافي على مستويين فالاختلاف والتنوع يكون بين الثقافات المختلفة كما يكون التنوع داخل الثقافة الواحدة ما بين الجهات والطوائف والطبقات. ويتجلى هذا الاختلاف في اختلاف مكونات الهوية الثقافية من اختلاف في القيم والعادات والتقاليد واللغة والدين... أما في الفلسفة المعاصرة فالاختلاف كمفهوم فلسفي مركزي يفيد " الاعتراف المتبادل بين الذات الفردية أو الجماعية بحق كل واحد أن يكون مختلفاً عن غيره دون أن يكون في ذلك مفاضلة؛ ويمثل ذلك أساساً للتعامل بين الثقافات".

¹ موقع الإنترنت: <https://www.inegalites.fr/> ، تم الإطلاع عليه في: جوان 2019.

² موقع الإنترنت: <http://ses.webclass.fr/notion/inegalites-sociales> ، تم الإطلاع عليه في جوان 2019.

بذلك يتعين الاختلاف كاعتراف بحق الآخر في أن يكون مغايرا وأن مغايرته تلك كما تتجلى في احتفاظه بخصوصيته الثقافية لا تمثل عائقا أمام إمكان الالتقاء به وتحقيق التواصل معه على أساس أن هذا الاختلاف القائم على مبدأ التنوع هو الضامن لكونية الثقافة الإنسانية¹.

- التعريف الإجرائي للاختلافات الثقافية: هي الفروقات بين الناس من الناحية العلمية والتعليمية والمستوى الدراسي والثقافي والثقافات المجتمعية من العادات والتقاليد والقيم...

4. العلاقات الإجتماعية:

1. تعريف العلاقات الاجتماعية لغة: الجمع: علاقات وعَلَائِقُ عَلاَقَة/عَلَاقَة، العَلَاقَة: الصِّدَاقَة، العَلَاقَة: الحب اللّازم للقلب، العَلَاقَة: ما تتبَلَّغُ به البهائم من الشجر، العَلَاقَة: ما يُكْتَفَى به من العيش، العَلَاقَة: ما تعلق به الإنسان من صناعة وغيرها، العَلَاقَة: رابطة تربط بين شخصين أو شيئين، السُّلْطَة ذات العَلَاقَة: السُّلْطَة المَخْتَصَّة الصالحة للنظر في الأمور، العَلَاقَات النَّقَافِيَّة أو التَّجَارِيَّة بين بلدين: وجود تبادل ثقافي أو تجاري بينهما، العَلَاقَات الدِّبْلُومَاسِيَّة أو السِّيَاسِيَّة بين بلدين: وجود سفارة أو قنصليَّة لكلِّ منهما في الأخرى، عِلَاقَات حُسْن الجوار: عِلَاقَات حَسَنَة بين دولتين جارتين، مدير العِلَاقَات: المسئول عن العِلَاقَات العامَّة لشركة صلة ورابطة بين المعنى الحقيقي والمعنى المجازي، وقد تكون المشابهة، وقد تكون غير المشابهة.²

- تعريف العلاقات الاجتماعية اصطلاحا:

" إن الصور المختلفة عن العلاقات الاجتماعية هي تلك العلاقات الإنسانية، فهذا ينطبق بمعناه الواسع على كل التفاعلات التي تحدث بين الأفراد من جميع النواحي"³.

والعلاقة: هي تلك الرابطة بين فئتين أو ظاهرتين، بحيث يستلزم احدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية.⁴ أما مفهوم العلاقات الاجتماعية فيتمثل في: " تلك الصورة

¹ موقع الإنترنت: <http://falsafiatbac.ahlamontada.net/t340-topic> ، تم الإطلاع عليه في: ماي 2018.

² محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق احمد إبراهيم زهرة، بيروت، دار الكتاب العربي، 2004، ص

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط، 2006، ص128.

⁴ نفس المرجع السابق، ص128.

الموجودة بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه العلاقة على التعارف والتعاون وقد تكون مباشرة كما تكون فورية".¹

أما مفهوم العلاقات الاجتماعية فيتمثل في: " تلك الصورة الموجودة بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه العلاقة على التعارف والتعاون وقد تكون مباشرة كما تكون فورية".²

و يعرف محمد ديوي دار العلاقات الاجتماعية على أنها تلك العلاقات التي تحدد وتؤدي إلى الإنتاج فيقول: " إن العلاقات الاجتماعية هي التي تنشأ بين أفراد أو جماعات أو طبقات خلال عملية الإنتاج وهي المحددة لدور كل فرد في الإنتاج وكيفية توزيع المنتج فيما بينهم".³

- العروشية:

هي جماعة قرابية تقوم على الإنحدار الأموي أو الأبوي، يعتقد أعضاء العشيرة انهم منحدرون عن جد واحد مشترك، من خلال خط الإنحدار المتعارف عليه ثقافيا (سواء كان أمويا أو أبويا) تقوم بوظائف دينية وسياسية واقتصادية.

كما يشير هذا المصطلح إلى جماعة قرابية منظمة وقد تنقسم العشيرة إلى بدنات أو عشائر فرعية وقد ظهرت في السنوات الأخيرة دراسات عديدة عن العشائر الأموية والأبوية معا واستخدام عدد كبير من الدارسين هذا المصطلح للإشارة إلى أنماط مختلفة من جماعة النسب.⁴

يوجد من يعتبر القبيلة وحدة متجانسة مستقلة من وجهة نظر سياسية واجتماعية مفترض إنحدارها من نفس الجد من خط نسبي أحادي، منظمة حسب طريقة الاقسام وتشغل منطقة خاصة بها وينتج القسم الذي هو عبارة من المجتمع او المنظمة المجزئة إلى عدد من مجموعات الأفراد مكونين من عشائر مقسمين إلى وحدات أصغر أي جماعة وقد تجمع عناصر أصغر نسميها العصبية التي تجمع السلسلة العائلية: العائلة أ، العائلة ب.

¹ نفس المرجع السابق، ص181.

² محمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 535.

³ مالك بن نبي: ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار النهضة للطباعة والنشر، 1983، ص63.

⁴ الطنوبي محمد عمر: التغير الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1995، ص24.

أما ميردوك في كتاب البناء الاجتماعي فإنه يرى بان القبيلة وحدة اجتماعية تجمع عدة عشائر أو عشيرة أو مجتمعات محلية أخرى، العشيرة جماعة تتميز بقيامها على أساس تسلسل قرابي إما من جانب الأم او من جانب الأب، وتتميز أيضا بتوفر وحدة مكانية لأفراد العشيرة، أي أفراد العشيرة يسكنون في مكان واحد لذا لا بد أن تكون القاعدة السكنية التي تتبعها العشيرة متوافقة مع التسلسل القرابي، عموما البداوة هي العضوية في قبيلة وكذلك الترحال الدائم وراء الطعام والكلاء.¹

- القرابية:

تتميز القبيلة العربية بمظهرين أساسيين يتمثلان في كل من:

أ. القرابة: هي علاقة إجتماعية تعتمد على الروابط الدموية الحقيقية ولا يعني اصطلاح القرابة في الانثروبولوجيا علاقات العائلة والزواج فقط إنما يعني أيضا المصاهرة، لكن القرابة هي علاقة دموية، والمصاهرة هي علاقة زواجية، فعلاقة الأب بابنه هي علاقة قرابية بينما علاقة الزوج لزوجته هي علاقة مصاهرة، حيث يعتبر الطفل وليد أبويه في معظم المجتمعات². ونقول من "دم واحد"، أي من أصل واحد أو عصب واحد... أو قرابة الدم فهناك من يعتقد أن أصالة النسب والاسم تنتقل جيلا بعد جيل عن طريق الدم والقرابة.

- والقرابة نوعان هي القرابة الأولية، والقرابة الثانوية وهذان النوعان وجد في معظم المجتمعات العربية التقليدية منها، والحديثة.

أ. فالقرابة الاولية: هي العلاقة الدموية والاجتماعية التي تربط الوالدين بالأبناء، كالعلاقة التي تربط الأب بالأم، والأخ بالأخت بينهما قرابة.

ب. أما القرابة الثانوية: فهي العلاقة الدموية والاجتماعية التي تربط الجد بالخال وبنات الأخ مع العم وغيره. وفي القبائل كانت القرابة الدموية تتكون من خلال الانحدار من جد مشترك.³

¹ الطنوبي محمد عمر، مرجع سابق، ص25.

² دينكن ميتشل: معجم علم الاجتماع، تر: ومراجعة إحسان محمد الحسن، بيروت، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط 2، 1986، ص 88.

³ إحسان محمد الحسن: العائلة والقرابة والزواج، دار الطليعة، بيروت، 1985، ص17.

- **الجهوية:** الجهة لغة: ناحية من نواحي وتعني بالفرنسية (région) وهي بمعنى جزء من الكل كما تعني أيضا الضاحية او المجال المحيط بمركز معين وعملية التقسيم الترابي إلى عدة جهات هي التي تعطينا ما يمكن تسميته بالجهوية (régionalisation) أما المعيار في عملية التقسيم الجهوي والهدف من الجهوية فسيهدفان بنا إلى التساؤل عن أصل فكرة الإئتمائي (régionalisme) والجهوية في مفهومها الحديث التي تركز على المجال، ويحيل مفهوم الجهة أيضا للجهوية السياسية (régionalisme) التي تأخذ بعين الإعتبار الوعي بالمصالح المشتركة أو بتعبير آخر في الحسبان الأخذ بعين الإعتبار الأشخاص الذين يعيشون في الجهة والتطلع للمشاركة في تسيير هذه المصالح.¹

و هي ذلك التقسيم الموجود في البناء الإجتماعي للتنظيم وفق التقسيم الجغرافي والإداري للإقليم وبناء على هذا التقسيم تتشكل جماعات العمل وموازن القوة والتحالفات بين الأفراد والجماعات وتوجه المصالح وتوزع السلطة وتصدر القرارات، وأن إرتفاع حجم جماعة جهوية في التنظيم وإستيلائها على مصادر القرار يعني فرض قوتها وإرادتها على باقي الجماعات الجهوية داخل المنظمة.²

الإندماج: يعني التأثير بين الأفراد او الجماعات بعد دخولهم في علاقات إجتماعية ناتجة عن الأدوار والمكانات التي يستغلها هؤلاء الأشخاص، ويتحدد الدور حسب المكانة أو الموقع.

إن إندماج الفرد سواء في المجتمع أو الأسرة أو الشغل أو أي جماعة يفرض عليه إشباع قيمها ومعاييرها وعدم تجاوزها ومنه كلما زاد تمسكه بهذه القواعد زاد تكيفه وإندماجه ويظهر الإندماج إما بين:

- فرد وفرد آخر: ويعتمد على السمات الشخصية لكل فرد وتقبل الآخر كذلك يعتمد على المدى الذي يمكن فيه ان تلبى هذه العلاقة حاجاتها.

¹ موقع الانترنت <http://diae.net/2781> : شبكة ضياء للمؤتمرات والملتقيات تم الاطلاع في جوان 2016.
² قاسيمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص61.

- فرد وجماعة: ويتعلق باندماج القائد مع مجموعته ويعتمد على سمات القائد ومدى نجاحه في تحقيق وإبقاء هذه العلاقة بينه وبين مجموعته، كما يعتمد على خصائص المجموعة ومدى تقبلها لهذا القائد.¹

- الجماعة والفرد: بعد إنضمام الفرد إلى الجماعة والتزامه بقواعدها وقراراتها ومسايرة خصائصها يتحدد الإندماج " بنوعية الضغوطات والممارسات التي تقوم بها الجماعة على أفرادها منفردين من عقاب أو ثواب وذلك بناء على سلوكياتهم والتزاماتهم".² كذلك يعني ملائمة الفكر والسلوك الإجتماعي ومشاركة الأقلية في الأنساق الإجتماعية للأغلبية، كما يعني هجرة بعض السمات الثقافية وإكتساب سمات جديدة من خلال الإتصال والمشاركة بحيث يصعب تمييز الثقافة الخاصة عن ثقافة المجتمع الكلي.³

الرصيد الاجتماعي: الإنسان إجتماعي بطبعه أو مدني بطبعه وهذا ما ذكر في معظم مؤلفات علماء الاجتماع في أنه لا بد للإنسان أن يدخل في علاقات إجتماعية لكي يتعايش مع المجتمع وكذا لكي يلبي رغباته ومتطلباته، وبالتالي ومن خلال المتغير المتعلق بالعلاقات الإجتماعية بأنواعها سواء علاقات القرابة أو علاقات الصداقة أو علاقات العشيرة والقبيلة فإننا سنحاول ان نرى كل أنواع هذه العلاقات الإجتماعية التي يتكسبها الباحث قبل دخوله في نسق البحث العلمي ومدى تأثيرها على إنتاجه الفكري والعلمي وفي شعوره بالإنتماء داخل النسق، وهل للإنتاج العلمي قاعدة إجتماعية تؤثر فيه؟ مستدلين بذلك على عدة أفكار لمفكرين إجتماعيين.

3. **التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية:** إذا التعريف الإجرائي الذي يمكن أن نصيغه للعلاقات الاجتماعية هي ما ينشأ بين الفرد والجماعة أو جماعات من ارتباطات مهما كان الهدف سواء لأجل التعاون أو الصداقة.

5. الجماعة:

¹ حسن منسي: ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي، ط1، دار طارق للطباعة والنشر، عمان، 1998، ص07.

² حسن منسي، مرجع سابق، ص18.

³ أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص 880.

1. **تعريف الجماعة لغة:** الجماعة والجميع والمجمع والمجمعة: كالجمع وقد استعملوا ذلك في غير الناس حتى قالوا جماعة الشجر وجماعة النبات. والجماعة: عدد كل شيء وكثرته.¹

2. تعريف الجماعة اصطلاحاً:

يمكن تعريف الجماعة بأنها: "وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد (اثنان فما فوقهما) بينهم تفاعل اجتماعي متبادل، يتميز في الجماعة الإنسانية بوجود اللغة وهي أداة الاتصال الرئيسية، وعلاقة صريحة قد تكون جغرافية أو سلالية أو اقتصادية أو وحدة العمل والشعور بالتبعية أو الشعور بالنوع، أو الشعور بالانتماء إلى وحدة واحدة، ويتخذ فيها الأفراد أدوارهم الاجتماعية ومكانتهم الاجتماعية، ولهذه الوحدة مجموعة من المعايير والقيم الخاصة بها، والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك، وبصورة يكون فيها وجود الأفراد مشبعاً لبعض حاجات كل منهم".²

3. **التعريف الإجرائي للجماعة:** إذا الجماعة هي مجموعة أو فرقة من الناس تنشأ بين فردين فأكثر تجمعهم عدة صفات وعادات أو قيم يشعر بها أفراد الجماعة بنوع من الحرية والشعور بقيمة الذات.

6. تعريف الجماعة غير رسمية:

1. التعريف الاصطلاحي لجماعات العمل غير الرسمية:

- هي تلك الجماعات التي تنشأ بصورة تلقائية إلى جانب المجموعات الرسمية نتيجة لإجتماع العاملين في شتى المناسبات.

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

¹ أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد الثامن، 1405، ص 53.

² زهران حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط6، ص89.

- 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".¹

- هي تلك الجماعات التي تنشأ عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم.²

و عرفها منصور بأنها: "الجماعات التي تهتم بالدوافع والإعتبارات الخاصة بالافراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا والتي تتبع من إحتياجات الأفراد العاملين في المنظمة".³

2. التعريف الإجرائي لجماعات العمل غير الرسمية: هي مجموعة من الأفراد تتشكل بطريقة تلقائية تربطهم علاقات إجتماعية تبنى على أساس التفاعل المباشر والثقة المتبادلة لغرض تحقيق أهداف معينة قد لا تتوافق بالضرورة مع أهداف التنظيم الرسمي الذي تنتمي إليه.

7. القيم:

هي: "الفضاء الاجتماعي والثقافي التي يستظله أي فرد/ جماعة/ نظام يود أن يكون لديه طابع خاض من المعايير والأعراف. ولهذا السبب نجد التمايز في إعلاء بعض القيم على حساب أخرى بين مجتمع ومجتمع آخر انطلاقا من الاحتياجات المشتركة، قواعد السلوك المتفق عليها ونمط الحياة المعاش والمخصوص، فقد تميل جماعات معينة مثلا الى التشييد على قيم المعتقدات الدينية بينما تميل جماعات أخرى الى إعطاء قيمة أعلى للعلوم والتقدم الحضاري، وتبين بالمثل أيضا أن المجتمعات التي تولي " الملكية الخاصة" قيمة وشأنا تأتي قوانينها صارمة لجهة أي تعد على حقوق تلك الملكية سواء بالسرقة أو العبث. وهكذا تغدو

¹ محمد حسن محمد حامدات: السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، ط1، 2008، ص99.

² ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص689.

³ منصور علي: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000، ص157.

نوعاً من الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفصيل أو عدم التفصيل للموضوعات والأشياء والأشخاص على ضوء تقييمه وتقديره ورغباته، وتتم عملية التقييم هذه بناءً على ما لدى الفرد من معارف وخبرات وتفاعل من المحيط الذي ينشأ فيه وبذلك تصبح مقياساً أساسياً يحكم تصرفاتنا ويوجه سلوكنا أنها وبحسب تعبير أحد علماء الاجتماع بمثابة: "ممكنات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في الموقف الاجتماعي...."¹

كما أن مفهوم القيم من المفاهيم الجوهرية في جميع ميادين الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهي تمس العلاقات الإنسانية بكافة صورها لأنها ضرورة اجتماعية ولأنها معايير وأهداف لا بد أن نجدها في كل مجتمع منظم سواء أكان متخلفاً أو متقدماً فهي تتغلغل في الأفراد في شكل اتجاهات ودوافع وتطلعات، وفي بعض المواقف الاجتماعية تعبر القيم عن نفسها في شكل قوانين وبرامج للتنظيم الاجتماعي والنظم الاجتماعية.²

8. التنظيم غير رسمي:

1. **التعريف الإصطلاحي للتنظيم غير رسمي:** لمعرفة التنظيم غير الرسمي يجب معرفة الوجه الأول للتنظيم (التنظيم الرسمي) والذي في ظله ينشأ التنظيم غير الرسمي وتتحدد معالمه.

- يرى ميشال كروزى m.crozier أن النسق الفضل ليس الكثر عقلانية، ولكن الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم وهو التنظيم غير الرسمي.³

- ويكاد يكون هناك إجماع بين كتاب الإدارة في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه: البناء الاجتماعي، ديناميكية التنظيم، كما يوصف بأنه البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصبغة الإنسانية للتنظيم، إلا أن

¹ مأمون طريبه: علم الاجتماع في الحياة اليومية، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011، ص 117 116.
² إبراهيم السيد أحمد السيد: البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة والدافعية للإنجاز، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005، ص 16.
³ إبراهيم بو الفل: الجماعات غير رسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف علي مزينغي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2000-2001، ص14، نقلاً عن: m: la société Crozier bloquée, Ed : seuil, paris, 1970, p69.

التسمية التي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب الإدارة هي: " التنظيم غير الرسمي"

- ويعرفه أحمد ماهر وزملائه: " التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم".¹

- ويعرفه علي محمد منصور بعبارة أخرى فيقول: " هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة".²

2. التعريف الإجرائي للتنظيم غير رسمي: يمكن القول أن التنظيم غير رسمي هو الجماعات التي تتشكل خارج إطار العمل ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة وذلك لعدة أغراض، تكمن عادة في تحقيق مصالحها والحصول على إمتيازات في الحياة العملية. من مظاهر التنظيم الغير الرسمي لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة الخ.

9. المحسوبية:

1. تعريف المحسوبية لغة: حسبه أي عده وكتب حساباً وحساباً والمعدود والحسب ما يعده الإنسان من مظاهر مفاخر آبائه³، وهي مصدر حسب (بمعنى الحسب لا العد).⁴

- هي إسناد الوظائف أو منح الترقيات على أساس الرعاية والنفوذ، لا على أساس الكفاءة.⁵

2.التعريف الاصطلاحي للمحسوبية: هي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جماعة أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة أو مؤسسة الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.⁶

فالمحسوبية نظام سياسي جوهره علاقة لا تماثلية بين مجموعات من الفاعلين السياسيين

¹ أحمد ماهر وزملائه: الإدارة المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الإسكندرية، ط1، مصر 2000، ص689.

² محمد رازيق، ايهاب اصبحي: الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية ن القاهرة، مصر، 2001، ص178

³ موقع الإنترنت: <http://www.alukah.net/>، كاتب المقال، محمود القرعان، ملخص بحث الوساطة والمحسوبية وأثرها على الفرد

والمجتمع، مقالات الإصدارات والمسابقات، الأردن، 2013.

⁴ موقع الإنترنت: <http://www.almaany.com/> قاموس المعاني

⁵ أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، عالم الكتب، طبعة 1، القاهرة، مصر، 1429-2008، ص492.

⁶ قادي حسن عقيلان: إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص198.

الموصوفين بأنهم رعاة وعملاء وأحزاب سياسية. وقد عرف ريتشارد جراهام المحسوبية بأنها مجموعة من الأفعال القائمة على مبدأ خذ هناك، أعط هنا، بأسلوب يتيح لكل من العملاء والرعاة جني الثمرات من دعم الآخر¹، أو هي عملية يباشرها شخص ما لصالح شخص آخر أخذاً في الاعتبار شأن أو سلطة أو نفوذ أو شخص ثالث²، وعليه فأطراف المحسوبية هم:

أ. المحسوب: وهو الشخص الذي يسعى لتحقيق منفعة لنفسه أو لغيره معتمداً على نفوذ أو وجهة وإعتبار شخص آخر تربطه به رابطة ما سواء قرابة أو أي رابطة تبعية أخرى
 ب. المتوسط لديه: وهو الموظف صاحب السلطة بإتخاذ القرار في الموضوع المتوسط فيه
 ج. المحسوب عليه: وهو الشخص صاحب النفوذ أو السلطة أو الجاه أو الإعتبار الإجتماعي وهو عنصر خارجي قد لا يemon على علم بما حدث لأنه شخص يُستغل إسمه دون ان يعلم أحياناً.

- والمحسوبية من عناصر الفساد تجعل الحسب والنسب في المقام الأول ونيل الحظوة والترقية بدل من العمل، والمحسوبية بتشديد الياء هي منح الوظائف على أساس الرعاية النفوذ لا على أساس المكافئة.³

3. التعريف الإجرائي للمحسوبية: إذا نستنتج أن المحسوبية هي إستقواء الشخص بنفسه أو بغيره (فرد أو سلطة أو مجموعة) صراحةً أو ضمناً بأي وسيلة كانت بقصد التأثير على الموظف ذي الصلاحية أو السلطة للحصول على حق أو على غير حق.

10. الصراع التنظيمي:

تعريف الصراع بصفة عامة:

- يعرف سميث الصراع على أنه: "الموقف الذي يتعارض فيه، بشكل اساسي الظروف والممارسات، والأهداف المختلفة".¹

¹ موقع الإنترنت: <https://ar.wikipedia.org/> ، شوهد في ماي 2016.

² الأعرج موسى، مرجع سابق، ص2.

³ الموقع الإلكتروني: www.almaany.com قاموس المعاني

- 1. التعريف الاصطلاحي للصراع التنظيمي:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم واتجاهاتهم الفكرية ومن بين هذه التعريفات نجد:
- 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 الأنشطة والممارسات وبالتالي حدوث إشارة ضارة تعوق أو تمنع المنظمة من تحقيق أهدافها بفعالية.²
 - تعريف آخر: أو 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.³
 - كما يعرف الصراع التنظيمي على أنه "نتيجة لتعارض أو اختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهما علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه".⁴
 - كما عرف كوزر Coser الصراع التنظيمي بأنه: "كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم".⁵
- 2. التعريف الإجرائي للصراع 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 إختلافات في الثقافة والإدراكات والرؤية للأهداف المؤسسة كذلك اختلاف القيم والمعايير التي يحملها أعضاء المؤسسة فيما بينهم.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الاردن، 2009، ص 295.

² كسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال، دار غرناطة، الجزائر، 2010، ص 94.

³ محمد ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1992، ص242

⁴ Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres, Gestion des ressources humaines, 2eme Ed, Ed de Boeck, Universitie Québec, Canada, 2001, p. 796.

⁵ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص363.

11. المؤسسة:

1. تعريف المؤسسة لغويًا: مؤسسة من فعل أسّ، يأسّ، أسّي، يقال: أسّ البناء، وضع أساسه والأساس قاعدة البناء التي تقام عليها، وأصل كل شيء ومبدؤه، والمؤسسة كل تنظيم يرمي إلى الإنتاج والمبادلة للحصول على الربح.¹

2. التعريف الاصطلاحي للمؤسسة:

على الرغم من تعدد تعاريفها فهناك من ينظر على أنها منظمة أو مشروع أو التنظيم أو هيئة إلى أن المؤسسة تصب في نفس المعنى وتتناول في مجملها مكونات المؤسسة العامة فمعجم العلوم الاجتماعية يعرفها على أنها في شكل كلمة المشروع على أنها: " وحدة اجتماعية أو تنظيم يؤلف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، وتتمتع بالاستقلال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقلال في تحمل المشروع للربح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط ويمكن تصنيف المشاريع إلى ثلاثة أنواع رئيسية: المشروع الخاص والمشروع العام والمشروع المختلط، يتميز الأول أساساً بخضوعه للملكية الخاصة سواء كان مملوكاً لشخص واحد أو لشركة أو مشروع تعاوني، والثاني بخضوعه لملكية الدولة أو هيئة عامة، والثالث باشتراك الأفراد والدولة (أو هيئة عامة) في ملكيته.²

- ويعرفها القاموس الفرنسي لاروس Larousse على أنها: وحدة اقتصادية للإنتاج السلع أو الخدمات، واقتصادياً تصنف وفق لعدة محددات منها المحدد القانوني الذي يفضى إلى تصنيف المؤسسات على النحو التالي: المؤسسات الخاصة وتكون ملكاً لشخص أو شراكة بين عديد من الأشخاص متعاونين ومؤسسات عامة أو نصف عامة، العامة تكون

¹ إبراهيم أنيس وآخرون: معجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الثانية، الجزء الأول والجزء الثاني، بيروت، بدون تاريخ النشر، ص17.

² إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، 1957، صص 546، 545.

مسيرة من طرف الدولة والأخرى باشتراك الأفراد والدولة معا وللمؤسسة استقلالية تامة في اتخاذ القرارات الخاصة بها.¹

- نرى من خلال التعريفين السابقين أن كلاهما ركز على أن المؤسسة وحدة إنتاجية لها حرية اتخاذ القرار مهمتها إنتاج السلع والخدمات وهي إما عامة أو خاصة أو نصف عامة (مختلطة) بعد ذلك يأتي تعريفها باعتبار أنها منظمة على النحو التالي: " المنظمة تدل على مجموعة من الأفراد يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائح مقننة بينهم لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة.²

3. التعريف الاجرائي للمؤسسة: إذا المؤسسة عبارة عن وحدة اجتماعية ووحدة اقتصادية مهمتها إنتاج السلع والخدمات ولها حرية اتخاذ القرار، وهي تكون في عدة أشكال مؤسسة عامة أو خاصة أو مختلطة بين الاثنين، وتحتوي على مجموعة من الأفراد لتنفيذ عدة وظائف ضمن قواعد وقوانين وذلك لتحقيق أهداف معينة، إن المنظمة تعتبر نظام إنساني واجتماعي مترابط.

- سادسا: المقاربة النظرية:

إن كل بحث علمي له مرجعية نظرية يقوم عليها وبناءا على هذه النظرية يستطيع الباحث التقدم في بحثه لذا تم الإعتماد على مقاربة نظرية متوافقة مع موضوع الدراسة والتي تقربنا إلى دراستنا.

لقد تعددت الدراسات لدى الباحثين في مختلف الاتجاهات النظرية التي تناولت هذا الموضوع لكننا وظفنا أهم مقاربة لدراستنا التي تتقارب مع موضوعنا ولدينا كل من: بيار بورديو وجيمس كولمان.

¹ إبراهيم مذكور وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 545، 546.

² نفس المرجع، ص 534.

1. منظور بيار بورديو:

- الاتجاه النظري الخاص بـ: بيار بورديو حول الإطار الصراعى لرأس المال الاجتماعى:

* يمثل الرأس المال الاجتماعى عند بورديو مجموع الاتصالات والعلاقات، والمعارف، والصدقات، والسندات (ديون أو ديون رمزية)، التي تعطي للفاعل تقريبا « سماكة » اجتماعية كبيرة، فقدرة الفعل ورد الفعل مهمة تقريبا وفق نوعية وكمية ارتباطاته، وصلاته مع أفراد آخرين من حيث إن المظهر العام للرأس المال، تحت مختلف أشكاله، يمثل تشابها قويا أو تماثلا مع ذلك الخاص بالفاعل.

« فالرأس المال الاجتماعى هو مجموع الموارد الحالية أو الكامنة التي تكون مرتبطة بحياسة شبكة دائمة لعلاقات مُمأسسة من معارف متداخلة واعترافات متداخلة، أو بعبارة أخرى الانتماء إلى جماعة، كمجموع فاعلين ليسوا فقط مخصصين بملكيات مشتركة اعترافات متداخلة، أو بعبارة أخرى الانتماء إلى جماعة، كمجموع فاعلين ليسوا فقط مخصصين بملكيات مشتركة (يمكن أن تكون مدركة من طرف الملاحظ ومن طرف الآخرين أو منهم أنفسهم)، ولكن أيضا "موحدين بروابط دائمة ونافعة"، وبصفته مرتبطا بالرساميل الاقتصادى والاجتماعى الخاصة وبرساميل المحيط، فإن الرأس المال الاجتماعى لفاعل ما هو الذى يؤمن الاعتراف به وينزع إلى أن يصير نوعا من المضاعف لقوته عبر اثر الإدماج الرمزي (كما لو أن الثروات المادية والرمزية للفاعلين المتواطئين تضاف افتراضيا) إن شبكة العلاقات هي نتاج "إستراتيجيات استثمار اجتماعى" يظهره الفاعل، من وعى أو لا بهدف أن يخلق، ويدعم، ويرافق ويصون، وينشط ثانية الروابط التي تمكنه أن يطمح، في أية لحظة، إلى أن يجلب منها "منافع مادية أو رمزية" انه مدعوم في هذا بعدد من الإجراءات المؤسسة (حفلات ساهرة، حفلات استقبال تدشينات، مدارس منتقاة، أنشطة رياضية من النوع الرفيع، رالي، منتدى، مؤتمر...) يسعى إلى "إتاحة التبادلات الشرعية والى إقصاء التبادلات الغير

الشرعية "يربط هكذا بين الفاعلين الذين لهم اهتمام أكثر برأسمالهم وبموقعهم، ليكونوا على اتصال.¹

و يعتبر بورديو رأس المال الاجتماعي كغيره من صور رأس المال، التي يؤدي التفاوت في امتلاكها لاختلاف، هياكل وآليات التفاعل الاجتماعي بين مختلف فئات المجتمع.

كما يؤكد أن شبكات العلاقات الاجتماعية، لا تعمل من تلقاء نفسها وإنما تخضع لمجموعة من العمليات الاقتصادية والاجتماعية، التي تتم لتوزيع المزايا والنفوذ بين الطبقات، والفئات الاجتماعية، بحيث يمتلك بعضها السلطة والنفوذ، ولا يحصل الآخرون على شيء.

و من هنا يُلاحظ أن بيير بورديو لم يهتم بدراسة رأس المال الاجتماعي في حد ذاته، أو كمفهوم مجرد، وإنما اهتم بدراسة آليات تفاعله مع غيره من صور رأس المال، لإعادة إنتاج وتكريس اوضاع اجتماعية، واقتصادية، تؤدي الى عدم المساواة.²

و قد طبق بورديو نفس النظرية عند دراسته لرأس المال الاجتماعي، وأكد أن ما يجمع رأس المال الثقافي، وأي صورة من صور رأس المال بما فيها الاجتماعي هو الطابع الصراعى، في اطار بيئة اجتماعية تُكرس اوضاع اجتماعية واقتصادية لصالح الطبقة المهيمنة.³

وحدد بييرديو عاملين لهما تأثير أساسي في قدرة الفرد على الحصول على المزايا المتوفرة في إطار الجماعة، وهما:

1. بنية العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد، ويقصد بها شكل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وما إذا كانت تتسم بالهيراركية، أم أنها علاقات غير رسمية.
2. المكانة أو الوضع الذي يحتله الفرد داخل هذا البناء، وما إذا كان يسمح له بالوصول للموارد التي تتيحها العضوية في هذه الجماعة.

¹ ستيفان شوفالبييه، كريستيان شوفيري، مرجع سابق، ص، ص163، 164.

² Bourdieu, Pierre: "Chapter9: **The forms of social capital**" in Richardson, JG, Hand Book of Theory and research for Sociology of Education, Connecticut, green wood press, 1985, P141.

³ Lin, Nan, Ed, Social Capital: A Theory of Social Structure and Action, U.K, Cambridge Université Press, 2001, pp.224-226.

وفي هذا الصدد أكد برديو على الطابع الصراعي لرأس المال الاجتماعي، فرأس المال الاجتماعي-وفقا لرأيه هو انعكاس لما تمتلكه الطبقة الاجتماعية المسيطرة من القوة والنفوذ، ويعكس أيضا استخدام أبناء الطبقة المسيطرة لما يتمتعون به من امتيازات، مادية وأدبية، لتكريس أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، فيما يحرم من لا ينتمي لهذه الطبقة من الحصول على نفس الامتيازات¹.

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك ارتباط نظام الترقى والحصول على الوظائف، في العديد من البلدان النامية بما يتوافر للفرد من شبكات العلاقات الاجتماعية، وبدون هذه العلاقات قد لا يستطع الفرد الحصول على الوظيفة والترقى في العمل حتى إن توافرت له القدرات، والمهارات المطلوبة.

ومن هنا فقد أكد ميشيل فولي وبوب ادوارد على أهمية الساق الاجتماعي الذي تعمل في إطاره الأبنية الاجتماعية، مع التعرف على الظروف التي تعمل في إطارها تلك الأبنية، وأي نوع من رأس المال الاجتماعي تنتج، وهل تنتج رأس مال اجتماعي إيجابي أم سلبي؟²

و الملاحظ تطور هذا الاتجاه من مجرد الإهتمام بدراسة الأبنية الاجتماعية في حد ذاتها إلى الإهتمام بالسياق الذي تعمل في إطاره هذه الأبنية والذي قد يعوق، أو يسهل من عملها. حول الرأس المال الثقافي: بما أن الرأس المال الثقافي مكمل للرأس المال الاجتماعي فهو مجموعة من الرموز والمهارات والقدرات competences الثقافية واللغوية والمعاني التي تمثل الثقافة السائدة ، والتي اختيرت لكونها جديدة بإعادة إنتاجها، وإستمرارها ونقلها خلال العملية التربوية، ويركز هذا المفهوم على أشكال المعرفة الثقافية والاستعدادات التي تعبر عن رموز داخلية مستدمجة تعمل على إعداد الفرد للتفاعل بإيجابية مع مواقف التنافس وتفسير العلاقات والاحداث الثقافية.

¹ Ibid, p225.

² Edward, B ,and Foley, M.W, **Social Capital and Political Economy of our Discontent**, American Behavioral Scientist, No.4, 1997, PP.670.

ويقرر بورديو أن رأس المال الثقافي يتشكل من خلال الإلمام والاعتقاد على الثقافة السائدة في المجتمع وخاصة القدرة على فهم واستخدام لغة راقية educated language ويؤكد على أن امتلاك رأس المال الثقافي يختلف باختلاف الطبقات، ولهذا، فإن النظام التعليمي يدعم امتلاك هذا النمط من رأس المال، وهذا يجعل من الصعوبة بمكان على معظم أفراد الطبقة الدنيا النجاح في هذا النظام.¹

يذهب بيير بورديو في كتابه إعادة الإنتاج الثقافي وإعادة الإنتاج الاجتماعي (الصادر عام ١٩٧٣ إلى أن الآباء في أسر الطبقة الوسطى يزودون أبناءهم برأس مال ثقافي يتمثل في كفاءات لغوية وثقافية متنوعة. وتتطلب المدارس (التي يتحكم الأغنياء في محتوى المواد التي تعلم فيها) توافر تلك الكفاءات للنجاح في التحصيل الدراسي، ولكنها تفشل في تعليم تلك الكفاءات لأطفال أسر الطبقة العاملة. وهكذا نجد أن عمليات التقويم الدراسي التي تبدو محايدة في الظاهر تعمل في الواقع على إضفاء المشروعية على اللامساواة الاقتصادية، من خلال ترجمة الكفاءات الاجتماعية الثقافية إلى بناء هرمى متدرج من الإنجاز الدراسي، الذي يبدو محصلة لعدم المساواة في القدرات الطبيعية.

ويوجد رأس المال الثقافي في أشكال متنوعة، حيث يشمل الميول والنزعات الراسخة والعادات المكتسبة من عمليات التنشئة الاجتماعية، كما يمثل إمبريقياً في أشكال موضوعية مثل الكتب والأعمال الفنية والأدبية، والشهادات العلمية، وفي مجموعة من الممارسات الثقافية مثل زيارة المتاحف، وارتداء المسارح، وحضور الندوات، وغير ذلك من ممارسات مختلفة في مجال الثقافة، ومن ثم ينتج رأس المال الثقافي ويوزع ويستهلك في مجال خاص به، وهو مجال الثقافة، وهو مجال فكري متخصص له منطقة الخاص وعملياته المميزة، وله مؤسساته الخاصة، مثل النظم التعليمية، والجمعيات العلمية، والدوريات، وله هويته وأيديولوجيته في التبعية والاستقلال عن المجالات الاجتماعية الأخرى كالاقتصاد والسياسة.

¹ حسني ابراهيم عبد الحميد: الجسد والطبقة ورأس المال الثقافي: قراءة في سوسيولوجيا بيير بورديو، مجلة إضافات (المجلة العربية لعلم الاجتماع) العدد 15 ، صيف 2011.

ويذهب بورديو إلى أن رأس المال الثقافي ينقسم إلى قسمين، الأول رأس المال الثقافي المكتسب على أساس المؤهل التعليمي، وعدد سنوات الدراسة، والثاني رأس المال المورث من وضع العائلة وعلاقتها بالمجالات الثقافية المختلفة، ويحقق الشكل الأخير أرباحاً مباشرة في المحل الأول داخل النظام التعليمي، كما أنه يحقق تلك الأرباح في أماكن أخرى مثل سوق العمل، بالإضافة إلى أنه يحقق مكاسب التميز للفرد في كافة المجالات.

ويتشكل رأس المال الثقافي المورث من خلال منح العائلات لأبنائها مجموعة من أنماط الحياة المتميزة، وشبكة من العلاقات الاجتماعية القوية، والتي تصبح شكلاً من التميز تستفيد منه الأجيال التالية. إن ثمة اتجاه لدى هذه العائلات نحو صياغة سلوك أفرادها، وتشكيل قيمهم على مدار الأجيال، ويتم ذلك من خلال بعض الممارسات مثل نمط التعامل الراقى، التأهيل العلمي والأخلاقي، تدعيم عادات فردية معينة، تشكيل نمط حياة مختلفة، ومستوى معيشي مغاير، ويسهم كل ذلك في تعميق الاختلافات الطبقيّة للمجتمع .

أما رأس المال الثقافي المكتسب فيتوقف اكتسابه على بعض العوامل مثل الفترة الزمنية، طبيعة المجتمع، والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد بالإضافة إلى القدرات الذاتية، والسمات الجسدية للفرد، وثمة ترابط بين رأس المال الثقافي المورث والمكتسب، حيث يمكن للفرد أن يطور رأس المال الثقافي المورث من خلال قدراته العضوية.

يتضح مما سبق أن رأس المال الثقافي لدى بورديو يعبر عن القدرات والمهارات العقلية والجسدية، وشبكة من العلاقات الاجتماعية القوية، وكل أشكال المعرفة والخبرات التي يتحصل عليها الفرد إما نتيجة انتسابه لعائلة أو جماعة معينة أو نتيجة لمؤهلاته الذاتية وتميئتها وتطويرها. والتي تصبح شكلاً من التميز تستفيد منه الأجيال التالية.

- والرأس المال الثقافي cultural capital الذي يتشكل مما يمنحه التعليم والتدريب من مهارات ومعرفة وامتييزات وتوقعات ومكانة اجتماعية، ولذا لم ينظر بورديو للمدارس والجامعات باعتبارها مواقع لتوزيع رأس المال الثقافي، بقدر ما رأي فيها مواقع لمنح شرعية لرأس المال الثقافي للطبقتين الوسطى والعليا.

ويوجد رأس المال الثقافي في صور متعددة، فقد يكون مجموعة من القدرات والخصائص الدائمة Durable qualities المتمثلة Internalized داخل الفرد كالمعرفة والمهارات المختلفة، وقد يتمثل في السلع الثقافية كالكتب واللوحات الفنية، ويتمثل كذلك في الألقاب والشهادات العلمية¹

الاتجاه النظري الخاص بـ جيمس كولمان:

و قد انطلق كولمان من فكرة أن التفاعل العقلاني، لا يستثمر في نفسه فقط من خلال تعليمه ورأسماله البشري كما بينه بيكر، بل يجب أن يستفيد كذلك من الموارد التي يمكن أن تضمنها العلاقات الاجتماعية بمعنى آخر في رأسماله الاجتماعي، وهذا بالإعتماد على العلاقات العائلية أو الجمعيات التي يضمها المجتمع الحضاري. وإعتامادا على هذه الأفكار إقترح من خلال مؤلفه: (foundations of social theory) سنة 1900 أحد أهم نظريات السوسيولوجيا العامة منبثقة من النظرية الاقتصادية، ولكن بصورة موسعة تجعل من العلوم الاقتصادية جزء بسيط من علم الاجتماع.²

سابعاً: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: لدينا فيما يخص بعض الدراسات التي تم مناقشتها والتي كان الاهتمام بها واضحاً للرأس المال الاجتماعي والدراسة التي سوف نتطرق إليها كانت بعنوان: "دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر"، وهي رسالة ماجستير أعدتها الباحثة انجي محمد عبد الحميد تحت إشراف الأستاذ الدكتور مصطفى كامل السيد لنيل درجة الماجستير بقسم العلوم السياسية بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة.

وتعود أهمية هذه الدراسة إلي أهمية المفهوم الذي تتناوله، والذي يعتبر أحد المفاهيم الهامة في مجال العلوم الاجتماعية، لارتباطه بالعديد من القضايا الاجتماعية الأخرى، كقضيته

¹ حسني إبراهيم عبد الحميد، نفس المرجع السابق.

² مجوب رزيقة: دور الرأس المال الاجتماعي في الاندماج المهني لخريجي التعليم العالي ، مرجع سابق، ص30.

التنمية والديمقراطية وما زاد من أهميته في الفترة الأخيرة اهتمام الهيئات والمؤسسات الدولية بدراسة إمكانية استخدامه في طرح استراتيجيات تنموية بديلة تعتمد علي المشاركة المجتمعية.

و قد كانت الاشكالية على النحو التالي:

- ما هو الرأس المال الاجتماعي وما الفرق بينه وبين صور رأس المال الاخرى؟
- كيف يتكون رأس المال الاجتماعي، وماهي مصادره؟ وما هي آليات تكوينه؟
- ما هي صور واشكال رأس المال الاجتماعي؟ ما هي طبيعة الدور الذي يلعبه المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي؟ وما الشروط الواجب توافرها في مؤسسات المجتمع المدني للقيام بهذا الدور؟

و قد كانت اقتراب الدراسة كما يلي:

تعتمد الدراسة علي الاقتراب السياقي Contextual Approach وهو أحد الاقترابات المستخدمة في دراسة رأس المال الاجتماعي، ويعتمد علي دراسة رأس المال الاجتماعي في علاقته بأي ظاهرة اجتماعية أخرى أخذاً في الاعتبار البيئة والسياق المحيط الذي تتولد فيه هذه العلاقة، ويرفض هذا الاقتراب استخدام الأسلوب الكمي في دراسة رأس المال الاجتماعي لأنه مفهوم معقد بما يجعله غير قابل للدراسة الكمية، أو بمعنى آخر أن الدراسة الكمية للمفهوم تزيده تعقيداً وغموضاً، لذا لجأ أنصار هذا الاقتراب للأسلوب الكيفي في دراسة رأس المال الاجتماعي، ومن أشهر من تبني هذا الاقتراب ميشيل فولي وبوب إدوارد في دراستيهما عن رأس المال الاجتماعي، والمجتمع المدني والتي جاءت كرد علي أطروحة بوتنام.

الدراسة الثانية:

كانت الدراسة الثانية دراسة ماجستير بعنوان: " دور الرأس المال الاجتماعي في الاندماج المهني لخريجي التعليم العالي". للباحثة : مجوب رزيقة بتخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل. ركزت هذه الدراسة على أن للرأس المال الاجتماعي مساهمة كبيرة في انه يساعد الأفراد في الانتقال من مجال الدراسة إلى سوق العمل من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية

فهي لم تعد تقتصر على المؤهلات والخبرات، ولا تكمن الأهمية في إنشاء هذه العلاقات بل العمل على استثمارها وتطويرها.

وقد تمحورت إشكالية الباحثة على الشكل التالي: " كيف يؤثر الرأسمال الاجتماعي على الاندماج المهني لخريج التعليم العالي ؟ " وقد توصلت إلى النتائج التالية:

– تسمح الروابط القوية باندماج أفضل لخريج التعليم العالي في سوق العمل من الروابط الضعيفة.

– إن تأثير الرأسمال الاجتماعي على الاندماج المهني مرتبط كذلك بـ :

– نوع العلاقة داخل نفس النوع من الروابط الاجتماعية : بحيث توصلنا إلى أن علاقات الأسرة وعلاقات الجيرة وكذا الجمعيات ذات الطابع الديني تسمح أكثر بتحقيق اندماج أفضل لخريج التعليم العالي.

– المكانة السوسيو مهنية للفرد الذي تمكن من المساعدة : تتزايد قدرة هذا الفرد في التدخل لصالح خريج التعليم العالي بارتفاع مكانته السوسيو مهنية، ولكن هذا التأثير يختلف بالنسبة لمدة البحث عن عمل بحيث يتزايد تأثيرها عند الاعتماد أكثر على الروابط الضعيفة، كما توصلنا كذلك إلى أنه كلما كان لهذا الفرد مكانة عالية كلما تزايد تضامنه مع الأفراد الذين تربطهم به علاقات قوية.

ثامنا: صعوبات الدراسة:

عند انجاز أطروحتنا هاته واجهتنا العديد من الصعوبات، من أهمها:

1. ندرة الدراسات السابقة التطبيقية في الموضوع محل الدراسة.
2. عدم القدرة على إجراء المقابلات المطلوبة أثناء دراسة الحالة وعدم تجاوب المبحوثين ورفض ملئ الاستمارات لأن الموضوع حساس وتواجه مع فترة عصيبة ألا وهي الحراك

والكرونا، التي كانت تمر بها البلاد، حيث توجهنا إلى عدة مؤسسات وعدة مناطق لكننا
قولنا بالرفض.

3. ضخامة حجم المعلومات المتاحة عن المؤسسة محل الدراسة (الدوريات، التقارير،
الإحصائيات).

4. تضارب وتتاقض المعطيات والمعلومات المتاحة عن المؤسسة محل الدراسة في الكثير
من الأحيان.

خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل الاقتراب المنهجي للدراسة في سبعة نقاط شرحنا من خلالها الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع ومن ثم عرجنا على أهداف هذه الدراسة، ومن ثم قمنا بتحديد الإشكالية التي تتمحور عليها دراستنا والتساؤلات العامة والجزئية والفرضيات المقترحة والتي بنيت عليها الدراسة الميدانية، ومن ثم تطرقنا إلى أهم المقاربات السوسيولوجية القريبة من دراستنا، ومن ثم عرضنا أهم الدراسات السابقة التي كانت قريبة من موضوع البحث والتي ساعدتنا في بناء معالم دراستنا وفي الأخير تطرقنا إلى أهم الصعوبات التي واجهتنا في هاذ البحث.

الفصل الثاني

الرأس المال الاجتماعي

تمهيد

أولاً: ماهية الرأس المال الاجتماعي

- 1- مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند مختلف العلماء
- 2- أنواع وأهمية رأس المال الاجتماعي
- 3- مصادر وصور رأس المال الاجتماعي
- 4- مكونات وخصائص رأس المال الاجتماعي

ثانياً: التصور النظري لرأس المال الاجتماعي

- 1- إتجاهات دراسة رأس المال الاجتماعي
- 2- المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي
- 3- إقترابات دراسات رأس المال الاجتماعي
- 4- نظرية الموارد الاجتماعية لـ لين نان

ثالثاً: الرأس المال الاجتماعي والعمل:

- 1- مزايا العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي
- 2- الممارسات الإدارية للإستثمار في رأس المال الاجتماعي
- 3- بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الإقتصادية
- 4- البحوث الميدانية لـ "لين نان" وعلاقتها بسوق العمل
- 5- سلبيات الرأس المال الاجتماعي

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد حظي مفهوم الرأس المال الاجتماعي باهتمام بالغ في الآونة الأخيرة من قبل الباحثين وخصوصاً مع التطورات الحالية التي تشهدها المجتمعات، حيث يعتبر موضوع العلاقات والروابط الاجتماعية وتأثيراتها مطروح في العلوم الاجتماعية منذ وقت، وحتى داخل المؤسسات الاقتصادية والصناعية التي تحقق الأداء العالي، حيث أن الاستثمار في العلاقات له عوائد فعلية على الإدارات.

لذلك دار التفكير حول السعي لتأطير مفهومه، وصياغة أبعاده وسنحاول في هذا الفصل تقسيم الرأس المال الاجتماعي إلى ثلاث مباحث، حيث سنتناول في المبحث الأول مختلف تعاريف بعض المفكرين الذين اهتموا بدراسة الرأس المال الاجتماعي وعن البدايات الأولى لنشأته بدءاً من مؤسس علم الاجتماع ابن خلدون ومختلف الأكاديميين الأوربيين الذين اختلفت تعاريفهم، وأهم مصادر وصور وأنواع الرأس المال الاجتماعي وأيضاً سنسلط الضوء على أهميته ومكوناته وخصائصه. أما في المبحث الثاني فسوف نتطرق إلى مختلف التصورات النظرية لرأس المال الاجتماعي والاتجاهين الأساسيين : الفرنسي وأهم رموزه بيار بورديو والأمريكي بقيادة روبرت بوتنام أما في المبحث الثالث فسنتناول رأس المال الاجتماعي ومدى ارتباطه بسوق العمل، لأنه أصبح قوة محركة للمؤسسات الاقتصادية نتيجة للعوائد التي تعود بها العلاقات والشبكات بين الأفراد والموظفين، حيث أصبحت الوسيلة الأمثل للحصول على عمل وترقيات وتحفيزات مادية ومعنوية وبالتالي النجاح الاجتماعي.

أولاً: ماهية الرأس المال الاجتماعي

1- مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند مختلف العلماء:

1.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند ابن خلدون:

" ثم إن كل طبقة من طباق أهل العمران من مدينة أو إقليم لها قدرة على من دونها من الطباق، وكل واحدة من الطبقة السفلى يستمد بذوي من أهل الطبقة التي فوقه، ويزداد كسبه تصرفاً فيمن تحت يده على قدر ما يستفيد منه. والجاه على ذلك داخل على الناس في جميع أبواب المعاش، ويتسع ويضيق بحسب الطبقة والطور الذي فيه صاحبه، فإن كان الجاه متسعاً كان الكسب الناشئ عنه كذلك، وإن كان ضيقاً قليلاً فمثله. وفاقد الجاه، وإن كان له مال، فلا يكون يساره إلا بمقدار عمله أو ماله ونسبة سعيه ذاهباً وآيباً في تنميته، كأكثر التجار وأهل الفلاحة في الغالب، وأهل الصنائع كذلك إذا فقدوا الجاه واقصروا واقتصروا على فوائد صنائعهم، فإنهم يصيرون إلى الفقر والخصاصة في الأكثر، ولا تسرع إليهم ثروة، وإنما يرمقون العيش ترميقاً، ويدافعون ضرورة الفقر مدافعة. وإذا تقرر ذلك، وأن الجاه متفرع وأن السعادة والخير مقتزمان بحصوله، علمت أن بذله وإفادته من أعظم النعم وأجلها".¹

على الرغم من الشهرة والرواج الذين بات يتمتع بها مصطلح رأس المال الاجتماعي، فمضمونه الأساسي يستند إلى تاريخ طويل من المفاهيم والأطروحات في العلوم الاجتماعية. فموضوع العلاقات والروابط الاجتماعية، وأشكال المشاركة في الحياة العامة، وأشكال الانتماء في المجتمعات المختلفة وتأثيراتها على الأفراد والمجموعات مطروح في العلوم الاجتماعية منذ وقت مبكر. ويمكن أن نجد مؤشراً على هذا الاهتمام المبكر في مفهوم "العصبية" الذي طرحه ابن خلدون في القرن الرابع عشر لتفسير التقلبات في الظواهر الاجتماعية والسياسية والثقافية، وفي ربطه "العصبية" بالسلطة، لأنها تحمل في صيرورتها

¹ عيد الرحمن ابن خلدون: تاريخ ابن خلدون، ط2، دار الفكر، بيروت، 1998، ص487.

تحولات تؤدي إلى استجلاب سلطة بديلة. كما نجده، ضمناً، في مفهوم ابن خلدون للجاء كرسام اجتماعي وما يجلبه لصاحبه من منافع ومكانة اجتماعية.

2.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند إميل دوركهايم :

و نجد بدايات ظهور هذا المفهوم ضمن المفاهيم التي طرحها عدد من علماء الاجتماع الأوروبيين، و في ذلك الحديث عند البعض: إميل دوركهايم على سبيل المثال عمّا قد يقود إليه فقدان شبكة محيطة من العلاقات الاجتماعية من "تذرر" قد يؤدي إلى فقدان المعايير والقيم (anomie) ما يدفع إلى تنامي ظاهرة الانتحار.¹

3.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند كارل ماركس :

حيث أشار إليها إلى أهمية الوعي والتنظيم لدى الطبقات الاجتماعية (عبر انتقال الطبقة العاملة من طبقة في ذاتها إلى طبقة لذاتها (في الصراع من أجل تغيير نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع) أي تغيير السلطة.

4.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند تونيز:

حيث نجدها في التمييز وعلى سبيل المثال بين المجتمعات القائمة على العلاقات الشخصية المباشرة (وجهًا لوجه)، التي نجدها في المجتمعات المحلية (القرية أو المخيم على سبيل المثال)، وفي المجتمعات التي تسودها العلاقات الرسمية والتراتبية وعلاقات السوق كما نجدها في المؤسسات وفي المدن الكبيرة.²

5.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند توكفيل:

- إلا أن في بعض الدراسات أشارت إلى أن الرأس المال الاجتماعي يعود جذوره الأولى تعود إلى كتابات "اليكسي دو توكفيل" حيث كتابات "Tocqueville Alexis" توكفيل كانت عن الديمقراطية في الولايات المتحدة في القرن التاسع عشر، ففي كتابه الشهير عن هذا الموضوع أرجع توكفيل الديمقراطية في أمريكا إلى الترابط الاجتماعي ونزوع المواطنين إلى

¹ محمد نصر- جميل هلال: قياس رأس المال الاجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني، القدس، 2007، ص8.

² نفس المرجع، ص 9.

المشاركة في الحياة العامة، وغنى عن البيان أن هذه القيم تمثل جوهر رأس المال الاجتماعي بالمعنى الذي يتناول المعاصرون من خلاله هذا المفهوم، وقد اعتمد عدد كبير على هذه الفكرة عند دراسة رأس المال الاجتماعي، وبخاصة دارسي المفهوم ممن ينتمون إلى حقل العلوم السياسية.

- وكانت ملاحظات توكفيل حول الطريقة التي ترتبط بها الديمقراطية الأمريكية مع التفاعل المستمر من خلال جماعات المصالح والمنظمات المدنية (وعلى النقيض من ذلك فإن دو توكفيل كان موقنا بأن النظام الاجتماعي الذي حظي بالتقدير آنذاك هو النظام الذي ترأسه حكومة ملكية وارشترابية تضمن الاستقرار الداخلي في أوروبا).

6.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند هانفان :

ويشير البعض إلى أن البداية الحقيقية تعود إلى كتابات "هانفان" في أوائل القرن العشرين (بالتحديد في 1916)، التي ربطت بين رأس المال الاجتماعي وبين ممارسات اجتماعية بعينها تتم في إطار جماعة اجتماعية محددة.¹

7.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند جيمس كولمان :

وقد انتقل المصطلح كما صاغه علم الاجتماع في أوروبا إلى الولايات المتحدة، حيث جرى ربط رأس المال الاجتماعي بموضوع الديمقراطية السياسية والتنمية الاقتصادية والاجتماعية على يد عالم الاجتماع "جيمس كولمان"، معتمداً إلى حد ملموس على توفر أو عدم توفر الثقة بالآخرين وبالمؤسسات لدى الأفراد. هذه الموضوعة ستتحول إلى أحد أبرز عناوين رأس المال الاجتماعي، والأكثر رواجاً في منهجيات قياسه.

8.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند روبرت بوتنام :

وبرغم كل ما سبق، فإن الكثيرين يعتبرون كتابات "روبرت بوتنام" خلال حقبة التسعينات، هي السبب الرئيسي وراء ما اكتسبه هذا المفهوم من شهرة وما حظي به من اهتمام واسع النطاق،

¹ انجي محمد عبد الحميد: دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي- دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر- سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، المركز المصري للحقوق الاقتصادي والاجتماعي، القاهرة، 2010، ص 16.

والحق أن الأدبيات السياسية والاجتماعية لم تكن سوى عامل مساعد في التعريف بهذا المفهوم الذي كان غامضاً إلى عهد قريب، أما العامل الرئيسي فيتمثل في تغيرات وتحولات اجتماعية واسعة المدى شهدتها العقدان الأخيران جعلاً هذا المفهوم في بؤرة الاهتمام خصوصاً عندما ارتبط بمفاهيم أخرى مثل الديمقراطية والمجتمع المدني والحكم الرشيد- حظيت بأهمية واسعة على المستويين الأكاديمي والعملي على حد سواء، ولم تكن كتابات بوتنام سوى انعكاس لتزايد الاهتمام بمثل هذه المفاهيم التي ارتبط بها رأس المال الاجتماعي وتلامس معها في أكثر من جانب.

- لقد حازت دراسات "بوتنام" التي قدمها في أوائل التسعينات، عن رأس المال الاجتماعي ودوره في تعميق الديمقراطية في إيطاليا باهتمام كبير وأثارت جدلاً واسعاً، ووضعت المفهوم في دائرة الضوء، وكذلك كان الحال مع دراسته الثانية التي تناولت تراجع رأس المال الاجتماعي في الولايات المتحدة، وأقول نزعة المشاركة التي ميزت المجتمع الأمريكي، التي كان قد تحدث عنها "توكفيل"، وقد ألفت هذه الدراسة بالذات الضوء على بعد هام وأساسي في دراسة رأس المال الاجتماعي، وهو علاقة هذا المفهوم بالديمقراطية.¹

9.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند ريتشارد وود:

يرى أن الرأس المال الاجتماعي ما هو إلا وجه من وجوه الثقافة السياسية السائدة في المجتمع، حيث تمثل الروابط التي يكوها الأشخاص والشبكات التي تتضمنها هذه العلاقات، كما يشير إلى الرموز والقيم والافتراضات) ما يتوقعه الأفراد من بعضهم البعض، وكذلك من المؤسسات القائمة، (وبهذا المعنى فإن كلاً من رأس المال الاجتماعي والثقافة المدنية ليسا في واقع الأمر شيئاً واحداً، وإنما هما وجهان لعملة واحدة هي الثقافة السياسية.

¹ Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. American Journal of Sociology, 94, 95-120.

10.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند إيان دوتشيري:

يذهب إلى أن رأس المال الاجتماعي هو، بمعنى من المعاني، نتاج للثقافة السياسية وليس أحد مكوناتها، كما أنه يمثل انعكاساً لها، على أساس أن رأس المال الاجتماعي يتأثر بالبيئة التي يتكون في إطارها، فإذا كانت الثقافة السياسية السائدة تحض على المشاركة وتدفع إلى التعاون، صار لدى المجتمع رصيد من رأس المال الاجتماعي الإيجابي، الأمر الذي يولد ثقة لدى أفراد المجتمع بما يحثهم على المشاركة في الحياة العامة والانضمام إلى جمعيات ومؤسسات مدنية، والعكس بالعكس، فإذا كانت الثقافة السائدة تركز على العزلة والسلبية، فإن ذلك يفرز رأس مال اجتماعي بالسالب في صورة ضعف شامل للثقة بين أعضاء المجتمع وغياب للقدرة على استغلال الروابط والعلاقات الاجتماعية في توليد نواتج إيجابية.¹

11.1 مفهوم الرأس المال الاجتماعي عند فوكاياما:

ويعرف : فوكاياما رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموعة من القيم، والأعراف، والمبادئ غير الرسمية التي يتفق حولها ويشترك فيها أعضاء الجماعة، وهي في حد ذاتها لا تمثل رأس المال الاجتماعي، وتساهم في تكوين الفضائل المدنية بين أعضاء الجماعة، ومجموعة من المبادئ المتعلقة بالعمل المشترك، وتقتصر هذه المبادئ على هؤلاء الأفراد دون غيرهم" وتتجسد هذه القيم في الجماعة الاجتماعية، التي تمتد من العائلة- باعتبارها البنية الأولى للمجتمع- إلى الدولة وتتضمن فيما بين ذلك أبنية اجتماعية أخرى كالمجتمع المدني، علاقات الجيرة وعلاقات الصداقة.²

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص، ص23، 24.

² Fukuyama, Francis, Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity, New York, Free Press, 1995, pp87-90.

1- أنواع وأهمية رأس المال الإجتماعي

1.1 أنواع رأس المال الإجتماعي وأنواع رأس المال الأخرى:

1.1.1 أنواع رأس المال الإجتماعي:

- اشار (Putnam, 2000) إلى ثلاثة أنواع رئيسة لرأس المال الاجتماعي وهي:
- رأس المال الاجتماعي الترابطي (Bonding social capital) وهو يشير إلى العلاقات بين المجتمعات المتجانسة نسبياً، مثل أعضاء العائلة والأصدقاء المقربين.
 - رأس المال الاجتماعي الجسري (Bridging social capital) وهو يشير إلى العلاقات مع الأصدقاء البعيدين وزملاء العمل.
 - رأس المال الاجتماعي التوصيلي (Linking social capital) ويشير إلى العلاقات بين الأفراد والمجتمعات في مختلف الطبقات الاجتماعية الهرمية من حيث القوة والمقام الاجتماعي والثروة المملوكة من قبل مجتمعات مختلفة.

2.1.1 رأس المال الإجتماعي وأنواع رأس المال الأخرى:

ميّز بيير بورديو، عالم الاجتماع الفرنسي الذي طور المفهوم، في مقال نشره العام 1983 بالألمانية ونشر العام 1986 بالإنجليزية، بين ثلاثة أنواع من رأس المال، في سياق توجيه الانتقاد للنظرية الاقتصادية التي تركز بشكل ضيق على نوع واحد من رأس المال، وهو رأس المال الاقتصادي الذي يُأسس على شكل حقوق الملكية. لقد ارتأى بورديو أن هذا يحول عالم التبادل إلى مجرد تبادل تجاري يستهدف المنفعة الفردية عبر تعظيم الفائدة، في حين توجد أشكال أخرى من التبادل غير الاقتصادي المسيرة على أسس أخرى. ولذا، دعا عالم الاجتماع الفرنسي إلى تأسيس علم معني بدراسة رأس المال في أشكاله المختلفة. فبالإضافة إلى رأس المال الاقتصادي، طرح بورديو مفهوم رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي، ودمج لاحقاً في الأخير رأسمال كان قد أطلق عليه رأس المال الرمزي، بالإضافة إلى رأس المال السياسي.

يعتبر بورديو أن رأس المال الاجتماعي يتشكل من " مجموع الموارد الفعلية أو الكامنة التي تخص حيازة شبكة مأسسة أو شبه مأسسة من العلاقات ذات ديمومة من المعارف المتبادلين ". بتعبير آخر، يتشكل رأس المال الاجتماعي للفرد من مجموع ما لديه من علاقات اجتماعية قد يلجأ إليها لتحقيق هدف محدد. و تشكل هذه رصيذاً يوفر منافع ملموسة للأفراد الأكثر ارتباطاً بهذه الشبكات.¹

هذا يعني أن مفهوم بورديو لرأس المال يختلف عن مفهوم بوتنام وكولمان وفوكاياما الذي طرحه في التسعينيات واستخدموه باعتباره، أولاً، تعبيراً عن الشعور بالثقة تجاه الآخرين، وتعبيراً عن قيم التضامن والتبادلية، وباعتباره، ثانياً، رأسمالاً مجتمعياً وليس رأسمالاً فردياً كما افترضه بورديو. فالأخير كان معنياً بإبراز الدور الذي يتولاه رأس المال بشكل عام (الاجتماعي والاقتصادي والثقافي) في إنتاج اللامساواة في المجتمع، باعتبار أن الموارد والمنافع التي يوفرها رأس المال (بأنواعه) تتباين بين فرد وفرد وبين مجموعة وأخرى.²

أشار بورديو إلى شكل آخر من رأس المال هو رأس المال الثقافي. ويظهر رأس المال الثقافي على شكل ميول مستدامة للعقل والجسد تنشياً أو تتمثل في سلع ثقافية (كتب، كمبيوترات، ... الخ)، وتتمأسس في شهادات وألقاب أكاديمية. بتعبير آخر، يتشكل رأس المال الثقافي مما يمنحه التعليم والتدريب من مهارات ومعرفة وامتنيازات وتوقعات ومكانة اجتماعية. ولذا، لم ينظر بورديو للمدارس والجامعات باعتبارها مواقع لتوزيع رأس المال الثقافي، بقدر ما رأى فيها مواقع لمنح شرعية لرأس المال الثقافي للطبقة الوسطى والعليا. وهنا ميز بورديو مفهومه هذا (أي مفهوم رأس المال الثقافي) عن مفهوم رأس المال البشري، معتبراً أن المفهوم الأخير يفشل في إبراز دور النظام التعليمي في إعادة إنتاج النظام الاجتماعي. يمنح الإطار المفاهيمي لبورديو الإمكانية لكل من رأس المال الاجتماعي ورأس المال الثقافي للتحويل إلى رأسمال اقتصادي وبالعكس. وتكشف شروط وآليات عمليات التحويل عن الكيفية التي تمارس بها السلطة

¹ محمد نصر- جميل هلال، مرجع سابق، ص11.

² محمد نصر- جميل هلال، مرجع سابق، ص، ص11، 12.

في المجتمعات الحديثة. وكما ذكر سابقاً كان بورديو قد أشار إلى رأسمال سياسي، لكنه عاد ووضعه من ضمن رؤوس الأموال الثلاثة المذكورة. كما اعتبر بورديو أن رأس المال الرمزي (كما في مراتب الشرف) مصدر سلطة (الحق في أن يُسمع الشخص)، ويتوزع على رؤوس الأموال السابقة عندما يكتسب أي منها شرعية (يصبح للشخص كلمة أو رأي مسموع، كخبير أو أستاذ،... الخ).¹

2.1 أهميته:

تكمن أهمية رأس المال الاجتماعي في عنصر الثقة ودرجة تواجده في المؤسسات والدول فعلى أساس هذا العنصر يمكن تحديد تطور البلدان وإستراتيجية التنمية المتبعة فيها فالثقة جذور تاريخية ودينية عميقة، فالثقة تحدد مدى تطور البلاد من خلال حجم مؤسساتها وتتضح أهمية رأس المال الاجتماعي بالنسبة للاقتصاد عند بيان أوجه الاختلاف بين مجتمع يتمتع بقدر وافر من الثقة مثل اليابان ومجتمع لا يتوفر فيه إلا بقدر ضئيل من الثقة مثل الصين فالمجتمع الصيني تسيطر عليه العلاقات الأسرية والقرباة فيصعب فيها إدخال الغريب ليعمل بينهم، وبالتالي هي مؤسسات صغيرة الحجم تسهل على الأسرة التحكم فيها. بينما المجتمع الياباني "فقد طغى الولاء للمجموعات التي لا تجمع بينها صلة قريى على العلاقات الأسرية منذ عهد التكوجا على الأقل".

وهذا الذي يبرزه كبر مؤسساتها ونوعية نشاطاتها التي تعمل على رفاهية البلاد، وهذا النوع من المؤسسات يعتمد على التعاون من أجل الحصول على الأرباح من خلال المشاريع الاقتصادية، فاختيار النشاط يكون حسب حجم المؤسسة فالمؤسسات الكبيرة تميل "إلى صناعة السيارات وأشباه المواصلات والفضاء وما شابهه"...، بينما المؤسسات الصغيرة" يميل إلى تركيز على الصناعات الخاصة بالملابس الجاهزة والأثاث والصناعات الخفيفة". أما بالنسبة لإستراتيجية التنمية فتكمن في نوعية الاستثمارات ففي البلدان التي تتوفر على قدر قليل من الثقة

¹ نفس المرجع السابق، ص12.

أو انعدامها فإنها تلجأ إلى استثمارات الدولة، فالدولة هي التي تقيم المؤسسات والشركات والأفراد هم الذين يديرونها، أو تلجأ للاعتماد على الاستثمار الأجنبي فتحفز الأجانب من خلال التسهيلات التي تقدمها من أجل الاستثمار في بلادهم.¹

3- مصادر وصور رأس المال الاجتماعي:

1.3 مصادره:

- أما فيما يتعلق بمصادر رأس المال الاجتماعي، فثمة مصادر عدة تمتد من الجماعات الاجتماعية الأولية كالأسرة وجماعة الجيرة، لتشمل المؤسسات غير الرسمية بما فيها جمعيات تنمية المجتمع وجماعات المساعدة الذاتية، بل أن رأس المال الاجتماعي يتولد في المؤسسات الحكومية منها وغير الحكومية، بما في ذلك الجمعيات الأهلية والنقابات والأحزاب. أ. الأسرة: وتمثل المصدر الأول والأساسي لرأس المال الاجتماعيين، إذ تضع أسس العلاقة بين الفرد والمجتمع المحيط به، من خلال دورها في تنمية ثقة الفرد في الآخرين. كما تلعب الأسرة دوراً في توفير الآليات اللازمة لتحقيق الرفاهة الاقتصادية، وذلك عن طريق تنمية الروابط والعلاقات غير الرسمية-خصوصاً في إطار الأسرة الممتدة Extended-Family للمساعدة والتعاون داخلها بما يجعلها بمثابة شبكة للضمان الاجتماعي تقدم الخدمات والمساعدات لأعضائها في فترات الأزمات الاقتصادية أو الاجتماعية. ولا يقتصر دور الأسرة على توفير الموارد لأعضائها، وإنما تسهم أيضاً في مراكمة رصيد رأس المال الاجتماعي المتاح للمجتمع، ومع ذلك فالأسرة قد تكون في بعض الأحيان عائقاً أمام تكوين رأس المال الاجتماعي الذي يساهم في تحقيق الرفاهة، وحيث يؤدي ارتفاع مستويات الثقة داخل الأسرة، إلى عدم ثقة أعضائها في من هم خارج نطاق الأسرة، وفي أحيان أخرى تقوم الأسرة بعزل نفسها عن المجتمع المحيط، وذلك تجنباً للضغوط الاجتماعية، والمخاطر المادية.²

¹ فرانسيس فوكاياما: رأس المال الاجتماعي والاقتصاد العالمي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، ص5، أبو ظبي دولة الإمارات العربية المتحدة، 1994، ص 18.

² Foley, Michael w.and Bob Edwards, "Escape from politics: Social Theory and Social Capital Debate" American Behavioral Scientist, 40, 1997, pp549-560.

ب. الروابط الاثنية: أعتبر الباحثون الرابطة الاثنية أحد مصادر رأس المال الاجتماعي، إذ تؤثر على طريقة تنشئة الأفراد وتساهم في تشكيل وعيهم وأفكارهم تجاه أنفسهم وتجاه الآخرين، وهي بذلك تساهم في ربط مجموعة من الأفراد معاً، ومن ثم ربطهم أو عزلهم عن المجتمع المحيط، كما تستطيع أن تحشد الموارد وتعبئها لخدمة أهداف محددة، وتساهم الروابط الاثنية أيضاً في إتاحة المزيد من الفرص أمام أعضائها لتحقيق أهداف مشتركة.

ومع ذلك فهذه الروابط ذاتها قد تؤدي هذه الروابط، إلى التعصب ضد من يقعون خارج نطاق الجماعة الاثنية بما يقود في كثير من الأحيان إلى زيادة درجة التطرف في المجتمع، وتدهور قيم التسامح فيه.

ج. المجتمع المدني: يعد المجتمع المدني احد المصادر الهامة والأساسية لتكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك في بعض المجتمعات - خاصة المتقدمة منها - والتي تتميز بارتفاع مستوى الوعي الهام لدى مواطنيها، وارتفاع معدلات المشاركة في الحياة المدنية.¹ ويتكون المجتمع المدني وفقاً للتعريف الشائع من الجمعيات والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، التي تعمل بشكل مستقل عن الدولة وآليات السوق من أجل تحقيق مصالح المجتمع المستهدف، ولا يعنى تمييزها عن الدولة والسوق أنها منفصلة عنهما وإنما يعنى استقلالها عن أي منهما، فهي تتعاون معهما، ولكنها - في نفس الوقت - غير تابعة لأي منهما.

ويلعب المجتمع المدني دوراً محورياً في مساعدة أفراد المجتمع على تكوين الثقة التي تربط الأفراد ببعضهم من أجل القيام بنشاط معين، وهو أمر ضروري لنجاح أي مؤسسة لأنها بذلك تمنح من لم تتح له الفرصة من قبل للمشاركة، فرصة الاندماج مع الآخرين في أنشطة هامة.

د. القطاع العام: يشمل القطاع العام المؤسسات التابعة لإشراف الدولة وإدارتها، حيث تقوم إذ تستطيع هذه المؤسسات - من خلال إدارتها للعلاقة بين موظفيها - بتدعيم ثقة المواطنين

¹ Foley Michael w and Bob Edwards, ibid, p22.

في مؤسسات الدولة وهيئاتها، الأمر الذي يمكن ملاحظته بوضوح في المجتمعات التي انضوت في السابق تحت راية المعسكر الشرقي.

وثمة مصادر أخرى لرأس المال الاجتماعي غير تلك التي تم ذكرها آنفا ومنها: جماعات الجيرة، وجماعات الأصدقاء، وغيرها، وتتساوى هذه المصادر في أهميتها، وما يميز أحدها عن الآخر هو السياق الذي تعمل فيه، ففي بعض المجتمعات يكون لمؤسسات الدولة أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الاجتماعي.¹

2.3 صور رأس المال الاجتماعي:

قدمت الدراسات السابقة عدداً من التصنيفات لرأس المال الاجتماعي ويستند كل تصنيف إلى معايير بعينها، أو مدخل محدد في تناول الظاهرة. وعلى سبيل المثال، قدم البنك الدولي تصنيفه استناداً إلى الرابطة الاجتماعية التي تسهم في تكوين رأس المال الاجتماعي، وذلك على النحو التالي:

1. رأس مال اجتماعي رسمي formal social capital:

و يشمل الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار أبنية اجتماعية رسمية كالمؤسسات الحكومية.

2. رأس مال اجتماعي غير رسمي Informal social capital:

ويقصد به مجموعة الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتكون في إطار الأبنية الاجتماعية التقليدية غير الرسمية، كتجمعات الجيرة والأصدقاء، ويسهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة لا يحفز على المشاركة في شؤون المجتمع، ولا يتجاوز حدود العلاقات الأسرية، وشبكات القرابة.

ومن جانبه، قدم "روبرت بوتنام" محاولة لتصنيف رأس المال الاجتماعي، وفقاً للثقة الناتجة عن استخدامه، وذلك على النحو التالي :

¹ Serageldin Ismail and Grootart Christian Defining Social Capital: An integrating review, op.cit ,1997, PP80-83.

3. رأس مال اجتماعي عابر Bridging social capital:

ويتمثل في الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية متنوعة، ولا تقوم هذه العلاقات والشبكات على الروابط التقليدية، كالدين أو العرق أو النسب، وإنما تعتمد على ارتباط أعضائها بمجموعة من الأهداف العامة، ويساهم هذا النوع في تكوين نمط من الثقة المجتمعية المعممة Generalized Social Trust، التي تدفع المواطنين للمشاركة في شؤون مجتمعهم.

4. رأس مال اجتماعي رابط Bonding social capital:

وينصرف إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تتشكل في إطار أبنية اجتماعية مغلقة، وتعتمد هذه الشبكات والأبنية الاجتماعية على الروابط التقليدية-التي سبق الإشارة إليها-ولا تتولد لدى أعضاء هذه الشبكات رغبة في المشاركة خارج نطاق جماعتهم، وذلك لتكون نمط من الثقة الفردية أو الشخصية personalized trust¹.

يؤكد مارك جرانوفيتز mark Granovet انه لا يوجد خط فاصل بين رأس المال الاجتماعي العابر، والرابط. فهناك إمكانية لتحول الرابط إلى العابر من خلال التفاعلات الاجتماعية، ويضرب مثال علي ذلك ببعض المشاريع التجارية الصغيرة التي تعتمد في إدارتها علي العلاقات والروابط الاجتماعية المباشرة بالأقارب، والأصدقاء، والجيران(رأس مال اجتماعي رابط) في الحصول علي كافة الاحتياجات الأساسية للمشروع، ولكن بمرور الوقت ومع اتساع النشاط يبدأ أصحاب تلك المشروعات في تكوين روابط اجتماعية أخرى خارج حدود جماعاتهم التقليدية من خلال اكتساب عدد من المهارات والأدوات (رأس مال اجتماعي عابر).

ويؤكد ميشيل ولكوك michael woolcock نفس الشيء فنتيجة لعدم ثبات الأبنية الاجتماعية، وتغير هيكل وبنية التفاعلات الاجتماعية داخلها- وانعكاس ذلك علي طبيعة القيم التي تحكم العلاقة بين أعضاء الجماعة -هناك إمكانية لتحول رأس المال الاجتماعي

¹ Uphoff Norman and Krishna Anirudh: "Mapping and Measuring Social Capital: a Conceptual Empirical Study of Collective Action for Conversing and Developing Watersheds in Rajasthan in India, Washington, D.C, Sci Working Paper NO.13, June, 1999, pp15-18.

الرابط إلي رأس المال الاجتماعي العابر، وهي الفكرة التي قامت عليها بنوك الفقراء في جنوب شرق آسيا، فهي في جوهرها استخدام ما يمتلكه الفرد من روابط وعلاقات اجتماعية، في تحسين أوضاعه المعيشية، الذي يؤدي في النهاية للدخول للفرد في عدد من التفاعلات الاجتماعية- رغبة منه في اكتساب مهارات جديدة- تتجاوز حدود روابطه التقليدية.¹

3- رأس المال الاجتماعي والصور الأخرى لرأس المال:

- غنى عن البيان أن رأس المال الاجتماعي أكثر صور رأس المال غموضاً ربما لأنه يتعلق في الأساس بقيمة غير منظورة أو ملموسة في حين تتعلق الصور الأخرى -مثل رأس المال المادي والبشري- بظواهر يمكن تمييزها وقياسها بسهولة، وبشكل ملموس، وتتفق معظم الأدبيات في أن مفهوم رأس المال الاجتماعي، وإن كان يتناقض بوضوح مع الصور الأخرى لرأس المال، إلا أنه بالرغم من ذلك يتقاطع معها في قواسم يمكن تمييزها، وعلى رأس هذه القواسم يأتي مفهوم التراكم، والذي يعد عنصراً أساسياً في الحديث Physical عن أي من صور رأس المال، وينصرف تعبير رأس المال المادي (وكان يشار إليه في السابق برأس المال فحسب، إلى أن اقتضت Capital ضرورات التطور الاجتماعي والاقتصادي تمييزه عن الصور الأخرى لرأس المال) إلى الموارد المادية والعينية التي يمتلكها الأفراد والمجتمعات، بما يشمل عناصر وأدوات الإنتاج الأساسية كالأرض والمباني والآلات، فضلاً عن الأرصدة المالية والنقدية، ويتضح من ذلك أن رأس المال المادي هو الصورة الأكثر تجسداً من صور رأس المال، إذ أنه ينطوي علي عناصر يكمن تمييزها وقياسها بسهولة وبسر.²

- أما مفهوم رأس المال البشري Human Capital: فيشير إلى المهارات والقدرات التي يكونها الأفراد على مدار حياتهم والتي يحصلون عليها من خلال التدريب والتعليم، ويشمل ذلك المهارات الفنية والتكنولوجية والشهادات والدرجات العلمية، وكل مهارة أو مقدرة تمكن الأفراد من

¹ Woolcock Micheal :” Social capital and economic Development: toward a theoretical synthesis and policy Framework”, theory and society, 27, 1998, pp155.

² انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص18.

خلال- استخدامها وتطويرها -من تحقيق مكاسب مادية أو أدبية ورأس المال البشري- كما هو واضح-أقل في ماديته من رأس المال المادي، ويعود ذلك إلى ارتباط المفهوم، ببعض القيم والمعايير غير المادية، التي يصعب قياسها بالمقارنة مع رأس المال المادي.

أما فيما يتعلق برأس المال الاجتماعي صور رأس المال تجسداً، إذ يشير إلى مجموعة العلاقات والروابط الاجتماعية التي تنمو في إطار شبكة اجتماعية معينة، تحكمها عدد من القيم والمعايير كالثقة والاحترام المتبادل والالتزام والتعاون، وهذه كلها- كما هو واضح -قيم مجردة يصعب قياسها كمياً، كما يصعب تمييزها بشكل دقيق. وينطوي مفهوم رأس المال الاجتماعي على شقين رئيسيين: جانب رأس المال والجانب الاجتماعي، أما الجانب المتعلق برأس المال فإنما يشير أساساً إلى أن رأس المال الاجتماعي يتكون من خلال التراكم عبر فترات طويلة من الزمن، ومن هنا فمن الصعب تخيل أن يتكون رأس مال اجتماعي بصورة وقتية أو سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المجتمع من القيم والروابط الاجتماعية هو رأس مال متراكم عبر الزمن يعبر عنه بمفهوم رأس المال الاجتماعي.¹

- ويشير الجانب الاجتماعي في المفهوم إلى حقيقة بديهية مؤداها أن رأس المال الاجتماعي لا يكونه فرد بذاته- كما هو الحال في رأس المال المادي أو البشري - وإنما يتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضى الأفراد الانضمام لها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد- عبر استخدامهم لما توفره العضوية في جماعة ما من قيم الالتزام والثقة - إنما يستغلون الرصيد الاجتماعي الذي تولده العضوية في الجماعة.

- وليس هذا الرصيد في واقع الأمر سوى رأس مال اجتماعي تولده هذه الجماعة وتراكمه عبر الزمن.

- وكما تمت الإشارة سالفاً، فإن ثمة جوانب تداخل بين رأس المال الاجتماعي وبين صور رأس المال الأخرى، فلا يكفي على سبيل المثال أن تتوفر أدوات إنتاج(رأس المال المادي) في أيدي

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص19.

- أفراد على درجة عالية من الكفاءة والتأهيل (رأس مال بشري)، دون أن تتوافر لهم بصورة أو بأخرى- شبكة من العلاقات والروابط الاجتماعية ومنظومة واضحة من القيم التي تربط بين هؤلاء الأفراد وتنظم عملهم بما يتيح لهم إنجازهم على نحو أفضل (رأس مال اجتماعي)
- ومن ناحية أخرى يختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال في عدد من الأوجه التي ترتبط بطريقة التكوين، والهدف من الاستخدام، والآثار التي تترتب على هذا الاستخدام.
- وفيما يخص طريقة التكوين فقد تمت الإشارة إلى أنه في حين يستطيع الفرد أن يكون رصيده من رأس المال المادي أو البشري بمفرده، ودون الحاجة إلى جماعة اجتماعية، فمن الصعوبة بمكان أن يتكون رأس المال الاجتماعي إلا من خلال الانتماء إلى جماعة.¹
- ويختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال الأخرى فيما يتعلق بالنتائج المتحقق من استثماره، إذ يؤدي استثمار الفرد لما يمتلكه من رأس مال مادي أو بشري إلى تحقق فائدة مباشرة، بينما يؤدي استثمار رأس المال الاجتماعي إلى تحقيق فائدة، ليس فقط على مستوى الجماعة، وإنما أيضا على مستوى المجتمع.
- وفيما يتعلق بهذه النقطة التي تخص استثمار رأس المال الاجتماعي، اختلفت الأدبيات فيما إذا كان يمثل سلعة خاصة أو سلعة عامة لا يمكن لفرد أو لمجموعة من الأفراد أن يحجبوا الاستفادة منها عن الآخرين ممن ينتمون إلى الجماعة الأوسع، مثله في ذلك مثل السلع العامة كما يعرفها علم الاقتصاد، فمن المستحيل مثلاً تخيل أن يمنع المجتمع بعض الفئات من الاستفادة من الطرق والكباري التي تمثل سلعة عامة تعم فائدتها على المجتمع بجميع أفرادها، بغض النظر عن حجم إسهامهم فيها، وكذلك الحال، بالنسبة لرأس المال الاجتماعي إذ يستفيد منه الأفراد الذين ينتمون إلى الجماعة بحكم كونه رصيذا يراكمه المجتمع، بغض النظر عن إسهام كل فرد في تكوين هذا الرصيد.

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص، ص19، 20.

- ويتفق رأس المال الاجتماعي مع غيره من صور رأس المال الأخرى في أنه يفرز عند استخدامه حزمة من الآثار الإيجابية والسلبية على حد سواء. وإذا كانت هذه الفكرة مفهومة في حالة رأس المال المادي (غسيل الأموال مثلاً) أو البشري (إتقان بعض المهارات الهدامة مثل التزوير)، فقد أثارت الفكرة نفسها خلافاً بين دارسي رأس المال الاجتماعي، فهل يمكن تخيل وضع تفرز فيه العلاقات والروابط الاجتماعية ورصيد الثقة المتوفر في الجماعة نواتج سلبية؟ وهل يمكن أن يسخر الفرد أو الجماعة هذه العلاقات والروابط في خدمة أغراض هدامة، بما يؤدي إلى خلق نوع من الكراهية والعزلة بين أعضاء الجماعة والمجتمع على حد قول بعض الدارسين؟¹

الحق أن " بوتنام " قد قام بتمييز هذه الظاهرة، وعرفها على أنها نوع من رأس المال الاجتماعي السلبى Negative Social Capital ويقصد به أن، يستخدم الأفراد ما يمتلكونه من رصيد من الروابط التي تقوم على الثقة المتبادلة في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعية، التي تنتج في بعض الأحيان أثارا سلبية على المجتمع ككل Negative Externalities وتمثل جماعات المافيا الشهيرة، واحداً من أبرز الأمثلة على هذه الحالة، حيث تعد المافيا من أكثر الجماعات ترابطاً والتي يقوم ترابطها في الأساس على رصيد من الثقة المتبادلة بين أفرادها، وهي تقوم بتسخير هذا الرصيد في نشر العنف والجريمة في المجتمع، وتعد الجماعات الدينية المتطرفة، وكارتلات تجارة المخدرات أمثلة أخرى على رأس المال الاجتماعي السلبى، ويختلف رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال الأخرى في طريقة قياسه، فمن المنطقي أن يؤدي الاختلاف في طبيعة وخصائص كل من هذه الصور إلى اختلاف طريقة قياسها، وقد أشرنا سابقاً إلى أن رأس المال المادي يعتبر أكثر صور رأس المال مادية، لذا فإن قياسه يعتمد على حجم الموارد ووسائل الإنتاج المتوفرة، والتي يؤدي استخدامها إلى تحقيق فائدة سواء كان المستخدم فرداً أو جماعة، ولا يختلف الأمر كثيراً في حالة رأس المال البشري الذي يمكن قياسه

1 Fukuyama, Francis, Trust, ibid, pp87-90-101.

من خلال قياس القدرات والمهارات التي يكتسبها الفرد والتي يؤدي الحصول عليها إلى تحقيق مكاسب مادية وأدبية .

- و بطبيعة الحال، يختلف الأمر بالنسبة لرأس المال الاجتماعي كونه أقل صور رأس المال مادية، حيث ينطوي على عناصر يصعب قياسها من خلال مؤشرات محددة مثل الثقة والتبادلية والالتزام بقواعد الجماعة.

- يبقى القول في نهاية هذا الجزء أن العلاقة بين صور رأس المال الثلاثة جد وثيقة، فكما سبق وأن ذكرنا فإن عوامل مثل "الروابط والعلاقات الاجتماعية والثقة والاحترام المتبادل في إطار جماعة معينة" كلها تساعد أعضاء الجماعة على تكوين كل من رأس المال الفيزيقي والبشري.¹

- ومن الأمثلة التي توضح هذه العلاقة نموذج تجارة الماس في الولايات المتحدة، والتي أشار إليها "كولمان" كدليل على الارتباط بين رأس المال الاجتماعي والصور الأخرى لرأس المال، إذ يعتمد تجار الماس هناك في تسهيل معاملاتهم التجارية على العلاقات والروابط الاجتماعية والقيم المتعارف عليها (رأس مال اجتماعي) دون اللجوء إلى كتابة وتحرير عقود قانونية معقدة تستهلك الوقت والجهد والمال، الأمر الذي يمكنهم في النهاية من زيادة أرباحهم (رأس مال مادي).

ومن ناحية أخرى فإن كلا من رأس المال المادي ورأس المال البشري يسهمان في تكوين رأس المال الاجتماعي، فهاتان الصورتان من صور رأس المال تمثلان الموارد والامتيازات والمهارات التي يمتلكها أعضاء أحد الجماعات الاجتماعية، والتي لا يستطيع الأفراد الحصول عليها إلا من خلال انتمائهم إلى هذه الجماعة، وتمثل رغبة الأفراد في الحصول على هذه المنافع والامتيازات الدافع الأساسي وراء انضمامهم إلى الجماعة.²

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص22.

² انجي محمد عبد الحميد، نفس المرجع، ص، ص22- 23.

4- مكونات وخصائص رأس المال الاجتماعي:

1.4 مكوناته:

عند تناول مكونات رأس المال الاجتماعي من خلال التعريف المتفق عليه : " أنه يعبر عن الروابط والعلاقات الاجتماعية التي يكونها، وينضم إليها، مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي لخدمة أهدافهم المشتركة"، سنجد أن رأس المال الاجتماعي- ووفقاً للتعريف- ينطوي على العناصر التالية:

- 1- بناء اجتماعي يمتد من الأسرة ليشمل جماعات الجيرة والأصدقاء والنوادي وما يطلق عليه جماعات المساعدة الذاتية Self-Help، كما يضم المؤسسات بكافة صورها وأحجامها.
- 2- مجموعة من الروابط والعلاقات الاجتماعية، التي تتكون في إطار هذا البناء، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ العامة كالثقة والتبادلية والالتزام بما تفرضه العضوية في هذه الجماعة من واجبات.
- 3- فائض من الموارد الفيزيائية والبشرية يمتلكها أفراد الجماعة.
- 4- الأفراد الذين ارتضوا الانضمام طوعية إلى هذا البناء الاجتماعي، شريطة أن يتوفر في الأفراد الرغبة في التعاون مع بعضهم البعض لتحقيق استفادة متبادلة فيما بينهم، بما يمكنهم من الاستفادة بالشكل الأمثل من الموارد التي توفرها الجماعة.
- 5- مجموعة من الأهداف التي يسعى أعضاء الجماعة إلى تحقيقها، وقد ترتبط الأهداف بالجماعة ذاتها، أو بالمجتمع الأوسع.

1.1.4 العلاقات الاجتماعية:

- مفهوم العلاقات الاجتماعية:

الإنسان مدني بطبعه، ذلك ما قرره الفلاسفة منذ أرسطو، ويشرح الفارابي هذه الفكرة بقوله إن الإنسان يحتاج إلى قوة المجتمع حتى يتحقق له حصول إحتياجاته الضرورية والكمالية.

فلا يمكن أن لن ينال الكمال، إلا من خلال وجوده في مجتمع يتعاون مع أفرادهِ ويعملون متشاركين، بحيث ينالون مجتمعين ما لا ينالونه منفردين، فيجتمع مما يقوم به جملة الجماعة لكل واحد جميع، ما يحتاج إليه في قوامه وفي أن يبلغ الكمال.

و يزيد ابن رشد هذه الفكرة توضيحاً بقوله: " إن الإنسان يحتاج في حصوله على فضيلته إلى أناس غيره، ولذلك قيل بحق الإنسان إنه مدني بالطبع. وليس يحتاج إلى هذا التعاون في الكماليات الإنسانية وحدها، بل أيضاً في جميع الأشياء الضرورية لحياة الإنسان.¹ كما يسلم ابن خلدون بهذه الفكرة ويجعلها مدخلاً للباب الأول من الكتاب من المقدمة فيقول: " إن الاجتماع الإنساني ضروري".²

يعرف مفهوم العلاقات الاجتماعية على: " أنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض، وتفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة بين أعضاء الجمعيات التعاونية، وأعضاء المؤسسات الاجتماعية، وأبناء طبقات المجتمع...إلخ. وتنشأ العلاقات الاجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كالأسباب الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والأسرية، والتربوية، وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها والإمتثال لشروطها ومستلزماتها.³ أما بالنسبة للشروط التاريخية للعلاقات الاجتماعية تتسبب تلقائياً في نشوء عوامل تنظيمية وتمثلات مؤسسة صمن "السلطة" تكون لوجود الكائنات وبقائهم.⁴

برز مفهوم العلاقات الاجتماعية في تعريف عدد من السوسيولوجيين لموضوع علم الاجتماع باعتبار أنه يهتم بدراسة العلاقات الاجتماعية في المجتمع، والتي تعبر "عن العمليات والتفاعلات الناجمة عن تفاعل وإعتراك الأفراد في البيئتين الطبيعية والاجتماعية، وهي الإطار الذي يحدد تصرفات الأفراد ومختلف مظاهر سلوكهم وأنشطتهم".⁵ أما بورديو فيرى

¹ سعيد الغانمي، العصبية والحكمة، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2006، ص 115.

² سعيد الغانمي، نفس المرجع، ص117

³ Madeleine Gravitez, lexique des Sciences Sociales, 7éme Edition, Dalloz, Paris, 1999,P350.

⁴ نور الدين حقيقي، تر: إلياس خليل، الخلدونية (العلوم الاجتماعية وأسس السلطة)، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1983، ص22.

⁵ عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص346.

ان: " المدرسة تعيد إنتاج العلاقات الإجتماعية وبصورة أخص تحافظ على سلامة المسافة بين مختلف المستويات التعليمية للتلاميذ لصالح نظام إجتماعي مهيم عليه بالتمثلات الثقافية والسياسية البرجوازية".¹

هي صورة تصور التفاعل الإجتماعي بين طرفين أو أكثر، بحيث يتكون لدى كل طرف صورة عن الآخر، والتي تؤثر سلبا أو إيجابا على حكم كل منهما للآخر، ومن صور هذه العلاقات: الصداقة، والروابط الأسرية والقرباة، وزمالة العمل والمعارف أو الأصدقاء والعزلة.²

من جانب آخر يؤشر مفهوم العلاقات الاجتماعية إلى الإتفاق بين مصالح الأفراد الموجودين في علاقة أو نتيجة هذه المصالح، أو الحد من الصراعات التي قد تنشأ نتيجة لإختلاف مصالحهم، وهذا التحديد هو ما بني عليه كل من ملير وفورم نصورهما لموضوع عم الإجتماع الصناعي من أن ميدانه يتمثل في دراسة علاقات العمل وجماعات العمل، والدور الذي يضطلع به العامل في جماعات العمل والتنظيم الإجتماعي لمجتمع المصنع.³

- العلاقات الإجتماعية كمورد إقتصادية: عن توفر دفتر عناوين، وإمكانية الإعتماد على صديق كنت قد أسديت إليه معروفا، ومعرفة إبن مدير منشأة كبيرة، وإمكانية حصولك على صالة عن طريق الجمعية التي تنتمي إليها من أجل عرض مسرحية... كلها مصادر يرى بعض الإقتصاديين وعلماء الإجتماع أنها تشكل "رأس المال" وبسبب أن رأس المال هذا يندرج في شبكة من العلاقات، فإنه يوصف بالإجتماعي. إن إستتفاره وما يقدمه من دعم لتأمين عمل للفرد الذي يرغب بالوصول إلى هدفه، لا يعتمدان سوى على هذا الفرد. لا يكفي أن توجد علاقة كي يكون هناك رأس مال، بل يجب أيضا أن تكون هذه العلاقة قابلة للإستتفار. فلكي يستطيع هذا الفاعل أن يبلغ هدفه بالتماسه المساعدة من عضو أو أكثر

¹ أنور مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010-2011، ص34.

² عثمان إبراهيم: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص51.

³ أنور مقراني، مرجع سابق، ص34.

من أعضاء شبكته، يجب على هؤلاء الأعضاء بالطبع أن يحوزوا على المصدر المطلوب، لكن بالتحديد أن يكونوا جاهزين لأن يقدموا له المساعدة.¹

يمكن للمصادر التي يمتلكها كل واحد أن تفيد في تحقيق الغايات الفردية تماما كما الجماعية، وبإمكان رأس المال الإجتماعي أن يسمح بنتائج منفعة فردية، كما في حال أن يفيد أحدهم صديقا له في الحصول على عمل. كذلك يمكن لرأس المال هذا أن يسمح بإنتاج منفعة جماعية تعود بالفائدة على كافة أعضاء الزمرة ذات المصالح المشتركة، سواء أشاركوا أو لم يشاركوا في إنتاج هذه المنفعة، كما في حال أن شبكة الأعضاء في جمعية ما تسمح للجمعية بتأمين مكان تمارس فيه أنشطتها.

تؤدي هذه الملاحظات إلى التمييز بين نمطين من التجليات. الأول يتركز في المستوى الفردي، حيث يتم التساؤل حول المصادر التي يصل إليها الفرد والتي يستطيع إستنفارها بفضل شبكته. النمط الثاني من التحليل يقع في المستوى الجماعي، ومن هذا المنظور فإن رأس المال الإجتماعي يتوافق مع المصادر (مثل الثقة، تبادل العواطف، الشبكة) تعتبر هذه المصادر عوامل تسهيل للفعل الجماعي، بل للأداء الإقتصادي. كذلك يمكن أن تكون الجاليات المعنية زمرا ضيقة نسبيا (كالعائلة، أو الجمعية، إلخ...) تماما كما يمكن أن تكون مجتمعا بأكمله.²

- العلاقات الإجتماعية في المؤسسة: هناك من يعرف العلاقات الإجتماعية في العمل بأنها: "تلك العلاقات التي تنشأ بين الناس بفضل إشتراكهم وإرتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني، وتساهم كل من التكنولوجيا وتقسيم العمل في تشكيل هذه الأنماط من العلاقات، وعلى سبيل المثال تختلف العلاقات الإجتماعية في المصنع اليدوي عن العلاقات الإجتماعية في المصنع الذي نستخدم فيه الآلات وهكذا".³

¹ فيليب كابان ، جان فرانسوا دورتييه، تر: إياس حسن، علم الاجتماع ، دار الفرقد، سوريا، 2010، ص323.

² فيليب كابان ، جان فرانسوا دورتييه، تر: إياس حسن، مرجع سابق، ص323-324.

³ السيد عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1985، ص132.

من جانب آخر، يمكن النظر إلى العلاقات الإجتماعية بالمؤسسة بأنها: " مرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد على هذه العلاقات إرتباطا وثيقا بوظائف الإدارة".¹

وبناء على التوصيف السابق، يصنف موريس كينزبيرك أشكال العلاقات الإجتماعية إلى أربعة أنواع هي: العلاقات الإجتماعية العمودية، الأفقية، الرسمية، وغير الرسمية.

تشمل جميع نواحي الحياة الإجتماعية. مثلما هو الحال في المجتمع الصناعي، حيث يشيع في المؤسسات عموما أنماط من العلاقات الإجتماعية بين المراكز الوظيفية للعاملين.²

- العلاقات الإجتماعية العمودية: هي الإتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز أو مراتب إجتماعية وظيفية مختلفة، أي يكون بين طرفين عماليين أحدهما ذو مرتبة مهنية أعلى والآخر سفلي، بحيث يأخذ الإتصال صاعدا أو نازلا، في حين أن السلطة وممارستها يكون بشكل تنازلي حسب تبعية متلقي التعليمات أو القسم الخاص به مصدر التعليمات والأوامر.

- العلاقات الإجتماعية الأفقية: هي ذلك التفاعل أو الإتصال الذي يحصل بين عاملين يقعون في مراكز وظيفية متساوية،³ وهي إتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يتساوون في المكانة والمنزلة الإجتماعية كالإتصال بين طبيب وطبيب أو الإتصال بين المريض والمريض... وهكذا تكون العلاقة أفقية لأن كلا الشخصين المتفاعلين يحتلان مراكز متكافئة ومتساوية في الجاه والمنزلة والترف الإجتماعي.⁴

- العلاقة الإجتماعية الرسمية: وهي العلاقة أو الصلة التي تقع بين شخصين أو أكثر وتدور هذه العلاقة حول العمل وأداء الواجب المطلوب كالإتصال الذي يقع بين المريض والطبيب حول ضرورة تقيد المريض بأخذ الدواء في الأوقات المحددة، أو العلاقة التي تربط

¹ موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002، ص38.

² أنور مقراني، مرجع سابق، ص35.

³ أنور مقراني، مرجع سابق، ص 35-36.

⁴ نورة شاشوة: نظام الإتصال والعلاقات الإجتماعية المهنية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2011-2012، ص89.

بين مدير المستشفى بالطبيب حول ضرورة تواجد الطبيب في الردهة لساعات إضافية بغية معالجة المرضى الذين يعانون من الأرق والصرع والدوار كما أن العلاقة الرسمية في المؤسسة الطبية تنقيد بالقوانين الرسمية المدونة أو غير المدونة والتي ينبغي على الجميع الإلتزام بها.

كما أن الأشخاص الذين يكونون العلاقة الرسمية لا يرتاحون ولا يطمئنون لها بقدر ما يرتاحون ويطمئنون للعلاقة الغير رسمية التي تربطهم مع الآخرين، إضافة إلى أن علماء الإجتماع يطمحون إلى تحويل العلاقات الإجتماعية الرسمية المقيدة لحرياتهم إلى علاقة إجتماعية غير رسمية تمنحهم حرية التفاعل وشفافية الإتصال مع الغير من الذين يعمل معهم. الأفراد الذين يكونون مثل هذه العلاقة وقوانين العلاقة الإجتماعية الرسمية قد تكون مدونة أو غير مدونة.

- **العلاقة الإجتماعية غير الرسمية:** وهي الإتصال أو التفاعل الذي يأخذ مكانه في المؤسسة الطبية كالعلاقة أو الإتصال بين طبيب وآخر أو الطبيب والمريض والذي يدعو إلى خروج الطرفين المتفاعلين أو المتصلين إلى المطعم لتناول الغذاء...إلخ. ويطمح علماء الإجتماع بتحويل العلاقة الإجتماعية الرسمية إلى علاقة إجتماعية غير رسمية متحررة من القيود والأوامر والضغوط والمضايقات بيد أن العلاقة الإجتماعية غير الرسمية تقلل كميتها وتقضي إلى التمرد والعصيان وظهور الصراعات الكامنة أو الظاهرة بين مراكز العمل الوظيفي في المؤسسات عبر إختلاف مستوياتها العلمية وتنظيماتها البيروقراطية.¹

2.1.4 الجماعة:

مفهوم الجماعة: الجماعة عبارة عن نسق إجتماعي يتكون من عدد من الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم البعض ويشتركون في القيام ببعض الأنشطة المشتركة.

¹ سان محمد الحسن: علم الاجتماع الطبي - دراسة تحليلية في طب المجتمع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص82-83.

تعرف الجماعات الاجتماعية حسب أنتوني غيدنز أنها: "مجموعة من الأفراد الذين يتفاعلون بأساليب منتظمة مع بعضهم البعض. وقد تتفاوت الجماعات من حيث الحجم، فنتراوح بين روابط بالغة الصغر، وتنظيمات كبيرة أو مجتمعات، وأيا ما كان حجمها، فإن المصطلح المحدد للجماعة هو وعن أعضائها بوجود هوية مشتركة بينهم.¹

أيضا تعرف الجماعة على أنها " مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل مع بعضهم لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته. غالبا ما يقوم أعضاء الجماعة بمهام وأدوار مختلفة من أجل تحقيق أهدافها المشتركة.²

و يعرفها ماكس فيبر على أنها: علاقة إجتماعية، حيثما يتم ضبط الفعل الاجتماعي في الحالة المفردة أو في المتوسط أو في النمط البحث بناء على إحساس شخصي (إنفعالي أو تقليدي) لدى المشاركين بانتمائهم إلى بعض.³

و يطلق إسم جماعة على عدد من الأشخاص الذين تقوم بينهم علاقات إجتماعية منتظمة، ويوجد بينهم قدر من التعاون، وبحيث يمكن التمييز بين أعضاء الجماعة وغير الأعضاء فيها.⁴

تعد إشارات المفهوم العلمي ومدلولاته أكثر غموضا وتعسفا، وأكثر عددا بالتأكيد من تلك الشائعة لدى الحس المشترك... الذي يعد الأساس للمساواة بين ظل البشر، والقانون المدني الموضوع من أجل تنظيم المصالح المتباينة الناشئة عن دخول الملكية والحقوق الملازمة لها في الجماعات البشرية، إن نظاما حقوقيا خارجيا، وحالة مفروضة، وغير مرغوب فيها، يعقب التضامن البدائي، المصنوع من الإتفاق المتبادل والتقارب في المشاعر. وتحل محل التضامن، والمجتمع محل الجماعة.⁵

¹ أنتوني جيندز، تر: أحمد زايد وآخرون، مقدمة نقدية في علم الاجتماع، ط9، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2006، ص228.

² عبدالله بن عبدالغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2010، ص159.

³ ماكس فيبر، تر: صلاح هلال: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011، ص76.

⁴ محمد الجوهري: المدخل إلى علم الاجتماع، ط9، الدار الدولية للاستثمارات، القاهرة، 2007، ص77.

⁵ جيوفاني بوسينو، تر: محمد عرب صاصيلا، نقد المعرفة في علم الاجتماع، ط9، مؤسسة مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008، ص131.

- أنواع الجماعات الإجتماعية: غن في داخل أي مجتمع توجد عدة جماعات منها ما هي جماعات مؤقتة أو جماعات دائمة وكذا جماعات كبيرة وذلك حسب الهدف الذي يجمعها مع بعضها البعض وحسب الأعضاء الذين ينتمون إليها، ولهذا سنحاول هنا، التركيز على بعض الجماعات فقط والتي لها علاقة بموضوعنا.

3.1.4 القبيلة أو العروشية أو العشيرة:

1. القبيلة والعشيرة: هناك تعارف عديدة لمفهوم القبيلة وجلها يصب في كون هذا التنظيم هو المحرم الأساسي للمجتمعات التقليدية، وكانت هذه الأخيرة تشكل العشائر في البنيات الإجتماعية لهذه المجتمعات والمجتمع القبلي مزال يتميز ببعض رواسب المجتمعات البدائية كالتضامن الآلي الذي تحدث عنه دور كايم. أو ما يسمسه ابن خلدون بالعصبية، وعلى ضوء ذلك سوف نحاول تناول هذا المفهوم من خلال إستعراضنا لعدة تعريفات ومنها نذكر:

- تعريف دينكن ميتشل: يقول أنها وحدة إجتماعية متماسكة تتكون من مجموعة أفراد تقطن على بقعة جغرافية معينة تتمتع بدرجة من الاستقلال السياسي، وفي بعض الأحيان تنتشر القبيلة إلى أقسام مختلفة خصوصا إذا كانت البقعة الجغرافية التي تعيش عليها واسعة بالنسبة لعدد السكان ويتكلم أفراد القبيلة لغة واحدة ولهجة معينة تختلف عن لهجات القبائل الأخرى التي تتكلم اللغة نفسها.¹

و يعرفها ابن خلدون على أنها نتيجة تكون المجتمعات من الأسرة وتليها العشيرة وتليها القبيلة، ثم الدولة التي تنشئ القرى والمدن.²

و يشترط علماء الإجتماع لقيام أي جماعة وجود عنصرين هما: الإستقرار المكاني، وعاطفة الجماعة هذان العنصران متوفران في القبيلة التي تتألف من عشائر، فإن كانت بدوية مرتجلة فلها دائرتها المكانية رغم أن هذه الدائرة تتغير من حين لآخر، فإذا ما إستقرت هذه العشائر في مكان واحد ينشأ بين أفرادها تضامن أقوى تشد من أزره رابطة القرابة.

¹ دينكن ميتشل: تر: إحسان محمد الحسن، معجم علم الاجتماع، ط9، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1797، ص99.

² إدريس خضير: التفكير الخلدوني وعلاقته ببعض النظريات الاجتماعية، ط9، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة، ص199.

2. العصبية كوحدة قرابية: إن مفهوم العصبية ترجم إلى معاني مختلفة " ليون غوتيه" ترجمة " بروح التكايف" الذي يظهر بين أفراد القبيلة والطائفة الواحدة. كما ترجمه "ديسلان" بروح التكايف الذي يظهر بين الأشخاص المنتسبين إلى المهنة الواحدة أي الذين يمثلون كتلة. وهناك من رآها كلمة مرادفة لما يسمى اليوم بالقومية بمعنى أنها تحمل معنى عرقيا كالقومية الألمانية...و هناك من رأى بأن العصبية مفهوم عقائدي لطبقة معينة هي البدو تريد التسلط على المدينة والفوز بالسلطة. وهناك من أخذ العصبية في مفهومها اللغوي وقال بأنها الرابطة الدموية.¹

العصبية " رابطة إجتماعية سيكولوجية" - شعورية أو لاشعورية- تربط أفراد جماعة معينة قائمة على القرابة المادية أو المعنوية ربطا مستمرا يبرز ويشند عندما يكون هناك خطر يهدد أولئك الأفراد كالأفراد أو الجماعة". والقبيلة بالمعنى الخلدوني نموذجان: نموذج تنافسي من أجل الرئاسة داخل القبيلة، ونموذج تحالفي بين عصبيات متعددة.²

إن مفهوم العصبية هو جوهر النظرية الإجتماعية عند ابن خلدون، فالعصبية تتضمن صلات النسب الخاصة بالمجتمع البدوي، حيث توجد صلة الدم وعلاقات القرابة الناشئة عن النظام الإجتماعي.

إن العصبية هي إرتباط داخل العشيرة والقبيلة ومجموعة الأقرباء الذين هم في نفس الدرجة تماما، كما أن المجتمع، وإن كانت فيه عصبيات متعددة فلا بد من ان تكون هناك واحدة منها هب الأقوى. لكن العصبية سرعان ما تضحل في ظروف الحياة المدنية.³

3. العشيرة كوحدة قرابية: العشيرة هي جماعة من الأفراد يعتبرون أنفسهم متصلين بصلة القرابة ولكنهم يعترفون بهذه القرابة على أساس واحد أو علامة مميزة وهي أنهم جميعا

¹ ابن عمار الصغير: التفكير العلمي عند ابن خلدون، صدر الكتاب عن وزارة الثقافة، الجزائر، 2007، ص 41-42.

² موقع الانترنت / <http://www.kanhistorique.org> : كاتب المقال: عبد العزيز غوردو، مدخل لقراءة ابن خلدون، مجلة كان التاريخية، العدد الثاني، مجلة الكترونية، ديسمبر 2008، ص28.

³ علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1997، 1998، ص11.

يحملون إسم " الطوطم" واحد، والطوطم عبارة عن نوع من الحيوان أو النبات تعتقد الجماعة أنها إنحدرت منه، وهو بالنسبة إليها شعار لكائن مقدس.

فتقوم القرابة في العشيرة على وحدة الطوطم لا على صلات قرابية دموية محددة، وكان الطفل عادة يعتقد طوطم أمه ولذلك كانت القرابة من ناحية الأم فقط، وربما كان هذا النظام راجعا إلى حالة الترحال الدائم عند القبائل البدائية، وعدم إستقرار الرجال في وجهة واحدة، وكانت الأم هي وحدها التي تقوم على رعاية الأولاد ولذلك فإن الأسرة البدائية كانت قائمة على سيادة سلطة الأم ونسبة القرابة إليها.¹

كما تمثل العشيرة وحدة قرابية يرتبط أعضاؤها ببعضه البعض بروابط قد تكون حقيقية، أو خيالية أو مصنعة، فهي لا تعتمد في تحديد أعضائها على الروابط الدموية فحسب، بل هناك روابط إجتماعية أخرى كالتبني وإقامة الطقوس تستطيع بواسطتها أن تكون روابط قرابية متحدة، وبذلك فالقرابة في هذه المجتمعات هي ذات جانبيين: الجانب البيولوجي والجانب الإجتماعي وهذا عليه اليونان والرومان في أقدم عصورهم، فالقرابة عند أسرهما كانت قائمة على الإدعاء لا على صلات الرحم وحدها، فكان للعميد في الأسرة اليونانية القديمة يعرض من يولد للأب من اولاده على مجمع عصبية فإذا قبلهم إلتحق نسبهم بأبيهم وأصبحوا من عشيرته، وإذا رفضهم إنقطعت صلتهم بأبيهم وعشيرته.²

4.1.4 الجماعة العلمية:

لقد واجه علماء الإجتماع مسألة أسس أي جماعة علمية إنطلاقا من ثلاثة منظورات نظرية متميزة. يقوم المنظور الاول على النظر إلى العلم باعتباره نسقا إجتماعيا فرعيا، مستقلا نسبيا، يمكن تفكر وحدته على قاعدة إنتماء أبنائه إلى بنية معيارية مخصوصة: هي خُلق العلم (الإيثوس). وتظهر الجماعة العلمية حينذاك وكأنها منظمة مهنية يكون تجانسها مرتبطا بعملية الإستبطان، المتفاوتة الحجم التي يقوم بها أبنائها للمبادئ الأخلاقية

¹ الفضيل رتيمي: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1993/1992، ص19.

² الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص21.

وللانتظارات الإجتماعية المرتبطة بها. أما المنظور الثاني فيقترح أن نبحث عن المبادئ المؤسسة للجماعة العلمية في تبلور التجارب العلمية حول عدد معين من نماذج حلول الأغاز. والعمل " العادي" للعالم يقوم على حل ألغاز مرتبطة بطبيعة هذا الموضوع أو ذلك، فيكون هناك جماعات علمية بقدر ما يكون هناك من نماذج لحلول الأغاز. أما المنظور الثالث فهو أن الجماعة العلمية هي دائماً مجال معياري، إنما تجري معاينة المعايير هنا في إطار الجماعة العلمية على أنها حقل تصالحي، أي باعتباره مكاناً أشبه بسوق يتبادل فيه الفاعلون سلعا مختلف الأنواع. والتنشئة الإجتماعية، أكانت أخلاقية أم تقنية ومعرفية، لا تعطي نتائجها إلا بمقدار ما تكون مدعومة بنسق للتبادل، والحال أنه يجب البحث في صلب هذا التبادل عن المبدأ الناظم للجماعة العلمية.¹

و كمثال عن الجماعة العلمية وشبكة العلاقات والتفاعلات بين أعضائها دراسة كولينز لشبكة العلاقات الإجتماعية بين مكتشفي أشعة T.E.A، وفي هذه الدراسة يوضح، كيف إستطاعت جماعة من العلماء المشتغلين في مجال بحوث أشعة الليزر، أن تكتشف مجالا جديدا لأشعة الليزر، عرفته باسم T.E.A ولقد ركز كولينز بصفة خاصة على ميكانيزمات نقل وتحويل المعلومات الجديدة التي توصلت إليها هذه الجماعة إلى التكتّم والسرية حتى لا يزاحمها آخرون في هذا السبق العلمي، وإقتصرّت المسألة على بعض الإتصالات الشخصية والمباشرة بين الباحثين بهدف تطوير " أجهزة" تتلائم وتتطابق مع هذا النوع الجديد من الأشعة. هنا كان الإتصال الشخصي، كما يقول كولينز، مسألة أساسية وجوهرية، حيث تمكن العلماء عن طريق التفاعل المباشر وحده من " توصيل" المعرفة الضمنية وغير الرسمية التي تعتمد عليها تجاربهم على الأقل في المراحل الأولية لهذا الإكتشاف. وبالتالي لم يكن من الممكن في نظر كولينز أن نصف جماعة البحث بأنهم " حاملوا" معرفة مستقلة وغير شخصية وموضوعية، لأنه في هذه المرحلة الأولية لم يكن من الممكن تجريد "وحدة

¹ ميشال دويوا، تر: سعود المولى: مدخل إلى علم الإجتماع العلوم، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2008، ص 112، 113.

المعرفة" عن حاملها، فالعالم والباحث وثقافته ومهاراته كلها جزء لا يتجزأ مما يعرفه. ومن ثم فإن ما يمكن تفسيره كمعرفة ثابتة ومؤكدة كان في الأصل يحمل طابعا ضمنيا وخصيا ويعتمد أصلا على " التفاوض الإجتماعي".¹

1.4.1 الجماعة المصلحية:

يعرف البعض بأنها: " جزء من النمط السلوكي التلقائي الذي يعتمد على معايير غير رسمية تحكم العلاقات كالصداقة الناشئة بين أعضاء التنظيم".²

كما تمثل المصلحة ركيزة أساسية في بناء علاقي القوة، فصاحب القوة أصلا هو في موقع يمكنه من فرض إرادته، لأنه يتحكم بالمصادر التي تنعكس فيها المصالح والحاجات الخاصة بالطرف الآخر الخاضع. وبالمقابل فإن الطرف الخاضع قد يضطر أحيانا إلى التفتن في الخضوع لقاء المصلحة التي يجنيها من العلاقة، ولا تنحصر المصالح في الأشياء المادية، وإنما تتعداها إلى الحب والقبول والتقدير.³

و تعرف الجماعة المصلحية بأنها العلاقات التي تدفع بالفرد لإتخاذ مواقف معينة ليس لها نمط معين إنما تتعدد بحسب المواقف والأهداف والمزاج، وهي التي تتضمن إستخدام السلطة والنفوذ لتحقيق أغراض شخصية".⁴

أكد ميشال كروزي عندما درس سير المؤسسات البيروقراطية لاحظ إنتشار العلاقات غير الشخصية، نظرا لسيادة القوانين غير الشخصية التي تحدد الوظائف والسلوكيات التي يلتزم بها الأعوان في المؤسسة. ويرى أن في مثل هذه المنظمات " الإنسان ليس له أي مبادرة ويجد نفسه منعزلا تماما، إلا أن هذه العزلة والحماية من طرف القوانين لها آثار مزدوجة: من جهة محروم من كل مبادرة وخاضع للقوانين، لكن من جهة أخرى هو حر تماما في علاقاته، بحيث لا يخف من أي أحد. مثل هذه العلاقات الإنسانية لا تترك أي مجال للعلاقات بين

¹ السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص 335-336.

² Madeleine Gravitez, Op cit, P 04.

³ محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص257.

⁴ رونالد دي ريجيو، تر: فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 1999، ص467.

الرئيس والمرؤوس". يرى كروزي أن الإنسان في تلك المنظمات لا يبحث عن مصالحه الخاصة وإنما يسعى إلى تحقيق المصالح الخاصة بالجماعة التي ينتمي إليها مهنيًا، وبالتالي هو خاضع لمراقبة الأقران.

كما أن إنعزال كل طبقة أو مجموعة مهنية عن الأخرى يجعلها لا ترى مصالح المنظمة وإنما تشغل فقط بمصالحها الخاصة كمجموعة.¹

و أكد روبرت بوتنام في كثير من كتاباته أن " الجماعة التي يكون أعضاؤها جديرين بالثقة ويضعون ثقة بالغة في بعضهم البعض فإنها سوف تكون أكثر قدرة على الإنجاز بالمقارنة مع الجماعات الأخرى التي تنفقر إلى الثقة بين أفرادها، ومثال ذلك نجد مؤسسات الإدخار غير الرسمية والتي يطلق عليها " جمعية القروض الدوارة" وتتكون تلك الجمعية من مجموعة من الأفراد يتفقون فيما بينهم على المساهمة بمبلغ من المال بشكل منتظم في صندوق نقدي، والمشاركون يدركون جيدا مخاطر التخلف عن الدفع، ويقوم المنظمون باختيار الأعضاء بشيء من الحرص والدقة والسمعة الطيبة والتي تتبين من خلال تاريخه السابق في مثل تلك الجمعيات الخاصة بالقروض الدوارة أو من خلال علاقاته مع الآخرين داخل مجتمعه، فالثقة والسمعة الطيبة إنما يؤثران بصورة إيجابية وبالتالي عدم الإرتياب من مخاطر التخلف عن الدفع".²

تصنيف فوكوياما لأنواع الجماعات الإجتماعية في المجتمع: إذ هنا قام "فوكوياما" بتصنيف المجتمعات وفقا لشكل الروابط الإجتماعية السائدة فيها إلى مجتمعات أسرية تكون فيها العائلة وصلات القرى بشكلها الأوسع كالعشيرة والعشيرة هي النواه الأساسية لأي تفاعلات اجتماعية، ومن جهة أخرى هناك مجتمعات أشار إليها فوكوياما بوصفها مجتمعات الثقة العالية وهي المجتمعات التي تتنوع فيها أشكال التفاعلات الإجتماعية بما يسمح الفرد

¹ بلحسين حواء: العلاقات الاجتماعية الجامعية من خلال تقييمات وتصورات المدرسين والطلبة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص59.

² روبرت بوتنام، ترجمة إيناس عفت: كيف تنجح الديمقراطية، تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 2006، ص 215.

بالإنتماء لأكثر من بناء إجتماعي في نفس الوقت، وفي هذا الصدد صنف فوكوياما أيضا المجتمعات إلى ثلاثة أنماط:

- مجتمعات تتعدم فيها الثقة بين الأفراد بعضهم ببعض من جهة، وبين الأفراد والدولة بمختلف مؤسساتها من ناحية أخرى، ويضرب مثلا على ذلك بالمجتمع الروسي الذي تتعدم فيه كافة أشكال الثقة المجتمعية.

- مجتمعات أبوية: وهي المجتمعات التي يكون السبيل الوحيد فيها لتكوين النزعة الإجتماعية هو العائلة وتتحكم القيم التقليدية في علاقة الأفراد في بعضهم البعض وعلاقاتهم بالآخرين خارج نطاق هذه الجماعة.

- مجتمعات ترتفع فيها مستويات الثقة المجتمعية، وتتميز هذه المجتمعات بوجود نزعة قوية وعفوية نحو التواصل مع الآخرين، حيث تنتشر فيها شبكات واسعة من المؤسسات التطوعية والأبنية الإجتماعية التي تخرج فيها العلاقات الإجتماعية من الأنماط التقليدية.

و يؤكد فوكوياما أن كافة المجتمعات تقف على خط متواتر بين النموذجين الأول والآخر من حيث مدى إمتلاكها لرصيد مقبول من رأس المال الاجتماعي، ومن ثم درجة تقدمها على المستويات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية، فعلى سبيل المثال إذا إنتشرت الثقة بين العاملين في مشروع تجاري نتيجة لوجود مجموعة مشترمة من القواعد والمعايير فإن هذا يؤدي إلى خفض تكاليف ممارسة الأنشطة الإقتصادية، وبناء على ذلك تتحسن قدرة المجتمع على إبتكار أشكال تنظيمية جديدة تعتمد في ممارستها لأنشطتها على الثقة.¹

- ومما سبق يتضح أن نجاح أي بناء اجتماعي في تكوين رصيد من رأس المال الاجتماعي يتوقف على قدرة هذا البناء على الاستفادة من شبكات الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم

¹ إنجي محمد عبد الحميد: دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر، سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، القاهرة، المركز المصري للحقوق الإقتصادي والإجتماعي، 2010، ص41-42.

المتوفرة بين أعضائه، وتوسيع وتنمية هذه الروابط والعلاقات بما يمكن البناء الاجتماعي من تحقيق أهدافه.¹

ثانياً: التصور النظري لرأس المال الاجتماعي:

1- اتجاهات دراسة رأس المال الاجتماعي:

لا تقل دراسة وتحليل الاتجاهات التي تناولت رأس المال الاجتماعي صعوبة عن قياسه وتعريفه، فقد أدى تعدد اتجاهات دراسته وتشابكها وتعارضها في كثير من الأحيان، إلى صعوبة تصنيفها. وقد نشأ عن ذلك وضع صار معه المفهوم شديد الاتساع والعمومية، بحيث صار ينطوي على أكثر معني بالنسبة للباحثين والأكاديميين في شتى فروع العلوم الاجتماعية، لذلك فمن الضروري وضع إطار عام لاتجاهات دراسة رأس المال الاجتماعي وقد صنفت الدراسات إلى اتجاهين هما :

- الاتجاه الفرنسي أو المدرسة الفرنسية: ويعتبر بيير بورديو Pierre Bourdieu من أشهر منظريها يعود إليه الفضل في إعادة اكتشاف المفهوم.
- الاتجاه الأنجلو أمريكي: ومن أهم رموزه روبرت بوتنام Robert Putnam، أستاذ العلوم السياسية بجامعة هارفارد، والذي يعود إليه الفضل في نشر المفهوم بين الدوائر البحثية والأكاديمية.

أولاً: الاتجاه الفرنسي أو اقتراب الجماعة:

يتبنى هذا الاتجاه فرضية أساسية تتمثل في أن الجماعة الاجتماعية هي أساس حصول الفرد على أية مزايا اجتماعية أو اقتصادية، وانتماء الفرد للجماعة الاجتماعية هو السبيل للحصول على مجموعة من الموارد، والمهارات المتوفرة لدى غيره من أعضاء الجماعة.² ويتحدد وضع الفرد في المجتمع من خلال قوة ونفوذ الجماعة الاجتماعية التي ينتمي لها، فكلما

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص، ص24، 25.

² Boudieu Pierre, "Chapter (9):The forms of Social Capital", in Rishardson,JG.Ed,Hand Book of Theory and Research for The Sociology of Education,Connecticut,Green Wood Press,1985,pp.130-137.

كانت الجماعة الاجتماعية قوية وذات نفوذ، كلما استطاع أعضاؤها تحقيق مكاسب مادية وأدبية أكبر، ويتجسد رأس المال الاجتماعي من وجهة نظر هذا الاتجاه في مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية والمبادئ والقيم التي تحكم العلاقة بين أعضاء هذه الجماعة، والتي تسهل التعاون فيما بينهم. وانطلاقاً من هذه الفرضية قدم بيير بورديو تعريفه لرأس المال الاجتماعي بأنه "الروابط والعلاقات الاجتماعية والقيم والأعراف لدى أعضاء أية جماعة المرتبطة بالموارد المتاحة، والمتوقع توافرها في المستقبل، وتساعد على تحقيق أهدافهم"¹ ووفقاً لهذا التعريف، ينطوي رأس المال الاجتماعي على مجموعة من العناصر هي:

- 1- علاقات اجتماعية يقوم الأفراد بتكوينها فيما بينهم للحصول على، أو الاستفادة مما يمتلكونه من موارد مادية وغير مادية.
 - 2- موارد مادية واجتماعية، والمقصود بالموارد المادية هو الموارد الاقتصادية، أما الموارد الاجتماعية فتتمثل في الوضع الطبقي، والمكانة الاجتماعية، ويتم تبادل هذه الموارد بين أعضاء الجماعة.
 - 3- بناء اجتماعي، تتكون في إطاره هذه القيم، ويتم استغلال وتبادل الموارد بين أعضائها في إطار مبدأ التبادلية أو المعاملة بالمثل.
- ويعتبر بورديو رأس المال الاجتماعي كغيره من صور رأس المال، التي يؤدي التفاوت في امتلاكها لاختلاف، هياكل وآليات التفاعل الاجتماعي بين مختلف فئات المجتمع.
 - كما يؤكد أن شبكات العلاقات الاجتماعية، لا تعمل من تلقاء نفسها وإنما تخضع لمجموعة من العمليات الاقتصادية والاجتماعية، التي تتم لتوزيع المزايا والنفوذ بين الطبقات، والفئات الاجتماعية، بحيث يمتلك بعضها السلطة والنفوذ، ولا يحصل الآخرون على شيء.

¹ Boudieu Pierre, "Chapter (9), ibid, p,p140-142.

- ومن هنا يلاحظ أن بورديو لم يهتم بدراسة رأس المال الاجتماعي في حد ذاته، أو كمفهوم مجرد، وإنما اهتم بدراسة آليات تفاعله مع غيره من صور رأس المال، لإعادة إنتاج وتكريس أوضاع اجتماعية، واقتصادية، تؤدي إلى عدم المساواة.
 - وجاء حديثه عن رأس المال الاجتماعي في إطار التمييز بين رأس المال الثقافي وغيره من صور رأس المال وعلي رأسها رأس المال الاجتماعي، وفي هذا الصدد صنف بورديو رأس المال إلى أربعة أنواع هي:
 - رأس المال المادي: هو مجموع الموارد المادية والرمزية، التي تمتلكها جماعة اجتماعية معينة، وتتفاوت أهميتها من جماعة إلى أخرى.
 - رأس المال الثقافي: هو مجموع المعارف الثقافية التي تدعم أوضاع التفاوت الطبقي بين جماعة اجتماعية وأخرى، ومن أهمها التعليم.
 - رأس المال الاجتماعي: مجموع الموارد والمزايا التي يحصل عليها الفرد نتيجة عضويته في جماعة معينة.
 - رأس المال الرمزي: المكانة الاجتماعية التي تمنحها الجماعة للفرد نتيجة لما يتمتع به من مزايا، ويقصد بها الوضع أو المركز الاجتماعي.¹
- وقد رأى بورديو عند دراسته للرأس المال الاجتماعي أن ما يجمع رأس المال الاجتماعي بصور رأس المال الأخرى هو الطابع الصراعي، في بيئة اجتماعية تركز أوضاع اجتماعية واقتصادية لصالح الطبقة المهيمنة.
- ويرى بورديو أيضا أن مقدار المتوفر لدى الفرد من موارد يعتمد على حجم ونوع الروابط الاجتماعية التي يمتلكها، وهي التي تحدد حجم الفرص المتاحة له للحصول على تلك الموارد،

¹ Boudieu Pierre, "Chapter (9): The forms of Social capital", OP.CIT, P141.

كما تتوقف قدرة الأبنية الاجتماعية في تحقيق أهداف من ينتمون إليها على السياق المحيط، والذي يجعلها في بعض الأحيان-غير قادرة على ربط أعضائها بالفرص والموارد المتاحة.¹ وحدد بورديو عاملين لهما تأثير أساسي في قدرة الفرد على الحصول على المزايا المتوفرة في إطار الجماعة، وهما:

- 1- بنية العلاقات الاجتماعية التي يكونها الأفراد، ويقصد بها شكل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الجماعة وما إذا كانت تتسم بالهيراركية، أم أنها علاقات غير رسمية.
- 2- المكانة أو الوضع الذي يحتله الفرد داخل هذا البناء، وما إذا كان يسمح له بالوصول للموارد التي تتيحها العضوية في هذه الجماعة.

وفي هذا الصدد أكد بورديو على الطابع الصراعى لرأس المال الاجتماعي، فرأس المال الاجتماعي-وفقا لرأيه-هو انعكاس لما تمتلكه الطبقة الاجتماعية المسيطرة من القوة والنفوذ، ويعكس أيضا استخدام أبناء الطبقة المسيطرة لما يتمتعون به من امتيازات، مادية وأدبية، لتكريس أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية، فيما يُحرّم من لا ينتمي لهذه الطبقة من الحصول على نفس الامتيازات.

وفي إطار نفس الاتجاه قام " نان لين " Nan Lin،² بدراسة العلاقة بين رأس المال الاجتماعي وتحقيق المكانة الاجتماعية Social Capital and Status Attainment حيث أكد أن رأس المال الاجتماعي ما هو إلا "مجموعة، من الموارد الاجتماعية-المادية منها وغير المادية-التي يقوم أعضاء أي جماعة اجتماعية بحشدها لتحقيق مجموعة من الأهداف". ويقصد بتحقيق المكانة "العملية التي يقوم عن طريقها الأفراد بحشد، واستثمار مواردهم وتحويلها إلى مجموعة من العناصر التي يمكن استخدامها في تحسين أوضاعهم سواء الاجتماعية أو الاقتصادية "وصنف لين الموارد التي تمتلكها الجماعات الاجتماعية إلى نوعين، هما:

¹ Lin, Nan, Ed, Social Capital: A Theory of Social Structure and Action, U.K, Cambridge University Press, 2001, pp.224-226.

² Lin Nan, Ed, Social Capital, Ibid, p225.

- موارد شخصية Personal Resources: وهي الموارد التي يمتلكها الأفراد، ويستطيعون استخدامها بحرية تامة، دون أي تدخل من المجتمع الذي ينتمون إليه.

- موارد اجتماعية Social Resources: وهي الموارد التي يستطيع الأفراد الحصول عليها من خلال علاقاتهم الاجتماعية، وتتمثل في الموارد المادية والمزايا الاجتماعية التي يمتلكها أعضاء الجماعة ويبادلونها.¹

ومن الأمثلة الواضحة على ذلك ارتباط نظام الترقى والحصول على الوظائف، في العديد من البلدان النامية بما يتوافر للفرد من شبكات العلاقات الاجتماعية، وبدون هذه العلاقات قد لا يستطيع الفرد الحصول على الوظيفة والترقى في العمل حتى إن توافرت له القدرات، والمهارات المطلوبة.

ووفقاً لهذا التعريف يتكون رأس المال الاجتماعي من ثلاثة عناصر أساسية، هي:

1- مجموعة من الموارد المادية وغير المادية.

2- إطار اجتماعي يتم من خلاله حشد الموارد المتاحة

3- أفعال يقوم بها أعضاء الجماعة للاستفادة من الموارد المتاحة.

وبالنسبة للعنصر الثالث، يؤكد لين أن الأنشطة التي يقوم بها الأفراد تعكس الفرص المتاحة أمامهم لاستغلال موارد المجتمع، فكلما توافرت هذه الفرص كلما استطاع الفرد تحقيق مجموعة من المكاسب والمزايا الاجتماعية أكثر.

وترتبط أنشطة الأفراد، إما بتدعيم الأوضاع القائمة، أو بالحصول على مزايا جديدة، وتُمثل

- الأولى الأفعال التعبيرية Expressive Actions : وهي الأفعال التي تؤدي إلى تنمية، وتطوير الموارد التي يمتلكها الأفراد.²

- أما الثانية فهي الأفعال الغائية Instrumental Action : التي تؤدي إلى الحفاظ على الأوضاع القائمة، كاستمرار هيمنة فئة معينة على مصادر الثروة.

¹ Lin Nan and may ray: "The position generator: measurement technique for investigation of social capital: chapter (3)" in social capital theories and research, 2001, p

² Lin Nan, Ed, Social Capital: A Theory of Social Structure and Action, ibid, p 30.

- ومن الكتابات الهامة في إطار نفس الاتجاه، كتابات " ميشيل فولبي وبوب إدوارد Michael Foley & Bob Edward، وتؤكد هذه الكتابات أيضاً أن رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكه الفرد أو الجماعة يرتبط بالأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في المجتمع، فهو لا يتكون من فراغ، ولا يعتمد فقط على العناصر القيمة والمبادئ الاجتماعية في تحديد شكل العلاقات الاجتماعية، وإنما هو نتاج السياق الاجتماعي المحيط.

وينتقد كل من فولبي وإدوارد منظري المدرسة التوكفيلية الجديدة من تبنا أفكار أليكس توكفيل- في التأكيد على أهمية دور القيم والأعراف التي تتكون في إطار المؤسسات التطوعية، في دعم الديمقراطية، من خلال تنمية ما اسماء توكفيل عادات العقل والقلب، وهي القيم التي تدفع أعضاء المؤسسات التطوعية للمشاركة في الحياة العامة، ولا ينكرا أهمية الروابط والعلاقات الاجتماعية المباشرة، إنما يشيران إلى أنها غير كافية وحدها، إذ ترتبط بسياق وبيئة اجتماعية أكبر قد لا تساعد على الاستفادة من هذه الروابط.

ومن هنا فقد أكدنا على أهمية السياق الاجتماعي الذي تعمل في إطاره الأبنية الاجتماعية، مع التعرف على الظروف التي تعمل في إطارها تلك الأبنية، وأي نوع من رأس المال الاجتماعي تنتج، وهل تنتج رأس مال اجتماعي إيجابي أم سلبي.

والملاحظ تطور هذا الاتجاه من مجرد الاهتمام بدراسة الأبنية الاجتماعية في حد ذاتها

إلى الاهتمام بالسياق الذي تعمل في إطاره هذه الأبنية والذي قد يعوق، أو يسهل من عملها.¹

ثانياً: الاتجاه الانجلو أمريكي: ويعتبر الاتجاه المسيطر في دراسة رأس المال

الاجتماعي، إذ تأثرت به العديد من الدراسات التي اهتمت بدراسة رأس المال الاجتماعي، منها دراسة البنك الدولي عن رأس المال الاجتماعي والتنمية.

ويمكن تقسيم هذا الاتجاه إلى رافدين، هما:

- الرافد الوظيفي Functionalist: والذي تمثله كتابات جيمس كولمان، James Coleman

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص، ص37-38.

- الرافد القيمي Normative: والذي تمثله كتابات روبرت بوتنام وفوكاياما Francis Fukuyama ويشير الرافد الوظيفي إلى أن المجتمع يتكون من مجموعة من الأفراد، وظيفة هذا المجتمع هي خلق التواءم بينهم وفقاً لرغباتهم واحتياجاتهم.

قدم هذا الرافد مجموعة من الإسهامات في تعريف المفهوم، من أهمها إسهام جيمس كولمان 1988 في إطار دراسته لدور رأس المال الاجتماعي في تكوين رأس المال البشري، وحيث عرف رأس المال الاجتماعي بأنه "مجموعة من العناصر الموجودة في إطار هيكل، أو بناء اجتماعي محدد، وتتشترك تلك العناصر في خاصيتين هما:

- 1- تتواجد هذه العناصر داخل بناء اجتماعي، يمتد من الأسرة على المؤسسات الحكومية، ويشمل عدداً كبيراً من الأبنية الاجتماعية الأخرى.
- 2- تساعد هذه العناصر الأفراد على القيام بمجموعة من الأنشطة المشتركة، لتحقيق مجموعة من الأهداف.

ويتجسد رأس المال الاجتماعي في مجموعة من العناصر المنتجة الموجودة داخل جماعة اجتماعية قد تكون رسمية أو غير رسمية، وبذلك يشير مصطلح capital إلى المدخلات التي تسهل عملية الإنتاج، أما مصطلح social فيشير إلى الروابط والعلاقات الاجتماعية في إطار أي شبكة اجتماعية.

واعتبر كولمان رأس المال الاجتماعي المورد الأساسي للفئات الفقيرة، وهو في ذلك يختلف مع بورديو في أن رأس المال الاجتماعي لا يرتبط بطبقة أو جماعة مسيطرة، وإنما يرتبط بالوظيفة التي يؤديها لتحقيق أهداف مجموعة من الأفراد بغض النظر عن طبيعة أو نوع هذه الأهداف.¹

¹ Coleman James: Social Capital in Foundations of Social Theory, U.S.A, Harvard University Press, 1994, PP.309-310.

ولا يعتبر كولمان رأس المال الاجتماعي نتاجاً لعملية طويلة الأمد، وإنما هو نتاج لعدد من الأنشطة الاجتماعية الأخرى، وتتمثل في عملية مفاضلة الأفراد بين مجموعة من البدائل ومقارنتها ببعضها للتوصل إلى أنسبها لتحقيق الأهداف.

وركز كولمان في دراسته لرأس المال الاجتماعي على كيفية إنتاج الفاعلون له، وطريقة استخدامه، حيث لم يهتم بدراسة الثقة المجتمعية كأحد مكونات رأس المال الاجتماعي، وركز فقط على دراسة الثقة الخاصة، التي تتكون بين أعضاء الجماعة نتيجة للتفاعل المباشر بينهم، وتقوم لخدمة أهداف محددة ولا يكون لها أهمية خارج نطاق الجماعة.

ويؤكد أيضاً أن رأس المال الاجتماعي لا يمكن الاستدلال على وجوده، إلا من خلال ما يؤديه من وظائف ويبرهن على ذلك بوجود بعض الجماعات التي تتمتع برصيد من الترابط والثقة المتبادلين بين أعضائها، ولا يمكن تحديد ما إذا كان هذا المجتمع يمتلك رصيماً من رأس المال الاجتماعي أم لا، وهذا لعدم وضوح الأهداف التي يساهم في تحقيقها.¹

ويضرب كولمان مثلاً على فكرته، بجماعات تجارة الماس في الولايات المتحدة، إذ تُشكل هذه الجماعات روابط وعلاقات اجتماعية تخلق نوعاً من الثقة بين أعضائها، بما يساهم في تسهيل المعاملات التجارية، دون الحاجة إلى إبرام عقود، ولكن هذا النمط من الثقة لا يخرج عن نطاق هذه الجماعات، وفي بعض الأحيان عن حدود معاملاتهم التجارية. والملاحظ أن النمط الذي قدمه كولمان، هو النمط السائد في العديد من البلدان النامية، إذ تنقسم هذه المجتمعات إلى عدد كبير من الجماعات التي تعتمد على الثقة المتكونة بين أعضائها دون غيرهم، بما يخلق مناخاً من العزلة بين أبناء المجتمع الواحد.²

¹ Coleman James, ibid, pp310, 315.

² Fukuyama Francis, Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity, ibid, pp87-90.

أما الرافد الثاني فيتمثل في كتابات كل من " فوكاياما" و"روبرت بوتنام"، وعلى الرغم من الأهمية التي يعطيها للقيم إلا أنه لا ينكر أهمية العناصر الأخرى التي تسهم في تكون رأس المال الاجتماعي.

- ويؤكد فوكاياما أن ما يميز رأس المال الاجتماعي عن غيره من صور رأس المال، هو إمكانية انتقاله عبر الأجيال، فهو لا يتكون بشكل تلقائي أو عرضي، وإنما يتكون عبر مجموعة من التفاعلات الاجتماعية والثقافية، التي تفرز قيماً مختلفة تميز المجتمعات عن بعضها.

والملاحظ أن فوكاياما لم يركز على القيم بشكل مجرد، وإنما اهتم بالممارسات الاجتماعية المرتبطة بتشكيل هذه القيم، حيث يري أن امتلاك أي مجتمع لرصيد من رأس المال الاجتماعي، يعتمد على قدرة أفرادها على الالتزام بالمعايير الأخلاقية لهذا المجتمع.

- وفي هذا الصدد صنف فوكاياما المجتمعات إلى ثلاثة أنماط، هي:

1- مجتمعات تنعدم فيها الثقة بين الأفراد وبعضهم من ناحية، وبين الأفراد والدولة بمختلف مؤسساتها من ناحية أخرى. ويضرب مثلاً علي ذلك بالمجتمع الروسي الذي تنعدم فيه كافة أشكال الثقة المجتمعية.

2- مجتمعات أبوية، وهي المجتمعات التي يكون السبيل الوحيد لتكوين النزعة الاجتماعية هو العائلة، وتتحكم القيم التقليدية في علاقة الأفراد ببعضهم البعض، وعلاقتهم بالآخرين خارج نطاق هذه الجماعة.

3- مجتمعات ترتفع فيها مستويات الثقة المجتمعية، وتتميز هذه المجتمعات بوجود نزعة قوية وعفوية نحو التواصل مع الآخرين، حيث تنتشر فيها شبكات واسعة من المؤسسات التطوعية والأبنية الاجتماعية التي تخرج فيها العلاقات الاجتماعية عن الأنماط التقليدية.

ويؤكد فوكاياما أن كافة المجتمعات تقف على خط متواتر بين النموذجين الأول والآخر من حيث مدى امتلاكها لرصيد مقبول من رأس المال الاجتماعي، ومن ثم درجة تقدمها على المستويات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، فعلى سبيل المثال، إذا انتشرت الثقة بين

العاملين في مشروع تجاري نتيجة لوجود مجموعة مشتركة من القواعد والمعايير، فإن هذا يؤدي إلي خفض تكاليف ممارسة الأنشطة الاقتصادية، وبناء على ذلك تتحسن قدرة المجتمع على ابتكار أشكال تنظيمية جديدة تعتمد في ممارستها لأنشطتها على الثقة.¹

ومن العرض السابق يمكن إبداء ملاحظتين على دراسة فوكاياما لرأس المال الاجتماعي، الأولى تتعلق بتركيزه على الصور الإيجابية لرأس المال الاجتماعي، إذ لا يتعامل مع الصور السلبية لرأس المال الاجتماعي على أنها جزء منه، ولكنه يتعامل معها باعتبارها أحد المؤشرات الدالة على عدم وجود رأس المال الاجتماعي، أما الملاحظة الثانية فتتمثل في تركيزه على الشكل الرسمي للمؤسسات التي يتكون في إطارها رأس المال الاجتماعي، ففي تحليله لتجربة دول جنوب شرق آسيا لم يعط البعد غير الرسمي في تكوين الثقة أهميته بل أنه أكد أيضاً أن العادات، والتقاليد التي تشكل الفضائل المدنية لا تسهم كلها في تكوين رأس المال الاجتماعي، إذ يمارس بعضها من قبل أفراد يتصرفون بصورة أحادية، بينما لا يظهر بعضها-الثقة المتبادلة على وجه الخصوص-إلا ضمن سياق اجتماعي معين، ويمكن القول أن فوكاياما - علي الرغم من انتماءه للرافد القيمي - إلا أنه تناول وظائف رأس المال الاجتماعي السياسية والاقتصادية، ولم يركز فقط على الوظيفة القيمية.

- ويرى فوكاياما أن علماء الاجتماع قد لاحظوا أن الولايات المتحدة قد امتلكت تاريخياً العديد من البنى الاجتماعية القوية، التي أعطت مجتمعا المدني الديناميكية والمرونة، وهي في ذلك تتفق مع العديد من الدول الغربية الأخرى من حيث امتلاكها لشبكات معقدة من المؤسسات الاجتماعية، ويقصد بذلك أنها لا تعتمد على نمط واحد من الأبنية الاجتماعية التي يستمد منها الأفراد ثقتهم في المحيطين، وذلك لتعدد انتماءات الأفراد، وخروجها عن النطاق الضيق للجماعات والأبنية الاجتماعية التقليدية، وبالتالي يكونون أكثر قدرة ورغبة في المشاركة في الحياة العامة والتعاون مع الآخرين.

¹ Fukuyama Francis, Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity, ibid, pp102.

ولا يختلف ما طرحه روبرت بوتنام كثيراً عما قدمه فوكاياما، فيما يتعلق بالبعد القيمي في دراسة رأس المال الاجتماعي، ويبدو هذا واضحاً في دراسته الأولى عن الديمقراطية في إيطاليا، والتي قارن فيها بين الشمال، والجنوب الإيطالي من حيث مدى التقدم والازدهار على المستويين السياسي والاقتصادي.¹

فعلى الرغم من امتلاك أقاليم الشمال والجنوب لنفس أدوات الإنتاج، والمهارات البشرية، والموارد المادية، إلا أن أقاليم الجنوب حققت تقدم على محافظات الشمال من حيث درجة التقدم، والازدهار الاقتصادي.

وأرجع بوتنام ذلك إلى امتلاك أقاليم الجنوب لرصيد مرتفع من رأس المال الاجتماعي عن أقاليم الشمال، وفي هذا الصدد عرف بوتنام رأس المال الاجتماعي بأنه "الخصائص التي تمتلكها المنظمات الاجتماعية، كالقيم والشبكات الاجتماعية، والروابط، التي تدفع الأفراد للعمل معاً"، وقصد بها الفضائل المدنية التي تدفع الأفراد للانضمام إلى جماعات بعينها.

وعلى عكس كولمان لا يمثل رأس المال الاجتماعي بالنسبة لبوتنام متغير محايد، فمدى ديمقراطية المجتمع، ومستوى التقدم الاقتصادي الذي يستطيع أن يحققه يعتمدان على امتلاك المجتمع لشبكة كثيفة من المنظمات التطوعية، والمقصود بها المؤسسات الوسيطة التي تشغل مساحة بين الدولة والقطاع الخاص، كالجمعيات الأهلية والمؤسسات التطوعية بكافة أشكالها، والتي لا ينتمي إليها الفرد نتيجة لوجود رابطة دم أو عرق أو علاقات جيرة. وإنما يرتبط بها رغبة منه في القيام بعمل جماعي، قد يخدم المجتمع، أو يخدم أفراد هذه الجماعة فقط.

لهذا صنف بوتنام رأس المال الاجتماعي إلى نوعين: رأس مال اجتماعي خاص Bonding Social Capital، ورأس مال اجتماعي رابط Bridging Social Capital، واعتمد في هذا التصنيف على معيارين، يتعلق أولهما بطبيعة الرابطة التي تتكون في إطارها القيم

¹ Putnam D Robert, Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community, U.S.A, Harvard University Press, 2002, pp.25-28.

الأساسية المكونة لرأس المال الاجتماعي، أما الثاني فيرتبط بالآثار الناجمة عن استخدام هذه القيم.

- بالنسبة للمعيار الأول (الرأس المال الاجتماعي الخاص): يتكون رأس المال الاجتماعي الخاص بين مجموعة من الأفراد، الذين يشتركون في رابطة دينية أو عرقية أو اجتماعية، كجماعات الهنود الحمر في الولايات المتحدة، والجماعات القبلية والعرقية في أفريقيا، وبعض الأسر الحاكمة في مجتمعات شبه الجزيرة العربية.

- وبالنسبة للمعيار الثاني (الرأس المال الاجتماعي الرابط): فلا يؤدي استخدام، وتوظيف رأس المال الاجتماعي الخاص خارج حدود الجماعات التي يتكون في إطارها إلى استفادة المجتمع، وكما يرى بوتنام فقد يؤدي وجود هذا النوع إلى شيوع عدم الثقة بين أعضاء هذه الجماعات وباقي المجتمع، بما يولد حالة من العزلة، وتفكك المجتمع الواحد إلى عدد من المجتمعات الأصغر.

أما النوع الثاني من رأس المال الاجتماعي، فيتكون في إطار جماعات اجتماعية قوية، تتميز العلاقات فيها بالتشعب والتعدد، فلا يجد الفرد نفسه مجبراً على الانضمام لها، ولكنه ينضم لها طواعية، ومنها-كما سبقت الإشارة- مؤسسات المجتمع المدني، والعضوية فيها غير إلزامية إذ يستطيع الفرد أن ينتقل من جماعة إلى أخرى، ويستطيع أيضاً أن يمتلك عضوية في أكثر من جماعة في وقت واحد.

وقد تمتد الآثار الإيجابية والسلبية لنشاط هذه الجماعات خارج نطاق حدودها إلى المجتمع الأوسع، ويؤكد بوتنام أن هذا النوع من الجماعات هو الذي يكون رأس مال اجتماعي إيجابي يسهم في تحقيق الديمقراطية، إذ يكتسب الأفراد من خلال عضويتهم مجموعة من المهارات والمعارف والعلاقات الاجتماعية، بما يولد لديهم نوعاً من الثقة المجتمعية Social Trus، تدفعهم للمشاركة في الحياة العامة، في بعض الأحيان التأثير في صنع القرار، بما يدعم الديمقراطية.

- وقد أكد بوتنام على هذه النقطة في دراسته الثانية عن أسباب تراجع الديمقراطية في الولايات المتحدة، والذي-كما سيتضح في الفصل الثاني- أرجعه إلى انخفاض رصيد هذا المجتمع من رأس المال الاجتماعي، وقد استدل على ذلك من انخفاض مستويات المشاركة والعضوية في مؤسسات المجتمع المدني ويؤكد بوتنام أهمية الانضمام لهذه الجمعيات في تكوين الثقة المجتمعية اللازمة لتحقيق الديمقراطية، فمن وجهة نظره يؤدي العزوف عن الانضمام لهذه المؤسسات إلى تآكل رصيد المجتمع من رأس المال الاجتماعي، بما يقود بدوره إلى تراجع الديمقراطية.¹

والملاحظ أن بوتنام في دراسته ركز على البعد القيمي الإيجابي، دون النظر إلى الأبعاد السلبية، وإن كان قد تطرق إلى الأشكال السلبية من رأس المال الاجتماعي.

2- المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي:

يعتبر رأس المال الاجتماعي احد ابرز مكونات رأس المال رأس المال للمؤسسات الاقتصادية، ولقد اخذ نطاقه كمفهوم سلوكي يتسع ليشمل شبكة الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي، وهو ما قد يتطلب وقتا من اجل الوصول إليهما، وما يؤدي بعد ذلك إلى بيئة تعاونية بين العاملين . زمنه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات.

بعبارة أخرى يمكن القول بأن العلاقات الاجتماعية المتطورة في مواقع العمل وخارجه، إذا ما تأصلت بأواصرها بمرور الزمن لتساهم في تعلم العاملين للتعاون الذي يسهل عملية طرح الأفكار ونشر المعرفة والمشاركة في طرح المعلومات التي تحقق التقدم والازدهار الاقتصادي. ولهذا توصل putnam إلى أن الإبداع دالة لحاصل ضرب عنصرين أساسيين هما:²

¹ Putnam Robert, Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy, Princeton University Press. U.S.A, 1993, pp48-50

² سعد علي العنزي - احمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 375-369.

- التعاون والتماسك الاجتماعي.
 - اعتبار أن النقطة الأولى المادة الأولية للتغيير التكنولوجي.
 ذلك أن الإبداع لا بد أن يهيأ له شبكة من الاتصالات الفعالة، وارتباط العاملون بعلاقات اجتماعية متماسكة، ومنه تصبح الشبكات الاجتماعية المبدعة هي المصدر الرئيسي لرأس المال الاجتماعي.

كما أكد (bina,azari,et falatoon,) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي يتمحور حول عدة معايير وأبعاد، أهمها:¹

- الثقة.
- الأخلاق.
- الولاء.
- شبكات ارتباطات العمل الفرقي.

إن هذه العناصر وغيرها تسهل عمليات التماسك والتكامل في تحسين كفاءة أداء المؤسسة وعمل أعضائها ككل في إطار تعاوني سليم.

بينما يعتبر البعض رأس المال الاجتماعي بمدى تمتع العاملين في المؤسسة بالقابلية إلى التفاعل في جماعات العمل من أجل تحقيق مصالحهم مع انجاز أهداف المؤسسة، من خلا ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم . كما يشير بعض المفكرين إلى أن رأس المال الاجتماعي على انه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وفي إطار العمل المتناسق.

نستنتج بأن رأس المال الاجتماعي يعبر بمثابة كيان حيوي متماسك، يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية والابتعاد عن الفردية.

¹ سعد علي العنزي - احمد علي صالح، المرجع السابق، ص370.

كما أكد (north) بأن الرأس المال الاجتماعي قد يسهم في صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه، لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، يمكن أن تلعبه في زيادة كفاءة علمية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فردية، قد تسهم في التغلب على مقاومة المتخصصين والمهنيين، وحتى الممارسين للإدارة من ذوي القدرات العقلية والذهنية المتميزة للمشاركة بالمعلومات والخبرات، من خلال ترسيخ قيم ومعايير العمل الجماعي، وبناء الثقة، وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.¹

يتضح في الأخير بأن رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المؤسسة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآزرين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء وصولاً إلى زيادة الولاء للمؤسسة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها.

كما تجدر الإشارة إلى أن رأس المال الاجتماعي يكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمجتمع والمؤسسات الاقتصادية، ولعل من أهم العوامل التي كانت وراء اهتمام المؤسسات برأس المال الاجتماعي ما يلي:

✓ تعقد العلاقات الاجتماعية في اغلب المؤسسات، ووجود العديد من المكونات التي يتضمنها، مما يصعب بناءه وخاصة في ظل العولمة، ووجود عاملين يصعب التعامل معهم ولديهم ولاءات ضعيفة، مما يؤثر سلباً على المؤسسة.

✓ أهمية التعرف على كيفية تعامل المدراء مع الطباع المختلفة والعلاقات المختلفة الموجودة في نفس المؤسسة، لأنه لا بد من التمييز بين معرفة هل العلاقات الاجتماعية سليمة

¹ سعد علي العنزي - احمد علي صالح، مرجع سابق، ص370.

داخل المؤسسة، وكيفية جعلها مناسبة من خلال نشاطات وأساليب إدارية تستعمل في بناءه والاستثمار فيه.

نستنتج بأن أهمية دراسة رأس المال الاجتماعي تكمن في معرفة ما يمكن للمسؤولين على مختلف المستويات فعله من أجل تشجيع الارتباطات الفعالة بين العاملين، وزيادة الثقة بينهم، ليكون التنظيم الاجتماعي منتعشا ومزدهرا على الدوام.¹

3- إقتربات دراسات الرأس المال الاجتماعي:

تعدد الإقتربات المستخدمة في دراسة رأس المال الاجتماعي، وذلك باختلاف التعريف المستخدم وأدوات التحليل والمنهج المتبع في الدراسة، وقد حاول كل اقترب تقديم رؤية خاصة به لدراسة رأس المال الاجتماعي، ويمكن إجمال هذه الإقتربات على النحو التالي:

أولاً: اقتراب المجتمع المحلي Community Approach:

ينظر هذا الاقتراب للمشاركة في التنظيمات المحلية الرسمية أو غير الرسمية باعتبارها دليل على سلامة المجتمع واستقراره، إذ تعود فائدة العضوية في هذه التنظيمات على جميع الأعضاء، فيما تتعرض المجتمعات التي تفتقد لهذه الروابط للتفكك.

ويؤخذ على هذا الاقتراب تركيز دراسته التطبيقية على نوع واحد من هذه التنظيمات، وذلك على الرغم من التأكيد المستمر على أهمية كلا النوعين- الرسمي وغير الرسمي- إلا أنه ركز فقط على التنظيمات الرسمية، وليس المقصود بالرسمية التنظيمات التابعة للدولة، وإنما هي التنظيمات التي تمتلك هيكلاً تنظيمياً واضحاً، ولديها قواعد ولوائح تحدد العلاقات بين أعضائها. ورداً على الانتقادات حول التركيز على هذا البعد دون غيره، الذي أدى إلى إغفال دراسة الآليات التي تستخدمها تلك التنظيمات في تكوين رأس المال الاجتماعي، فمجرد وجود تلك التنظيمات، ومشاركة الأفراد في أنشطتها لا يعبر عن حقيقة ما يمتلكه المجتمع من رأس المال

¹ سعد علي العنزي - احمد علي صالح، المرجع السابق، ص 371.

الاجتماعي¹، أكد مستخدمو هذا الاقتراب أن توافر البيانات والمعلومات حول هذه التنظيمات، هو الدافع الأساسي وراء التركيز على دراستها دون غيرها من الشبكات. ومن الأمور الأخرى التي انتقدوا بسببها، اعتبار رأس المال الاجتماعي مورداً يمكن تكوينه في أي وقت وتحت أي ظروف، دون تحديد الشروط الواجب توافرها سواء في التنظيمات التي تقوم بهذا الدور، أو في البيئة المحيطة التي تؤثر في قدرتها على القيام بدورها.

ثانياً: اقتراب تحليل الشبكات Network Analysis Approach:

يهتم هذا الاقتراب بدراسة العناصر البنوية للشبكات الاجتماعية، ويعبر رأس المال الاجتماعي وفقاً لهذا الاتجاه عن مجموعة من العناصر والموارد المتوفرة في إطار شبكة من العلاقات الاجتماعية، ويرتبط استخدام هذه الموارد بأمرين، هما:

1- حجم المتوافر من هذه الموارد-سواء كانت مادية أو غير مادية-التي يمتلكها أعضاء الجماعة.

2- هيكل العلاقات الاجتماعية، الذي يحدد طريقة استخدام الموارد المتاحة، كما يحدد أيضاً وضع كل عضو من أعضاء الجماعة، وحجم النفوذ الذي يتمتع به، درجة استفادته من رأس المال الاجتماعي المتوافر لديها.

و قد أعطى هذا الاقتراب أهمية خاصة لخصائص الشبكات الاجتماعية من حيث الحجم وعدد الأعضاء ودرجة التجانس بين أعضاء الجماعة، الأمر الذي يعتبر عنصراً أساسياً في تحديد درجة التعاون بين أعضاء الجماعة.²

وأدى التركيز على البعد المؤسسي إلى إغفال البعد الكيفي في دراسة الشبكات، وهو البعد المتعلق بأدائها وكيفية ممارستها لدورها في تكوين الثقة بين أعضائها، والتي تعتبر المكون الأساسي لرأس المال الاجتماعي.

¹ انجي محمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 47.

² سعد علي العنزي – احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 48.

ثالثاً: الاقتراب المؤسسي Institutional Approach:

ركز هذا الاقتراب في دراسته لرأس المال الاجتماعي، على دراسة تأثير البيئة السياسية والقانونية والمؤسسية كعامل محدد لشكل وتفاعلات العلاقات والروابط الاجتماعية ومدى تأثير ذلك على رصيد المجتمع من رأس المال الاجتماعي من ناحية أخرى.

وربط أيضاً بين طبيعة السياقات المحيطة، التي تشكل بيئة هذه المؤسسات، وأداء هذه المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمشاركة، والتنشئة السياسية للمواطنين.

وقدم هذا الاقتراب مجموعة من المؤشرات لقياس مستوى اندماج الأفراد في الحياة المدنية، والمقصود به "درجة إقبال المواطنين على الانضمام للمؤسسات المدنية"، وتتمثل هذه المؤشرات في التصويت في الانتخابات، والمشاركة في عملية صنع القرار داخل المؤسسة ودرجة انتماء الفرد لهذه المؤسسة، وقد تم الاستدلال على هذه المؤشرات من خلال سؤال أعضاء هذه المؤسسات عن الطريقة التي يصفون بها أنفسهم، وما إذا كان الفرد يعتبر انتماءه الأول للأسرة، أم للمؤسسة الطوعية التي يشارك في أنشطتها، أم للمجتمع الذي يعيش في إطاره.¹

رابعاً: الاقتراب التوفيقي synergy:

حيث قدم هذا الاقتراب كل من ولكوك ونارين Woolcock&Narayn، أكداً أن من يريد دراسة وتحليل رأس المال الاجتماعي عليه أولاً أن يتعرف على العلاقات الاجتماعية القائمة في مجتمع الدراسة، وطبيعة المؤسسات التي تتشكل في إطارها هذه العلاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية مع عدم إغفال العوامل الخارجية المؤثرة، والتي تحدد من ناحية شكل العلاقات بين الأفراد، ومن ناحية أخرى تحدد شكل علاقة تلك المؤسسات بالدولة.

وقد طرح هذا الاتجاه سؤالاً محورياً حول دور المؤسسات التطوعية في تكوين الثقة المجتمعية لدى الأفراد، وما إذا كانت العضوية في هذه المؤسسات تؤدي إلي امتداد نطاق ثقة

¹ سعد علي العنزي – احمد علي صالح، المرجع السابق، ص 48-49.

الأفراد خارج الجماعات الاجتماعية التقليدية إلى المجتمع علي اتساعه، وإذا نجحت في القيام بهذا الدور فما هي الآليات التي تعتمد عليها في ذلك.¹

خامسا: الاقتراب السياقي Contextual Approach:

يهتم هذا الاقتراب بدراسة البيئة المحيطة بأي ظاهرة اجتماعية، قبل ربطها برأس المال الاجتماعي، وذلك لأن العوامل والظروف المحيطة هي التي تحدد قدرة المجتمع على المساهمة في إنتاج رأس المال الاجتماعي.

4- نظرية الموارد الاجتماعية لـ لين نان (Lin Nan) :

1.4 المبادئ النظرية لنظرية الموارد الاجتماعية

- التصور المزدوج: إن نظرية الموارد الاجتماعية لـ " لين نان، هي نظرية سوسولوجية حول السلوك الفردي داخل البناء الاجتماعي، تركز على الموارد الاجتماعية التي تحتويها شبكة العلاقات الاجتماعية والطريقة التي تمكن الفعل الفردي من الوصول واستعمال هذه الموارد لتحقيق أهدافه.²

يرى بعض الباحثين كيبير كانيسيوس أن مصطلح الموارد الاجتماعية المستعمل بكثرة عند لين نان هو مرادف للرأسمال الاجتماعي،³ في حين يرى البعض الآخر كموريس ليفاسك ودينا وايت أن هنالك فرق بين المصطلحين ولكن لين نان لم يبين بوضوح أوجه الاختلاف بينهما.

يعرف الباحث الموارد عموما على أنها ممتلكات مادية أو رمزية تكون قيمتها محددة اجتماعيا كالثروة والسلطة والمكانة الاجتماعية، قد تكون مكتسبة من خلال التعليم أو متوارثة، كما أن امتلاكها يعني امتلاك مكانة خاصة داخل البناء الاجتماعي بالمقارنة مع السلطة، وهي تنقسم إلى موارد فردية وموارد اجتماعية.

- الموارد الفردية: يملكها الفرد ويمكنه استعمالها بحرية كالثروة.

¹ سعد علي العنزي - احمد علي صالح، المرجع السابق، ص، ص49-50.

² Lin Nan : Social resources and Instrumental Action, Cité in (L) Nan, Revue Française de Sociologie, p 686.

³ مجوب رزيقة، دور الرأسمال الاجتماعي في الإدماج المهني لخريجي التعليم العالي، دراسة حالة - خريجي التعليم العالي لولاية الجزائر نظام كلاسيكي مرحلة التدرج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، بوزريعة، الجزائر 2010/2011، ص46.

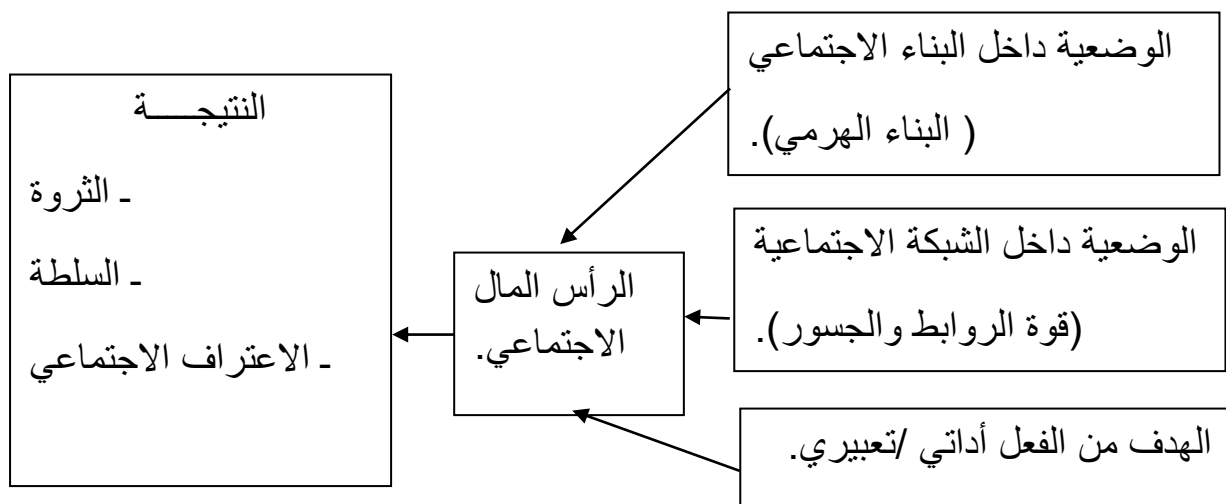
- الموارد الاجتماعية: موجودة في شبكة العلاقات الاجتماعية كالمكانة الاجتماعية للوالدين، هي ليست ممتلكات خاصة بالفرد ولكن موارد يمكن الوصول إليها من خلال الروابط المباشرة وغير المباشرة، كما أن الوصول إليها واستعمالها مؤقت ومشروط لأنها مرتبطة بخاصيتين هما الإلزامية والتبادل، تركز هذه النظرية على هذا النوع من الموارد.¹
- تجدر الإشارة إلى أن لين نان فرق بين الموارد الاجتماعية الخاصة بالشبكة الاجتماعية للفرد، والموارد الاجتماعية الخاصة بالفاعل المتصل به والذي بإمكانه تقديم المساعدة ولكن كلاهما يمثلان جانبين للموارد الاجتماعية.
- تنتمي هذه النظرية إلى المدرسة النيوكلاسيكية، التي ترى أن الرأس مال الاجتماعي "هو سيرورة لتراكم الموارد كنتيجة للتفاعل بين الفرد والبناء"²، فهي عبارة عن تصور ثنائي بين الاقتراب البنائي و اقتراب مرتكز على الفرد، يصبو إلى تجاوز الصراع بين الفرد والبناء الاجتماعي في دراسة الفعل، فيأخذ لين نان بعين الاعتبار تأثير البناء الاجتماعي ولكن يحاول دراسة التوافق النظري للتحليل على أساس اختيارات الفرد والفعل الذي ينتج عنه، فلهذا الأخير حرية نسبية في التحرك والاستثمار ولكن نتائج هذه الاستثمارات مرتبطة بالموارد المتاحة وبالتالي تؤثر على الأفعال المتخذة، وهذا ما يجعلنا نعتبر النظرية عبارة عن جدلية فعل/بناء. وهي تقوم على أساس مجموعة من المبادئ المتمثلة فيما يلي:
- نجاح الفعل مرتبط ارتباطا طرديا بالرأس مال الاجتماعي فهي تسمح بتحقيق أهداف الفاعلين.
- قوة المركز الاجتماعي: المراكز الاجتماعية الناتجة عن الأصل الاجتماعي تسهل الوصول إلى الموارد واستعمالها.

¹ Lin Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, p685.

² Lin Nan: Social Capital: A Theory of social structure and action, Coll structural analysis in The social sciences, Cambridge university press, Cambridge, 2001, p 19.

- قوة الروابط الضعيفة: نجاح الفعل يتطلب وجود روابط بين مختلف القنوات الاجتماعية تعرف بالروابط الضعيفة، ويعتبر وجودها أساسي ومصيري من أجل الوصول إلى أحسن الموارد الاجتماعية، سميت بالضعيفة نظرا لهشاشتها.
- قوة الروابط القوية: كلما كان المركز الاجتماعي عالي في البناء الهرمي كلما كان الرأسمال الاجتماعي ناتج أكثر عن الفعل التعبيري والروابط القوية.
- قوة التمرکز: كلما كنا قريبين من الجسر كلما تزايد حجم الرأسمال الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن قوة التمرکز مرتبطة بالمكانة داخل البناء الهيرالكي، فعندما يربط الجسر بين حلقتين اجتماعيتين متباعدين هيرلكيا أي عموديا من المهم جدا التمرکز قرب الجسر.
- التبعية البنائية: تأثير المكانة الاجتماعية مرتبط بالبناء الهيرالكي، وهي تحدد الرأسمال الاجتماعي المتحصل عليه. وفيما يلي مخطط يبين تأثير المتغيرات الثلاث المتمثلة في الوضعية البنائية، الوضعية داخل الشبكة الاجتماعية والهدف من الفعل على حجم الرأسمال الاجتماعي، ثم الرابط السببي بين الرأسمال الاجتماعي والنتيجة المحققة.¹

شكل رقم (01) نموذج لنظرية الرأسمال الاجتماعي للين نان



Source: (L) Nan : Social Capital ; A Theory of social structure and action, p76.

¹ Lin Nan: Social Capital: A Theory of social structure and action, pp7 5-76.

2.4 تأثير قوة المركز والروابط الاجتماعية على نجاح الفعل الأداتي:

إن هذه النظرية مبنية على أساس المستوى الماكرو والميكرو سوسيولوجي، بالنسبة للبعد الأول فإنها تقوم على أساس ثلاث افتراضات:

أولاً: يرى لين نان " أن البناء الاجتماعي هو عبارة عن شبكة من الأفراد تكون مراكزهم الاجتماعية مرتبة ترتيباً هيراركيًا حسب الموارد التي يمتلكونها، كما أن لهذا البناء الاجتماعي شكل هرمي"¹، وكلما كان المركز الاجتماعي للفرد في أعلى الهرم حيث يقل عدد الأفراد ويكون الموقع أحسن لمراقبة البناء، كلما كانت الفرص المتاحة أفضل من خلال الموارد الاجتماعية التي يمتلكها وكذا الموارد الاجتماعية التي يمكنه الوصول إليها بالمقارنة مع بقية الفئات الهرمية، ومنه يظهر على أنه يوجد " يوجد علاقة مباشرة بين المركز الاجتماعي في البناء الهيراركي والقدرة على التأثير في باقي المراكز من أجل أغراض أدائية"².

ثانياً: تعتبر هذه النظرية أن " كل مورد يمثل قاعدة لبناء هيراركي، وأن مركز الفاعلين في مختلف هذه الهيراركيات تكون قائمة على مبدأ التحول من مركز إلى مركز اجتماعي أعلى"³ فالفاعل الذي يمتلك مركز اجتماعي عالي له موارد تتناسب مع مركزه وتمكنه كذلك من اكتساب موارد أخرى، فمثلاً الفرد الذي يمتلك وظيفة مهمة له الفرصة أكثر من غيره في أن يصل إلى مركز أعلى.

ثالثاً: يرى الباحث أنه " رغم أن هذه النظرية تقترح أن البناء الهيكلي للمجتمع له شكل هرمي، إلا أن هذا لا ينطبق دائماً على الواقع الاجتماعي خاصة عندما يكون المجتمع في تطور وتحول"⁴.

- أما فيما يخص التحليل على المستوى الميكروسوسيولوجي، فتتجه هذه النظرية بجانب الفعل والتفاعل الاجتماعي، وحسب لين نان دائماً يمكن تحديد نوعين من الفعل: الفعل

¹ Lin Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, ibid, p687.

² Ibid, p688.

³ Ibid, p688.

⁴ Ibid, p689.

التعبيري (action expressive) وهو قائم على مبدأ التفاعل بين فاعلين لهم نفس المستوى الاجتماعي (homophilie) والفعل الأداةي (action instrumentale) وهو قائم على أساس التفاعل بين فاعلين ليس لهم نفس المستوى الاجتماعي (heterophilie)¹

- الفعل التعبيري: غالبا ما تكون التفاعلات الاجتماعية قائمة على أساس هذا المبدأ لأنها تعكس التقارب بين المراكز الاجتماعية في نفس المستوى الاجتماعي، أما بالنسبة لتحويل الموارد فيرى أن " التبادلات بين الفاعلين تضم شركاء قادرين ليس فقط على استعمال الموارد والمنافع ولكن تقديمها أيضا"²، ويحلل الباحث التفاعل الاجتماعي انطلاقا من أفكار كل من هومس، لزارسفيليد ومبرتون، الذين يعتبرون أن التفاعل الاجتماعي يتزايد عندما يكون هناك شعور متبادل بين الفاعلين وتشابهه في نمط المعيشة والظروف السوسيو اقتصادية، وفي نفس الموارد.³

- الفعل الأداةي: تكون التفاعلات الاجتماعية القائمة على أساس الاختلاف في المستوى الاجتماعي من خلال الروابط الضعيفة، التي تسمح بالربط بين مستويين هيراركيين مختلفين من أجل الحصول على موارد إضافية أو أحسن كالبحت عن عمل، كما ترتبط فعالية هذا الفعل بالمركز الاجتماعي للفرد الذي يدخل معه في علاقة،⁴ تجدر الإشارة على أن الباحث يعتبر أن " التوازن بين هذين النوعين من الفعل مهم من أجل الحصول في نفس الوقت على الاستقرار والتغير في المجتمع".⁵

- يرى لين نان أن " التفاعلات الاجتماعية القائمة على أساس التشابه في المستوى الاجتماعي والتي تضم مفاهيم الفعل التعبيري والبناء الاجتماعي كانت موضوع العديد من الدراسات في علم الاجتماع، على عكس التفاعلات الاجتماعية القائمة على أساس الاختلاف

1Lin Nan :Action, social resources, and emergence of social structure a rational choice Theory, cité in Ibid , p689.

² Ibid, p689.

³ (L) Nan: Social Capital: A Theory of social structure and action,ibid, p40.

⁴ محوب رزيقة، مرجع سابق، ص51.

⁵ (L) Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, ibid, p690.

في المستوى الاجتماعي والتي تضع مسافة بين نظرية الفعل الأداتي ونظرية البناء الاجتماعي¹، لذا فإن نظريته " تخص الفعل الأداتي بصورة خاصة"، وحسب الباحث دائماً فإنها "موجهة نحو سوق عمل غير مثالي يكون الفرد فيه محبباً على الاعتماد على علاقاته الاجتماعية، لأن التوظيف ليس قائماً فقط على المهارات والتأهيلات كما تعتبره نظرية الرأسمال البشري"، فيرى لين نان أن كل من الرأسمال البشري والرأسمال الاجتماعي متكاملان، ولكن للثاني دور أساس في الحصول على عمل لأن الفاعل لا يعرف كل الفاعلين في النسق الاجتماعي، بالإضافة إلى ذلك فإن نشر المعلومات غالباً ما يكون غير كامل.

إن الوصول إلى أحسن الموارد الاجتماعية واستعمالها يتطلب أفعال أدائية أكثر فعالية، فإستراتيجية الفعل الأداتي يمكن أن تقود إلى أفراد باستطاعتهم تقديم المعلومات الضرورية أو تحدث التأثير المراد، من خلال عاملين هما قوة المركز وقوة الروابط".²

- قوة المركز الاجتماعي في نجاح الفعل الأداتي: توجد علاقة طردية بين المركز الاجتماعي للفرد في السلم الاجتماعي والرأسمال الاجتماعي الذي يمكنه الوصول إليه. فكلما كان المركز الاجتماعي للفرد عالي كلما كانت فرصته في الوصول إلى الرأسمال الاجتماعي أفضل، فيرى أن " حجم التفاعل الاجتماعي يكون كبيراً عندما يتعلق بفاعلين لهم عدة عوامل اجتماعية مشتركة أي على أساس مبدأ التفاعل التشابه في المستوى الاجتماعي، وهذا سواء كانت هذه المراكز الاجتماعية مكتسبة أو متوارثة، ومنه يصل إلى الاستنتاج التالي: " إن المركز الاجتماعي للفرد مرتبط ارتباطاً طردياً مع الموارد الاجتماعية المكتسبة".³

نصل مما سبق إلى أن الفرص المتاحة من أجل الوصول إلى أحسن الموارد الاجتماعية قليلة بالنسبة للأفراد الذين يملكون مراكز اجتماعية محدودة، وفي سياق الحديث عن اللامعالية في الرأسمال الاجتماعي، لابد من الإشارة على أن لين نان ميز بين نوعين أو مصدرين الأول في امتلاكها الأولي وبالثنائي متعلق بالاستثمار في الرأسمال الاجتماعي، بعبارة أخرى الأول لا

¹ (L) Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, ibid, 690.

² Ibid, p691.

³ مجوب رزيقة، مرجع سابق، ص52.

نملك رأسمال اجتماعي مهم والثاني رغم امتلاك رأسمال اجتماعي مهم لا نتحصل على الكثير، وبالتالي طرح التساؤل الثاني " هل يوجد ميكانيزم يسمح للأفراد من مستويات أولية محدودة بالوصول إلى موارد اجتماعية أفضل"،¹ وهنا تظهر قيمة قوة الروابط الاجتماعية.

- قوة الروابط الاجتماعية في نجاح الفعل الأداتي: إن الاقتراب حول مصطلح قوة الروابط يقوم عموماً على أساس التفاعل بين فاعلين من نفس المستوى الاجتماعي، فالروابط القوية تميز الحلقة الاجتماعية الحميمية، وتضم أفراد لهم نفس المركز الاجتماعي.

كما تقوم كذلك على مبدأ التفاعل بين فاعلين من مستويين اجتماعيين مختلفين من خلال الروابط الضعيفة، ويتفق لين نان مع غرانوفيتز في أن " الروابط الضعيفة تسمح أكثر من الروابط القوية بالوصول إلى أحسن الموارد الاجتماعية"،² تعود الأفضلية حسبهما للروابط الضعيفة لأنها تربط بين أفراد من مختلف المستويات الاجتماعية وتتجاوز الحلقة الحميمية، وبالتالي تفتح الطريق لانتشار المعلومات"، فالخروج من هذه الحلقة يزيد من فرصة إقامة علاقات مع أفراد من مراكز اجتماعية عالية هذا ما يمثل إستراتيجية للفعل الأداتي، خاصة بالنسبة للأفراد الذين لا يملكون مراكز اجتماعية عالية ولكن هذا الأخير لا يمكن اعتباره بصفة مطلقة، لأن " الروابط الضعيفة يمكنها أن تربط بين فاعلين لديهم مراكز اجتماعية محدودة في السلم الاجتماعي، أما بالنسبة للأفراد الذين لديهم مراكز اجتماعية أولية عالية فتأثير قوة الروابط من أجل الوصول إلى المراد الاجتماعية يكون ضعيفاً"،³ فانطلاقاً من مركزهم الاجتماعي الأولي يمكنهم ربط علاقات أو روابط قوية من أجل الوصول إلى موارد اجتماعية مماثلة أو أحسن، ففي القمة ومن وجهة النظر الأداتية الأحسن الاعتماد على الروابط القوية.

إن تأثير قوة الروابط على الموارد الاجتماعية يتزايد خاصة عندما لا يكون المركز الاجتماعي الأولي عالي كما أن نقص الفرص المتاحة تقلل فعالية الروابط الضعيفة، وبما أن تأثير قوة الروابط الضعيفة قليل على المستويات والمراكز الاجتماعية العالية وكذا المحدودة

¹ مجوب رزيقة، مرجع سابق، ص52.

² مرجع سابق، ص53.

³ Lin Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, p695.

جدا، فإن المستويات الوسطى في البناء الاجتماعي هي الأكثر تأثرا بهذه الروابط. نستنتج مما سبق أن: "هناك تأثير تفاعلي بين المركز الاجتماعي وقوة الروابط على الموارد الاجتماعية".¹

ثالثا: الرأس المال الاجتماعي والعمل

1- مزايا العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي: إنطلاقا من أن الولاء العالي، الألفة القوية، التعاون المثمر، كانت من أسباب ظهور نظام الإنتاج الآلي في المؤسسات اليابانية قبل غيرها، فإن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي يسمح بتحقيق مجموعة من الفوائد، يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

1. ترسيخ قيم الالتزام المنظمي.
2. تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي.
3. المساهمة في تعزيز العمل الجماعي.
4. تطوير رأس المال الفكري.
5. تقليل كلفة المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم.
6. زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي.

و فيما يلي شرح لهذه العناصر باختصار :

أ- رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي: من بين العناصر التي تزيد من ولاء العاملين لمؤسستهم والقضاء على نظرتهم السلبية تجاه مسئوليتهم بأنهم يعطون الأوامر فقط، فإنه لا بد من الجمع بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف مشتركة، من شأنها إيجاد العاملين الملتزمين، ويساهم رأس المال الاجتماعي في ذلك بمنح الفرص الكافية لكي يكون العاملون جيدين، من خلال ترسيخ فرص قضاء وقت أطور في عمل الأشياء للمنفعة المشتركة للعاملين والمؤسسة على حد سواء.

¹ (L) Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, ibid, p695.

² سعد علي العنزي _ احمد صالح، مرجع سابق، ص، 375.

ب- رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي:

إن وجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة من العوامل الرئيسية لتطوير روح الولاء لدى العاملين وتوطيده، فضلا عن ترسيخ الارتباط العالي بإيجاد آليات تزرع الألفة والتعاون، من أجل الوصول إلى الأداء العالي، الذي لا يعتمد على الرقابة الرسمية والهيكل البيروقراطي المتحجر، وعليه فإن ممارسات الأداء العالي تتطلب تعاوننا حقيقيا وثقة عالية وتنسيق فعال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

ت- رأس المال الاجتماعي أداة لتعزيز العمل الجماعي: يمكن اعتبار رأس المال

الاجتماعي، كأحد الحلول الجيدة لمواجهة تقلبات الظروف الاقتصادية، من خلال تمتع العاملين بضمانات ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء، بفعل الأخذ بعين الاعتبار لعلاقات العمل المستقرة والعمل الجماعي المنسق بصفة رسمية أو غير رسمية. وعليه فإن المؤسسات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيه، هي السمة المميزة الملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

ث- رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري: يساهم رأس

المال لاجتماعي في تطوير رأس المال الفكري من خلال الدور الذي تقوم به شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توافقي جماعي. وذلك من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها.¹

¹ سعد العلي العنزي - احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 376.

ج- رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص

الإبداع والتعلم: إن تحقيق المنافع السالفة الذكر والمحافظة عليها، من خلال إيجاد قاعدة صلبة متماسكة لرأس المال الاجتماعي، لا يكون مجانياً، بل يتطلب عمليتين أساسيتين يمكن حصرهما في: **عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين**، اللذين قد يكلفان المؤسسة أمولا طائلة في الوهلة الأولى ولكن مع مرور الوقت وعند ترسيخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتوطد العلاقات السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليم، فإن هذه التكاليف ستخف تدريجياً، وهو ما يتطلب رؤية ثابتة لإدارة رأس المال الاجتماعي عن طريق تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلفة يضحى بها، وينبغي تقليصها. كما أن رأس المال الاجتماعي بإمكانه تجاوز الحواجز ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسئولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

2- الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي:

هناك العديد من الباحثين في مجال رأس المال الاجتماعي، يتفقون على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه تتمثل في ثلاثة اتجاهات رئيسية وهي:¹

أ- إقامة الروابط

ب- تعزيز الثقة

ت- تشجيع التعاون

أ- **إقامة الروابط:** يمكن اعتبار إقامة الروابط في المؤسسة كأحد مكونات رأس المال الاجتماعي من خلال قابلية عمال المؤسسة ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، بفعل العمل الجماعي المتماسك، ويتطلب ذلك الإحساس بأهمية تجاوز أو

¹ سعد العلي العنزي - احمد علي صالح، مرجع السابق، ص، ص376،387.

الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتقاعسون عنه في لحظة معينة، فالروابط الاجتماعية تتطوي على الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني، التي تعد من العوامل المهمة والمعززة للحالية الداخلية للمؤسسة.

و بالتالي فالإدارة عندما تريد تشغيل تلك الروابط لصالحها، لابد عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين أمام الإدارة، فضلا عن إظهار الانتماء لهم بهدف الحصول على ولائهم، وبالتالي فإن المؤسسات التي تقيم رأس المال الاجتماعي بدقة، لابد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين.

زمن اجل الوصول إلى ذلك تقوم العديد من المؤسسات بأمر متعددة لجذب العاملين إليها والتمسك بها، من بينها: استخدام وسائل التسلية والترفيه، النادي الصحي ومركز رعاية الأطفال، فهي بمثابة أماكن تبعث على البهجة والسرور، وتنعكس آثارها الايجابية على الأماكن الأخرى في حياة العاملين، بحيث يتيح المجال لتفاعلهم مع بعضهم البعض، مما يعمق علاقات الصداقة والزمالة الحقيقية التي تخلق إحساسا قويا بالتوجه نحو الجماعة... حيث تؤكد العديد من الدراسات بأن أغلب الجماعات تضعف ارتباطها وروابطها، ما لم تمنح فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة وفي أماكن مختلفة.

نستنتج بأن احد مفاتيح الاستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين وتسخير الجهود لتحقيق روابط اجتماعية منتجة بينهم.

ب- تعزيز الثقة: تعتبر الثقة من أركان رأس المال الاجتماعي، وهي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح، ويمكن التأكيد على أن مفهومي الثقة وعدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعا لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمؤسسات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية. وقد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه عندما نقول أن العمالة المؤقتة لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة.

إن يمكن اعتبار الثقة على أنها خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وتسمح بالتالي من بناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، وبالأخص إذا كانت هذه الثقة قوية وفاعلة التي تستند إلى الروابط القوية المتماسكة بين المؤسسة وأعضائها، والتي بإمكانها الصمود أمام مختلف العقبات، وهو ما يمكن قياسه بمدى توفر المصداقية في التعاملات والصفقات، وليست الثقة الهشة المبنية على المصالح الشخصية والمنافع الفورية، وعليه على الإدارة عدم ترك مبررات ودواعي لعدم الثقة، بل لابد من توفير الشفافية، وثقة للعاملين في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المؤسسة.

في الأخير يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، وهي:

- الامتناع عن ممارسة نمط المودة القسرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها.
- الاعتقاد الخاطئ لبعض المدراء بأن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم.

ت- **تشجيع التعاون:** يمثل التعاون احد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان ذلك ممكنا. والمؤسسات التي تمتلك رصيذا عاليا من رأس المال الاجتماعي، هي التي بحوزتها ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معا عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها يصعب تقليدها. إن الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون، مهم جدا انطلاقا من التوظيف الصحيح للأفراد من اجل بناءه من البداية، بتقصي اتجاهات ايجابية لدى المترشحين، مثل التميز بروح الفكاهة والاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلا من الانجازات الفردية.

كما أن هناك من اعتبر رأس المال الاجتماعي نموذجاً من النماذج النظرية لتفسير الثقة والتعاون، كما كان الحال بالنسبة لمارتن بالدام martin paldam الذي حاول أن يبين كيف أن العديد من النماذج النظرية تفسر لماذا يبني الناس الثقة في الآخرين ولماذا يتعاونون مع في شبكات. فوجد أن النظريات تشرح السلوك التعاوني الموجود في جميع العلوم الاجتماعية: الانثروبولوجيا والاقتصاد والعلوم السياسية، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، الخ. وواحد من النظريات التي تفسر التعاون هي رأس المال الاجتماعي، ويستدل على ذلك من قوله: " في الآونة الأخيرة فقد أصبح شائعاً بشكل متزايد لوصف الغراء الذي يولد فائضاً في التعاون على انه رأس المال الاجتماعي. هذا الغراء يجعل الناس يعملون معاً، أما لأسباب خاصة بهم، أو نتيجة للضغوط داخل المجموعة".¹

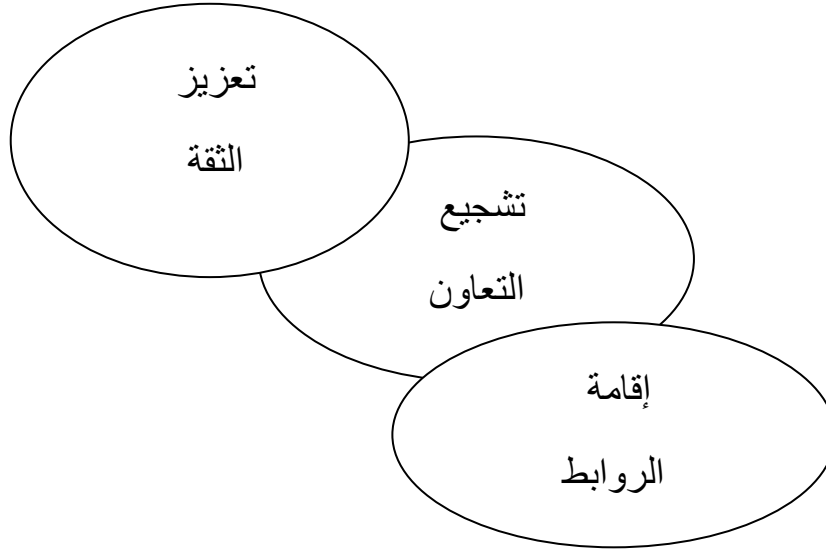
"بالدام" الذي وصف رأس المال الاجتماعي باعتباره " الصمغ الذي يمسك المجتمعات معاً" قسم تعاريف الرأس المال الاجتماعي لثلاث عائلات، وهي: الثقة، التعاون، الشبكة باستخدام افتراض رئيسي وهو أن الثقة تعني سهولة التعاون التطوعي، وقد اظهر بأن علاقة مشابهة توجد بين الثقة والشبكات.

3- بناء رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية:

إن العناصر الثلاثة التي سبق ذكرها تدعم بعضها البعض، تتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية أو داخلية، وبالتالي على المؤسسات الاستثمار فيها بشكل مثالي، يسمح لها بالمحافظة على استمرارها وإيجاد الدافعية بين أفرادها وجماعتها وفرق عملها لتبني السلوك المرغوب، كما يبين ذلك الشكل التالي:

¹ نادية أبو زاهر: محاولة لفهم إشكالية الرأس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.

الشكل رقم (2): مكونات رأس المال الاجتماعي



من خلال الشكل رقم واحد نستنتج بأن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون الرأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة، والتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي. في نفس السياق قدم كل من (Ileana & Buren) نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:

✓ نموذج المنفعة العامة: يقصد به أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من جميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المؤسسة.

✓ نموذج المنفعة الخاصة: يركز على الفرد وقابليته وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع... ويصبح التركيز منصبا على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي.

و الجدول رقم يبين طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

الجدول رقم (1): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماع

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة عمل
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيمة جدا	مباشرة قد لا تكون قيمة
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمؤسسة	غير مباشرة قد تكون عرضية
الروابط الضرورية	قوية وقد تظهر حتى مقاومات من قيل بعض الأعضاء	هشة وقد يكون من الضعف تنعدم علاقة الفرد بجماعته
الحافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة للكلى على وفق قاعدة الإنصاف	قوية، ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأنانية على السطح

المصدر: سعد علي العنزي: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار

اليازوري، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 388/389

بالإضافة إلى ذلك اقترح (Cohen & fields) جملة من الممارسات الإدارية، التي من

شأنها بناء قاعدة رصينة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية، أهمها:

✓ تشجيع صيغ العمل الفرقي، والتدريب والتعلم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير

الرأس المال البشري الاستراتيجي. وهو ما يسمح بالوصول إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها.

✓ مراعاة ثقافة المؤسسة عند توظيف عمال جدد، وبفضل استعمال صيغة العمل

المؤقت، وإخبارهم بعد مدة قليلة، وفي حالة وجود انسجام ثقافي فيمكن نقلهم لوضع العمال

الدائمين، بينما في حالة وجود صدمة ثقافية، فينبغي التعامل بسرعة وإخراج أولئك العاملين

الذين يضررون بمخزون رأس المال الاجتماعي.

✓ دفع الأجور المناسبة التي قد تكون سببا في ارتفاع معدل دوران العمل، ومنه تخفيضه وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك جدل حول مصدر تكوين رأس المال الاجتماعي، فهناك من رأى أن مصدر تكوينه الأكبر يكون في مؤسسات المجتمع المدني استنادا لرؤية بوتنام، فعلى سبيل المثال هناك من اعتبر مصدر رأس المال الاجتماعي موجود في الروابط التقليدية، كالروابط العائلية والمجتمعية أو الروابط المدنية ممثلة بشبكات المجتمع المدني حيث يود من يناقش بأن المصدر الأساسي لرأس المال الاجتماعي يقع في المجتمع المدني، وهناك من رفض هذه الرؤية معتبرا أن مصدر التأثير على تكوينه يكون في نوع النظام السياسي، وهناك من رأى انه يؤثر في مصدر تكوينه السياسات العامة للدولة فعلى سبيل المثال وجدت دراسة لندا كوك Linda Cook التي كانت بعنوان: "التماسك الاجتماعي في روسيا : الدولة والقطاع العام" أن الدولة تلعب دورا في تكوينه وازدهاره أو انحداره.¹ فيما رأت كل من جون بوث Booth John وباتريشا ريتشارد Patricia Richard في دراستها بعنوان: "السياق السياسي والمدني في أمريكا الوسطى"، وفي تحليلها لبلدان أمريكا الوسطى، بأن السلطوية لها تأثير قوي على رأس المال الاجتماعي، ويناقشان أن الحكومات القمعية زعزعت التطورات المدنية من خلال طريقتين رئيسيتين : الأولى، أنها تثبط نشاط المجموعة العفوي، والثانية، أنها تثبط الثقة.

فيما رأت بعض الدراسات بوجود أكثر من مصدر يؤثر في تكوين رأس المال الاجتماعي كما هو الحال بالنسبة لدتلند ستول Dietlind Stolle، في دراسته بعنوان : مصادر رأس المال الاجتماعي، حيث رأى أن مصدر رأس المال الاجتماعي يوجد في العائلة والروابط المدنية للمجتمع المدني والدولة والمؤسسات السياسية. وقد اعتبر هانس ويستلند Hans Westlund أن رأس المال الاجتماعي يوجد في جميع أنحاء المجتمع في

¹ نادية أبو زاهر، مرجع سابق.

القطاع العام والخاص وانه ظاهرة موجودة في جميع شرائح المجتمع، وفي جميع أنواع المنظمات، وبالتالي في القطاعين العام والخاص فضلا عن قطاعات المجتمع المدني.¹

4- البحوث الميدانية لـ " لين نان وعلاقتها بسوق العمل:

حاول لين نان لين نان إثبات نظرية الموارد الاجتماعية بإجراء عدة بحوث ميدانية تمثلت أهمها فيما يلي:

اختار سنة 1975 عينة نظم 399 رجلا تتراوح أعمارهم بين 21 و 64 سنة من منطقة صغيرة في مدينة نيويورك، وقام بتحليل المعطيات بالنسبة للأفراد الذين استعملوا علاقاتهم الاجتماعية من أجل البحث عن عملهم الأول وكذلك عملهم الحالي، اعتمادا على المكانة المهنية للفرد المتصل به كمؤشر للموارد الاجتماعية.

ومن أجل إظهار قوة الروابط بين الفرد المعني والفرد المتصل به، طلب من كل فرد أن يصف العلاقات بطريقة تسمح بفصل بين الروابط الضعيفة والروابط القوية، لقد أكدت النتائج نظرية الموارد الاجتماعية وبينت أنها تؤثر على المكانة الاجتماعية المكتسبة، فهي تسمح بنجاح الفعل الأداتي أي الحصول على عمل، كما أكدت أنها مرتبطة بالمكانة المهنية للأب وهنا تظهر قوة المراكز الاجتماعية، وأيضا استعمال والاعتماد على الروابط القوية أكثر من الروابط الضعيفة.²

قام كذلك ببحث ميداني آخر، وفي نفس المنطقة من مدينة نيويورك طلب المشاركة من الأسر القاطنة في هذه المنطقة وتوصل إلى 300 أسرة. وقد أخذ بعين الاعتبار المكانة الاجتماعية والأقليات الاثنية.

تحصل كل متطوع على علبتين من أجل إيصالهما، وفرق بين المستقبلين على أساس الجنس ولون البشرة، كما أن هؤلاء المرسلين لا يعرفون المرسلين مما جعلهم يحتجون إلى وسطاء، لقد حاول الباحث دراسة كل الوسطاء المستعملين وتوصل إلى أن السلسلة الاجتماعية

¹ نادية أبو زاهر، مرجع سابق.

² (L) Nan, traduction (E) Lazega: Revue Française de Sociologie, ibid, p691.

تكون فعالة أكثر عندما تنطلق من خلال الاتصال بأفراد لهم مكانة اجتماعية عالية، فالإستراتيجية الفعالة تتطلب حسب الاعتماد على الروابط الضعيفة أكثر من الروابط القوية"، ولكن تجدر الإشارة إلى أن الفرد الذي يملك مكانة اجتماعية لا تؤثر عليه طبيعة الروابط المسخرة، " فالروابط القوية يمكن أن توصل إلى نفس النتائج بالمقارنة مع الروابط الضعيفة"، بالمقابل فإن الأفراد الذين لا يملكون مكانة اجتماعية عالية تحصلون على نتائج جيدة من خلال استعمال الروابط الضعيفة.¹

قام لين نان كذلك بعدة دراسات مع باحثين آخرين هما فو وسونق سنة 2001 في تايوان، بحيث قارنوا بين تأثير علاقات القرابة) الروابط القوية (وتأثير العلاقات اللاعائلية الروابط الضعيفة (في الحصول على عمل، وقد توصلوا إلى أن علاقات القرابة لها تأثير أكثر في مهن دون أخرى، فهي تلعب دور أساسي في ميادين الصحة والحقوق والأمن على عكس التسيير والتعليم والكهرباء التي تتأثر أكثر بالروابط الضعيفة، وعليه استنتجوا أن تأثير الرأسمال الاجتماعي يختلف حسب نوع القطاع الاقتصادي.

كما تطرق لين نان كذلك إلى الانتشار الواسع لشبكة الأنترنات كشكل جديد للرأسمال الاجتماعي، الذي أثر حسبه على المحتوى الأمبريقي لنظرية الموارد الاجتماعية، بحيث قام انتشرت في الصين في سنوات (Filum Gong) بدراسة فرقة دينية تدعى فيلو غانغ التسعينات، ورغم معارضة السلطة لها آنذاك إلا أنها تمكنت من تطوير روابط من خلال شبكة الأنترنات مما ساهم في انتشار إيديولوجيتها وأفكارها على أوسع نطاق، وبالتالي يرى لين نان أن هذا المجال مازال خصب للدراسة والبحث.

نجد من بين الإشكاليات التي طرحها ضرورة الاهتمام بالبحث حول الفرق بين الرأسمال الاجتماعي الكلي (الجديد) الأنترنات (والرأسمال الاجتماعي المحلي، وهل من الممكن تبني نفس المبادئ والأفكار النظرية من أجل دراسة كلا النوعين؟ كما طرح فكرة تأثير الأنترنات على

¹ ibid, p694.

اللاعادلة في امتلاك الرأسمال الاجتماعي بين الشمال والجنوب، وأيضا اللاعادلة الاجتماعية داخل نفس المجتمع، وفيما تتجسد وكيف تتصور هذه اللاعادلة؟¹ ونظرا لأهمية الأفكار التي جاء بها لين نان، حاول بعض الباحثين التأكد من صحة الاستنتاجات التي توصل إليها، فتوصلوا إلى أن كل محتوى سوسيو اقتصادي يمثل حالة فريدة، ومن الصعب إخضاعه لقواعد سوسبولوجية عامة.

كالباحث ويجنير سنة 1991 الذي حاول التحقق من هذه النظرية في ألمانيا، باستعمال عينة من 604 أفراد من الجنسين، جزء منهم لهم الأقدمية في العمل والجزء الآخر في بداية مساره المهني، فتوصل هذا الباحث هو أنه بغض النظر عن الروابط التي تجمع بين الأفراد، فإن العلاقة بين المكانة السوسيواقتصادية للعمل المتحصل عليه من طرف الفرد والمكانة الاجتماعية للفرد الوسيط تكون دائما طردية، وهذا ما يؤكد النتائج التي توصل إليها لين نان حول ارتباط الرأسمال الاجتماعي بالمركز الاجتماعي، توصل كذلك إلى أن الروابط القوية تستعمل أكثر من طرف أفراد لديهم مكانة سوسيواقتصادية محدودة، في حين أن الروابط الضعيفة أكثر فعالية عندما تتطلق من أفراد لهم مركز اجتماعي عالي هذه النتائج مناقضة لما توصل إليه لين نان.²

5- سلبيات رأس المال الاجتماعي:

إن رأس المال الاجتماعي له بعض السلبيات مثل التواصل الاجتماعي الذي يتخذ شكل العصابات الإجرامية، والذي ينشأ في الأماكن التي ينقصها رأس المال الاجتماعي الإيجابي. حيث يمنع بعض الأفراد من التعبير عن أنفسهم من خلال الهياكل الاجتماعية مثل الأسرة أو المؤسسات الطوعية فرانسيس فوكوياما: (١٩٩٩ - ١٠). فالشبكات الاجتماعية ممكن أن تشكل قوات مؤثرة وفعالة للقيام بأعمال ضارة وسلبية كالتدخين وتعاطي المخدرات. بالإضافة إلى أن الارتفاع في مستوى رأس المال الاجتماعي داخل مجموعات معينة بينما انخفاضه بين تلك المجموعات يؤدي إلى وجود صراع ونزاع بدلا من التعاون بين المجموعات. (دعاء

¹ Lin Nan : Social Capital ; A Theory of social structure and action, ibid, pp 234-235.

² مجوب رزيقة، مرجع سابق، ص56.

بيدق: ٢٠٠٨-٣٠-٣٣) وبالتالي فليس رفس المال الاجتماعي ايجابيا دائما ولكنه له نواحي سلبية. كما أن رأس المال الاجتماعي أو المغالاة في تماسك الفريق وهوية المجموعة قد يتبنى أخلاقيات غير صحية بشكل غير متعمد من ضعف المساهمة للأفراد غير أعضاء المجموعة، حيث يستشوا ويعتبروا غرباء. كما أنه قد يقيد حرية أعضاء هذه المجموعة واستقلالهم الذاتي، وتعبييرهم عن هويتهم وهذا يتجاهل الطبيعة المختلفة للأعضاء (: Atencio : Bearnese ٢٠٠٨- ١٠٦، ١٠٧)، ويجعل لديهم رغبة في التحرر من القيود والتزامات.

هذا إلى جانب أن المغالاة في رأس المال الاجتماعي داخل مجموعة معينة قد يؤدي إلى التوسط حيث إن الشبكات والمجموعات يمكن أن تفرض التزام صارم، وبالتالي تقلل الحريات والإبداع الفردي وتخلق ضغطا للاستسلام إلى التوسط (Baker)

, : Miles - Watson ٢٠١٠- ٢٧). وهذه السلبيات تنتج من خلال رأس المال الاجتماعي المتكون داخل مجموعة معينة لاسيما أن كانت منغلقة على نفسها ولا تتصل بالمجموعات الأخرى في المجتمع. وفي هذا الإطار وعند التحدث عن أحد تنظيمات رأس المال الاجتماعي مثلا المدرسة. نجد أنه عند توافر رأس مال اجتماعي قوي وعلاقات اجتماعية قوية لدى بعض أعضاء مجلس الإدارة عن باقي الأعضاء؛ فإن هؤلاء الأعضاء الذين يتوافر لديهم قدرا كبيرا من رأس المال الاجتماعي يستأثرون بقرارات المجلس وأنشطته عن باقي الأعضاء مما يؤدي إلى تهميش الآخرين وعزلهم. بالإضافة إلى أنه عندما يكون رأس المال الاجتماعي قوي داخل المجلس عامة لدرجة تقرض الالتزام بالقواعد المنفق عليها فإن ذلك قد لا يسمح بالخروج عن المألوف والإبداع مما يفرض التوسط في جميع أنشطة المجلس.

وبالرغم من أن رأس المال الاجتماعي يتضمن بعض الفوائد الجماعات معينة؛ إلا أنه في نفس الوقت قد يتضمن عزلا لبعض الجماعات الأخرى من الوصول أو الاستفادة من الفرص التنموية الجديدة، كما أن الأفراد الذين لديهم تأثير ونفوذ يستخدمون المفهوم كوسيلة لدعم أو تعزيز الوضع الراهن أطلعت السروجي: ٢٠٠٩- ٢٢٣). وبالتالي يقلل من فرص هذه الجماعات المعزولة من حلوث حرك اجتماعي لها ويظل الوضع كما هو

وبالنظر إلى سلبيات رأس المال الاجتماعي في مجال المدرسة يتضح أن "المدرسة مصنع لإعادة إنتاج كل أشكال عدم التكافؤ والظلم والقهر السائدة في ثقافة ما، وتحولت العملية التعليمية إلى عملية إعادة تدوير لكل القيم الثقافية البالية في المجتمع، من أجل إخضاع الأقليات والطبقات المحرومة لهيمنة ثقافة الطبقات المسيطرة، من خلال فرض المنهج الخفي، كما تكشف عنه نظم الإدارة المدرسية بهيكلها التنظيمية وتفاعلاتها الداخلية (سامي نصار: 2005: 404). فمثلا بعض الطلاب من الطبقة الاجتماعية ذات المستوى العالي يستطيعون الحصول على دروس خصوصية في حين لا يستطيع ذلك الفقراء وأكدت دراسة زاج (Zhang : 404)

- 397 - 2009) على التأثيرات الضارة الرأس المال الاجتماعي على التنمية المتوازنة للتعليم الإلزامي. فرأس المال الاجتماعي للعائلة والمدرسة يتدخل في توزيع المصادر التربوية، بالإضافة إلى الجودة والنتائج المفيدة وبالتالي يتأف الناس في اختيار مدرسة محددة والتي يلعب فيها رأس المال الاجتماعي نور هام عن طريق اليات الاستثناء الاجتماعي. فالفقراء يملكون رء ما اجتماعا منخفضا وبالتالي قرّة أقل على اختيار مدرسة ذات جودة عالية، حيث لا توجد موارد شخصية وبالتالي لديهم فرصنا أظل في الحصول على الموارد التربوية الممتازة المحدودة، فيلتحق أولادهم بالمدارس الممتلئة بالعيوب. وبالمثل المدارس ذات السمعة السيئة وبالتالي رأس مال اجتماعي ضعيف لا يمكنها اختيار الطلاب إلا من هم نوي رأس مال اجتماعي ضعيف، مما ينتج عنه ازدياد الفجوة بين الفقراء والأغنياء، وفي النهاية تخفض قيمة المساواة التربوية.

كما تشمل سلبيات رأس المال الاجتماعي أيضا في أنه قد يجعل على سبيل المثال بعض الطلاب يكونون جماعات داخل المدرسة تقوم بأعمال شغب، حيث يرون في ذلك تعبيرا عن أنفسهم، وفي هذه الحالة تكون أهدافهم سلبية. وهذا قد يحدث بين أي مجموعة من العاملين داخل المدرسة تكون لديهم ميول عدائية تجاه الإدارة التي ترأسهم أو تجاه أي من زملائهم. وفي حالة الطلاب تشجع هذه الجماعات القيام بأعمال سلبية مثل التدخين.

هذا إلى جانب أنه قد يقلل من فرص الإبداع والابتكار داخل التنظيم، وقد يعمل على تعزيز الوضع الراهن، وقد لا يسمح بالحراك الاجتماعي لبعض الفئات الفقيرة

ومما سبق يتضح من عرض مفهوم رأس المال الاجتماعي أن هذه المفاهيم تحتاج إلى تنظيمات ومؤسسات تعبر عنها. حتى يحقق رأس المال الاجتماعي الفوائد الممكنة. ولذلك فإن الأمر يتطلب تعرف التنظيمات التي يتواجد من خلالها رئيس المال الاجتماعي والتي تمثل النوع الهيكلي منه (رأس المال الاجتماعي الهيكلي).

خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل أن الرأس المال الاجتماعي له دور كبير في المجتمع، ولدى الأفراد وخصوصا في داخل المؤسسات، ويعد أهم أصناف رأس المال في العصر الحديث، والأكثر غموضا على الإطلاق. فهو يختلف عن الصور الأخرى لرؤوس المال لأنه لا يمكن قياسه، حيث انه لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي، وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد. حيث يعتبر مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية التي يكونها وينظم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء اجتماعي ولخدمة أهداف مشتركة.

و لاحظنا في هذا الفصل أن الرأس المال الاجتماعي أصبح يعد احد العناصر المكونة لدالة الإنتاج، وهو ما يهيئ البيئة الصالحة لتحقيق نمو اقتصادي، مما يمكن المسؤولين في المؤسسات الاقتصادية من معرفة ما يمكن فعله من اجل تشجيع الارتباطات الفعالة بين العاملين وزيادة الثقة بنهم ليكون التنظيم الاجتماعي منتعشا ومزدهر على الدوام داخل المؤسسة الاقتصادية والمجتمع.

الفصل الثالث

الصراع التنظيمي

تمهيد

أولاً: الصراع التنظيمي: تعريفه، أنواعه، مراحلها، أسبابه، آثاره

- 1- تعريف الصراع التنظيمي
- 2- أنواع الصراع التنظيمي وأساليبه وتصنيفه ومصادره
- 3- مراحل الصراع التنظيمي
- 4- أسباب الصراع التنظيمي والأسباب التنظيمية
- 5- آثار الصراع التنظيمي ونتائجه

ثانياً: التصور النظري للصراع التنظيمي

- 1- نظريات الصراع التنظيمي
- 2- وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع التنظيمي
- 3- تشخيص الصراع وإثارته وكيفية التعامل معه
- 4- مستويات الصراع التنظيمي

ثالثاً: إدارة الصراع التنظيمي

- 1- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي وأهم الدراسات الخاصة بمعالجته
- 2- تقنية إدارة الصراع التنظيمي وقراراته
- 3- شروط إدارة الصراع التنظيمي
- 4- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

اختلف الباحثون والكتاب حول تعريف الصراع حيث ان كل منهم أعطى تعريفاً للصراع حسب زاوية نظره الى هذا المفهوم، وقد حظي للصراع باهتمام واسع النطاق تجلى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الادارية بوجه عام تبايناً كبيراً بشأن الصراع ودوره في سلوك الافراد والمنظمات واتجهت كل مدرسة فكرية الى النظر للصراع من زاوية تختلف عن الاخرى، فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الصراع أمراً خطيراً يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات او جماعات العمل فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من إصرارها أو تأثيراتها السلبية على المنظمة، ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة الى أن الصراع أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل، فالصراع: هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي مارسها الفرد بشكل لني أو ضمنى بغية تحقيق هدف معين، لذلك لابد أن تقوم ادارة المنظمة بمواجهة الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها.

أولاً: الصراع التنظيمي: تعريفه، أنواعه، مراحلها، أسبابه، آثاره

1- تعريف الصراع التنظيمي:

1. **الصراع لغة:** إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية يعني النزاع والخصام، الخلاف والشقاق. وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict وهي من أصل لاتيني، تعني العراك أو الخصام، إذا فالصراع إشتقاقاً يعني التعارض، بين المصالح والآراء أو الخلاف.

2. **الصراع إصطلاحاً:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم الفكرية لذلك نجد عدة تعريفات للصراع التنظيمي ومنها:

- **عبد الرحمن بن خلدون، العصبية التنظيمية تجدد أم استمرار ؟** : إذا تكلمنا عن بعض السوسيولوجيين السابقين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات فإنما كان لضرورة تسلسل المعلومات خاصة من الناحية التاريخية، والآن نود عرض أهم الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع التي اهتمت بدراسة الصراع.

لقد لاحظنا سابقاً كيف أن أغلب الباحثين في التنظيمات حاولوا وضع نظريات وقواعد لسير التنظيمات بغض النظر عن طبيعتها إدارية كانت أم صناعية أو غيرها وذلك نظراً لوجود قواسم مشتركة بينها.

و بناء على ذلك فإننا نحاول استخلاص من أعمال ابن خلدون ما له علاقة بهذا التوجه خاصة وأنه درس إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات السياسية،

وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب والانعزال والنكوص والتراجع والحساسية المفرطة. التي لها من الخصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى، ومن الخصائص التي تتفرد بها اعتباراً لخصائصها والتي قد تجعل بروز الصراع فيها أقوى من أي تنظيم آخر لأنها تجسد الصراع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.

و تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم التنظيمات التي ركز ابن خلدون عليها دراسته، خاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد، يتحدث ابن خلدون في الفصل السادس من المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل، حيث يتأثر سلوك المرؤوسين حسب توجهات الحكم عند ساستهم ، فإذا اشتهروا بالرفق والعدل عمل المرؤوسون على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته.¹ و أما إذا اتسم الحكم بالقهر والإخافة فإن المرؤوسين يتوجهون نحو التكاسل والتراجع، وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات، فإن العقوبات تذهب بأس المرؤوسين- وحماسهم - لأن العقاب المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوس، ونجد هذا الأمر في العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في التأديب والتعليم والصنائع والعلوم والديانات، إذ أن ذلك ينقص من بأس المرؤوسين ولا يستطيعون دفع عادية عن أنفسهم مثل طلبة العلم.² و في الفصل الأول من الباب الثالث من " المقدمة "يربط ابن خلدون الصراع على السلطة أو الملك بالمصالح على غرار دهرندورف وقد عبر عن ذلك بلفظ الملذات والشهوات واعتبر أن الملك منصب شريف ملذوذ يشتمل على جميع الخبرات الدنيوية والشهوات البدنية والملذات النفسية، لذا يحدث التنافس حوله وقل ما يسلمه أحد لصاحبه إلا إذا غلب عليه فتقع المنازعة...

وتقضي إلى المغالبة التي لا تتم إلا بالعصبية، ومن ذلك يبرز الصراع بين العصبية من أجل تحقيق هذه المصالح المتمثلة في الملذات والشهوات المختلفة، ومن أجلها يحدث التلاحم والتعاون داخل العصبية الواحدة ضد العصبية أو العصبية الأخرى.³

- وقد أكد كيلي: على أن الصراع هو: "نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة بالنسبة للمنظمة"، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه

¹ عبد الرحمن بن خلدون: كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، ط1، مكتبة المدرسة ودار الكتاب اللبناني، 1967، ج1، ص220.

² عبد الرحمن بن خلدون، نفس المرجع، ص221.

³ عبد الرحمن بن خلدون، نفس المرجع، ص271.

يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعات الكامنة، وقد أشار " ليتزر" الى الصراع حسب وجهة نظره بأنه يمكن أن يكون سلبياً أو ايجابياً إذ أن ذلك يعتمد على طبيعة الاسلوب الذي يتبع لمعالجته، وقد عرف "سميث" الصراع على أنه: "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والاهداف".¹

- أما "ليكرت" فيعرف الصراع بأنه: "تلك المحاولات النشطة التي يبذلها الفرد لتحقيق النتيجة التي يفضلها والذي اذا تحققت تمنع الاخرين من تحقيق النتيجة التي يفضلونها وهكذا ينشأ العداء بين الجانبين فينتج الصراع".²

- بينما الكاتب "سايمون" فيعرف الصراع بأنه: "المصطلح الذي يستخدم للإشارة الى تعطل ميكانيكية عملية اتخاذ القرار بحيث يتعرض فرد ما أو جماعة الى صعوبة في إختيار تصرف بديل".³

- أما "بارون" و"مويرج" فيعرفان الصراع بأنه: "عدم الموافقة أو القبول بين شخصين أو أكثر أو مجموعة العمل والذي ينجم عن عدم كفاءة وأهلية الاهداف والموارد والتوقعات والمدرجات والشعور والقيم".⁴

- بإمكاننا تعريف الصراع التنظيمي على أنه: "حالة عدم الاتفاق بين فردين أو مجموعتين أو أكثر والناجمة من حقيقة وجوب أو ضرورة اشتراكهما في موارد محدودة أو أنشطة عمل معينة، وكما تنشأ هذه الحالة بسبب امتلاكهم مركزاً وأهدافاً وقيماً وإدراكات مختلفة".

- ومما سبق ذكره آنفاً نجد ان التعريفات السابقة تعطي تفسيرات مختلفة ومتنوعة للصراع وأنها تكون غير قادرة على تحديد أبعاد الصراع بصورة دقيقة ومن خلال ذلك نرى انه لا بد

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989، ص 944- 943

² محمد حربي حسن: علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبعة جامعة الموصل، 1989، ص 949

³ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988، ص 979

⁴ مؤيد سعيد السالم مرجع سابق، ص 977

* كيلي وليتزر: هما من علماء الإدارة المشهورين المهتمين بعلم النفس، سميث : عالم ادارة أهتم بها ووضح وظائفها وركز على السلوك ولديه العديد من المؤلفات في هذا المجال، ليكرت : عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غير الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والإشراف ونظامه واستخدمت بحوثه في الادارة، سايمون: عالم في الادارة انتقد النظريات التقليدية وجاء بنظرية ادارية جديدة تقوم على أساس السياسة والقوة في ادارة المنظمة، بارون ومويرج : من علماء الادارة السلوكيون، انظر أقوالهم ضمن المصادر أعلاه

من التوصل الى تعريف شامل للصراع وذلك من خلال الاستفادة من التعاريف السابقة ومحاولاً سد الثغرات وتجاوز النواقص الموجودة فيها فلا بد من الاشارة الى هذا التعريف والذي ينص على أن الصراع : "موقف يتضمن نوعاً من التوتر النفسي الشديد أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين كل الافراد أو الجماعات بشأن الموارد والاهداف والقيم ومحاوله كل جهة فرض ارادتها وسيطرتها على الآخرين".¹

فهذا التعريف يتميز عن سابقه من التعاريف الاخرى بأنه يتضمن الاشارة الى مستويات الصراع المختلفة (الصراع النفسي، الصراع بين الأفراد والجماعات) هذا من جهة، كما أنه يظهر بواعث الصراع وأسبابه من جهة ثانية، ويبين غايات الأفراد المتصارعة إزاء بعضها البعض الاخر وكذلك يمتاز هذا التعريف بأنه ناتج عن تفاعل الأفراد والمجموعات مع بعضها ويرتبط بالممارسة الادارية داخل المنظمة وبشكل واضح.

- تعريف كامل مصطفى للصراع التنظيمي بأنه: " المقاومة والكفاح والإصطدام والتضارب في المبادئ داخل التنظيم الواحد".²

- و عرفه عبد الغني هلال محمد بأنه: " التعارض، في الأهداف أو المصالح أو التصرفات بين الأفراد والقيادات داخل الكيانات التنظيمية والإجتماعية".³

- بينما عرفه محمد فالح الحنيطي أنه: " عبارة عن تنافر يجري التعبير عنه بين طرفين على الأقل تقوم بينهما علاقة إعتمادية، حين يعتقدان بأن أهدافهما متضاربة، ومواردهما محدودة ويتدخل كل طرف في شؤون الآخر أثناء قيامهما بتحقيق أهدافهما".⁴

- يرى ناصر العديلي: بأن الصراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود تجمّع الجماعات في العمل أو في الأسرة، أو في النادي، أو في المدرسة وينتج

¹ مؤيد سعيدالسالم، مرجع سابق، ص 970

² كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، القاهرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، 1994، ص156.

³ محمد عبد الغني هلال: إدارة الأزمات، الإسكندرية، مركز تطوير الأداء والتنمية، 1996، ص143.

⁴ محمد فالح الحنيطي: الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة، عمان، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية،

1993، ص314.

النزاع أو الصراع كصدى لاختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو السيطرة أو الكسب المادي أو المعنوي.¹

- أما أحمد رحيم فقد قدم تعريفا للصراع شمل كل ما قيل عنه إذ عرفه أنه: " عملية تفاعلية عند عدم الإتفاق أو الإختلاف أو التناظر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات، أو عند تعر، أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الأخر، ومنعه من إشباع حاجاته وتحقيق أنشطته والتدخل فيها وبخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الإستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالترتيب لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومهارتهم متباينة"².

مما سبق نجد أن هناك اختلافات وتعددا في التعريفات التي تبناها المفكرون والكتاب في نظرتهم لمفهوم الصراع التنظيمي، ويرجع السبب في ذلك إلى وجود الكثير من المداخل لدراسة الصراع كظاهرة اجتماعية حيث يركز كل مدخل على جانب من الجوانب ويعود أيضا ذلك إلى تنوع الخلفيات والاتجاهات العلمية لكل فريق.

وعلى الرغم من هذا التباين، فإن معظم التعريفات تتضمن بعض السمات المشتركة، ومن أهمها أن الصراع موقف تنافسي بين فريقين أو تنظيمي 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.

- ويمكن على ضوء ما سبق تقديم تعريف شامل ومختصر للصراع التنظيمي فهو: "ظاهرة سلوكية طبيعية، تنشأ أولا داخل الفرد نفسه ويظهر جليا ويتعاظم من خلال التفاعل التنظيمي والإحتكاك مع الآخرين نتيجة لإختلاف الأهداف والغايات والتنازع حول هدف واحد".

¹ ناصر العديلي: السلوك الإنساني : منظور كلي مقارن، الرياض، منشورات معهد الإدارة العامة، 1995، ص53.

² Rahim A. (2001), "Managing Conflict in Organizations", 3rd Ed., Westport: Greenwood Publishing Group, Inc.p 118.

3. الصراع إجرائياً: موقف تنافسي بين أعضاء الهيئة التدريسية فيما بينهم أو مع الإدارة، تكون فيها جميع الأطراف مدركة للتعارض، فيما بينها في الوقت الذي يرغب كل طرف بالحصول على المركز أو الصلاحية أو القوة بما يتعارض، مع رغبة الطرف الآخر، ويمكن أن يكون في هذه الحالة مدمراً أو بناءاً.¹

2- أنواع الصراع وأساليب تصنيفه ومصادره:

1.2 تصنيفه:

هناك أساليب متعددة لتصنيف الصراع وتحديد أنواعه يمكن إدراجها بالآتي:
أولاً: الصراع على أساس مستوياته: حيث إن للصراع التنظيمي أربع مستويات أساسية هي:

1. الصراع النفسي (الذاتي): إن هذا النوع من الصراع يحدث داخل الفرد نفسه وترتبط قضية الصراعات النفسية بمبدأ اللاشعور فقد يميل الفرد الى اهمال بعض حاجاته الانسانية للتغلب على بعض الصراعات ويزداد خطر الصراع إذا كان ادراك الشخص محدوداً لا يتيح له فرصة مواجهة المشكلات وحلها.

2. الصراع بين الأفراد: هذا النوع من الصراع ينشأ بين شخصين أو أكثر يعملان في مكان ما سواء كانا من نفس القسم أو في أقسام مختلفة بنفس الدرجة الوظيفية أو قد يكون الصراع بين الرئيس والمرؤوس وهذا النوع من الصراع يعد من المشاكل الخطيرة لكثير من الاشخاص، لأنه يؤثر على العلاقات الشخصية ويؤدي بالنتيجة الى إنتشار الفوضى.

3. الصراع بين الجماعات: إن هذا النوع من الصراع يحدث بين مجموعات من الأفراد داخل المنظمة سواء كانوا من داخل القسم الواحد أو بين قسم وآخر والصراع بين الجماعات حتمي لوجوده في مختلف أنواع المنظمات وبالنتيجة فإن هذا النوع يؤدي إلى خلق إتجاهات عدائية بين الأفراد، كما أن هذا الصراع يمكن تقسيمه الى:

¹ عبد الله سعد العبيدي، الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة : دراسة ميدانية إستطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000، ص 14.

- الصراع بين الادارة والعاملين.
 - الصراع بين الوظائف.
 - الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين.
 - الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.
4. الصراع بين المنظمات: ويحدث هذا النوع من الصراع بين المنظمات على إختلاف أنواعها، وعلى سبيل المثال منافسة المنظمة من أجل مصادر التجهيز أو من أجل الحصول على أكبر حصة سوقية أو ترويج سلعة ما.

ثانيا: الصراع على أساس مدى نتائجه: وينقسم هذا النوع من الصراع إلى:

1. الصراع البناء: هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراتها إيجابية على كفاءة المنظمة وفعاليتها، إذ إنه يحفز المجموعات ويؤدي الى الابداع والتغيير والى تماسك أعضاء المجموعة الواحدة واكتشاف وسائل مبتكرة لتحسين نوعية الانتاج.
2. الصراع الهدام: هو الصراع الذي تكون نتائجه وتأثيراتها سلبية على كفاءة وفعالية المنظمة وهذا النوع من الصراع يؤثر على المنظمة ويلحق الضرر بها وبالعاملين فيها، ويؤدي هذا النوع الى هدر كبير في الموارد والى نشوء أحقاد بين الافراد والى زيادة نسبة الغياب وهذا بدوره يؤدي الى زيادة التكاليف وانخفاض الانتاجية ورداءة النوعية.
3. الصراع البناء - الهدام هذا النوع من الصراع يكون إيجابي ويفيد في مراحلها الاولى ولكن إذا تجاوزت نسبة درجاته حدوداً معينة فإنه سيلحق الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وتؤكد النظرة الحديثة للصراع بضرورة المحافظة على مستوى معتدل لهذا النوع من الصراع داخل المنظمة.¹

ثالثا: الصراع حسب مدى أو درجة حدوثه، وينقسم الى:

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 949

- التعارض: وهو درجة منخفضة من التوتر تبقى في مستوى الاختلاف والتباين ولا تعبر عن خلاف في المصالح.
- التنافس: وهو درجة معلنة من التوتر بمستوى الخلاف المقرون بتقبل متبادل لوجود الطرف الآخر ومحاولة التغلب عليه.
- الصراع: وهو درجة عالية من التوتر تصل مستوى التناحر المقرون بعدم قبول ورفض الطرف الآخر وكل ما يمثله من قيم وأهداف.
- الصراع حسب تطور مراحلها، وينقسم الى:
- الكامن (الضمني): وهو عدم الاحساس بوجود خلاف مع الآخرين، بل يكون الامر بمستوى الاختلاف على الاهداف أو على درجة الاستقلالية.
- المدرك: إن عدم الوضوح في عملية الاتصال يؤدي الى سوء فهم الطرف الآخر.
- الشعوري: يتضح فيه الاختلاف وتثار المشاعر العدوانية دون بلوغ التوتر.
- الظاهر: مرحلة التوتر والتعبير السلوكي عن المشاعر العدوانية باتخاذ مواقف مضادة نحو الطرف الآخر.
- ما بعد الصراع: حيث ينتهي الصراع بعد ظهوره ومعالجته ليصبح مصدرا لصراع جديد.
- رابعا: الصراع حسب مدى عموميته، وينقسم الى:
- المنظم: ويعتمد التعبير الجماعي صيغة له وهو عادة صراع معن.
- غير المنظم: ويعتمد التعبير الفردي مثل الشكوى والتذمر والغياب وترك العمل.
- خامسا: الصراع حسب مدى تلقائيته، وينقسم الى:
- المخطط: وله أهداف محددة وخطة مرسومة.
- غير المخطط: وينجم عن تغيير أوضاع طرفي النزاع.
- سادسا: الصراع حسب مستوياته أو أطرافه، وينقسم الى:
- الفرد: المستوى النفسي الصراع.

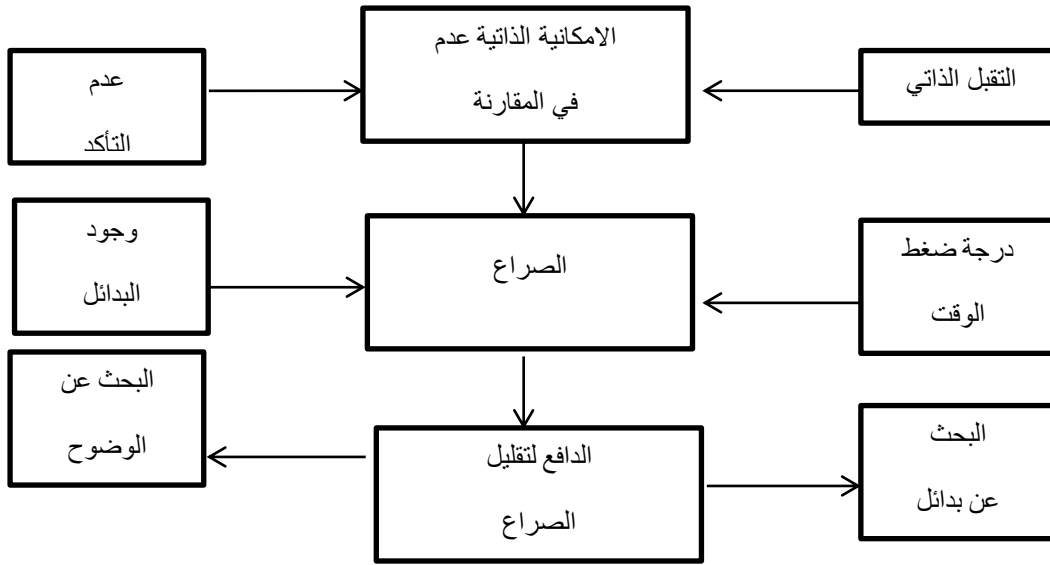
- الافراد: ويكون بين فردين أو أكثر.
 - الجماعات: ويكون بين مجموعتين أو أكثر.
 - المنظمة: ويكون بين الوحدات الفرعية للمنظمة أو مع البيئة التنظيمية.¹
- 2.2 أنواعه:**

وفي إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها ايجابياً في تحقيق أهداف المنظمة فان(مارج وسايمون) ميزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع تتمثل بما يلي:

1. الصراع الفردي: يتمثل هذا النوع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات، ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية هي:

- عدم تقبل القرار: وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية.
- عدم إمكانية المقارنة (حالة المخاطرة): وتنشأ هذه الحالة نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الافضل اللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة.
- عدم التأكد: وفيها يتعذر على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه. ومما سبق ذكره يتضح لنا أن الصراع الفردي ينشأ من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة. ويوضح التالي العوامل المؤثرة في الصراع الفردي.

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص940 944



الشكل رقم (3): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع

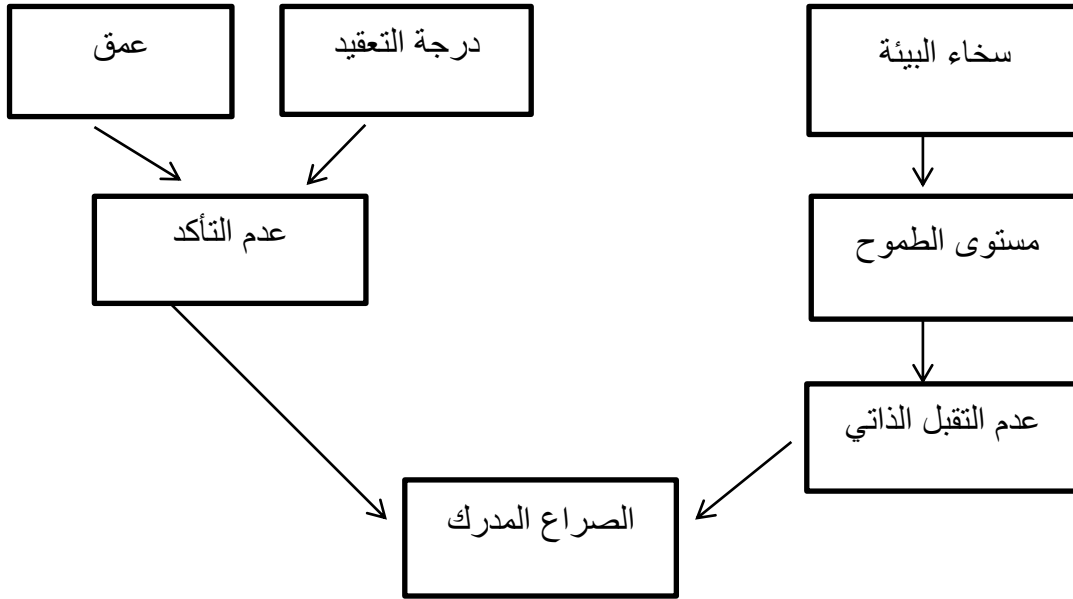
2. الصراع في المنظمة: تصل ظاهرة الصراع في المنظمة بين جماعات العمل أو داخل الجماعات ذاتها نتيجة اختلاف الافراد في المنظمة أو لعدم اختيار البديل المقبول بين الأفراد في ظل اهداف الفرد ومدركاته العامة وهذا من شأنه أن يؤدي الى ظهور حالة الصراع المنظمي بين الافراد والجماعات، ويندرج تحت هذا العنوان ما يلي:

أ. صراع الأفراد في المنظمة: ويقصد به صراع الفرد مع الافراد الآخرين داخل المنظمة ويعود السبب الاساسي وراء هذا النوع من الصراع الى إختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد ويمكن أن تتبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بنوعين من العوامل:

- العوامل الوراثية: وتتمثل بجميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل: (الطول، الشكل، لون البشرة، العين، وغيرها) و التي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.

- العوامل المكتسبة: وتتمثل بالعوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعليم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، ويوضح الشكل رقم (2) أهم العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة.

الشكل رقم (4): العوامل المؤثرة في صراع الافراد داخل المنظمة:



ب. الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والاهداف وسبل تحقيقها، اضافة لمحدودية البيئة مثل حجم السوق وهيكل العرض والطلب والاسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي الى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.¹

2.3 مصادر الصراع التنظيمي:

إن من أهم المصادر الخاصة بالصراع التنظيمي تتلخص بالآتي:

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 944- 949.

1. الحاجة للمشاركة في مصادر محدودة، ويتضمن ذلك الموارد المختلفة والقوى العاملة والمساحة المتاحة للعمل.
 2. إختلاف الاهداف بين المجموعات أو الاقسام أو الإدارات الفرعية، حيث تختلف الاهداف من قسم الى قسم آخر.
 3. تداخل أنشطة العمل، فعندما يشترك قسمان أو أكثر لإنجاز عمل مشترك فإن هذا التداخل قد يولد صراعات متعددة لاسيما إذا اختلفت أساليب أو طرق تقويم الاداء بينهما.
 4. إختلاف القيم والادراكات، حيث يترافق إختلاف الأهداف الخاصة بأعضاء المجموعات المختلفة والعاملة في المنظمة إختلاف وتباين في الاتجاهات والقيم والإدراكات التي تقود بدورها الى صراعات عديدة، وقد حدد كل من ((مارج وسايمون)) ثلاثة أسس أو مصادر للصراع التنظيمي هي:
 - وجود شعور ايجابي مشترك بين أفراد المجموعة بخصوص الحاجة الى إتخاذ قرار مشترك.
 - وجود إختلاف في الاهداف أو في إدراك الواقع.
 - كلا السببين السابقين معا.
- * ويضيف آخرون أسس ومصادر أخرى للصراع تتمثل بالآتي:
- التناقض والتغيير في الادوار: فكلما مارس الفرد أو المجموعة دورين أو اكثر وكانت الادوار متعارضة أدى ذلك الى حدوث صراع.
 - التغيير في الصلاحيات التي يمارسها الفرد أو المجموعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها بالنسبة للفرد أو المجموعة يمكن أن يسبب صراعا أيضاً.
 - التغيير في المركز أو الوظيفة: قد يسبب التغيير في الوظيفة أو حتى تغيير عنوان وظيفة الفرد أو مركزه حدوث صراع لديه.

- التغيير في الاهداف: فالتغيير في أهداف الفرد أو المجموعة أو المنظمة ككل يؤدي الى صراع أيضاً، مثال ذلك عند تحول هدف الجامعة من التركيز على البحوث الى التركيز على التدريس فقط.¹

3- مراحل الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها: " دورة حياة الصراع " .

المرحلة الأولى: مرحلة الصراع الكامن: وتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن، وفي هذه المرحلة لا تدرك الأطراف بوجود الصراع بينها، وتوجد بعض الحالات السابقة التي ترتبط بالصراع الكامن، وتؤثر على العلاقة بين طرفين أو أكثر منها ما يلي:

أ- المنافسة المحدودة: وتعني أن كل طرف ينشد زيادة أو حماية نصيبه من الموارد المحدودة في المنظمة على حساب الأطراف الأخرى.

ب- الحاجة إلى الإستقلالية: وتمثل منبعا للصراع عندما يحاول أحد الأطراف القيام بالرقابة على أنشطة يعتبرها أطراف آخرون داخلية في حدود عملهم، أو يحاول أحد الأطراف أن يعزل نفسه أو يتهرب من هذه الرقابة.

ج- تشعب الأهداف: عندما تفشل الأطراف في الوصول إلى الإجماع حول القرار المناسب مع أنها من المفتر، أن تتعاون في إنجاز أو تحقيق عمل مشترك.²

المرحلة الثانية: مرحلة الصراع المدرك: وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دوراً هاماً في تغذية صور

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 970-974.

² سوزان المهدي: استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، القاهرة، مجلة كلية التربية، 2000، ص 285.

ومدركات الصراع، حيث تتساقب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات، وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة، وتبرز الحاجة إلى إتخاذ موقف معين.

المرحلة الثالثة: مرحلة الصراع الشعوري: حيث يتبلور الصراع بشكل واضح في هذه المرحلة، تتولد فيها أشكال من القلق التوتر والغضب الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية في طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع العلني: وهي مرحلة التفاعل مع موضوع الصراع، حيث يقوم كل طرف بالرد علنياً على الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل: الإنسحاب، اللامبالاة، أو استعمال أية وسائل دفاعية أخرى.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة مخرجات الصراع (ما بعد الصراع): تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأف راد والجماعات أو المنظمات. وتعتبر أيضاً هذه المرحلة محصلة التنافس والنتيجة النهائية بين الأطراف المتصارعة، وتبدأ فيها عملية إدارة الصراع، وتتوقف إدارة الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف، فسيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتصارعة مستقبلاً، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى نتيجة (رابح-خاسر) فمن المحتمل أن تزيد الأمور سوءاً وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع، فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.²

و من المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ يكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن الإفتقار

¹ مصطفى أحمد تركي: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1996، ص 238.

² مصطفى أحمد تركي، نفس المرجع، ص 239.

إلى الصراع المكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا، وليس أن الصراع غير موجود.

4- أسباب الصراع التنظيمي والأسباب التنظيمية:

1.4 أسباب الصراع التنظيمي العامة:

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأسباب، بعضها شخصية تتعلق بالفرد والبعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها.

أ. الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي: وترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية الفرد وإنفعالاته ومركزه الوظيفي وأهمها ما يلي:

1- التفسيرات الخاطئة: وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فحين الفشل في تحقيق الأهداف، يحاول الأشخاص إيجاد الأسباب والتفسيرات لذلك، فالبعض يرجعها لسوء الحظ أو لعدم التخطيط أو لتدخل متعمد من شخص أو جماعة أخرى، وهنا قد تثبت بذور الصراع من خلال الإحساس بتدخل شخص أو جماعة ما.

إن فالتفسيرات الخاطئة وسوء الظن بالآخرين لأسباب النتائج السلبية تلعب دورا قويا في خلق النزاعات وبذلك تؤدي إلى نشأة الصراع.¹

2- الإتصالات السيئة: إن التواصل والإحتكاك مع الأفراد أو المنظمات في بعض الأحيان يكون بطريقة تغضب ربما بدون أن يقصدوا ذلك، لكنه يترك شعورا يعرف باللوم الهدام - شعور بالأسى والظلم - الذي يولد شعورا بالحاجة إلى الثأر والانتقام الذي يضع حجر الأساس لصراعات ونزاعات ربما لا نهاية لها.

إن لكل فرد شخصيته الخاصة، فهناك من شخصيته عدوانية ويميل إلى عدم التعاون مع الآخرين، وهناك من تتسم شخصيته بحدة الطبع والحساسية المفرطة، مما يجعل العمل شاقا وصعبا ويزيد من احتمال ظهور النزاعات والصراعات.¹

¹ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، القاهرة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 2003، ص147.

3- الواقعية الساذجة: إن الإعتقاد السائد بأن وجهة النظر الشخصية هي الصحيحة والتي تعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة وغير واقعية ومتأثرة بنظرياتهم، هذا الشعور يجعل نقاط التلاقي بعيدة وتتسع الفجوة بين الأفراد والمنظمات، الأمر الذي يجعل تحقيق الأهداف صعباً بل مستحيلاً، مما يعرقل العمل الجماعي وينشأ خيوط النزاع والصراع بينهم.

4- عدم الرضا الوظيفي: إن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى التغيب عن العمل وعدم إتقان العمل بدرجة عالية ومطلوبة فضلاً عن عدم التعاون مع الآخرين مما يؤدي إلى حدوث الصراع.

5- الإحساس بالتهميش: والذي يتولد عند عدم الإستماع لمطالب الفرد الموظف في أي منظمة كانت، مثلاً عدم الإستماع لمطالب الأساتذة في الجامعة، ما يولد عنده الإحساس بالتهميش وهو ما يؤدي إلى دخوله في إضرابات وينشأ بذلك الصراع.

ب. كما أن هناك مسببات نفسية وشخصية أخرى لحدوث الصراع على مستوى الفرد وأهمها: النزاعات العدائية والتحيز والتحامل والرغبة في الثأر والانتقام، وكذلك الحقد والمشاحنات الطويلة، بالإضافة لإنعدام الشعور بالأمن والإحباط الإجتماعي والحاجة للمكانة الإجتماعية والمنصب والسلطة والسعي إليها. ونجد أيضاً التفاوت في الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين وإختلاف السن والقيم والإتجاهات والمعتقدات الفكرية يكون سبباً في نشوء الصراع كذلك،² حيث أنها كلها عوامل توجب نار النزاع والصراع.

2.4 الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي: من أهم العوامل التنظيمية المؤدية للصراع ما يلي:

1- التنافس للحصول على الموارد المحددة: حيث لا توجد منظمة لديها موارد غير محددة، لذلك يدور الصراع حول تقسيم الأموال بين المنظمات ذات الطابع الواحد، وتزيد حدة الصراع بينها نتيجة إعتقاد كل طرف أنه الأحق بتلك الموارد من غيره، وأنه الأكثر مصداقية

¹ كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص85.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 151.

وشفافية في العمل، لذلك ليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل الأمد، وكذلك على مستوى الأفراد داخل المنظمة، فيحدث النزاع للحصول على مكتب معين أو ترقية أو تكريم، مثل الأساتذة في الجامعة، كل أستاذ يعتقد أنه الأحق في الحصول على المكتب الفخم أو ترقية ما، ومن هنا يبدأ الصراع على مستويات المنظمات والأفراد.

2- غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة: إن عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والمهام وتحديد الصلاحيات أو زيادتها، تؤدي إلى أن المكلف بالمهام قد يتهرب من مسؤوليته مما يؤدي حتماً إلى توليد النزاع وذلك يعني أنه كلما كانت المسؤولية محددة بوضوح في المنظمة من خلال السياسات الرسمية وغير الرسمية والثقافة التنظيمية المستقرة، كلما قل وجود الصراع داخل المنظمة.¹

3- تعدد المستويات الإدارية: كلما كان الأسلوب المتبع في الإدارة مركزياً، كلما زاد احتمال بروز الصراعات التنظيمية، بسبب تعدد الأهداف وإمكانية تشويه نمط الإتصالات. حيث أن مركزية الإدارة تحتم المرور بكافة المستويات الإدارية المتعددة ولا يخلو الأمر من تعمد بعض المدراء أو رؤساء الأقسام من إخفاء بعض المعلومات حبا بالسيطرة والنفوذ ومحافظة على السلطة والتي تعتبر المعلومات مؤشراً لها، الأمر الذي ربما يؤدي إلى بروز صراعات.²

4- درجة الإستقلال الوظيفي (العلاقات الإعتمادية): إن شيوع ظاهرة الإعتمادية بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني أو الخدماتي، غالباً ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع، حيث أن اعتماد كل قسم على قسم آخر في المنظمة يعد مصدراً للصراع، وبالعكس كلما زادت درجة إستقلال الأقسام عن بعضها، فإن احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدوداً أو معدوماً أحياناً.

¹ سوزان المهدي، مرجع سبق ذكره، ص38.

² القريوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، 2000، عمان، ص41.

5- الإختلاف أو التباين في الأهداف: يعد الإختلاف أو التباين بين الأهداف أو القيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة بين الأفراد أو الجماعات للصراع حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤها.¹

6- صراع الأجيال: إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس، فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية ونقص الخبرة، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين. 7- إن عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد والأقسام والإدارات في المنظمة، يؤدي بالمعلومات الخاصة باتخاذ القرارات إلى أن تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب وبالتالي تكون القرارات متباينة، مما يحدث نوعا من التناقض يؤدي إلى صراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف كفاءة الإتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراعات.²

3.4 أسباب أخرى للصراع: لكي يتم تفسير ظاهرة الصراع فإنه لابد من معرفة الاسباب التي تؤدي أو تسهم في حصولها وقد اشار " كاتزوكان" الى نوعين من الاسباب والتي تتدرج ضمن الآتي:

1. الأسباب العقلانية للصراع والتي تنشأ عن الاختلاف الحاصل في الاهداف.
 2. الأسباب غير العقلانية للصراع والتي تنشأ عن العدائية في السلوك وتحريف المعلومات.
- ويرى " ثومسون" أن مسببات الصراع تكمن في الخلاف حول حقيقة الاعتماد المتبادل بين الوحدات او الأفراد أو الوظائف نتيجة النقص في القيم المشتركة في إدراك الحقائق المختلفة إضافة لدور العوامل الذاتية في خلق الصراع.

¹ بوجمعة نقبيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2009، ص 74.

² بوجمعة نقبيل، نفس المرجع، ص 77.

- وقد أشار " مارج وسايمون"¹ الى أن الاسباب الرئيسية في الصراع تكمن في صعوبة اتخاذ القرار سواء من الفرد أو الجماعة أو نتيجة للاختلاف في الاهداف بين الافراد أو بين الجماعات.

- وفي ضوء ذلك يمكن إيجاز الأسباب المؤدية للصراع بالآتي :

1. وجود مواقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة: إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل امكانيات حدوث الصراع أكبر بسبب إختلاف الآراء والمفاهيم للأشخاص الذين يتخذون القرارات في كثير من الأمور.

2. الاختلاف أو التباين في الاهداف والقيم:

إن وجود أفراد لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي الى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض والصراع الأمر الذي يؤدي الى الحاق الاضرار بالمصالح العامة، وكذلك الازدواجية العضوية أي أن الفرد الذي ينتمي الى جماعتين تختلف أهدافهما سوف يزيد من فرص الصراع، كما أن زيادة حدة المنافسة بين الأفراد العاملين في الاقسام ذات الاهداف المختلفة تؤدي الى تعرض المنظمة الى بروز ظاهرة الصراع وبدرجات إحتتمالية عالية.

3. عدم الرضا عن الوظيفة: إن عدم رضا الفرد عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي الى التغيب عن العمل وعدم إتقان العمل بدرجة عالية ومطلوبة فضلاً عن عدم التعاون مع الاخرين مما يؤدي الى حدوث الصراع.

4. التغيير: قد يؤدي التغيير الى حدوث الصراع في المنظمة، حيث أكد الكثير من العلماء ومنهم "جوي كلي" على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأن التغيير في الاهداف وفي الادوار وفي الصلاحيات وفي المركز من الاسباب المؤدية للصراع

5. أنظمة المكافآت:

¹ علماء في الإدارة ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي.

تعد نظم المكافآت المصدر الاولي الصراع في المنظمة والصراع بشأن أشكال المكافآت والطرق التي توزع بها يمثل حالة مستمرة لا مفر منها، وقد أكدت الدراسات التي قام بها كل من الكاتبين "كلر وسدلجي" على أن (مكافآت الرئيس الايجابية نحو العلاوات والترقيات تقلل الصراع وتزيد من الرضا، بينما العقوبات التأديبية تزيد من الصراع وتقلل من الرضا.¹

6. التداخل في الصلاحيات والمسؤوليات في الهيكل التنظيمي:

يحدث الصراع أيضا "حيثما تتداخل الصلاحيات والمسؤوليات المحددة للأفراد وفي المستويات الادارية المختلفة، ويحصل الصراع إما بصورة أفقية أو عمودية أو بهما معا في الهيكل التنظيمي، وينشأ الصراع الأفقي بين الأقسام في نفس المستوى عندما يكون هناك إختلاف بين الأهداف والمفاهيم المرتبطة بالتقسيمات أو بالوحدات التنظيمية بصورة أفقية، بالإضافة الى التباين في الأهداف الفرعية وأساليب العمل والتوجيهات الشخصية فهي ذات أثر كبير في حدوث الصراعات الأفقية في المنظمة، أما الصراع العمودي فيحصل بين الرؤوساء والمرؤوسين حينما يحاول الرؤوساء السيطرة على تصرفات المرؤوسين والتدخل في شؤونهم التفصيلية حيث يتم الصراع من هذا النوع في الغالب بالتحدي والعنف.

7. الخلافات بين الاقسام التنفيذية والاستشارية:

إضافة الى الأسباب السابقة الذكر فإن الصراع يمكن أن ينشأ في المنظمة بين الأقسام التنفيذية والاستشارية حيث أن كل منهما يعتمد في أدائه على الآخر ويعتبر الجدل وعدم الانسجام من الظواهر الملازمة لهذين القسمين، ومن الأسباب الداعية للصراع أيضاً أن وجود الاستشاريين غالباً ما يدعو الى تقليل نفوذ التنفيذيين لكونهم يمتلكون القوة المعنوية في ممارسة أنشطتهم الإستشارية ما يعوق العناصر التنفيذية كما أن عناصر الاستشاريين تضم عادة عناصر من مستوى أعلى فضلاً عن أنهم من مستويات إجتماعية أرفع، هذا بالإضافة الى عدم قناعة كل منهم بالآخر في حقل أدائهم للمهام وهذا ما يوجب الصراع بينهم.

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص944

*جوي كلي وكلر وسدلجي: من علماء الادارة المشهورين ضمن مدرسة السلوك التنظيمي، انظر أقوالهم في علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، ص944

- مما سبق ذكره آنفاً يتبين لنا أن أسباب الصراع متعددة ولا تنشأ من فراغ إطلاقاً، إذ أن الصراع في المنظمة ينشأ ويتعرع وبصورة مستمرة في ظل ظروف مشجعة منها التباين بالأهداف والاتجاهات والقيم الشخصية والتداخل في أنشطة العمل بالإضافة إلى الإعتدائية بين الأقسام والشعب المختلفة والتناقض بين الأدوار والتغيرات والتداخل بسبب عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات كلها تعد مؤثرات قادرة على خلق الصراع بين الأفراد والجماعات والمنظمات¹.

5- آثار الصراع التنظيمي ونتائجه:

1.5 آثار الصراع: ذكر العديد من المفكرين أن للصراع آثاراً سلبية تخل بفاعلية المنظمة، وأن له آثاراً إيجابية ينبغي للإدارة أن تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة مما يعود بالفائدة على المنظمة.

و يؤكد ملائكة بقوله إن "المديرين الناجحين هم الذين يحاولون علاج الصراعات والإستفادة منها وتحويلها من عامل هدم إلى عامل نفع أو على الأقل لا تتسبب في حدوث خسارة لأي فرد أو جماعة أو منظمة"².

كما يشير المغربي إلى أهمية النظر فيما يلي " أن الصراع رغم ما يحمله من آثار سلبية إلا أنه لا يخلو من آثار إيجابية تستدعي من الإدارة إستغلالها لصالح التنظيم"³.

1.1.5 الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

إن أصحاب الفكر الإداري يعترفون بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون: إن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير وعليه فالصراع يفيد المنظمة على إعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه للمبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومنتكيفة مع المتغيرات من حولها.

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 974.

² محمد ملائكة عبد العزيز: تنمية مهارات القيادة الإدارية، دار النوابع للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 249.

³ كمال محمد المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

- و من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي ما يلي:¹
- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى الحلول الإبتكارية الخلاقة.
 - الصراع نوع من الإتصال وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة للإتصال، مما يعمق الثقة ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة إنسيابها.
 - يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
 - قد يتيح الصراع الفرصة للتنافس بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية تغيير الوضع القائم لما هو أفضل.
 - يكون الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا.
 - إن عدم الإتفاق يبرز أفكارا جديدة تعمل على إستبدال السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك يرضى عنه الجميع.
 - يعمل الصراع على تماسك الجماعة عندما تكون على خلاف مع جماعات أخرى.
 - قد يساعد الصراع على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
 - إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.
 - يولد مزيدا من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة، فإنه يوقظهم ويحركهم.
 - يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.
- إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي. والهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الإستفادة منه

¹ طارق العتبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة نايف، 1990، ص88.

في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد ونتائج جيدة للمنظمة وأفرادها، وفي حال تم فقد السيطرة على الصراع، فإنه لا يمكن تحقيق أي من آثاره الإيجابية.¹

2.1.5 الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة مشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ويخلق إستقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة.

إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره، يمثل إختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان إحترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار والتي بدورها تؤدي إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق إضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع، وإن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيلان بتمزيقها.

و من الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:²

- قد يدفع الصراع كل طرف من أطرافه إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، مما يعيق وصول المنظمة لتحقيق أهدافها.
- يؤدي إلى إنخفاض، كفاءة وظيفة الإتصال بين الأطراف المتصارعة.
- يؤدي الصراع إلى إعاقة العمل التعاوني داخل المنظمة.
- قد تؤدي الصراعات إلى إنخفاض، الإنتاجية.
- يعمل على نمو تيارات الخصومة والعداوة بين العاملين.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.

¹ سمير أحمد عسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، ع4، عمان، 1993، ص 25.
² طارق العتيبي: مرجع سبق ذكره، ص 86.

- إن الصراع الطويل أو العنيف بين العاملين قد تكون له آثار سلبية على صحة وتفكير الأطراف المتصارعة.
- إنه مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع، ويؤدي ذلك إلى إنخفاض، الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- قد يلجأ أحد الأطراف المتصارعة إلى تغيير المعلومات وتحريفها وبث الإشاعات المغرضة لإلحاق الضرر بالطرف الآخر ومثل هذه السلوكيات لا تخدم الصالح العام.
- يؤدي الصراع إلى تعطيل آلية إتخاذ القرارات.
- التفكك وظهور التكتلات داخل الجماعة.
- تصبح كل مجموعة أكثر ترابطاً وتتلاشى أي آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة (بغرض تحقيق النصر على الأعداء) وتقل الأنشطة الترفيهية داخل الجماعة.
- يتسم سلوك كل جماعة إتجاه الجماعة الأخرى بعدم اللباقة، فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.
- تقوم كل جماعة بتضخيم نقاط ضعف الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرها أمام الآخرين.و إذا تحقق النصر لأحد الجماعتين فإنها تظل مترابطة ويبدأ أفرادها في ممارسة بعض الأنشطة الترفيهية كتعويض لما بذلوه من مجهودات ويظل الأفراد على تعاونهم، إلا أن حالة الإسترخاء التي ينعم بها هؤلاء قد تؤدي إلى إنخفاض، أدائهم في المستقبل. أما الجماعة المنهزمة فإنها تبدأ في الإنقسام ويتبادل أطرافها الإتهامات ويحل الصراع الداخلي محل الصراع الخارجي، وقد يؤدي ذلك إلى القضاء على الجماعة إلا أن بعض الجماعات المنهزمة تتعلم من أخطائها وتحسن أداءها في المستقبل وتصبح أكثر قوة.

- مما سبق يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل أن له أحيانا قيمته الإيجابية.
- إن المهم ليس الصراع نفسه، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع راغبون بالعمل في هذه المنظمة للانتماء إليها؟ أم أنهم مدفوعون برغبة تخريبية، وهل ينظرون إلى الصراع كبناء يخدم وظائف المنظمة أم ينظرون إليه على أنه مزل بوظائف المنظمة؟ فإذا ما كان هذا الصراع التنظيمي داعما لهذه الأهداف إعتبر صراعا إيجابيا بناءا ومحسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا بوظائف المنظمة.¹
- فالصراع إذن ذو حدين: يمكن أن يكون سلبيا، لكنه أيضا يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل العمل وطريقة إدارة الصراع، وهذا الأخير هو الكفيل بالتقليل من الآثار السلبية للصراع.

2.5 نتائج الصراع التنظيمي:

- يترتب على الصراع بأنواعه المختلفة نتائج عديدة وتكون هذه النتائج كالاتي:
- * نتائج إيجابية: وهي النتائج التي تزيد من كفاءة وفاعلية المنظمات، وهناك عدة نتائج إيجابية للصراع منها:
1. مستوى الطاقة للجماعات والأفراد يزداد مع وجود الصراع مما يؤدي ذلك الى خلق الابتكارات سواء كانت هذه الابتكارات (فكرية أم علمية) والذي ينتج عن الصراع بين الجماعات والأفراد، كما يؤدي الصراع الى زيادة المخرجات وبذلك يمكن القول أن مستوى الطاقة للأفراد والجماعات يزداد في حالة وجود الصراع.

¹ عبد الحفيظ صبحي: سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، القاهرة، مكتبة الأنجلو مصرية، 1994، ص 264.

2. زيادة ترابط وتلاحم الجماعة، أي عندما تشغل الجماعات بالصراع مع جماعات أخرى فإن هذا التلاحم الداخلي للجماعات يزداد لمقاومة التهديد من الخارج ولأجل ذلك توجه كل الطاقات باتجاه العدد وهذا يؤدي الى عدم الانسجام داخل الجماعة.
3. المشاكل التي ستكتشف خلال الصراع، حيث أنه ومن خلال الصراع وتطويره سيكون بالإمكان التعرف على بعض المشاكل التي لم تكتشف قبل الصراع وبإمكان المنظمة المباشرة بوضع برنامج لحل هذه المشاكل.
4. الصراع يدفع الجماعات لتوضيح أهدافهم، وهذا يزيد من وعي الجماعات لأغراضها، فالجماعة قد تكون غير مكترثة تماماً عن وظائفها العملية حتى يطرأ تهديد خارجي وعندما يصبح هذا التهديد واضحاً تبدأ الجماعة عندئذ بالتفكير جدياً في أغراضهم وهذا يؤدي الى جعل الجماعة أكثر فاعلية وتقدم طرق أفضل في أداء الأعمال والمهام.
5. الصراع يشجع الجماعات لحماية المبادئ التي يعتقدون أنها مهمة، حيث أن مختلف الجماعات ترى أنها كحامي للقيم التي يدافعون عنها.
6. الجماعات أو الأفراد يحفظون لتحريك المعلومات ذات الصلة بالصراع، وتكون هذه المعلومات هي قاعدة الادراك للأطراف المهمة بالصراع، فوجود الصراع سيؤدي الى تحفيز هذه الجماعات والأفراد للحصول على معلومات إضافية وتطوير ما لديهم من معلومات، لذلك يمكن القول أن الصراع يكون مصدراً للتحفيز والتطوير والبحث.
7. الصراع يمكن أن يزيد من فاعلية المنظمة، لأنه يجبر الأفراد والجماعات لتعديل ظروف البيئة الخارجية التي تواجهها المنظمة، لذلك نجد أنه مع وجود الصراع ستراقب المنظمة البيئة الخارجية وما تحصل عليها من تغيرات وتحاول أن تواكب هذه التغيرات نتيجة للصراع بين الجماعات والمنظمات.

* نتائج سلبية:¹ وهي النتائج التي تقلل من كفاءة وفاعلية المنظمة والأفراد والعاملين فيها ومن هذه النتائج ما يلي:

1. تضائل الاتصال بين جماعات الصراع، حيث إن وجود الصراع بين الجماعات والأفراد وتعارض أفكارهم وتصوراتهم سوف يؤثر على عملية نقل المعلومات بين الجماعات وهذا بدوره يؤدي الى الصراع السلبي وبالتالي يؤثر ذلك على المنظمة ككل.
2. تطور الصراع بين الجماعات المتصارعة، وهذا الشعور بالعداء يسد الطريق أمام رغبة الجماعة لتحقيق الأهداف، فنشوء الصراع والعداء في المنظمة بدلاً من التعاون سيعيق تطور المنظمة أو الوصول الى أهدافها.
3. الانسجام أكثر مما يجب لطلبات الجماعة، حيث وجدنا في إحدى النتائج الايجابية الصراع أنها تجعل الجماعة متلائمة أكثر وهذا قد يسبب الانتاجية العالية وما يجب أن ندركه هو أن الجماعة قد تواجه تهديدات من جماعات أخرى لذلك قد يعم القبول لتفسيرات القادة عن الجماعات المقابلة وعدم التفكير في الحلول من قبل أي من الافراد الآخرين في الجماعة وهذا يؤدي الى جعل الصراع أكثر حدة وبمرور الوقت تصبح الجماعة غير قادرة على تفسير موقفها وأية تفسيرات سوف تكون مشوهة.²

ثانياً: التصور النظري للصراع التنظيمي:

1- نظريات الصراع التنظيمي:

لاحظنا مما سبق أن للصراع عدة تعريفات، ويعود هذا التعدد لوجود وجهات نظر مختلفة حول الصراع التنظيمي، حيث أن هناك إتجاهاً تقليدياً نظر إلى الصراع باعتباره أمراً طبيعياً الحدوث في التنظيمات المختلفة، كما أن هناك نظرة حديثة للصراع تجد أن هذا الأخير شيء يجب تشجيعه، وفيما يلي إستعراض، للنظريات المتعلقة بالصراع:

¹ محمد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000، ص 40.

² أفضل الرحيم: استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 1986، ص 33.

أولاً: النظرية التقليدية للصراع: لقد ظهر هذا الإتجاه التقليدي في النصف الثاني من القرن الماضي، ويعتبر أصحاب هذا الإتجاه أن ظاهرة الصراع هي ظاهرة سلبية سيئة وغير مريحة، لذلك فقد إتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء عليها أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها أو تجاهلها. والتالي أهم فرضيات هذه النظرية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.

- يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص محددين (محدثوا الإضرابات).

- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.

- إذا حدث الصراع فعلى الإدارة أن تتجاهله.

و يمكن ربط هذه النظرية بجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذين نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية، ونادوا بضرورة تجنبه لتحقيق الإنسجام من خلال القوانين والأنظمة والإجراءات.¹

يؤخذ على هذا الإتجاه، أن الآراء التي يتبناها أصحابه تؤدي إلى إعاقاة التعامل مع الصراع الموجود أصلا داخل المنظمات، وبالتالي عدم القدرة على حله كلما وجد بصورة إيجابية تكفل مصلحة الفرد والجماعة داخل التنظيم.²

ثانياً: النظرية السلوكية للصراع: التي رأت أن الصراع حتمي وأنه ليس سلبيا كله، بل يمكن ملاحظة بعض الجوانب الإيجابية فيه، فمع أن السلوكيين يعترفون بأن الصراع ينعكس سلبا على المؤسسة فيوتر علاقات أصحابها ويربك برامجها، إلا أن الإداري الناجح هو الذي يستطيع إستكشاف الصراع وحصره ضمن الحدود المعقولة والإستفادة منه في تفعيل المؤسسة.

¹ أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص133.

² أحمد جبر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر المصرية، الإسكندرية، 1999، ص121.

و يمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الإنسجام، حيث قالت بأن خلق علاقات إجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة، الأمر الذي يؤدي إلى الإنسجام والفاعلي.¹

ثالثاً: النظرة التفاعلية (الحديثة) للصراع: التي رأت أن الصراع ظاهرة إيجابية، وعلى الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أنصار هذه النظرية يؤدي إلى بعث الحيوية في المؤسسة وتفعيل عملها، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة، وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- الصراع حالة يمكن تجنبها.
 - الصراع إنعكاس طبيعي للتجديد.
 - إدارة الصراع ممكنة.
 - الصراع في حده الأدنى ليس أمراً عادياً بل ضرورياً.
- كما تؤكد هذه النظرية مسؤولية المديرين في إدارة الصراع وتنشيطه باعتبار أن الصراع يطور شيئاً من التحدي والإثارة، خاصة عندما يجد المديرون أن المنظمة وصلت إلى درجة لا توجد فيها أفكار جديدة تستحق الإهتمام، أو عندما يلاحظ زياد السلبيات بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويمكن ان تتم الإستفادة من الصراعات بشكل إيجابي يؤدي إلى التقدم والتطور والتغيير.²
- و يمكن ربط هذه النظرية بالنظرية الحديثة كنظرية النظم والتي رأت أن الصراع ضروري، حيث أنه يخلق الإحباط، الأمر الذي يتطلب عملاً، وهو ما يمكن ان يتمخض عنه حيوية وتجديد في المنظمة.

¹ أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008، ص 34.

² زياد يوسف المعشر: الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات المروسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، مطبعة الجامعة الأردنية، 2005، ص 77.

من الواضح هنا أن المدير الفعال هو ذلك الذي يؤمن بالنظرية التفاعلية التي تنظر إلى الصراع نظرة بناءة، حيث تستفيد من الصراع وتوظفه للإرتقاء بالمؤسسة وتحقيق أهدافها.¹

2- وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع التنظيمي:

- إن المنظمات على إختلاف أنواعها سواء كانت منظمات أعمال أو منظمات إنتاجية أو خدمية كانت ولا تزال تعاني من وجود صراعات بين أعضائها، إلا أن وجهات النظر إختلفت فيما يتعلق بالنظرة الى هذه الصراعات².

- حيث إن الاتجاه التقليدي: يعتبر أن الصراع أمراً غير ضروري ومضر بمصلحة المنظمة ويجب تجنبه، فضلاً عن كونه من الظواهر التي تشيع الفوضى في المنظمة وتعرقل أعمالها ولذلك كان يواجه بالعقاب والتهديد وفرض الرقابة الشديدة على العاملين، حيث إعتقد "فردريك تايلور" زعيم حركة الإدارة العلمية بأن الصراع يحدث نتيجة الأخطاء في إدارة وتصميم المنظمات وأن تطبيق الادارة العلمية من شأنها أن تؤدي الى القضاء على الصراعات القديمة والقائمة بين العمال والإدارة، وبعد ذلك ظهرت حركة العلاقات الانسانية كرد فعل للأفكار التي نادى بها الإدارة العلمية وبالرغم من أن هذه الحركة قد جاءت بأفكار جديدة ومتطورة للأفراد إلا أن المعالجة العلمية لمسألة الصراعات التنظيمية لم تتل ذلك الاهتمام الكافي فقد كان "آلتون مايو" ينظر الى الصراع كمرض يصيب المنظمة وأنه ليس كحالة صحية.³

- أما الإتجاه الحالي: فقد أعتبر الصراع في المنظمات أمراً حتمياً وضرورياً على إختلاف تصميم المنظمات وطبيعة أعمالها، وأنه يحدث لأسباب مختلفة في المدركات والقيم والأهداف الخاصة بالأفراد أو بسبب العيوب في التصميم التنظيمي.

¹ أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص 134.

² مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق ذكره، ص 974.

³ عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الاسكندرية، 1984، ص 74

ويمكن إيجاز وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع من خلال الجدول رقم (2):¹

الجدول رقم (02): وجهتي النظر التقليدية والحالية بشأن الصراع

ت	وجهة النظر التقليدية	ت	وجهة النظر الحديثة
1	يجب تجنب الصراع.	1	إن الصراع أمر حتمي وضروري.
2	يحدث الصراع بسبب الإدارة والأخطاء في تقييم وإدارة المنظمات.	2	يحدث الصراع لأسباب مختلفة وتتمثل بالهيكل التنظيمي والاختلافات في الأهداف والقيم للأفراد.
3	إن الصراع يشيع الفوضى في المنظمة ويمنع تحقيق الأداء الأمثل.	3	إن الصراع يساهم في الأداء الوظيفي ويقلل منه بدرجات مختلفة.
4	إن مهمة الإدارة القضاء على الصراع واستبعاده.	4	إن مهمة الإدارة هي إدارة مستويات الصراع وحسمها بشكل يحقق الأداء الأمثل.
5	إن الأداء التنظيمي الأمثل يتطلب إزالة الصراع.	5	إن الأداء الأمثل يتطلب مستوى متوسطاً من الصراع.

- وأخيراً لا بد لنا من الإشارة الى الاختلاف ما بين المنافسة والصراع، فالمنافسة تحدث عندما لا تتشابه أهداف الافراد أو المجاميع إنما تتداخل مع بعضها البعض، حيث يحاول كل فرد أو مجموعة إحراز الأهداف أو الوصول اليها قبل الآخر، وهذا ما ينطبق أيضاً على الصراع، أي أن التشابه بينهما ينحصر في كونه متشابه في السلوك، أما الاختلاف بينهما هو أن المنافسة تظهر عندما تحاول كل شركة الوصول الى الأهداف قبل الاخرى في حين أن الصراع يظهر بصيغة مختلفة حيث تحاول كل شركة منع الاخرى من الوصول الى الأهداف وانجازها، ومثال ذلك ينطبق على الاقسام في الشركات عند توزيع الموارد، فالصراع

¹ فهمي فيض الله خورشيد: إدارة الصراع وعلاقته بالخصائص التنظيمية، (رسالة ماجستير)، مطبعة جامعة بغداد، 1987، ص

هنا يظهر عندما يكون الطلب بالنسبة للمستهلكين منخفض والسعة الانتاجية للمصانع كبيرة فالصراع هنا نتيجة حتمية لهذا الوضع بين الشركات وهذه الحالة تختلف عندما تحاول الدولة أن تتعاقد مع شركة معينة فتقوم الشركات بتقديم عروض مختلفة فهذا الوضع يكون مشابه للمنافسة وبعيداً عن الصراع

ومما سبق ذكره يمكن أن نبين الاختلاف بين المنافسة والصراع بالآتي:¹

- " المنافسة، تمثل أدنى درجة من حالات التوتر فهو يتقبل وجود المنافسين ويكون هدف كل طرف إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، وقد يتحول التنافس الى صراع عندما يشعر أحد الاطراف أنه يستطيع أن يهزم الطرف الآخر ويصبح الرابح الوحيد" أما " الصراع ، فيمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة، وهو الحالة التي يكون فيها طرفا العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيها الاعتراف بحق الطرف الآخر لما يمثله من قيم أو أهداف أو مصالح، وهي علاقة إما رابح وإما خاسر".²

3- تشخيص الصراع وإثارته وكيفية التعامل معه:

1.3 تشخيص الصراع:³

لكون الصراع هو عبارة عن نتيجة للتوترات والخلافات التي تحدث بين الجماعات والأفراد المتصارعة لذلك يعتبر تشخيص الصراع واحداً من أهم العناصر المستخدمة في إدارته ويجب أن يكون تشخيص الصراع سريعاً لكي لا تستفحل التوترات والخلافات بحيث تصل الى درجة يصعب عندها المعالجة، وللتشخيص السريع فوائد عديدة للمنظمة ومن أهمها ما يلي:

1. تحديد المشكلة في مراحلها الاولى ومعرفة أسبابها.

2. تقليل التكاليف والاقتصاد بالوقت والجهد.

¹ عيد المعطي عساف: النزاع التنظيمي، (مجلة الادارة العامة)، الرياض، 1984، ص444

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص40.

³ أفضل الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص33

3. عدم التشخيص السريع للصراع قد يتسبب باستفحال الصراع واتساع نطاقه الذي يؤدي بالتالي الى إحداث خلافات أخرى ومع جهات أخرى مما يجعل الإدارة امام معضلة تشخيص المشكلة الاساسية والرئيسية.

و لغرض تشخيص الصراع لابد من اتباع وسائل عديدة له ومن أهمها:

1. تطوير قنوات الاتصال بحيث يمكن من خلالها الكشف عن الصراعات داخل المنظمة.
2. عن طريق إجراء مقابلات معمقة مع أطراف الصراع.
3. عن طريق اجراء البحوث الميدانية وتوزيع إستمارات الاستقصاء على الأفراد والاقسام التي يعتقد أنها تعاني من مشاكل وخلافات معينة.

2.3 إثارة الصراع:¹

- حيث يعد من العناصر المهمة لإدارة الصراع، وهو عبارة عن الإجراءات التي تتخذها الادارة من أجل تنمية الخلافات بين الأفراد والجماعات خاصة اذا كانت درجاتها منخفضة جدا. "

- يؤكد أغلب العلماء أن الاختلافات والتوترات غالباً ما تولد نتائج مثمرة وإن الجماعات الصغيرة التي تضم في عضويتها أفراداً معارضين تكون إنتاجيتها أكثر مما لو كانت الجماعة تفنقر الى الاختلافات في الرأي، كما يؤكدون على أن من أصعب مهمات القيادي التنفيذي هو الاحتفاظ بدرجة كافية من التوتر داخل المنظمة للوصول الى منظمة كفؤة وفاعلة.

هناك وسائل عديدة لإثارة الصراع ومن أهمها ما يلي:

أ. تغيير الهيكل التنظيمي:

إن تغيير الهيكل التنظيمي قد يؤدي الى تغيير تركيب جماعات العمل وتغيير مواقع بعض الأفراد، وذلك لان إعادة التنظيم تعني إستخدام أعضاء جدد ومسؤوليات جديدة مما ينجم

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص949

عنها نوع من الغموض والتوتر مما يدفع الأفراد الى ايجاد طرق جديدة من أجل التكيف مع التغيرات الجديدة.

ب. تشجيع المنافسة:

و يتم ذلك عن طريق وضع أنظمة المكافآت وإجراءات التحفيز ودفع العلاوات والاشادة بمنجزات قسم معين أو فرد من الأفراد، والمنافسة ممكن أن تكون من العوامل الدافعة ولكن يجب أن تراقب بحذر ويجب توضيح وتعريف قواعد المنافسة بدقة، وذلك لأن المنافسة التي تتعدى وتتجاوز تلك القواعد يجب أن تواجه.

ج. الاتصالات:

يمكن إثارة الصراع وزيادة درجاته من خلال التحكم بقنوات الاتصال نحو الإنحراف عن قنوات الاتصال الرسمية أو حجب بعض المعلومات أو جعلها غامضة

د. الاستعانة بأفراد أو هيئات من خارج المنظمة:

تعتبر من الوسائل المستخدمة لإثارة الافراد والاقسام البطيئة (الخاملة) في العمل، حيث يتم الاستعانة بأفراد لهم قيم وأساليب إدارية مختلفة تماماً كما هو موجود بالمنظمة مع ضرورة توخي الحذر من استخدام هذا الاسلوب خوفاً من تأثيره على نفسية العاملين وثقتهم بأنفسهم مما يؤدي بالنتيجة الى تفاقم المشكلة نحو الأسوأ.

3.3 كيفية التعامل مع الصراع:¹

و يقصد به الاساليب والاستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع، ومن أهم هذه الاساليب هو وضع إطار عام للمعالجة (الاستراتيجيات) ومن ثم إختيار الاساليب المناسبة المستخدمة في إدارة الصراع والمتمثلة بالآتي:

1. تحديد الاستراتيجيات (الاطار العام للمعالجة)، وذلك عن طريق استخدام ثلاثة استراتيجيات للمعالجة وهي:

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 947

أ. استراتيجية (الغالب / الغالب): أي غلبة كل الأطراف، ويكون مجابهة الصراع عن طريق وضع الحلول العملية والمتكاملة للمشكلة المسببة للصراع بما يرضي جميع أطرافه وبذلك يحسم الصراع بأسلوب بناء حيث يحصل كل الأطراف على شيء مما يريدونه وبشكل يمنع اسباب الاستمرار في التصارع.

ب استراتيجية (الغالب/المغلوب): أي غلبة أحد الأطراف على الآخر، وتكون المجابهة باعتماد فكرة التفاوض والمساومة والتسوية أو القوة أو اهمال الصراع والهرب منه وبذلك تتحقق مصالح أطراف معينة في الصراع دون غيرها.

ج. استراتيجية (المغلوب/المغلوب): وفيه تكون جميع الأطراف مغلوبة، حيث تأخذ المجابهة صيغة التجنب للمشكلة أو تهدئة أطرافها ومساومتها، وفي هذه الحالة لا يستطيع أي من الطرفين الحصول على شيء.

- الاساليب المستخدمة في ادارة الصراع: هناك أساليب عديدة لإدارة الصراع، حيث اختلف الكتاب والباحثون بشأن هذه الاساليب، حيث يؤكد اسلوب (ليكرت) على ما يلي:

أ. السلوك القيادي الداعم: وهو عبارة عن إنشاء جو من الحماس داخل الجماعة ورغبة واستعداد كل الاعضاء لسماع وجهة نظر بعضهم البعض الآخر لحل الصراع سلمياً وبشكل بناء وإيجابي.

ب. إهمال الموضوعية في حل المشاكل: وهي عبارة عن إهمال مكانة الشخص والاعتبارات الشخصية والتمسك بالموضوعية والتزام الحقائق والمعلومات المتعلقة بالمشكلة.

ج. الاهداف المتكاملة والاجماع: وهي عبارة عن إيجاد الحلول المتبادلة للمشاكل والمقبولة من قبل الأطراف المتصارعة.

د. اللجوء الى طرف ثالث للمعاونة في حل وادارة الصراع.

هـ. استخدام أسلوب القهر والقوة والسلطة المختلفة لإدارة الصراع.

- بينما أكد كل من (بليك وموتون)¹ عند مناقشتهم لشبكتهم الإدارية على وجود خمسة أنماط قيادية وخمسة أنماط من المديرين يختلفون في مدى إهتمامهم بالعمل والانتاج وبالأفراد والعاملين في المنظمة وأن كل نمط من هذه الأنماط يعالج الصراع بأسلوب معين وكما يلي:
1. نمط الإدارة السلبية أو المتساهلة أو الإنسيابية: ويكون هذا النمط ضعيف الاهتمام بالعمل والعاملين، ويعالج الصراع بالتزام الصمت، ويلجأ إلى الحياد والانسحاب وأنه في النهاية يتظاهر بتقديم الشكوى لرئيسه الأعلى.
 2. نمط الإدارة العلمية (السلطوية): ويكون هذا النمط عالي الاهتمام بالعمل وقليل الاهتمام بالعاملين، ويعالج الصراع بالقوة والقهر وباستخدام السلطة من خلال اللجوء إليها، وفيه يكون تجاهل لوجهات نظر الآخرين ورغباتهم.
 3. نمط الإدارة الإجتماعية (المتوازنة أو المعتدلة): ويكون هذا النمط عالي الاهتمام بالعاملين وقليل الاهتمام بالعمل، ويعالج الصراع عن طريق استخدام أسلوب التهذئة في إدارة الصراع.
 4. نمط الإدارة المتأرجحة (النادي): ويكون هذا النمط متوسط الاهتمام بالعمل والعاملين، ويعالج الصراع بالتفاوض وتسوية الموقف بالتحدث مع كل طرف من أطراف الصراع على حده، ويلجأ عموماً إلى الحل الوسط الذي يكون مقبولاً لدى الجميع.
 5. نمط الجماعة (إدارة الفريق أو التكاملية): فهذا النمط يكون عالي الاهتمام بكل من العمل والعاملين، ويعالج الصراع مباشرة ويستخدم أسلوب حل المشاكل ويهتم بجمع المعلومات والحقائق ويأخذ الإحاسيس بنظر الاعتبار.
- إن الاستراتيجيات والاجتهادات الخاصة بإدارة الصراع لازالت متباينة من حيث الأسلوب والطريقة والعدد، فهناك باحثين يقدمون ثلاثة استراتيجيات في إدارة الصراع ومنهم من يقدم

¹ محمد حربي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 404

أربعة استراتيجيات بينما يقدم البعض الآخر خمسة استراتيجيات في إدارة الصراع ومما سبق ذكره فالجدول الآتي يبين هذه الاستراتيجيات وبشكل مختصر.¹

الجدول رقم (03): يبين استراتيجيات إدارة الصراع

ت	استراتيجية مارج وسايمون	ت	استراتيجية ليدر	ت	استراتيجية كاتز وكان	ت	استراتيجية هودج وانتوني
1	استخدام الاسلوب العلمي في الصراع	1	استخدام حواجز بين الأطراف المتعارضة	1	تحسين العلاقة بين أعضاء المنظمة باستخدام المهارة في العلاقات	1	استخدام القوة في حسم الصراع
2	الاقناع	2	مساعدة الأفراد في التغلب على صراحتهم الداخلية أوالخارجية عن طريق التفاهم وكيفية تأثيرهم في الآخرين	2	إيجاد جهة إدارية مسؤولة لمعالجة الصراع	2	تلطيف الصراع
3	التفاوض	3	تعديل الهيكل التنظيمي للمنظمة	3	إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة	3	التجنب والانسحاب من الموقف
4	السياسة (محاولة زيادة قوة الطرف الضعيف)	-	-	-	-	-	التوفيق بين الأطراف المتعارضة
5	-	-	-	-	-	-	المجابهة

¹ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة مداخل وعمليات، ص949 944

و يلاحظ من هذه الخلاصة للاستراتيجيات المقدمة من قبل المهتمين بأساليب إدارة الصراع التنظيمي بأن هناك أكثر من طريقة أو أسلوب يمكن استخدامه في إدارة الصراع والخروج بنتائج ذات تأثير معين.

و لا يمكن القول بأن هناك طريقة واحدة تصلح لجميع حالات الصراع أو تقدم نتيجة واحدة في كل الحالات المتشابهة في الصراع، وأن استخدام طريقة أو استراتيجية معينة لإدارة صراع معين يعتمد على المتغيرات الموقفية وبشكل مباشر، إلا أننا نرى أن تنوع الطرق أو الاستراتيجيات عند معالجة معينة هو أكثر مرونة وكذلك الأضمن رضاً لكل الاطراف من جهة أخرى، فضلاً عن أن هذا التوجه يشكل مجالاً خصباً لشحن همة الادارة العليا في الابداع والابتكار في إدارة الصراع التنظيمي.

4- مستويات الصراع التنظيمي:

لقد صنف الصراع وفقاً لمستوياته إلى ستة مستويات:

1.4 الصراع داخل الفرد نفسه (الصراع الذاتي): والذي يحدث عندما يجد الفرد نفسه في حالة جذب لعوامل عديدة، تحتم عليه اختيار إحداها لأنه لا يستطيع تحقيقها معاً، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار من بدائل متعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار هذه البدائل.¹ ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي:

1.1.4 صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه إختيار واحد منهما. و هناك أربعة أشكال من صراع الهدف:

- الشكل الأول: الصراع بين هدفين إيجابيين (إقتراب- إقتراب): ينشأ هذا النوع عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين جيدين بالنسبة له كالصراع الذي يعيشه المدير الذي

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 369.

يريد أن يوصي بمنصب معين لأحد مرؤوسيه، ولكن من ناحية أخرى هناك مرؤوس آخر على نفس المستوى من الكفاءة، ويسمى هذا النوع أيضا بتناقض الأهداف الإيجابية ويسمى صراع الإقدام.

- الشكل الثاني: الصراع بين هدفين سلبيين (تحاشي - تحاشي): وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بديلين كلاهما غير جيد بالنسبة له، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن يبقى في وظيفته الحالية براتب أقل مع إلغاء كثير من صلاحياته من جهة، وأن يقدم إستقالته من هذه الوظيفة من جهة أخرى، ويسمى صراع الإحجام.

- الشكل الثالث: الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي (إقترب - تحاشي): وينشأ عندما يتعامل الفرد مع موقف فيه جوانب سلبية وجوانب إيجابية بقدر متقارب، كأن يسعى الموظف لتحقيق هدف معين في العمل ولكنه يجد معارضة شديدة من بعض زملائه فيصبح في موقف صراع مع ذاته، هل يستمر في السعي نحو تحقيق هذا الهدف أم يتراجع، ويسمى صراع الإقدام - إحجام.

- الشكل الرابع: الصراع بين هدفين لهما إيجابيات وسلبيات (إقترب - تحاشي مزدوج): وينشأ عندما يكون على الفرد أن يختار بين بديلين لكل بديل منهما جوانب سلبية وإيجابية، كأن يجد الموظف أن عليه أن يختار بين أن تتم ترقيته لوظيفة أخرى لا يريدتها ولكن براتب أعلى أو أن يتنازل عن هذه الترقية مقابل أن يبقى في وظيفته التي يريدتها بالراتب نفسه.¹

2.1.4 صراع الدور: هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه إنخفاض، الرضا الشخصي وإنخفاض، في فعالية المنظمة. ويبدو أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.

¹ مورجان حارث: نظرية المنظمة المبدعة، (ترجمة محمد منير الأصبحي)، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2005، ص206.

و خير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو دور رئيس العمال، فالإدارة تنتظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل الأجر والترقية والحماية من ضغوط الإدارة.

و يمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:¹

- لا يمكن فرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
- إتباع سلوك دور معين يتعارض، مع سلوك دور آخر.
- القيام بدورين في آن واحد.
- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض، مع قيمه وأخلاقياته.
- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن تكون له الأولوية.

و صراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:

- **الهيكل التنظيمي:** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
- **المركز:** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
- **أسلوب الإشراف:** يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسا من مصادر صراع الدور، فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته وكذا يعتمد المشرف إلى تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي

¹ محمد ملائكة عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص132.

لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الإبن، طالب دراسات عليا، عضو في نادي اجتماعي وعضو في لجنة حكومية بالإضافة إلى دوره في منظمة العمل وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين الأدوار، إلا أنه غالبا يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته.

و يعتبر الصراع على مستوى الفرد في المنظمة من أهم أنواع الصراعات بالنسبة إلى المنظمة فالفرد العامل من أهم عناصر الإنتاج وهذا النوع من الصراع يعمل على تشتيت قدرته وإمكاناته العقلية والجسدية ويؤثر على سلوكه داخل المنظمة بطريقة تؤثر سلبا على تحقيقه لأهداف المنظمة

2.4 الصراع بين أفراد الجماعة الواحدة:

و ينشأ بين فردين أو أكثر بسبب تمسك كل فرد بوجهة نظره وبصفة عامة فإن الصراع بين الأفراد في المنظمة يمكن رده إلى مصدرين هما:

- عدم الإتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ
- المسائل العاطفية، مثل المشاعر السلبية التي تتعكس في صورة الغضب، وعدم الثقة والخوف والرفض والمقاومة.

و من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الفرد والآخرين ما يعرف بنافاذة جوهاري وقام بتطويرها كل من جوزيف لوفت وهاري انجهم، وكلمة جوهاري تتكون من الأحرف الأولى من إسميهما ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرقا لتفسير الصراعات بينهما.

و تقوم نافذة جوهاري على إفتراض، أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه وأشياء لا يعرفونها عنه، وتعكس كل حالة من

الحالات الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد فهناك أربع حالات وهي:¹

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين: وتسمى الذات المكشوفة وهذه أفضل الحالات، حيث أن الفرد على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه وأيضا بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط: وتسمى الذات الخفية وتكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم وهنا يعاني الفرد من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالبا ما يكون مترددا وحذرا في التعامل معهم.

الحالة الثالثة: الفرد يعرف الآخرين فقط: وتسمى الذات العمياء، وقد تتوفر هنا معلومات عن الآخرين ولا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين ويميل إلى الإنطواء والإنزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا الآخرين: وتسمى الذات غير المكتشفة وهذه أسوأ الحالات، حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الإتصال وينفجر بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين أفراد المنظمة الواحدة لأسباب عقلانية مثل: عدم الاتفاق على قواعد وإجراءات العمل أو عن أسباب شخصية لا عقلانية مثل حب السيطرة والعدوانية.

4.3 الصراع ضمن الجماعة الواحدة:

يحدث هذا الصراع حول جوهر العمل بسبب التباين في الخبرة ضمن جماعة العمل الواحدة والتباين الفكري عند إتخاذ القرارات أو الرغبة في إحداث تغيير وقد يتخذ نمط الصراع

¹ سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص20.

الوجداني، فتظهر الإستجابات الإنفعالية حول المواقف مما يتسبب في عدم الإنسجام بين الجماعة.

4.4 بين الجماعة:

يحدث هذا الصراع حول أساسيات العمل أو نتيجة عوامل شخصية وغالبا ما يحدث هذا النوع في المستويات الإدارية العليا نتيجة السيطرة أو بسبب فر، السلطة وفي هذه الحالة ينبغي اختيار منحى التكامل لحل المشكلات كإستراتيجية لإدارة الصراع والإبتعاد عن إستراتيجية الهيمنة.

و لتوضيح معنى الصراع بين الجماعات سنشرح فيما يلي أسباب الصراع بين الجماعات وإعطاء أمثلة عن ذلك:¹

- **الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل والإدارات والأقسام على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين، هنا قد يصل الأمر إلى تناحر الجماعات للحصول على أكبر قدر من الموارد. ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانية التقديرية فالكمل يبلغ في تحديد إحتياجاته المالية أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

- **التنافس في الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع ، تهدف الجماعات من وراءه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل عنبر النسيج في أحد المصانع مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية وبالمثل قد تتنافس الجماعات التي تعمل داخل شبابيك صرف التذاكر أو الشيكات أو الإيصالات في الإنتهاء من أكبر عدد ممكن منها.

¹ رحيم أفاضل: إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، عمان، المجلة العربية للإدارة، 1996، ص260.

- الإختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي إنتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى إصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن العادي أن ترى إختلافا بين الجمعية العامة وبين مجلس الإدارة مثلا، كما يمكن أن تشاهد إختلافا وصراعا بين المشرفين أو الإدارة من جهة والعمال من جهة أخرى، أو بين عميد الكلية ونائبه، أو العميد والأساتذة.

- الصراع بين الإدارة وظيفيا: تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال لأن الطبيعة الوظيفية لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها.

- الصراع بين التنفيذيين والإستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء والإستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة وقد يمتد الأمر إلى قيام الإستشاريين إلى تقديم شيء أكبر من النصح والمشورة، شيء قد يشبه القرار أو التصرف، وما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصيحة ويريدون شيئا أكثر من النصيحة، ومن أمثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة، مثل اختيار، تدريب وعقاب العاملين ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانيات التقديرية أو حساب التكاليف أو تخليص العمليات المالية لها.

و هناك خصائص تسود الجماعة المتنازعة نورد منها:

- هناك تمييز ومقارنة واضحة بين نحن (داخل الجماعة) وهم (خارج الجماعة).
- الجماعة التي تشعر بنزاع مع جماعة أخرى تصبح أكثر تماسكا وتتوحد لتشكل جبهة مترابطة لتهزم الجماعات الأخرى.
- المشاعر الإيجابية والتماسك داخل الجماعة لا تنقل إلى أعضاء الجماعة الثانية وينظر لأعضاء الجماعة الثانية على أنهم أعداء.

- أعضاء الجماعة المهتدة يشعرون أنهم متفوقون وغالبا ما يبالغون في قوتهم ويقللون من قوة أعضاء الجماعات الأخرى.
- يقل مقدار الإتصالات بين الجماعات المتنازعة وإذا كان هناك أي إتصال فهو يتصف بالعداوة والنقد السلبي.
- إذا كانت الجماعة خاسرة، يقل تماسك أعضائها ويعيشون قلقا متزايدا فيما بينهم، ويبحثون عن كبش فداء ليلقوا عليه اللوم في حال فشلهم.

5.4 الصراع ضمن المنظمة:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة، ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين هما: الصراع الأفقي والصراع الرئسي.¹

6.4 الصراع بين المنظمات:

مما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها: جهات حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون، موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع والتي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها. إن عملية بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة في البيئة التي تحيط بها، فيحدث إتصال وتفاهم وإتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعا ويكون ذلك عن طريق التفاوض، الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين

¹ حسن الحكاك: نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000، ص198.

المتفاوضين. إن الصراع بين المنظمة والمنظمات الأخرى يكسب الأولى قوة ديناميكية لتتأثر وتتسط وتتطور وتحسن حالها حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد أزاح المنظمة عن مسيرتها الهادفة. و تؤدي عملية تعرض، المنظمة إلى شتى أنواع الصراع إلى حلول الارتباك والقلق في جوانب هيكلها التنظيمي، مما يؤدي إلى حدوث الأضرار لكل الأطراف وبالطبع لا يوجد نموذج مثالي أو قاعدة محددة من أجل القضاء على هذه الصراعات لإستحالة ذلك عمليا. غير أنه يمكن التخفيض من حدة الصراع ويكون ذلك من خلال القضاء على الأسباب التي تؤدي إلى ظهوره سواء كانت أسبابا نفسية أو بيروقراطية وهذا العمل يتطلب إعادة بناء تركيبها بشكل عملي ووفق أسس واقعية وتحسين العلاقات والعمل على التخلص من الإختلافات السياسية والإقتصادية وتخفيف الفوارق الثقافية والاجتماعية والسياسية والدينية والقومية، ويكون ذلك عن طريق زيادة الثقافة وإحلال مبادئ التعاون والإخاء بين جميع الأطراف.¹

و يرى كثير من الباحثين أن الصراع ظاهرة طبيعية في المنظمات المعاصرة، لأنه قد ينتج عنه نتائج ايجابية مثل خلق روح المنافسة والتطوير وزيادة الإنتاجية والأداء وكما أن له نتائج سلبية مثل عدم التعاون، تأخير الإنتاج، ونحو ذلك.

ثالثا: إدارة الصراع التنظيمي:

1- مفهوم إدارة الصراع وأهم الدراسات الخاصة بمعالجته:

رغم الأهمية الكبيرة للصراع التنظيمي إلا أننا نجد أن معظم الكتاب الذين بحثوا في هذا الموضوع لم يحددوا تعريفاً واضحاً ومحدداً لإدارة الصراع لذلك فإن التعريف الأفضل من وجهة نظر الباحث وبعد الاستفادة من كل التعاريف المحددة من قبل العلماء والكتاب في هذا المجال هو " تلك الأساليب والإجراءات التي يعتمدها المدير لتشخيص الصراع والتعامل معه

¹ أديب محمد الشخص: إدارة النزاعات في المنظمات، مجلة الإداري، عدد 56، 1994، ص62.

ومحاولة استثماره وإستغلاله قدر الإمكان بدلاً من القضاء عليه،¹ حيث تلعب إدارة المنظمة في ممارسة دورها في تحجيم حدة الصراع وتكييفه لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها الايجابية على إدارة الصراع وتوجيهه إيجابياً لتحقيق أهداف المنظمة.

وقد تناول الباحثون سبلاً متباينة لإدارة ومواجهة الصراع ولازالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب نفس الدور في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراعات، ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة الآتي:

1. دراسة فوليت: حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة طرق لمعالجة الصراع وهي:

- الغالب والمغلوب، أي تغلب طرف على آخر.
- لتفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين.
- التكامل وذلك بالبحث عن حل يرضي الطرفين.

2. دراسة مارج وسايمون: حيث لاحظت هذه الدراسة بأن معالجة الصراع تكمن في (المجابهة، التعاون)، أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجهاً لوجه في جو لا تسوده العواطف والتوصل الى قرار واقعي، ويمكن آنذاك التعاون في إيجاد الحل المشترك.

3. دراسة ليدرر: حددت هذه الدراسة حلولاً ممكنة لمواجهة ومعالجة الصراع وتكمن بالآتي:

- إستخدام الحواجز بين الاطراف المتصارعة.
- الاسهام في مساعدة الافراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية وذلك بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم ايجابياً.
- إتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

¹ أفضل الرحيم: استراتيجيات ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 1986، ص33
* فوليت : عالمة ادارة واستاذة في جامعة هارفرد من مواليد بوسطن أكملت درستها العليا في انكلتار ثم اذت عليها في باريس حاولت تقديم فلسفة ادارية تتبنى فكرة تأسيس المجتمع على الاعتارف بالرغبات المحفزة والمحركة لطاقة الفرد والجماعة، مارج وسايمون : علماء في الادارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، ليدرر وكاتزوكان : علماء في الادارة ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة، 944. ص949

4. دراسة كاتزوكان: أشارت هذه الدراسة الى ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة وتتمثل بالآتي:

- تحسين العلاقات الانسانية وتطويرها في التعامل بين الافراد داخل المنظمة.
- إيجاد قيادة ادارية كفؤة وناجحة في معالجة الصراع وحسمه.
- إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة .

5. دراسة ليكرت: اعتمدت إتجاهات هذه الدراسة الاساليب الاكثر فاعلية في معالجة الصراع، وقد أشار لها في كتابه ((طرق جديدة في إدارة الصراع)) وهي تؤدي الى إنتهاج سياسة (الغالب - الغالب) والتي غالباً ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين.

6. دراسة هودج وانتوني: ركزت هذه الدراسة على خمس نقاط أساسية لمعالجة الصراع وهي:

- إستخدام القوة أو السلطة أو كليهما في معالج الصراع.
- تلطيف الصراع.
- التجنب أو الانسحاب من الموقف.
- محاولة التوفيق بين الاطراف المتصارعة .
- المجابهة.¹

2- تقنية إدارة الصراع وقراراته:

1.2 تقنية إدارة الصراع:²

بما أن الصراع يتضمن الجوانب الايجابية والسلبية في المنظمات فإن المدير أو متخذ القرار لديه اعتبارات فيما يتعلق بالصراع وادارته، فمدير المنظمة أو متخذ قرارها قد يقوم بتنشيط

¹ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص9
* ليكرت :عالم احصائي صاحب أفكار في المشبك الاداري الذي اعتمد فكرة الجماعات الصغيرة غي الهرمية والتي لها تأثير جذري على خطوط السلطة والإشراف ونطاقه واستخدمت بحوثه في الإدارة، هودج وانتوني : من علماء الإدارة المشهورين ومن المهتمين في استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة.

² مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 1987، ص44.
* مارج وسايمون : علماء في الإدارة ومن رواد مدرسة العلاقات الانسانية والسلوكية لمفهوم المنظمة، انظر أقوالهم في نظرية المنظمة مداخل وعمليات، ص970 - 974

الصراع إذا كانت الأمور تشير الى حالة إيجابية، ومحاولة تقليل الصراع إذا كانت الأمور تشير الى حالة سلبية، ومن خلال ذلك يمكن القول إن أفضل تقنية تستخدم لإدارة الصراع هي (تقنية تنشيط الصراع):

حيث تكون هذه التقنية في حالة إذا كان الأفراد والجماعات في المنظمة منتظمين في أعمالهم ويرغبون في قبول وجهات نظر الأفراد الذين يمتلكون السلطة فإن الإدارة سوف تستفيد من أجل تحقيق أهدافها عن طريق تنشيط الصراع من خلال هؤلاء الأفراد، وقد يصل الأفراد أو الجماعات الى قرارات غير مهمة وسبب ذلك يعود الى عدم الموافقة التي ظهرت في عدة مناسبات بين الأفراد والجماعات، ويستطيع المدير أن يقوم بتنشيط الصراع في المنظمة باستخدام الطرق الآتية:

1. تشجيع الصراع بين الاقسام لغرض تقديم أفضل ما يمكن عن طريق تقديم أفضل جدولة ممكنة، ومثال ذلك (اذا نجح قسم المبيعات بتحقيق هدف قسم الانتاج من خلال تقديم خدمة أفضل للمستهلك عندئذ ستكون المنشأة أفضل وفي حالة أحسن).
 2. طريقة إشراك الأفراد الجدد في المشاكل المتصارعة من أجلها وربما لا يعرف هؤلاء الأفراد سوى القليل من هذه المشاكل والفرص المتاحة للمنظمة لغرض معالجتها ولكن أفكارهم واقتراحاتهم تجبر الاعضاء القدامى على البحث عن طرق جديدة لأداء الاعمال الخاصة بهم ولكنهم قد ينجزون أعمالهم وهم منزعجين لأنهم يعتبرون ذلك تحدياً صارخاً لطريقة عملهم وسيؤدي ذلك في النهاية الى إحداث مداخل جديدة لأداء العمل.
 3. طريقة إستخدام الصراع من قبل المدير لأجل تطوير العلاقات فيما بين الأفراد لان المنظمة عندما تعيد تركيبها فان تطوير العلاقات بين الأفراد لا تبرز الا من خلال الصراع
 4. طريقة تصميم البرامج الخاصة بالمنظمة التي تصمم خصيصاً لإحداث الصراع قرارات
- الصراع:¹

¹ مدحت محمد الديب، مرجع سبق ذكره، ص47

2.2 قراراته:

هناك قرارات عديدة استخدمت في ظروف الصراع ومن أهم هذه القرارات هي:

1. الارغام: ويقصد به ذلك القرار الذي يتخذ من قبل المدير لغرض الحد من الصراع الذي ينشأ بين الأطراف المتصارعة من أجل وضع حد للخلاف بين الأطراف المتصارعة وذلك من خلال استخدام المدير لسلطته، ومثال ذلك إذا كان هناك صراع بين عاملين في منظمة ما وقال المدير للعاملين ((أنتما الاثنان توقفا عن الالاحاح وأنا سأقرر أي الطريق الاكثر نفعاً)) عندئذ لن يستطيع هذين العاملين البقاء طويلاً وهم رافضين لهذا الامر، فالمدير اعتمد هنا قرار الارغام) فيما يخص الصراع هذا، وإن هذه الطريقة تعود الى قرار سريع ولكن عواقبها ربما ستكون وخيمة وسلبية جداً وخاصة اذا أذعن أحد العاملين أو كلاهما لقرار المدير أو اضطر أحد العاملين قبول قرار المدير) الذي هو بالتالي رأي العامل الاخر فعندئذ سيحاول العامل الذي ارغم على القبول بالانتقام وقد يرفض هذا العامل ما أعده العمال الآخريين أو يحاول دائماً مضايقة الآخريين والمدير أيضاً.

2. قاعدة الأكثرية: حيث أن كثير من الصراعات التي قد تعيق العمل أو تنتشر الأحقاد بين العاملين وبين الأطراف المتصارعة يمكن أن تحل باستخدام إقتراح بسيط وهو أخذ رأي الأكثرية من العاملين في المنظمة بشأن الطرفين المتنازعين وذلك باللجوء الى إقتراح لجمع الاصوات ومن ثم إتخاذ القرار بالأكثرية، فأسلوب الاقتراح ونظام الأكثرية مهم جداً في المجتمعات والمنظمات الديمقراطية.

3. التسوية:¹ تعتبر من أوسع أنواع القرارات المعتمدة في المنظمات وتقوم على إعطاء كل طرف من أطراف الصراع بعض الذي يريده، وهذا يظهر بشكل واضح في إختيار الصراع عن طريق السؤال عن أكثر مما هو حقيقي للحصول عليه، بينما الادارة تبدأ عن طريق عرض أقل مما هو متوقع للحصول عليه، وتكمن الفائدة الرئيسية للتسوية أنها تسمح للحل

¹ مدحت محمد ديب، مرجع سبق ذكره، ص4

لتقييم الصراع في درجات كثيرة وبالتالي إختيار الحل الذي يقدم الرضا لكلا الإدارات أو الاقسام أو الأطراف المتصارعة. هناك صعوبات ومشاكل كبيرة تواجه التسوية ومن أهمها ما يلي:

أ. ميل الأفراد أو الاقسام الى المبالغة في طلباتهم على أمل الحصول على ما يحتاجونه فعلاً، فإننا سنجد في الحقيقة أن هذه الاقسام أو الأفراد الذين يطلبون المزيد أكثر مما يحتاجون) وأنهم يعتبرون سبب هذا الطلب المتزايد هو أن عليهم أن يحصلوا على ما فيه الكفاية للإستمرار في نشاطات أقسامهم.

ب. إن أي طرف من أطراف الصراع في تحمس شديد فيما يخص القرار، وبالتالي سيشعر كلا الطرفين أنهما قد خسرا، لأنهم لم يحصلوا على كل ما يريدونه، وبذلك تعتبر هذه المشكلة من المشاكل الصعبة التي ينبغي على الإدارات أن تحاول حلها بصورة جيدة بحيث تفقد هذه الإعتبارات لدى الأطراف المتصارعة.¹

3- شروط إدارة الصراع التنظيمي:

هناك إعتراف من معظم المهتمين بالسلوك الإنساني في المنظمات على وجود صراعات بين الأفراد، حتى أصبحت الصراعات سمة من سمات المنظمة في الوقت الحاضر، ولذلك كان الاهتمام بالبحث عن الأساليب المناسبة لإدارة الصراع من حيث منع حدوثه وعلاجه في حالة الحدوث.

و إن أبسط صورة لعلاج الصراع التنظيمي هو البحث عن أسبابه أي أن العلاج يبدأ بالبحث عن الأسباب وتفاديها والسيطرة عليها. وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته. بينما إدارة الصراع تتطلب بدأ تشخيص الصراع بهدف

¹ أفضل الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص33.

تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إذا كان منعماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المرغوب فيه وتقليله إن كثر عن اللازم.¹

و حتى يدار الصراع بشكل فعال وإيجابي يجب مراعاة النقاط التالية:²

- تحديد أسباب الصراع ومعرفة مشاعر أطرافه: من الأهداف التي يجب أن تسعى الإدارة لتحقيقها عند إدارتها للصراع التنظيمي، الترفع على أسباب الصراع الحقيقية، وذلك من أجل معالجتها بشكل جذري ومن الخطأ أن تحاول الإدارة تهدئة الصراع دون معالجة حقيقية للأسباب لأنه سينشأ من جديد.

- التوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة: ذلك بجمع الأفكار جميعاً وإحداث تكامل فيما بينها بدلاً من محاولة المساومة والتوصل إلى حل وسط لأن الحل الوسط لا يمثل الحل المقنع للصراع، فالصراع يجب أن يعالج بتداخل وتكامل جميع أفكار وأطراف الصراع، بحيث يمكن استخدام أفضل الأفكار التي تخدم هذه الأطراف والمنظمة.

- التوصل إلى حلول حقيقية يمكن أن تدعم من قبل أطراف الصراع: إن الحلول المؤقتة لن تحترم من قبل أطراف الصراع، لأنها لا تعالج أسباب الصراع.

- محاولة إعادة توجيه توترات الأفراد: يجب أن يبقى عند الأفراد العاملين مقدارا صحيا من التوتر، والتوترات هنا تقن بشكل إيجابي يخدم مصلحة المنظمة.

4- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يتم التعامل مع الصراع التنظيمي باستخدام أحد الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التعاون
- إستراتيجية التنافس أو الإجماع
- إستراتيجية التسوية أو التوفيق

¹ عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التطوير والتغيير التربوي، القاهرة، مجلة كلية التربية، ع 22، 1998، ص 51.

² شاكر الخشاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ع 1، 2004، ص 20.

- إستراتيجية التجنب

- إستراتيجية المجاملة أو التنازل

و التالي يتناول هذه الإستراتيجيات بالتفصيل:

أ- إستراتيجية التعاون: وتعرف أيضا بإستراتيجية المواجهة وحل المشكلات، أو إستراتيجية الإقناع: ويقصد بها أن يسعى طرفا الصراع إلى التعاون مع بعضهما لإيجاد حل يلبي حاجات الطرفين ويعنى بإهتمامات كل منهما.¹

- ولا يوجد إفتراض، في هذه الإستراتيجية بأن أحد الأطراف سوف يخسر نتيجة مكسب يحققه الآخر.

لذا تسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الربح (أنا أكسب وغيري يكسب): وتتطلب هذه الإستراتيجية جمع أكبر قدر ممكن من البيانات والحقائق التي تبين أهمية التغيير المراد إحداثه.

ب- إستراتيجية التنافس أو الإجبار: ووفقا لهذه الإستراتيجية فإن أحد طرفي الصراع يسعى إلى تحقيق مصلحته الذاتية وأهدافه الخاصة بصرف النظر عن مصالح الآخرين والغرض الأساسي في هذه الإستراتيجية هو أن الصراع عبارة عن عملية مكسب أو خسارة وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أنا أكسب وغيري يخسر).²

- وتعتبر هذه الإستراتيجية سلوكا سلبيا، لأن أحد الطرفين يهمل وجهة نظر الطرف الآخر، ومثل هذه الهيمنة على عملية إتخاذ القرارات والإتصالات في الجماعة تضعف التكامل الإجتماعي وتماسك الفريق وأدائه.

و بموجب هذه الإستراتيجية فإن المدير يحاول إجبار الأطراف المتصارعة للإمتثال لوجهة نظره، وذلك لما يمتلكه من سلطة.

¹ زكريا مطلق: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، عمان، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص233.

² يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر، 1991، ص157.

و مما هو جدير بالذكر ما ذهب إليه جونز من أنه قد يترتب على إدارة الصراع من خلال هذه الإستراتيجية أن يتنازل أحد الأطراف عن شيء مقابل الحصول على شيء آخر ومن ثم فإن الهدف في هذه الحالة هو تحديد محكات التبادل بين الطرفين والتي يمكن أن تساعد على إدارة الصراع.

ج- إستراتيجية التسوية أو التوفيق: تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات التقليدية في إدارة الصراع التنظيمي، حيث يطلق عليها إستراتيجية التوفيق أو الحل الوسط أو المساومة. - ويقصد بها إيجاد حل يرضي جزئياً الطرفين بحيث تتضمن هذه الإستراتيجيات قيام كل طرف بالتنازل عن شيء ذي قيمة، ولا يعتبر القرار الذي يتم التوصل إليه مثالياً لأطراف الصراع، وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر) أي أن كلا الطرفين يخسران من جانب ويكسبان من جانب آخر.

د- إستراتيجية التجنب: ويقصد بها عدم مواجهة الصراع، بحيث لا يحاول أحد أطراف الصراع تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر، وإنما ينسحب الفرد من موقف الصراع أو يقوم بكبته وبناء عليه يحاول المدير المحافظة على التجانس والتهدئة النسبية للإختلافات الموجودة داخل منظمته ومحاولة منع إنتشار شعور الغضب والإحباط لدى المرؤوسين ويطلق على هذه الإستراتيجية أيضاً إستراتيجية الهروب أو الإغفال وأيضاً إستراتيجية (أنا أخسر وغيري يخسر).

- وبالرغم من أن تجاهل المدير للصراع يقوم على فرضية أن هذا الإغفال يمكن أن يساهم في حل الصراع داخل منظمته، إلا أن هذا الإغفال يمكن أن يزيد الصراع ضراوة في حين أن كل من دبوز وبرنجل قد أوضحا أن إستراتيجية الإغفال أو التجنب يمكن أن تكون لها نتائج إيجابية خاصة في تلك الحالات التي يحتاج فيها المرؤوسين إلى فترات زمنية كافية للتفكير والتروي والعقلانية وإعادة النظر في الأمور التي أدت إلى حدوث الصراع.¹

¹ شاكر الخشاني، مرجع سبق ذكره، ص 46.

هـ - إستراتيجية المجاملة أو التنازل: وبموجب هذه الإستراتيجية يعطي الفرد أفضلية لمصلحة غ يره على مصلحته، بهدف الإبقاء على علاقات جيدة وتسمى هذه الإستراتيجية بإستراتيجية (أحد الطرفين يربح والآخر يخسر).

- يختار المدير أحد الإستراتيجيات سابقة الذكر حسب الموقف الذي يواجهه، حيث أن كل إستراتيجية يقابلها مواقف معينة، ويمكن أن نقدم هذه الإستراتيجيات في جدول كي يقابل كل إستراتيجية الموقف المناسب الذي يمكن للمدير إختيارها على أساسه. والجدول التالي يلخص ذلك:

الجدول رقم (4): يبين المواقف المناسبة لإستخدام إستراتيجيات إدارة الصراع

المواقف المناسبة لإستخدام الاستراتيجية	استراتيجيات إدارة الصراع
<p>1. لايجاد حل متباين عندما تتبين أن مصالح كلا الطرفين هامة للحد الذي يوجب التنازل والتوفيق.</p> <p>2. في القضايا والمواضيع الاستراتيجية ذات الصلة بالأهداف والسياسات والخطط طويلة الأجل.</p> <p>3. عندما يكون هدفك الأساسي هو التعلم.</p> <p>4. للخروج بمفاهيم عميقة للمسائل المختلفة من وجهات النظر المختلفة للآخرين.</p> <p>5. لإيجاد الالتزام بالوصول إلى إجماع حول المصالح.</p> <p>6. للتأثير على الآراء أو المواقف التي تتعارض مع علاقة ما.</p>	التعاون والتآزر
<p>1. في القضايا المتنازع عليها التي تحتاج الى اتخاذ قرار سريع</p> <p>2. في المسائل الهامة، حيث يتطلب الأمر تحقيق إجراءات غير مستحسنة لدى الآخرين، مثل: خفض التكاليف، وتطبيق</p>	التنافس

<p>أنظمة وأسس للإيضاح غير مستحسنة. 3. في مسائل حيوية لصالح الشركة مع التأكد من صواب الرأي في هذه القضايا.</p>	
<p>1. عندما تكون الأهداف هدامة، إلا أنها لا تستحق الجهد، او التعليق المحتمل باستخدام أساليب أكثر تشدداً. 2. عندما تكون الأطراف المتصارعة متعادلة في درجة السلطة وملتزمة بأهداف مشتركة. 3. للوصول الى تسويات مؤقتة للمسائل المعقدة. 4. للوصول إلى حلول عاجلة في حالة ضيق الوقت المتاح. 5. في حال إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>	<p>التسوية/ المهادنة/ الحل الوسط/ التوفيق.</p>
<p>1. عندما تفقد الأمل في تحقيق أهدافك. 2. عندما تتجاوز المعوقات المحتملة الفوائد التي تعود من معالجة الموقف. 3. في القضايا الثانوية. 4. لتهدئة الأعصاب واستعادة القدرة على الرؤية في إطار أشمل. 5. في حال إمكانية آخرين بمعالجة الصراع بصورة أكثر فعالية.</p>	<p>التجنب/الهروب</p>
<p>1. عندما تكتشف أنك على خطأ، أعط نفسك الفرصة لسماع موقف أو رأي أفضل لتتعلم وتظهر الاعتدال والتفكير الصائب. 2. عندما تكون المسائل المطروحة ذات أهمية أكثر للآخرين</p>	<p>التنازل/التساهل/ المجاملة</p>

<p>مما هي بالنسبة لك ولكن عليك إرضاء الآخرين والإبقاء على روح التعاون.</p> <p>3. للتقليل من الخسائر عندما يتفوق عليك الآخرين وتكون خاسرا.</p> <p>4. في الحالة التي يكون التناسق والإستقرار ضروريين بوجه خاص.</p> <p>5. إتاحة الفرصة للمرؤوسين من خلال تعلمهم من أخطائهم.</p> <p>6. إنشاء درجة من الثقة للمسائل التي تظهر مؤخرا.</p>	
---	--

- مجمل القول أنه من خلال تحليل الإستراتيجيات الخمسة التي يمكن للمدير أن يعتمد على إحداها يمكن إستنتاج أن إختيار المدير لأي من تلك الإستراتيجيات لإدارة الصراع يجب أن يتحدد في ضوء المردود الإيجابي المترتب على إختيار الإستراتيجية ودورها في حل الصراع.

- كما تترتب عن هذه الإستراتيجيات ثلاث نتائج أساسية وهي: حدة الصراع، الصراع البناء، فعالية الإدارة ونوجزها على النحو التالي:¹

أ- حدة الصراع :

و يقصد بها إما درجة الاختلاف في الرأي بين المدير والمرؤوسين إلى المدى الذي يسمح به المدير للمرؤوسين بعر، الأفكار والآراء المعارضة وقبول النقاش حول تنفيذ الأعمال، أو بين المرؤوسين بعضهم البعض وتقاس حدة الصراع من خلال التناقش في الآراء والإختلافات التي يمكن للمرؤوسين طرحها عند التعامل مع المواقف الإدارية المختلفة.

و تزداد حدة الصراع بصفة خاصة في الحالات التي يدور فيها النقاش بين المرؤوسين حول كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية، وبرامج العمل الخاصة بتحقيقها، وقد تؤدي حدة الصراع

¹ عيد الله سعد العبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

إلى تحقيق بعض النتائج السلبية للصراع ولكنها في نفس الوقت يمكن أن تحقق بعض الجوانب الإيجابية للصراع.

كما أن مناقشة كل موضوعات الخلاف مصدر الصراع بين الأطراف المختلفة بصراحة ووضوح تساعد على تخفيض حدة الصراع إذا ما تحقق التعاون بين الأطراف المختلفة وتزداد حدة الصراع في الحالات التي يلجأ فيها المدير إلى إستراتيجية التنافس والتجنب بينما تقل الحدة في حال إعماده على إستراتيجية التعاون والإقناع.

ب- الصراع البناء:

يقصد به إنعكاس أثر الصراع على الأداء المتوقع للمرؤوسين، ويكون الصراع بناء في الحالات التي يشجع فيها المدير المرؤوسين لبذل المزيد من العمل الجاد وتقوية صلات التعاون بينهم، حيث يمكن أن يؤدي الصراع إلى نتائج إيجابية إذا ما نجحت المنظمة في إدارته بشكل فعال.

ج - فعالية الإدارة:

يقصد بفعالية الإدارة أن فعالية المدير يمكن الحكم عليها إلى حد كبير من خلال قدرته على إدارة الصراع، ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوسين بتكوين الإتجاهات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي وزيادة الثقة في المدير،¹ وبالتالي زيادة إنتمائهم للمنظمة حيث يستطيع المدير أن يدير الصراع من خلال تهيئة مناخ العمل الذي يمكن المرؤوسين من تحقيق الإحترام المتبادل فيما بينهم وتقوية الرغبة أو الشعور نحو العمل الجماعي وتحسين الأداء والإنتاجية ويستلزم ذلك بالضرورة أن يعمل المدير على خلق وتدعيم رؤية مستقبلية تمكن المرؤوسين من الإسترشاد بها وتحديد الأهداف قصيرة المدى التي يمكن أن تصاحب هذه الرؤية، ولضمان الحصول على درجة عالية من فعالية الإدارة فإن الأمر يتطلب من المدير أن يسعى لتنظيم الإتصالات بين الأفراد داخل المنظمة وإستغلال وظيفة القيادة نحو تدعيم

¹ عيد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، القاهرة، جامعة المنصورة، 2000، ص204.

جهود الآخرين وتسهيل مهامهم الوظيفية وملاحظة الروح المعنوية لهم، الأمر الذي يكون مفاده الوصول إلى درجة عالية من الأداء الوظيفي المتميز وعلى أي حال تزداد الثقة في فعالية الإدارة في الحالات التي يعتمد فيها المدير على إستراتيجية التعاون والعكس في حالتها التنافس والتجنب.

خلاصة الفصل:

بعد إستعراض، جميع جوانب الصراع التنظيمي بات واضحاً أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، إذ تختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع وأطراف الصراع، كما تختلف أيضاً أسباب نشوبه.

لهذا فإن الدراسة جاءت للتنبؤ إلى أنه على المسؤولين مراعاة طبيعة ومستوى الصراع عند عملية إختيار الإستراتيجية المناسبة لإدارته وأنه على الإدارة أو المنظمة تجنب إنتهاج الإستراتيجيات التي تؤدي إلى كبت الصراع أو تفاقمه بشكل غير طبيعي لأن ذلك سيؤثر على الفرد داخل المنظمة فيؤثر بالدرجة الأولى على درجة رضاه وبالتالي على درجة أدائه فيعرقل العمل، إذن فنجاح المنظمة مرتبط أساساً بدرجة رضا الفرد، لذلك على المدير وضع حد للصراع بإختيار الأسلوب الذي يؤدي إلى رفع درجة رضا الفرد بالدرجة الأولى لإرتباط الصراع بالرضا.

إلا أن هذا لا ينفي إطلاقاً بأن للصراع جوانب ونتائج إيجابية وفي حدود درجات معينة أيضاً. وأخيراً فإن أهمية دراسة الصراع التنظيمي تتمثل في تحديد الطرق والسبل المناسبة لإدارته أو التعامل معه بما يضمن للمنظمة تحويل هذه الصراعات والخلافات بين الأفراد إلى حالة من الإبداع الخلاق والكفاءة والذي يحفز الفرد العامل على تقديم مستوى الاداء المطلوب وتنفيذ المهام الموكلة اليه وتوجيهها بالشكل الذي يحقق أهداف المنظمة وتطورها ووفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي أهداف البحث : إيجاد العلاقة بين أنواع الصراع التنظيمي وأساليب إدارته وتطوير إطار شمولي لإدارة أنواع الصراع وتحقيق أفضل إستثمار للجانب الإيجابية فيه وتحجيم فرص تفاقم الصراع السلبي فيه وتعريف الباحثين بتمائل أو اختلاف مواقع الصراع على مستوى المنظمات.

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً: نظرة عامة حول المؤسسة الصناعية سوناطراك

1- التعريف بالمؤسسة ونشأتها

2- مهام مؤسسة سوناطراك

3- التنظيم العام لشركة سوناطراك

4- مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك

ثانياً: مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الإستكشاف بحاسي مسعود

1- التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط

1.1 تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

2.1 الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط

2- مديرية عمليات الإستكشاف حاسي مسعود

ثالثاً: الأدوات المنهجية للدراسة الميدانية ومجالاتها

1- مجالات الدراسة

2- المنهج والأدوات المستخدمة

3- طريقة إنتقاء مجتمع البحث وأسلوب التحليل

4- خصائص العينة المدروسة

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا للجانب النظري الخاص بموضوع الدراسة وطرح الجوانب التي لها صلة بالموضوع، نأتي إلى الجانب الميداني للدراسة والذي يعد أهم جانب من أجل اختبار الفرضيات ومدى تحققها، لذا سنحاول أن نقدم أهم مؤسسات الجزائر الصناعية والتي تشكل إقتصاد البلاد وهي المؤسسة الصناعية. حيث سنعطي صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة منذ نشأتها. وكذا التطور التاريخي لها، ومهامها الاقتصادية والتنظيم العام لها. ثم سنتطرق في المبحث الثاني إلى أهم فروع المؤسسة التي لها صلة بالدراسة ألا وهي مديرية الصيانة بالأغواط وتنظيمها والهيكل التنظيمي لها، ومديرية الإستكشاف، بقسم الاستكشاف بحاسي مسعود.

و في المبحث الثالث، إستعنا بأدوات البحث العلمي والطرق المنهجية المتبعة في البحث السوسيولوجي، من أجل تسهيل ووضوح البحث، وكذا القيام بعرض نتائج الدراسة وتحليلها على ضوء الفرضيات المطروحة سابقا، لذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى مجالات الدراسة من المجال الزماني والمكاني والبشري، في المطلب الأول، ثم تطرقنا إلى المنهج المستخدم في الدراسة وكذا وآليات التحليل الكمي والكيفي للدراسة، ثم سنتطرق إلى الأدوات أو التقنيات المستعملة للدراسة والمتمثلة في المقابلات الإستكشافية والإستبيان، ومن ثم سنتطرق إلى طريقة المسح المعتمدة في الدراسة من العينة وتحديد نوعها وطريقة سحبها في المطلب الثالث، وكذا خصائص المجتمع في المطلب الرابع.

أولاً: نظرة عامة حول المؤسسة الصناعية سوناطراك

1- التعريف بالمؤسسة ونشأتها:

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات:

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي: كما جاء في موقعها على الشبكة: " إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، والتنقيب (إستغلال)، والنقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹

- نشأت طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظراً للتطور الإقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلّفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافياً عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53% في الجنوب، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي والذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأوروبية متوسطة في مجال المحروقات، وبالتالي الإستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب، والتي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الإقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

¹ : www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005.

- تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي والعربي والعالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالمياً، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

2- مهام شركة سوناطراك:

طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام التالية:

- التتقيب عن المحروقات والبحث عنها وإستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتجزئتها وشحنها وإستغلال هذه الشبكات وتسييرها.
- تجميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها.
- تسويق المحروقات.
- إنماء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر والخارج مع الشركات الجزائرية والأجنبية؛ وإكتساب حقيبة الأسهم.
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط والطويل.
- دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

3- التنظيم العام لشركة لسوناطراك:

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية:

1. الأنشطة الأمامية: (AMT)Amont وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول .
2. أنشطة النقل بالأنابيب: (TRC)Transport par canalisation وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط. DML
3. الأنشطة الخلفية: (AVL)Aval يقع على عاتقها أنشطة التجميع وتحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق: (Com)Commercialisation: تهتم بتسويق منتجات الشركة.

4- مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك :

حسب ترتيب مجلة "بيتروليوم أنتليجسي ويكلي" ⁽¹⁾، يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجاله (مجال المحروقات) على المستوى الإفريقي، وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم. كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع (GNL) وغاز البترول المميع (GPL) وكذا غاز البترول المكثف (condensât)⁽²⁾ وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثالثة على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي (GN)⁽³⁾.

ولقد بلغ رقم أعمال شركة سوناطراك في قطاع المحروقات فقط سنة 2002 ب 20 مليار دولار. كما قدر الناتج الإجمالي (PG) للشركة لسنة 2004 ب 250 مليون طن (يدخل فيها كل المنتجات غاز، بترول...)

و بالتالي فإن نشاط الشركة يمثل حوالي 30% من الناتج الوطني الخام (PNB) للجزائر. كما يوظف المجمع حوالي أكثر من 120 ألف موظف⁽⁴⁾

¹ - La revue sonatrach n: 23 février 2001 page 24

² - Condensât : هي من أجود وأغنى وأعلى أنواع الغاز وهو من مشتقات الغاز الخام ويمتاز بنقل كثافته الكيميائية ويمثل أهم صادرات الجزائر لان الطلب عليه هو الأكثر أما GPL هو كذلك من بين مشتقات الغاز

³ - www.sonatrach-dz.com

¹ - La revue sonatrach n: janvier 2005 page 2

سوناطراك : هي ليست فقط شركة صناعية وتجارية هدفها الربح فحسب، بل لها أهداف وطنية جليلة وسامية، فهي تعمل على ضمان الروابط داخل المجتمع كمساعدة أفراد الشعب (زلزال 21 ماي 2003، بناء مستشفى ومساجد في حاسي الرمل ...) (1) كما تعمل سوناطراك كذلك على ترقية البحوث والنشاطات العلمية وتساعد على خلق الإبداع الفكري والفني كما تترقي وتدعم النشاطات الرياضية وتساهم في الحفاظ على الثروة الثقافية والتاريخية وبالتالي فهي تساهم في عملية التنمية الشاملة والمستديمة للبلاد(2)

ثانيا: مديرية الصيانة بالأغواط ومديرية الاستكشاف بحاسي مسعود

1- التعريف بمديرية الصيانة بالأغواط:

تتنمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنايبب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنايبب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

أولاً: قسم الإستغلال: والذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي:

- منطقة النقل لحاسي الرمل RTH.

- منطقة النقل لعين أميناس RTI.

- منطقة النقل بالغرب RTO.

- منطقة النقل للشرق RTE.

- منطقة النقل بالوسط RTC.

ثانياً: قسم الصيانة: ويضم كل من:

²⁻ انظر الملاحق رقم (15-16) حول المساعدات الاجتماعية لسوناطراك

³⁻ www.sonatrach-dz.com

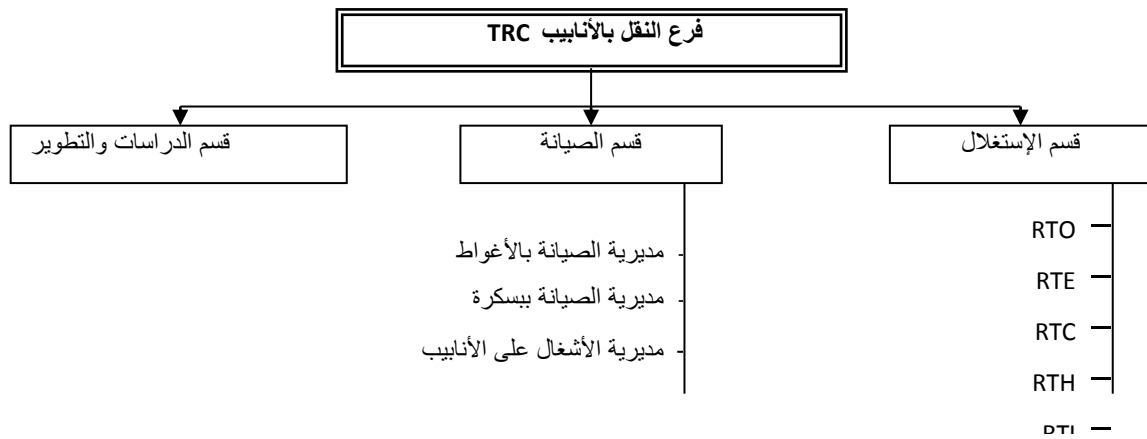
- مديرية الصيانة بالأغواط.

- مديرية الصيانة ببسكرة.

- مديرية الأشغال على الأنايب.

ثالثا: قسم الدراسات والتطوير: والذي يهتم بمتابعة أعمال وبحوث التطوير التي تمس مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. والشكل التالي يلخص ما ذكرناه:

الشكل رقم (5): يوضح تموضع مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط.



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

- أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنايب) على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1) ومحطات الضغط-SC5 (SC1) بالنسبة للبترول والغاز الطبيعي على التوالي.

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 2018/06/30 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي:

112 إطار، 141 عامل تحكم، 66 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين:

- الصنف الأول هم العمال التقنيون بعدد 206 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 113 عامل.

تضطلع مديرية الصيانة بالأغواط بالمهام التالية:

1. التكفل بصيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع نقل بالأنابيب لشركة سوناطراك على المستويات التالية:

- المستوي الثالث: تمثل المراجعة الجزئية للآليات.

- المستوي الرابع: تمثل المراجعة العامة للآليات.

- المستوي الخامس: تمثل تجديد الأجهزة، وتكون الصيانة حسب طاقتها التشغيلية.

1. الصيانة الوقائية: وهي مراجعة منتظمة تتبع حسب المخطط السنوي تعده دائرة

المنهجية، والتي تشمل أساسا المضخات، آلات الضغط، مولدات الكهرباء.

2. الصيانة الإستعجالية: وهي التي تكون في الحالات غير المتوقعة، أي الحوادث

المفاجئة (صيانة غير مبرمجة).

كما تهتم هذه المديرية كذلك بـ:

3. تصليح قطع الغيار وتركيبها على مستوي الورشات؛

4. وضع السياسات العامة والمتعلقة بالصيانة؛

5. المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛

6. القيام بعمليات الصيانة والرقابة (المستوي 1-2)، والذي يضم صيانة أولية، تشحيم،

مراقبة تقنية...إلخ؛

7. تطوير وتصميم قطع الغيار لسد الإحتياج؛

8. القيام بالعمليات الخاصة، والتي تضم أساسا القيام بعمليات الصيانة أو تزويد متعامل

جديد (وطني أو أجنبي) بمنتجات الشركة وذلك دون توقف عملية التصدير

للمتعاملين الآخرين.

تعتبر وحدات العمليات الخاصة بهذه المديرية الوحيدة على المستوي الوطني والأفريقي، وهذا

ما من شأنه إعطاء هذه الوحدة ميزة تنافسية مقارنة مع المديريات الأخرى.

1.1 تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية، الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). وفي السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة ومختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية:

1. دائرة المالية والمنازعات: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية. وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

1. مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية ومختلف

الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات وفتح العروض.
 - تسيير الأمور القانونية والمتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ
2. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

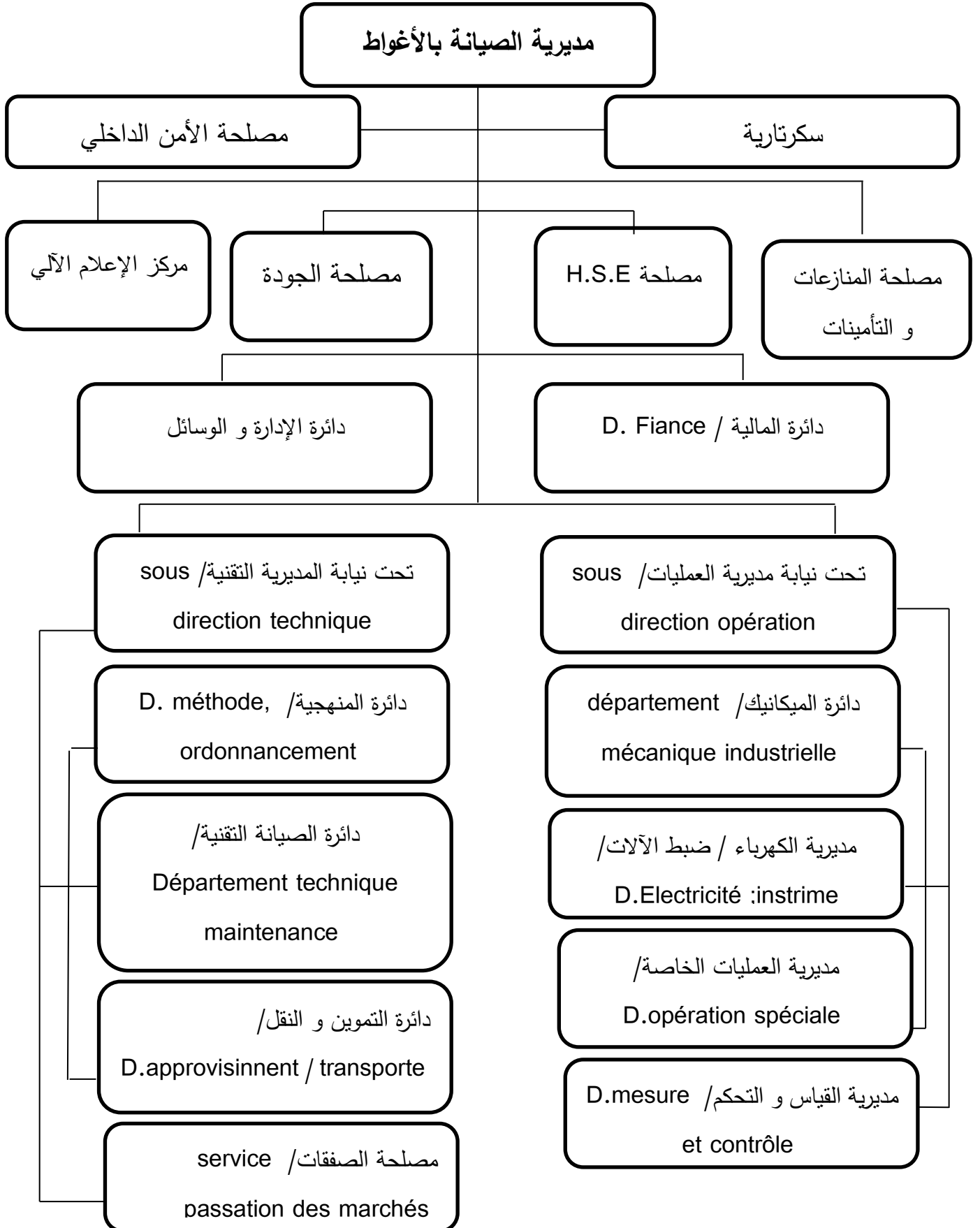
- إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات .
- القيام بأعمال المحاسبة التحليلية وتحليل التكاليف والأعباء.

3. مصلحة المحاسبة العامة: تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

- قسم الإستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في الإستثمارات (صنف 02) من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير وحساب مختلف الإهلاكات وتقيدها.

- قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.
- قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع والسداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو العمال.
- قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير مبلغ الدفع وفتراته.
- قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.
- قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية والتي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

الشكل رقم (6) يوضح: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



2- مديرية عمليات الاستكشاف - قسم الاستكشاف - قاعدة 24 فيفري حاسي مسعود:

- التعريف بمؤسسة سوناطراك حاسي مسعود:

يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين بمديريات مؤسسة سوناطراك بحاسي مسعود وهي أربعة مديريات، وتعتبر مؤسسة سوناطراك عموماً من أهم الشركات البترولية في الجزائر وأفريقيا فهي تشارك في التنقيب والإنتاج، النقل عبر الانابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها، تطور نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات المتجددة، تحلية مياه البحر، كذلك البحث واستغلال الطاقة المتجددة، ويهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية تنشط سوناطراك في الجزائر و عدة بلدان في العالم افريقيا (مالي، نيجر، ليبيا، مصر) وأروبا (اسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا)، وأمريكا اللاتينية (البيرو)، وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية، وهي تعتبر:¹

- أول شركة أفريقية.
- رابع عشر شركة بترولية عالية.
- ثالث عشر شركة عالمية للمحروقات السائلة (الاحتياطات).
- سادس شركة عالمية فيما يخص الغاز الطبيعي، (احتياط، وإنتاج).
- خامس وعشرون شركة بترولية من حيث عدد الموظفين.
- خامس مصدر عالمي للغاز الطبيعي.
- رابع مصدر عالمي للغاز الطبيعي المميع.
- ثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع.

¹ موقع إنترنت خاص بالمؤسسة: <http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html>، شوهد يوم 17 سبتمبر 2020، على الساعة: 20:26.

ومن أهم خصائص المؤسسة أن:

المقر الرئيسي لمجمع سوناطراك بجنان الملك حيدرة الجزائر العاصمة.

- حسب الغرض: مؤسسة ربحية.

- حسب ملكية راس المال: مؤسسة عمومية.

- حسب التصنيف القانوني: شركات الاموال-شركة مساهم.

- حسب التصنيف الاقتصادي: طبيعة النشاط مؤسسة صناعية خدماتية إنتاجية خدمية.

- مؤسسة كبيرة الحجم حيث رأسمالها أكبر من 500 مليون دج.

- رأسمال المجمع: يبلغ 245 مليار دج موزعة على 245000 سهم، أي قيمة السهم مليون

دج تكتتبها وتحررها الدولة دون سواها.

ينتشر نشاط المؤسسة عبر مناطق عديدة من الوطن، لكن الدراسة الحالية شملت المديرية

المتواجدة بمنطقة حاسي مسعود فقط وهي (المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف سوناطراك

حاسي مسعود، المديرية الجهوية للتقيب سوناطراك حاسي مسعود، المديرية الجهوية للإنتاج

بسوناطراك حاسي مسعود، المديرية الجهوية للنقل عبر الأنابيب بحوض الحمراء حاسي

مسعود) وهي كما يلي:

أ- المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بسوناطراك حاسي مسعود:

وتتمثل أهم مهامها في:

- التنفيذ الميداني للمشاريع الجيولوجية والجيوفيزيائية العامة من طرف المديرية

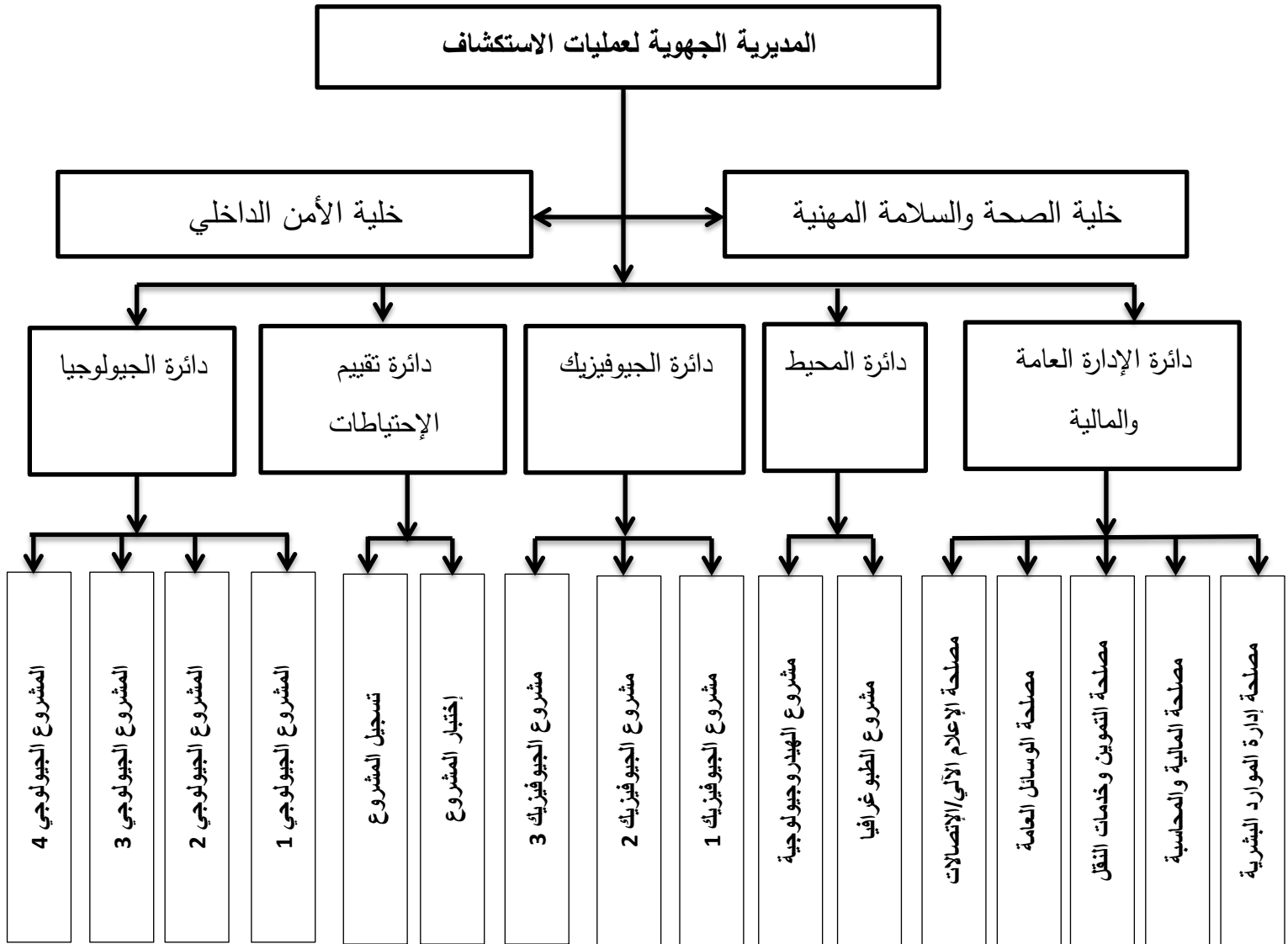
والهياكل التابعة لنشاط المنبع.

- المتابعة الجيولوجية لحفر الآبار البترولية، وتفسير وتحليل المعطيات التي تم جمعها.

- الإشراف على سجلات العمليات والاختبارات، تفسير النتائج وتحليل المعطيات التي تم جمعها.
 - الإشراف على البعثات وتجميع المعطيات الجيوفيزيائية الأرضية.
 - تحديد أماكن وجود آبار المياه، ورصد وتحليل المعطيات الهيدرولوجية.
 - الدراسة الطبوغرافية لأماكن الاستغلال والحفر والتطوير في صورة تقارير مقدمة.
 - تنسيق العمل مع الجهات المعنية وشركات الخدمات المشتركة في عملية حفر الآبار والدراسات الجيوفيزيائية.
 - إدخال وتعميم التكنولوجيات الجديدة المتعلقة بموضوعات بحثية جديدة حول البحث عن النفط والغاز.
 - توحيد الخطط والميزانيات والتقارير المقدمة من العمليات داخل المديرية.
 - التسيير الإداري والمالي للمشاريع المنفذة.
 - ترتيب ودفع الفواتير المستحقة على مستوى المديرية.
 - تطبيق إجراءات العمل والقواعد المنصوص عليها في سياسة الصحة والسلامة المهنية.
 - تقديم التقارير الدورية عن النشاطات الإدارية .
- وتتكون المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف من الأقسام المبينة في الهيكل التنظيمي الموضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم (07) يوضح: الهيكل التنظيمي المديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف بحاسي

مسعود:



المصدر: مصلحة ادارة الموارد البشرية للمديرية الجهوية لعمليات الاستكشاف.

ثالثاً: الأدوات المنهجية للدراسة الميدانية ومجالاتها1- مجالات الدراسة:

عند تناول أي دراسة سوسولوجية لابد من تحديد مجالات الدراسة والمتمثلة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني، التي تعتبر من الخطوات المتناولة في الجانب التطبيقي للدراسة

1. المجال المكاني: أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الصيانة سوناطراك المتواجدة بولاية الأغواط وقسم الاستكشاف بمديرية الاستكشاف، قاعدة 24 فيفري بحاسي مسعود.

2. المجال البشري: إن محور هذه الدراسة هو معرفة العلاقات الإجتماعية وكيف لها أن تسبب في صراعات داخل المؤسسة بطريقة ايجابية كانت أو سلبية، وأن تكون ما بين الافراد أو الجماعة الغير رسمية والإدارة، لذلك فإن وحدة الدراسة هي عمال شركة سوناطراك الإداريين فقط لدى مديرية الصيانة بالأغواط وقسم الاستكشاف بحاسي مسعود، لذلك كانت الدراسة مقتصرة في الجانب البشري الخاص بكل من هذه الفئة بدون مراعاة للفئات الأخرى لما لها من حساسية على غرار المناصب الأخرى.

3.المجال الزمني: لقد مر هذا البحث بثلاثة مراحل حيث أننا قمنا في كل مرحلة بتحديد جانب من جوانب الدراسة، وحددنا مجال دراستنا بمدينة الأغواط بحكم التواجد بالمدينة وكذا بحكم التفاعل وقدرة الحصول على المعلومات، وذلك عن طريق الاحتكاك مباشرة بالطاقم الاداري داخل المؤسسة. وقد قمنا أولاً باختيار موضوع البحث الذي كانت هذه أصعب مرحلة في الإقتناع بموضوع اجتماعي بالدرجة الأولى وضمن التخصص، وقد كان هذا بالتحديد في فيفري 2016. وبعد الضبط الدقيق لموضوع الدراسة مررنا بمراحل ابرزها ما يلي :

- المرحلة الأولى: دامت هذه المرحلة 8 أشهر من فيفري 2016 إلى غاية 2017، وقد تم فيها جمع المادة العلمية حول الموضوع وكذا تحديد مفاهيم الدراسة والقيام ببعض المقابلات

الاستكشافية لمعرفة حيثيات الموضوع من خلال ماهو متواجد فعليا في الواقع، ومن ثم قمنا بإعداد الإطار المنهجي للدراسة بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والمادة العلمية النظرية.

- المرحلة الثانية: وقد دامت هذه المرحلة 8 أشهر من أكتوبر 2017 إلى غاية ماي 2018 وقد تم فيها إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال جمع المادة العلمية من المراجع والدراسات السابقة والكتب والمجلات والاطروحات ومواقع الانترنت..الخ

- المرحلة الثالثة: والتي دامت 3 أشهر من شهر جانفي 2019 إلى شهر مارس 2019 والتي تمت فيها إعداد الاستبيان وتحكيمه مع الأستاذ المشرف وضبط حجم العينة وقبل توزيعها قمنا مع مدير الموارد البشرية بتصحيح الأسئلة وتجنب الأسئلة المخرجة التي يتجنب العمال الإجابة عنها والتي تخدم بحثنا بطريقة أسهل ثم توزيعها على المبحوثين.

- المرحلة الرابعة: والتي دامت 7 أشهر من شهر سبتمبر 2019 إلى غاية شهر جوان 2020 حيث تمت فيها التطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة بجمع الإستمارات التي وزعت على العمال في منطقتين مختلفتين الذين لقينا جد صعوبة في إقناعهم بالإجابة على الأسئلة لما رأى البعض أن الموضوع جد حساس خصوصا مع الفترة التي كانت تمر بها البلاد، ثم تم جمع وتبويب وتفريغ البيانات ثم تحليل وتفسير البيانات وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

2- المنهج والأدوات المستخدمة للدراسة:

1.2 منهج الدراسة:

- من خلال هذا العنصر نسعى للإجابة عن تساؤل مركزي هو: كيف نعالج إشكالية البحث منهجيا، حيث تختلف البحوث والمواضيع والأهداف والتساؤلات، مما يترتب عن ذلك تنوع في المناهج والأدوات، وإذا علمنا أن التوجه النظري للبحث يؤثر بصورة مباشرة في الجانب المنهجي، فإن ذلك يدفعنا للتطرق إلى أمرين هما: لماذا اختيار هذا المنهج وهذه الأدوات بالذات؟

- في كل دراسة يجب التطرق لمنهج مختار ليوضح لنا الموضوع، فهو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لإكتشاف الحقيقة والمناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع ولهذا توجد عدة أنواع من المناهج العلمية.
- وبشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حتى يكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حتى نكون بها عارفين.¹
- لهذا فالمنهج يعد بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث.²
- و يعرفه العساف بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العمل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة".³
- و من أجل التعرف أكثر على موضوع الدراسة لجأنا إلى المنهج الوصفي التحليلي الكيفي.
- والمنهج الوصفي هو: «أكثر المناهج شيوعاً وانتشاراً واستخداماً في الدراسات الاجتماعية لأنه يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع البحث، ويقوم المنهج الوصفي على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الظاهرة محل الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج لمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى والوصول إلى تعميمات».⁴

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 99.

² عثمان أحمد سالم: البحث الاجتماعي الميداني، خطوات للتصميم والتنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الإتحاد، 1992، 1993، ص82.

³ صالح محمد العساف: المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العكبات، الرياض، 2004، ص55.

⁴ موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 197.

- والمنهج الوصفي هو " الذي يهدف إلى وصف ظواهر أو وقائع أو أشياء معينة من خلال جمع الحقائق والمعلومات والملاحظات الخاصة، بحيث يرسم ذلك صورة واقعية له"¹. حيث تم إنتهاج هذا المنهج لرصد الظاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم واتجاهات.
- حيث لابد من فهم وتحليل العلاقات والشبكات التي تتكون بين الأفراد والزملاء والموظفين داخل المؤسسة أو خارجها وكيف لها أن تسبب نوعا من الصراعات. والسبب الذي يدفعنا إلى اعتماده أن دراسة رأس المال الاجتماعي مفهوم معقد لذا علينا محاولة تبسيطه ونزع الغموض عنه والمنهج هو الطريقة السليمة للوصول إلى هدف الدراسة بدءا من وصف بعض الظواهر التي تؤثر على العامل كما ونوعا وجمع الحقائق الميدانية حولها ومحاولة تحليلها وتفسيرها مع ربطها بالإطار النظري واستخلاص التعميمات الجديدة التي تساهم في تراكم وتقديم المعرفة الإنسانية.
- وفي دراستنا هذه المتمحورة حول موضوع الرأس المال الاجتماعي وأهم المحددات المتعلقة بالباحثين الأول وهو المنهج الكيفي والذي استعملناه من أجل "فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على المعلومات التي سيتم جمعها أو السلوكيات التي تتم ملاحظتها". أما المنهج الثاني الذي اتبعناه في دراستنا فهو المنهج الكمي، الذي يسمح لنا بقياس الظاهرة موضوع الدراسة من أجل حصر المعطيات وتكميمها بما يتناسب ومتطلبات البحث وإختبار صحة الفرضيات.
- كما اعتمدنا في هذه الدراسة على أساليب الإحصاء الوصفي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتسهيل عمليات جمع وتقرير ومعالجة وتبويب البيانات الكمية للدراسة وفي ربط متغيرات الدراسة ببعضها البعض. لأنه يقوم بجمع كل الأساليب التي يستخدمها الإحصاء الوصفي بطريقة رقمية تسهل للباحث تقرير أسئلة الاستمارة بطريقة رقمية وسهلة دون الاعتماد على الطرق اليدوية التي تستهلك الوقت ومتعبة.

¹ عمار بوحوش، محمد الذنبيات محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 30

2.2 إجراءات وأدوات التقصي:

إن التقنيات المختارة لجمع البيانات حسب موضوع دراستنا هي:

أ. **الملاحظة البسيطة:** تفيدنا الملاحظة عند القيام بالدراسة الاستطلاعية الانتباه إلى سلوك وتصرفات الموظفين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك، «و قد عرفها البعض بأنها توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر والملاحظة متعددة الأنواع منها المباشرة وغير مباشرة والملاحظة البسيطة أو العادية غير الموجهة والتي تحدث تلقائياً في ظروف عادية وبدون إخضاع المتغيرات أو السلوك للضبط باستخدام أدوات قياس لدراسة الظاهرة موضوع البحث».¹

ب. **المقابلات الاستكشافية:** تساعد المقابلة على توضيح موضوع البحث ومحتواه للمبحوثين وشرحه لأفراد العينة وطمأنتهم انه موضوع يخدم البحث العلمي ليس إلا وليس لأغراض أخرى وحتى يتمكن الموظفين من الإجابة عن الأسئلة بكل سهولة وصدق والمقابلة هي: «تعتبر إستبانه شفوية يقوم من خلالها الباحث بجمع معلومات بطريقة شفوية من المفحوص والفرق بين المقابلة والإستبانه أن المقابلة يكتب الباحث بنفسه إجابات المفحوص والإستبانه أن المفحوص هو الذي يكتب الأجوبة عن الأسئلة ، والمقابلة هي عبارة عن حوار يدور بين الباحث والشخص الذي تتم مقابلته، يبدأ هذا الحوار بخلق علاقة وثام بينهما ليضمن الباحث الحد الأدنى من تعاون المستجيب ثم يشرح الغرض من المقابلة، وبعد أن يشعر الباحث بأن المستجيب على استعداد للتعاون، يبدأ بطرح الأسئلة التي يحددها مسبقاً...ثم يسجل الإجابة بكلمات المستجيب»²

¹ عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص 99.

² د. ربحي مصطفى عليان ود. عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 102.

ج. الإستمارة أو الاستبيان: تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات إستخداما في البحوث الاجتماعية. ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد أو التكلفة أو سهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، وهذه السهولة الظاهرة تخفي وراءها عددا كبيرا من الصعوبات المنهجية التي يتعين مواجهتها حتى يتمكن الباحث من صياغة استمارة البحث والتي تحقق أهداف الدراسة وتمكنه من الإجابة عن التساؤلات الأساسية للبحث.

- وتعرف إستمارة البحث على أنها: نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة أما عن طريق المقابلة الشخصية، وأن ترسل إلى المبحوث عن طريق البريد.

- أن الدراسة الحالية ضمن البحوث الوصفية لذلك يتطلب الأمر بناء تصميم إستمارة إستبائية كأداة لجمع البيانات والتي عرفها البشير الرشيدى بأنها: " تصميم فني لمجموعة من الأسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كافة جوانب هذا الموضوع وبما يمكن معه الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال إجابة المفحوصين على الأسئلة أو بنود الاستبيان.¹

- والاستمارة من حيث طرح الأسئلة نوعان مغلقة ومفتوحة وهي: « تقنية مباشرة للنقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات والمقارنة بمقارنات رقمية، يتم بناؤها على أساس الأسئلة المفتوحة والمغلقة المستمدة من التحليل المفهومي باحترام بعض القواعد من أجل تفادي الأخطاء.»²

¹ بشير صالح الرشيدى: مناهج البحث التربوي، رؤية تطبيقية مبسطة، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص 173.

² موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص

حيث تعتبر الاستمارة هي التقنية الأكثر شيوعا في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهي تساعدنا من حيث الجهد والتكلفة والوقت، وتشمل العينة خصائص العينة محل الدراسة ومتغيرات وفروض الدراسة.

وبناء على ما سبق تضمن إستبيان الدراسة على 5 محاور:

المحور الأول: بيانات عامة وتحتوي على 8 بنود.

المحور الثاني: الاختلافات الاجتماعية والثقافية بين العمال وتحتوي على 14 بندا.

المحور الثالث: الجامعات الرسمية والغير رسمية وتحتوي على 10 بنود.

المحور الرابع: المحسوبية في المؤسسة وخلق الصراع وتحتوي على 14 بندا.

المحور الخامس: الاستفادة من الصراع التنظيمي وتحتوي على 12 بندا.

وبهذا فان مجموع بنود القياس هو (58) سؤالا.

- طريقة الإجابة:

تتم الإجابة على فقرات المقياس بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لرأي العمال

حسب البدائل المقدمة نعم، لا، أسباب أخرى أذكرها...

3- طريقة إنتقاء مجتمع البحث وأسلوب التحليل الكمي والكيفي

1.3 نوع مجتمع البحث:

عند إختيارنا لمفردات البحث في البداية إنتقينا أن تكون وحدة الدراسة هي العمال المترسمين لدى مديرية الصيانة بالأغواط سونطراك DML، لكن بعد ذلك تغيرت شروط العينة إلى فئة الإداريين فقط والسبب الذي دفعنا إلى إختيار فئة الإداريين فقط أن مدير الموارد البشرية بالمؤسسة إشتراط علينا حصر مجال الدراسة فقط داخل المكاتب الإدارية، وذلك لعدم وجود العمال التقنيين داخل المؤسسة نظرا لطبيعة عملهم خارج المؤسسة وفي المناطق النائية التي تبعد بالكيلومترات عن مجال المؤسسة، وكوننا أيضا من الجنس النسوي الذي شكل حرجا لهم والحفاظ على سلامتتنا من بعد المناطق والتجول فيها.

ولهذا فإن اختيارنا لعينة البحث كان كالاتي:

مجتمع الدراسة لمديرية الصيانة بالأغواط + قسم الاستكشاف بحاسي مسعود في بداية الدراسة كنا نريد حصر الدراسة في مجمع سونطراك بالأغواط فقط وبالأخص العمال الإداريين لما لهم من مناصب هامة وحساسة وتهم المديرية والمجتمع بصفة عامة حيث وزعنا 115 إستمارة، حسب عدد العمال الإداريين الذين عددهم 113 عامل إداري الضبط، إلا أن حساسية موضوعنا والظروف التي كانت تعيشها البلاد أدى إلى عدم تجاوب المستجوبين، وبالتالي توجهنا إلى حاسي مسعود لدى مديرية عمليات الإستكشاف بقسم الإستكشاف لأن عدد الإستمارات المسترجعة كانت قليلة جدا ولا تساعدنا في بحثنا.

2.3 عينة البحث:

المجتمع الكلي بمديرية الصيانة بالأغواط هو 319 عامل ينقسم الى فئتين عمال تقنيين بتعداد: 206 عامل تقني و113 عامل إداري، وبما أننا تعمدا ووجهنا مدير الموارد البشرية للذهاب إلى العمال الإداريين فقط وزعنا 115 إستمارة وتم الرد فقط على 50 استمارة، لكن العدد كان جد قليل لتطبيق الدراسة، فتوجهنا إلى منطقة أخرى بحاسي مسعود لدى مديرية عمليات الإستكشاف قسم الإستكشاف بقاعدة 24 فيفري حيث يترواح عدد العمال إلى 500 عامل حيث عدد العمال التقنيين: 400 عامل تقني وعدد العمال الإداريين 100 عامل إداري. حيث إسترجعنا 60 إستمارة من أصل 80 إستمارة، حيث ألغيت 10 إستمارات لعدم الجواب الكامل للأسئلة، وبالتالي فالعدد الكلي لعينة الدراسة هو 110 مفردة

- إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي سندرسها، لأنه يساعدنا في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.

واستنادا إلى طرق المعاينة في إختيارنا لمفردات البحث قمنا بإختيار المبحوثين بطريقة العينة قصدية وهي نوع من أنواع العينات الغير إحصائية وتعتمد العينة القصدية بإختيار العينة بشكل قصدي لإحتياج الباحث إلى تخصص معين يصب في طرح المشكلة ومعالجتها

ومثال ذلك كأن يكون جميع من يحمل لقب أستاذ في قسم إدارة العمال أو تعمم أكثر كل من يحمل لقب أستاذ في أقسام كلية الإدارة والاقتصاد لدراسة الاستثمار الذكي للتخصصات المعرفية في الكلية¹.

3.3 أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

استخدمت في هذه الدراسة الراهنة أسلوبين للتحليل، الأسلوب الكمي والكيفي، حيث أن الأسلوب الكمي هو الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من إستمارة البحث، حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جداول، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحليل الكيفي الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري للدراسة.

4- خصائص العينة المدروسة:

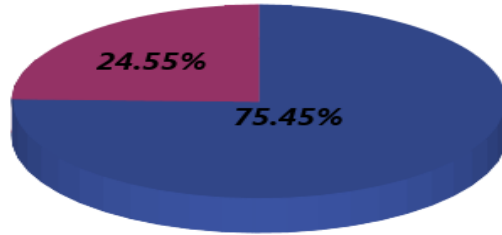
من أهم الخصائص المرتبطة بعينة البحث التي قمنا بتقسيم الاستثمارات عليها والتي تفيدنا في تحليلها وربطها بمتغيرات الدراسة هي الجنس والسن والدرجة العلمية بطبيعة الحال، وكذا التخصص، وكذا الأقدمية في العمل والأصل الاجتماعي للمبحوث، بحيث أن هذه الخصائص تكفي لمعرفة مجتمع البحث وكذا لكي تفيدنا في التحليل والاستنتاجات الخاصة بفرضيات الدراسة.

¹ موقع الإنترنت: <https://uomustansiriyah.edu.iq/media/lectures.pdf>، شوهد يوم جويلية 2020.

جدول رقم (5): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
75.5%	83	ذكر
24.5%	27	أنثى
100%	110	المجموع

الجنس
 ذكر
 أنثى

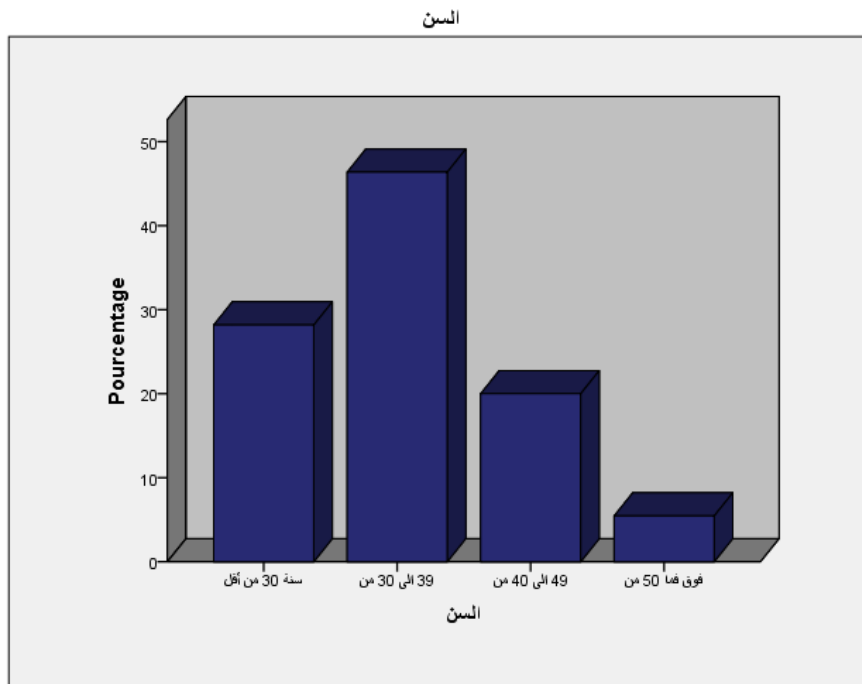


الشكل رقم (08): يوضح توزيع خصائص العينة حسب متغير الجنس

يبين لنا الجدول أعلاه والتمثيل البياني المتعلق بمتغير الجنس أن غالبية المبحوثين من الذكور وهو ما يمثل 83 مفردة وذلك بنسبة 75.5% وهي نسبة مرتفعة جدا إذا ما قورنت بنسبة الإناث والتي قدرت بـ 24.5% من إجمال العينة ويرجع السبب في ذلك أن المؤسسة محل الدراسة وطبيعة العمل فيها راجع لكونها إقتصادية وصناعية وطبيعة ظروف العمل فيها صعبة تستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، نتيجة أن الأنثى لا تستطيع التنقل إلى المناطق النائية والبعيدة عن العائلة والأهل وبحكم تقاليد العائلة الجزائرية وخصوصا الأغواطية التي تفضل لها الإستقرار والانتقال إلى مرحلة الحياة الزوجية والأسرية وإنجاب الأولاد أفضل من العمل الصعب والتنقلات النائية والخطيرة.

- جدول رقم(6): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
28.2	31	أقل من 30 سنة
46.4	51	من 30 إلى 39 سنة
20%	22	من 40 إلى 49 سنة
5.5	6	من 50 فما فوق
100	110	المجموع



الشكل رقم (09): يوضح توزيع خصائص العينة حسب متغير السن.

تبين لنا الشواهد الكمية في الجدول والتمثيل البياني أعلاه أن معظم المبحوثين يتركز سنهم حول الفئة العمرية ما بين 30 إلى 39 سنة وهي تعبر عن 51 مفردة بنسبة 46.4% وهي أعلى نسبة مما تدل على إنخفاض عنصر الشباب وعلى الرغم من ذلك نجد هذه الفئة تكون قوة فاعلة بالمؤسسة لما تتميز بها من رزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم العمل والتحكم فيه وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على خبرتهم الطويلة في ممارسة العمل

بالمؤسسة وأهمها في إقتصاد البلاد التي لا بد وجوب عمال أكفاء. بينما سجلنا 31 مفردة بنسبة 28.2% للفئة العمرية أقل من 30 سنة وهي الحصة التي يتمركز فيها الشباب بقوة كبيرة ويكونون ذو ديناميكية، كذلك تبين نسبة 20% لدى الفئة العمرية من 40 إلى 49 سنة. وهنا يمكن التنويه أن إرتفاع نسبة الكهولة راجع إلى الأقدمية والخبرة والكفاءة والممارسة طول مدة العمل تزيد من تطور المؤسسة، في حين أن النسبة الشبابية تكون في بداية المشوار المهني وتحتاج إلى التعلم أكثر وتعلم الخبرات من الفئة الكهولية والإستفادة من خبراتهم، في حين أن أقل نسبة هي لدى الفئة العمرية ما فوق 50 سنة بنسبة 5.5%.

- جدول رقم (7): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية:

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
26.4	29	اعزب
71.8	79	متزوج
1.8	2	مطلق
100	110	المجموع

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتعلقة بمتغير الحالة الإجتماعية، نلاحظ أن أكبر نسبة بـ 71.8% من إجمال العينة هم من المتزوجين، حيث يعد الإستقرار العائلي والإجتماعي أمر ضروري ومهم وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أهمية الإستقرار المهني التبع وجدها العمال داخل المؤسسة لما لها من مكانة إقتصادية كبيرة في البلاد وذات دخل جيد يساعد على الزواج والإستقرار وكسب متطلبات العيش الكريم، في حين نلاحظ نسبة العزاب بـ 26.4% تأتي في المرتبة الثانية. ونرى أن للعزاب هنا هم لا يزالون في بداية مشوار العمل لذا لم يحققوا مطالب الحياة كالسكن ومتطلبات مراسيم الزواج، في حين تمثلت أقل نسبة بـ 1.8% من المطلقين.

- جدول رقم (8): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأصل الاجتماعي:

النسبة المئوية	التكرار	الأصل الاجتماعي
3.6	4	ريفي
7.3	8	شبه حضري
89.1	98	حضري
100%	110	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة هي 89.1% أصلهم الاجتماعي حضري أي داخل المدينة التي يعملون بها وذلك بحكم إختيار الإستقرار في العمل داخل المنطقة التي يسكن بها وذلك بسبب تمسكهم بالعائلة والأصدقاء والمعارف وأن الفرد يفضل في الأخير محيطه الاجتماعي الذي عاش فيه ومسقط رأسه، في حين أقل نسبة هي بـ7.3% الذين أصلهم شبه حضري، والذين أصلهم ريفي بنسبة 3.6%

- جدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان عملهم:

النسبة المئوية	التكرار	تعمل
69.1	76	داخل ولايتك
30.9	34	خارج ولايتك
100	110	المجموع

يمثل الجدول أعلاه أن أكبر نسبة للمبحوثين الذين يعملون داخل ولايتهم بنسبة 69.1% وذلك نتيجة أن الأفراد يفضلون العيش والعمل بمكان واحد، وذلك لتجنب صعوبات التنقل والبعد عن العائلة وتجنب الإزدحام في الطرقات وتضييع الوقت في طول المسافات، وقرب مكان العمل يساعده على تجنب الحوادث والتفكير الزائد في السفر طول الوقت والإستفادة

أيضا من التكاليف الزائدة والراحة وتحقيق الجودة في العمل في حين شكلت أقل نسبة بـ 30.9% من العمال الذين يشتغلون خارج الولاية التي ينتمي إليها.

يشكل بعد العمل عن المنزل عدة أضرار نفسية وصحية مثل السمنة وإنخفاض وإرتفاع مستوى نشاط الضغط الدموي، إلا أنه في بعض الأحيان يشكل إيجابيات وهي أن يكون الأجر كافي لأن تتحمل عناء النقل وأيضا الإمتناع بالمناظر الطبيعية أو البقاء وحيدا مع أفكارك كوقت للترفيه والتعرف على أناس مختلفين عن محور العمل.

- جدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة المئوية	التكرار	مستوى تعليمي
13.6	15	ثانوي
86.4	95	جامعي
100	110	المجموع

يبين الجدول أعلاه المتعلق بالمستوى التعليمي أن 86.4% من حجم العينة المختارة هم من ذوي المستوى الجامعي، مقارنة بالمبجوثين أن المؤسسة تعتمد على مؤهلات علمية بدرجات عالية لأن هذا ما يتطلبه المركز الإداري، وهذا أصبح من شروط المؤسسة لتوظيف العمال أنها تطلب المؤهلات العلمية والكفاءات العلمية لكن هذا لا يعني أن مستوى الثانوي لا يحتلون مركز قيم فقد طوروا أنفسهم نتيجة طول مدة العمل غير التكوينات والتدريبات.

- جدول رقم(11): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية في العمل
27.3	30	أقل من 5 سنوات
49.1	54	من 5 سنوات الى 10 سنوات
23.6	26	أكثر من 10 سنوات
100	110	المجموع

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بهذا الجدول الذي يوضح الأقدمية في العمل أن الفئة السائدة تنحصر الفئة العمرية من 5 سنوات إلى 10 سنوات خبرة عمل بنسبة 49.1% وهي مدة مشرفة للمؤسسة والعمال مما يبين لنا إستحسان العمال من ظروف العمل بالمؤسسة سوناطراك، تليها الفئة أقل من 5 سنوات بنسبة 27.3% تقاربها الفئة أكثر من 10 سنوات بنسبة 23.6% حيث يلاحظ هنا أن المؤسسة تحافظ على عمالها وتشجعهم على البقاء، لكنها أيضا تعمل على إستقطاب العمال وسياسة تشغيل الشباب.

- جدول رقم(12): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمالية:

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل تحكم	9	8.2
عامل تنفيذ	20	18.2
اطار	77	70.0
اطار سامي	4	3.6
المجموع	110	100

يبين الجدول أعلاه أن أفراد العينة حسب التخصص الذي يعمل به داخل المؤسسة وبما أننا قصدنا في عينتنا فئة العمال الإداريين فقط، حيث تتركز أكبر نسبة لدى فئة الإطارات بنسبة 70% وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة حيث تعتمد على الفئة الأكفأ في تسيير شؤون المؤسسة، حيث أن الإطارات تتميز بمسؤولية قيادية وترتكز على تكوين عال، تليها بنسبة العمال التنفيذيين وتقدر بـ 18.2% حيث يقوم العمال التنفيذيين على تنفيذ خطة معينة تحت إشراف شخص آخر تليها فئة عمال التحكم بنسبة 8.2% وتقابلها نسبة الإطارات السامية بنسبة 3.6% كأقل نسبة داخل المؤسسة. هذه الشريحة تقوم بتسيير وتنظيم العمل والتخطيط والقيادة والرقابة داخل المؤسسة فهي لب العملية الإدارية، وبما أن تخصصنا علم إجتماع المنظمات والمناجمنت وأهم مجال يهمننا حسب دراستنا هو الجانب الإداري بعد الجانب الإجتماعي، وهذا ما أرجح إليها أهميتها لدى هنري فايول وتايلور وغيرهم من المفكرين الإداريين وقسمها إلى مراحل لنجاح العملية الإدارية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن القول أننا قمنا بمجموعة من الإجراءات المتعلقة بميدان الدراسة والمتمثل في المؤسسة الصناعية سوناطراك، حيث أبرزنا أهم نشاطاتها وخصائصها، ومن ثم تم التأكد من صلاحية الأدوات المنهجية وقابليتها في دراسة موضوع البحث، من خلال التعريف بمنهج الدراسة وعينتها والحدود الزمانية والمكانية لإجرائها والأساليب الإحصائية المعتمدة.

الفصل الخامس

تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى

ثانياً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

رابعاً: عرض وتحليل نتائج الفرضية الرابعة

خامساً: الاستنتاج العام للدراسة

تمهيد:

بعد تناولنا في الفصل السابق لأهم الجوانب المنهجية المتبعة في بناء أدوات الدراسة بالإضافة إلى المنهج المستخدم وأدوات المعالجة الإحصائية وكذا خصائص مجتمع البحث، نأتي بعدها إلى مرحلة التجسيد الفعلي المتمثل في تحليل وتأويل الجداول من خلال عرض أهم نتائج الفرضيات الأربعة التي توصلنا إليها، ومن ثم توصلنا إلى الإستنتاج العام للدراسة بحيث كان الحوصلة النهائية لموضوع البحث وفي ضوء ما تقدم نحاول التطرق إلى هذه الحقيقة بدءاً من المحور الثاني الذي تتضمنه الإستمارة وذلك بداية من السؤال رقم 09 إلى غاية السؤال رقم 22.

أولاً: للفروقات في الرأس المال الاجتماعي لدى العمال أن تشكل نوع من الصراع التنظيمي
جدول رقم (13) يمثل العلاقة التي تجمع بينه وبين زملائه في المصلحة وفق الأصل
الجغرافي:

المجموع	داخل ولايتك	خارج ولايتك	تعمل	
			العلاقة بين العمال	
62	39	23	التكرار	زمالة
%100	%62.9	%37.1	النسبة المئوية	
38	29	9	التكرار	صداقة
100%	%76.3	%23.7	النسبة المئوية	
10	8	2	التكرار	أبناء نفس المنطقة
%100	%80	%20	النسبة المئوية	
110	76	34	التكرار	المجموع
%100	%69.1	%30.9	النسبة المئوية	

يمثل الجدول أعلاه مدى العلاقة التي تجمع بينه وبين زملائه في المصلحة وربطها بمؤشر العمل داخل ولايته أو خارجها لكي نرى هل يؤثر العامل المنحدر من ولاية مغايرة هل يشكل جماعات أصدقاء أم يشعر بالوحدة لما له من إختلافات إجتماعية وثقافية تميزه عن أصحاب المنطقة الأصلية التي يعمل بها إلا أن الإتجاه العام للمبوحين يميل بنسبة 69.1% كأعلى نسبة الذين يعملون داخل ولايتهم بحيث أكبر نسبة فيها هي 80% التي يرى فيها المبوحين الذين هم يعملون داخل ولايتهم يشكلون علاقات تجمع بينه وبين زملائه من أبناء نفس المنطقة حيث يشكلون إتحاد مع بعضهم البعض نتيجة لتقارب العادات والتقاليد والإختلافات الإجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها، في حين تليها نسبة 76.3% يرى فيها المبوحين ممن أصل الولاية

التي يعمل بها يشكلون صداقة، تقاربها نسبة 62.9% من المبحوثين الذين من أصل الولاية يفضلون حصر علاقاتهم مع بعضهم البعض كزملاء في العمل فقط، أما بالنسبة المقابلة هي 30.9% وتمثل أعلى نسبة فيها 37.1% التي يرى فيها المبحوثين أصلهم خارج الولاية التي يعملون بها أن العلاقات التي تجمعهم مع بعضهم البعض هب علاقة زمالة فقط، أما النسبة الي تليها والتي قدرت بـ 23.7% يرون أن العلاقة التي تجمع بينهم هي علاقة صداقة، تليها أقل نسبة التي يرى فيها المبحوثين أن العلاقات التي تجمع بينه وبين زملائه من نفس المنطقة بـ 20% فقط.

بناء على هذه النتائج المعبر عنها في الجدول نرى أن الإنسان بطبعه إجتماعي لذلك ما يمكن أنه يستجيب مع كل ما هو إنساني وبذلك يدخل في علاقات إجتماعية، كما يحب الإنتماء إلى جماعة معينة بل وربما قد يكون جماعات عديدة، لذلك فإن الفرد يتجاوب تلقائيا مع هذه النشاطات غير الرسمية التي تقوم بها جماعات العمل المختلفة، فالعلاقات الإجتماعية الغير رسمية تقلل كميتها وتقضي إلى التمرد والعصيان وظهور الصراعات الكامنة أو الظاهرة بين مراكز العمل الوظيفي في المؤسسات على إختلاف مستوياتها العلمية وتنظيماتها البيروقراطية، أي أن العلاقات الغير رسمية قد ينجز عنها أمور سلبية، فهو يفضل بالدرجة الأولى الإنتساب إلى جماعات العمل من حيز ومجال المنطقة التي يعيش بها داخل ولايته، فالإختلافات الإجتماعية والثقافية بين الأفراد الذين ينحدرون من ولايات أخرى ومناطق مغايرة تشكل لهم نوعا من عدم التجانس والتكافؤ نظرا للتمايز وإختلاف الثقافة بينهم وإختلاف في العادات والتقاليد وحتى اللغة في غالب الأحيان فالمجتمع الجزائري متنوع بثقافته ولهجاته في مختلف ربوع الوطن وهذه المؤسسة تجمع بينهم، وهذه الإختلافات قد تشكل في بعض الأحيان صراعات خفيفة لعدم التفاهم بينهم.

جدول رقم (14) يمثل الأفراد الذين يعمل أحد أفراد عائلته أو منطقتهم أو أقربائه في المؤسسة ومدى الإعتماد على هذه العلاقة:

النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	عمل أحد الأفراد من العائلة أو المنطقة أو الأقرباء في المؤسسة	
35.5%	39	28.2%	11	تسهيل المهام الوظيفية	نعم تساهم هذه العلاقة في:
		0%	0	المشاركة في إتخاذ القرارات	
		38.5%	15	تسهيل وصول المعلومة	
		33.3%	13	لا تساهم	
		100%	39	المجموع	
64.5%	71	لا (يوجد أحد أفراد عائلة أو أقرباء أو منطقة في هذه المؤسسة)			
100	110	المجموع			

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن النسبة الغالبة التي تمثل العلاقة بين عمل أحد أفراد العائلة أو المنطقة أو الأقرباء لدى المؤسسة التي يعمل بها وإن كانت تعمل على مساهمته في أو مساعدته داخل العمل 64.5% لا توجد أية إرتباطات أو علاقات مع أفراد الجهة في حين مثلت نسبة 35.5% من المبحوثين الذي صرحوا بأنه يوجد لديهم صلات أقرباء وأبناء المنطقة التي يعملون معهم بنفس المؤسسة وكانت أكبر نسبة فيها 38.5% تساعد في تسهيل وصول المعلومة إليه في حين قابلتها نسبة 33.3% من الذين صرحوا أنه يوجد له علاقات قرابية

وعائلية وصلات مع أبناء منطقته إلا أنها لا تساهم بشيء، تليها نسبة 28.2% أنها تساعد هذه العلاقة في تسهيل المهام الوظيفية، في حين لا يوجد أي علاقة تساهم في المشاركة في إتخاذ القرارات. وبالتالي نجد أن موضوع التوظيف ومساعدة جهة معينة لا تؤثر كثيرا داخل العمل، لكن لا يمكن إنكار وجود نسبة من الباحثين التي كانت لهم هذه العلاقة بمثابة موقف إيجابي داخل إطار الوظيفة، فالعلاقة التي تربطهم سواء القرابية والعشائرية تؤثر في إطار عمله، خصوصا إذا كان المجتمع تحكمه بعض العادات والتقاليد والإنتماءات العروشية والعائلية والقروية، فهي التكتاف الذي يظهر بين الأشخاص المنتسبين إلى المهنة الواحدة أي الذين يمثلون كتلة. فشبكات العلاقات الإجتماعية تسمح له بالوصول إلى الموارد بحد ذاتها وفي الغالب ما يشكل هذا النوع من المساهمة إحساس بعض العاملين من العنصرية والجهوية والتهميش والتجاهل مما يشكل إضطرابات طفيفة بين العمال ببعضهم البعض.

جدول رقم (15) يمثل تأثير إنحدار عامل من منطقة ما في تسهيل المهام الإدارية

النسبة المئوية	التكرار	الانحدار من منطقة ما و تسهيل المهام الإدارية
56.4%	62	نعم
43.6%	48	لا
100%	110	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه يظهر جليا حول موضوع إنتماء الباحث وإنحداره من منطقة معينة يساعده في تسهيل المهام الإدارية، بيث وجدنا أن المبحوثين قد صرحوا بنسبة 56.4% أنه توجد علاقة قوية تساهم في تسهيل مهامه داخل التنظيم الإداري في حين تقابلها أقل نسبة بـ 43.6% أنها لا يمكن أن تؤثر أو تساهم في المجال العملي، فالبيئة

الإجتماعية التي يعيش فيها الفرد وما تتضمنها من عادات وتقاليد والقيم والمعارف... الخ، لها تأثير في بلورة شخصية الفرد في مبادئه وخصائصه. ولكل مجتمع عاداته وتقاليد وقيمه التي يعتز بها ويتناقلها أبنائه من جيل إلى آخر، ولكل بيئة ظروفها ومناخها وطبيعتها التي يفخر بها، وإن كانت في نظر أبناء البيئات الأخرى نظرة مختلفة، حيث تختلف وجهات النظر من بيئة إلى أخرى، فما يجده ابن الريف من العادات والتقاليد الإجتماعية ويفخر بها يمكن أن يجدها ابن المدينة بأنها غير متألّمة مع العصر الراهن، وهذا الإنتماء يشكل نوعا من الولاء المطابق له لتلك المنطقة وبالتالي يحقق له ما يريد من تسهيلات إدارية وغيرها. وهذه الأخيرة قد تؤثر بالإقصاء والتهميش، مما يسبب تصدعات داخل التنظيم الإداري وبالتالي خلق صراعات مختلفة.

جدول رقم (16) يمثل إعتداد المؤسسة على الموضوعية وعلاقتها بالطبقات الإجتماعية:

المجموع	إذا كان لا فهل يعتمد على				اتجاه و رأي العامل	
	أخرى أذكرها	الشفافية	الموضوعية	الجهوية		
65	0	03	62	0	التكرار	نعم
100%	0%	4.6%	95.4%	%0	النسبة المؤية	
45	07	0	0	38	التكرار	لا
100%	15.6%	0%	0%	84.4%	النسبة المؤية	
110	07	03	62	38	التكرار	المجموع
100%	06.4%	2.7%	56.4%	34.5%	النسبة المؤية	

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (11) أن 56.4% التي يرى فيها المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على الموضوعية فيما يخص الطبقات الإجتماعية وأكبر نسبة فيها هي 95.4% أنها موضوعية جدا فيما يخص الطبقات الإجتماعية فهي تهتم بالمخرجات العملية

والإنتطباط في العمل ولا تهتم كثيرا بإنحدار العامل من طبقة أخرى أو طبقة إجتماعية غير مكافئة للطبقات الأخرى، تليها نسبة 4.6% يرى أنها ذات شفافية فيما يخص ذلك، في حين قابلت بعض الآراء لدى المبحوثين أنهم يرون وجود تمايز لدى المؤسسة في موضوع الطبقات الإجتماعية بحيث صرح الأفراد بنسبة 34.5% أنهم يجدون ويحسون بتعامل المؤسسة مع الأفراد بجهوية فيما يخص الطبقات الإجتماعية وانت أكبر نسبة لديها 84.4%، فيما، أعطى البعض الآخر آراء مغايرة حول هذا الموضوع بنسبة 15.6%، التي تمثلت في أنه لا توجد طبقية داخل المؤسسات بل توجد شهادة زائد كفاءة، فيما صرح البعض الآخر على أنها تعتمد على المحسوبية في الكثير من الأحيان. من خلال ما تم عرضه من النتائج الإحصائية نرى أن موضوع الطبقات الإجتماعية لا يؤثر كثيرا داخل المؤسسة، فهي تعتمد على القواعد الرسمية وتطبيقها حيث من خلال هذه الإحصائيات نرى أن المؤسسات الجزائرية والمجتمع الجزائري متحرر من هيمنة الطبقات الإجتماعية بين الإدارة والعمال أو كما عرفهم المفكر كارل ماركس بمصطلحاته السوسيولوجية البروليتاريا والطبقة البرجوازية، الذي إهتم بهاته الفئة والتي عان منها العالم في وقت مضى، ورأى بعض المدارس أنها حتمية لابد منها مثل أصحاب مدرسة سارلز دارون من خلال ما أحدثته الصناعة من إختلافات في الطبقات الإجتماعية على أنها أمر طبيعي وأن مبدأ التفاوت في الأرزاق ودخل الأفراد لا يمكن الجدل فيه ويجب القبول به وعلى الطبقات العمالية العمل والكد من أجل بقائها وتحسين مستوى معيشتها، لكن هذه الأفكار أثرت في العديد من المفكرين وأكبر مثال على ذلك هو كارل ماركس الذي دافع عن مصالح الطبقة العاملة وأطلق المقولة الشهيرة له "يا عمال العالم إتحدوا".

جدول رقم (17) يمثل رأي العمال حول معايير اعتماد المؤسسة على الحوافز المادية:

النسبة المئوية	التكرار	الإعتماد على الحوافز المادية
40%	44	الاقدمية
17.3%	19	الشهادة العلمية
42.7%	47	العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين
100%	110	المجموع

مما هو ملاحظ في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة تشكل 42.7% من المبحوثين أنهم يرون أن المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية على العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، في حين تقابلها أن العمال الذين صرحوا بأنها تعتمد على الأقدمية بنسبة 40%، وآخر نسبة هي 17.3% من المبحوثين الذين أدلو بأنها تعتمد على الشهادة العلمية. تعتبر الحوافز المادية لدى العامل من بين العوامل التي تساعده في حياته فهي تنمي له الشعور باحترام الذات وتقديرها لقاء الجهود المبذولة وتؤدي إلى رفع أداء الموظفين في العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم وضمان ولائهم. وهذا ما عبر عنه ماسلو من خلال هرم الحاجيات فالحوافز المادية تعمل على إشباع حاجياته الخمسة وهي تحقيق الذات، وتقدير الذات، والحاجات الاجتماعية والحاجة إلى الأمان، والحاجات الفيزيولوجية. وعدم التكافؤ في تقسيم الحوافز بين الأفراد يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء ويسبب نوعا من الصراع بين الموظفين. وهذا ما أدلى به المبحوثين من إستيائهم وعدم شعورهم بالعدالة في تقسيم الحوافز المادية. فهي تعتمد على العلاقات الجيدة مع المرؤوسين وهذا التمايز في إمتلاك العلاقات يؤثر سلبا على بعض العمال الذين يمكن أن تكون لهم الأولوية في الحصول على هذه الحوافز.

جدول رقم (18) يمثل رأي العمال حول شعورهم بالممارسات الجهوية في التعاملات الإدارية:

المجموع	نعم	لا	الشعور بالممارسات الجهوية	
			العمل وفق الأصل الجغرافي	العمل وفق ولايتك
76	41	35	التكرار	تعمل داخل ولايتك
%100	%53.9	%46.1	النسبة المئوية	
34	25	9	التكرار	تعمل خارج ولايتك
%100	%73.5	%26.5	النسبة المئوية	
110	66	44	التكرار	المجموع
%100	%60	%40	النسبة المئوية	

تفيد البيانات الإحصائية في الجدول التالي أن نسبة 60% من العمال أقرروا بوجود ممارسات جهوية داخل المؤسسة وقد جاءت الإجابات فيها كما يلي: 73.5% من العمال الذين يعملون خارج ولايتهم أكثر من يحسون بالجهوية في الممارسات الإدارية، تليها نسبة 53.9% من العمال الذين يشتغلون داخل ولايتهم أيضا يحسون بنفس الممارسات الجهوية، في حين صرح البعض الآخر بنسب 40% لا يحسون من المعاملات الجهوية لكل من العمال الذين يشتغلون داخل الولاية التي يعملون بها بنسبة 46.1%، تقابلها 26.5% من العمال الذين يعملون خارج الولاية التي ينتمون إليها. ومن خلال هذه الإحصائيات نرى أن أغلبية العمال يتعرضون للممارسات الجهوية في التعاملات الإدارية، فموضوع الجهوية من المصطلحات السياسية والإدارية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن 19، وقد إرتبط ظهوره بمفهوم الديمقراطية في الدول ذات النظام الليبرالي، وتعني جزء من الكل والضاحية أو المجال المحيط بمركز معين، وعملية التقسيم الترابي إلى عدة جهات التي تعطينا أصل التنمية الجهوية، ويحيل مفهوم الجهة أيضا إلى الجهة السياسية التي تأخذ بعين الاعتبار الوعي بالمصالح المشتركة أو بتعبير

آخر في الحساب الأخذ بعين الإعتبار الأشخاص الذين يعيشون في الجهة والتطلع للمشاركة في تسيير هذه المصالح¹. ونجد هنا من خلال هذا التحليل أن الهوية المقصودة في التعاملات الإدارية داخل مؤسسة سوناطراك، فهي متواجدة وإن كانت غير ظاهرة لما لها من حساسية وعدم البوح بها علنا إلا أن لا يمكن إنكار وجودها وخصوصا من طرف أصحاب المنطقة من خلال ما رأيناه في الآونة الأخيرة من الإحتجاجات التي ظهرت داخل البناء التنظيمي وخارجه، فهو متواجد في أي بناء إجتماعي كان. وهذه الهوية هي نوع من الإختلافات الإجتماعية والثقافية بين العمال من إندارهم من مناطق مغايرة وذوي ثقافات معينة قد تسبب نوعا من الصراعات والإحتجاجات.

¹ موقع الإنترنت: <https://platform.almanhal.com/Files/2/73211>، في: 2020/06/12.

جدول رقم (19) يمثل العلاقة بين المستوى التعليمي ورأي العمال حول وجود حرية في الممارسات الثقافية داخل المؤسسة:

المجموع	لا	نعم	وجود ممارسات ثقافية	
			المستوى التعليمي	
15	5	10	التكرار	ثانوي
100%	33.3%	66.7%	النسبة المئوية	
95	41	54	التكرار	جامعي
100%	34.2%	56.8%	النسبة المئوية	
110	46	64	التكرار	المجموع
100%	41.8%	58.2%	النسبة المئوية	

من خلال الجدول أعلاه لدينا النسب الإحصائية التالية حول في ما إذا تساهم المؤسسة في طلق العنان والحرية في الممارسات الثقافية داخل المؤسسة وربطها بالفئتين الجامعيين وذوي المستوى الثانوي وكانت الإجابات كالتالي: 58.2% من تصريح العمال الإيجابي في حرية ممارسة النشاطات والأعمال الثقافية داخل المؤسسة وقد سجلت فيها 66.7% من العمال ذوي المستوى الثانوي يتحصلون على سهولة الممارسات الثقافية وتقابلها 56.8% من العمال ذوي مستوى جامعي أيضا يصرحون بنعم، في حين سجلت نسبة 41.8% من العمال الذين صرحوا أنها لا تسمح لهم بالممارسات الثقافية داخل المؤسسة فيها 34.2% من الجامعيين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تساهم في الممارسات الثقافية تليها نسبة 33.3% أيضا يرون أنه لا يسمح لهم بممارسة الثقافية. والمقصود بالممارسات الثقافية، بحسب عالم الاجتماع الفرنسي فيليب كولانجون Philippe Coulangeon ، هي: "مجموع أنشطة الاستهلاك أو المشاركة

ذات الصلة بالحياة الفكرية والفنية، والتي ترتبط بترتيبات جمالية وتشارك في تحديد أساليب الحياة". وتتراوح الممارسات الثقافية تلك بين القراءة أو المطالعة، والإهتمام بالسينما، وزيارة المسارح والمتاحف والمعارض، وحضور حفلات غناء أو موسيقى راقية، وممارسة هوايات مختلفة، كالعزف على آلة موسيقية أو الرسم والنحت والتمثيل وغيرها.¹ وتتم في هذا السياق الإشارة إلى أعمال عالم الاجتماع الفرنسي الكبير بيير بورديو الذي ربط بين «سمات نمط الحياة» وبين «الأصل الاجتماعي»، أي ما يمكن اعتباره بمثابة «نظرية طبقية للثقافة» وبحيث يعتبر مؤلف هذا الكتاب الممارسات الثقافية بمثابة «كواشن رمزية» للهويات الاجتماعية. بل ويرى بأن التمايز الاجتماعي للممارسات الثقافية ليس بمثابة مؤشر على تراتبية المجتمعات المعاصرة وإنما هو أيضاً في صميم «تحديد أهداف السياسات الثقافية وأشكالها».² فالممارسات الثقافية تساعد من التقليل والإحساس بعدم الشعور والانتماء بالإختلافات الثقافية والإجتماعية بين الأفراد، والتخفيف من الصراعات الطبقية بين العمال سواء على المستوى الثقافي أو المستوى الإنتماء إلى جهة معينة.

¹ موقع إنترنت: <https://darfikir.com/article/>، شوهذ يوم 12 جوان 2020.

² موقع إنترنت: <https://www.albayan.ae/paths/books/2005-09-26-1.102194>، شوهذ يوم 12 جوان 2020.

نتائج الفرضية الأولى: من خلال عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى توصلنا إلى النتائج

التالية:

- العلاقات التي تتشكل بين العمال في المصلحة عبارة عن علاقات متنوعة قد تتمثل في علاقات الزمالة والصداقة وأبناء نفس المنطقة والقريبة، إلا أن المبحوثين قد صرحوا أن العلاقات التي تجمع بينهم هي علاقات أبناء نفس المنطقة، أي أن العلاقات الإجتماعية ذو مكانة هامة في المجتمعات وداخل المؤسسة، حيث رأى رواد علم الاجتماع أنها هي أساس علم الاجتماع حيث عرفها العلماء بأنها الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع وهي تنشأ من طبيعة إجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع.

- وتعتبر العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في مجتمع ما نتيجة تفاعلهم مع بعضهم البعض من أهم ضرورات الحياة . ولا يمكن تصور أية هيئة أو مؤسسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية.

- ومن الملاحظ أن العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد تكون: مؤقتة، طويلة الأجل، محدودة، العلاقات الاجتماعية الجوارية (بين الجيران)، العلاقات الاجتماعية الأسرية= العلاقات الاجتماعية الزوجية + العلاقات الاجتماعية بين الأبناء، لكن قد تكون هذه العلاقات بؤرة للصراع إذا ما سيء إستخدامها والتعامل معها في التمرد والعصيان وبالتالي الصراع.

- عمل أحد أفراد العائلة داخل المؤسسة لا يراه المبحوثين أنه يؤثر بصفة كبيرة في مساعدته، فهو يؤثر بصفة ليست بكبيرة في مساعدته في تسهيل وصول المعلومة، فالمؤسسة الصناعية سوناطراك تقلل من نسبة أن تكون ذات طابع يسوده الطابع العائلي والقريبة، فالتقدم العلمي الهائل اليوم في مجال العمل والتكنولوجيا ينذر بتغيرات جذرية كثيرة في المجال المادي وفي المجال المعنوي. وإذا كانت العلاقات الأسرية والقريبة تختلف من مجتمع لآخر فإنها في ذات المجتمع تختلف من بيئة إجتماعية إلى أخرى ومن جماعة إلى أخرى وفقاً لحجم هذه الجماعة

ودرجة تحضرها والأساس الاقتصادي الذي يحكمها، إن تعلم أساليب وأساسيات المفاهيم الاجتماعية وتطبيق المرونة سيساعد كثيرا للوصول الى النتائج المرجوة.

- إن الباحث من خلال مساره المهني داخل المؤسسة يؤكد على أن إنحدار عامل من منطقة ما يعمل على تسهيل المهام الإدارية وتحقيق أهدافه بنسبة كبيرة على غرار أفراد آخرين، فشبكة العلاقات الاجتماعية تسمح له بالوصول إلى الموارد بحد ذاتها، فإنتماء أفراد الجماعة من منطقة واحدة وتساهم في تسهيل مهامه الإدارية ومساعدته، يعني وجود إختلافات بين أصحاب المنطقة الواحدة وآخرين ينحدرون من منطقة مغايرة، وهذا ما يسبب وجود إختلافات إجتماعية وثقافية بين أفراد المؤسسة الواحدة، في حين يتسنى لأصحاب منطقة أخرى الإتكال وإنتظار فرصهم من خلال الإعتماد على كفاءاتهم وشهاداتهم ومستواهم التعليمي، ما يشكل هذا النوع من المساهمة إحساس بعض العاملين من العنصرية والجهوية والتهميش والتجاهل مما يشكل إضطرابات طفيفة بين العمال ببعضهم البعض.

- تعتمد المؤسسة على الموضوعية في تعاملاتها فيما يخص الطبقات الاجتماعية فهي تهتم بالمرجات العملية والإلتباط في العمل ولا تهتم كثيرا بإنحدار العامل من طبقة أخرى أو طبقة إجتماعية غير مكافئة للطبقات الأخرى، فموضوع الطبقات الاجتماعية لا يؤثر كثيرا داخل المؤسسة، فهي تطبق القواعد الرسمية، مما تحصلنا عليه من معطيات نرى أن المؤسسات الجزائرية والمجتمع الجزائري متحرر من هيمنة الطبقات الاجتماعية بين الإدارة والعمال، فقد زالت بزوال المفكر كارل ماركس الذي حارب هيمنة الطبقات البرجوازية على الطبقات البروليتارية.

- إن الحوافز المادية في المؤسسة تعتمد أساسا على العلاقات الاجتماعية حيث أن نسبة كبيرة منهم يرون أن الحصول على الحوافز المادية يتم عن طريق العلاقات الشخصية والمحاباة، مما يشعر العمال بإستياء لعدم العدالة في تقسيم الحوافز المادية بين الأفراد حسب القوانين والقواعد

التنظيمية، وهذا التمايز في إمتلاك العلاقات يؤثر سلبا على بعض العمال الذين يمكن أن تكون لهم الأولوية في الحصول على هذه الحوافز. ونتيجة ذلك إنخفاض روحهم المعنوية وإنخفاض إنتاجهم، مما ينتج عنه خلافات وصراعات نتيجة تسبيق أفراد على أفراد آخرين في تقسيم الحوافز.

- هناك ممارسات جهوية في التعاملات الإدارية من خلال الإحصائيات، وهذه الجهوية هي نوع من الإختلافات الإجتماعية والثقافية بين العمال من إندارهم من مناطق مغايرة وذوي ثقافات معينة قد تسبب نوعا من الصراعات والإحتجاجات.

- هناك حرية في الممارسات الثقافية داخل المؤسسة الصناعية سوناطراك، فالممارسات الثقافية تساعد من التقليل والإحساس بعدم الشعور والانتماء بالإختلافات الثقافية والإجتماعية بين الأفراد، وممارستها تنمي التعاون والتقارب بين الأفراد وتعمل على التعرف على الإختلافات بين العمال من عادات وتقاليد مما يساهم في التخفيف من حدة الصراعات الطبقية والعنصرية والتمايز بين العمال سواء على المستوى الثقافي أو المستوى الإنتماء إلى جهة معينة.

- كما نرى من خلال ما سبق نجد أن الفرضية قد تحققت نسبيا في أن العمال يواجهون إختلافات إجتماعية وثقافية داخل المؤسسة الواحدة في عدة نقاط ألا وهي تأثيره بجماعة العمل التي تتشكل داخل المؤسسة جماعة أبناء نفس المنطقة الواحدة أي إنتمائهم لما يشتركون فيه من عادات وتقاليد ولغة أيضا، فإنحدار عامل من منطقتة أو أبناء البلدة الواحدة أو الجهوية بصفة عامة، والعلاقات الجيدة مع المرؤوسين يساهم في تسهيل المهام الإدارية والتعاملات الإدارية وتأمين الحصول على الحوافز المادية في غالب الأحيان، لكن المؤسسة لا تعتمد كليا على الطبقية في تعاملاتها بل تسهل من تنمية ممارسة التعاملات بموضوعية والتحرر في الممارسات الثقافية.

ثانياً: تستغل الجماعة أو الجماعات الغير رسمية العلاقة فيما بينها لخلق صراع تنظيمي.
جدول رقم (20) يمثل تشكيل جماعات غير رسمية خارج إطار العمل ونوعها:

المجموع		النسبة المئوية	التكرار	تشكيل جماعات غير رسمية خارج إطار العمل	
النسبة المئوية	التكرار			نوع الجماعة	
%61.8	68	85.3%	58	جماعة أصدقاء	نعم
		2.9%	02	جماعة نقابة	
		2.9%	02	جماعة أقرباء	
		2.9%	02	جماعة مصلحة	
		5.9%	04	جماعة أبناء نفس المنطقة	
		100%	68	المجموع	
%38.2	42	لا يشكلون جماعات غير رسمية خارج إطار العمل			
%100	110	المجموع			

إن ظروف نشأة الجماعات أو الجماعات داخل التنظيم ترجع إلى عدة عوامل وأسس من بينها القرب المكاني، التشابه في الوظيفة، السن والأقدمية والمكانة الإجتماعية ينتمون إلى منطقة واحدة، تجمعهم ثقافات وعادات وتقاليد ولغة واحدة، إلا أننا بعد التقصي داخل الميدان وذلك عن طريق اللقاءات مع بعض المبحوثين وتوزيع الإستمارات أوضحت المعطيات الإحصائية

التالية أن 61.8% من العمال الذين يشكلون جماعات، بحيث كانت أعلى نسبة في هذه العلاقة هي 85.3% من العمال الذين يشكلون جماعات غير رسمية داخل المؤسسة كصداقة، تليها 5.9% من الذين يشكلون جماعات بسبب أنهم أبناء نفس المنطقة فيما تساوت نسبة 2.9% لكل من يشكلونها كجماعة أقرباء وجماعة مصلحة وجماعة نقابة، في حين تقابلها 38.2% من العمال الذين لا يشكلون جماعات رسمية داخل المؤسسة.

من خلال ما تحصلنا عليه من هذه النتائج نجد أن المبحوثين يشكلون جماعات غير رسمية وذلك لما لها من فائدة له وتساوده على التنفيس من ضغوط العمل وغالبا ما تتشكل عند وجود تشابه في خصائص الأفراد، كالإهتمامات المشتركة، والسن، والمعتقدات السياسية. وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة، وقد تكون رسمية (أو غير رسمية) ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة، ومن أمثلة الجماعات الرسمية: نقابة العمال، ونادي الشركة، وصناديق الزمالة، أما الجماعة الخاصة غير الرسمية، فمن أمثلتها: جماعات الأصدقاء، والشلل والتحالفات والأقرباء ونفس المنطقة، حيث تمكنه هذه الجماعات من إشباع حاجاته، ورغباته، كما يمكنه من تحقيق أهدافه، كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم والمعايير الاجتماعية وتشبع إحتياجاتهم للإنتماء والترابط الجماعي.

جدول رقم (21) يمثل العوامل التي أدت إلى خلق هذه الجماعات غير رسمية:

النسبة المئوية	التكرار	العوامل التي أدت إلى خلق الجماعات غير رسمية
30.9%	34	عدم تلبية حاجات الأفراد
22.7%	25	حل المشاكل بين العمال والإدارة
14.5%	16	لا أعلم
31.8%	35	أخرى أذكرها
100%	110	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد أن سنحاول تفسير المتغير التالي حول العوامل التي أدت إلى خلق هذه الجماعات الغير رسمية وكانت النسب كالتالي 31.8% كانت وجهات الرأي المختلفة لدى المبحوثين أهمها: صداقة، معرفة الرجال كنوز، للترفيه وتبادل أطرف الحديث، نبذ العزلة، يسكنون مع بعضهم البعض، جماعة خيرية في بعض الأحيان، الحاجة إلى تكوين علاقات إجتماعية، تليها النسبة المئوية 30.9% أنها تشكلت نتيجة عدم تلبية حاجات الأفراد وهذه الجماعات تساعد في ذلك، في حين توجهت نسبة 22.7% من الذين خلقو هذه الجماعات للمساعدة في حل المشاكل بين العمال والأفراد، في حين صرح البعض أنه ليس له علم عن الدوافع التي أدت إلى خلق هذه الجماعات الغير رسمية وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على إجابات العمال الحديثي العمل داخل المؤسسة.

فالجماعات الغير رسمية هي التنظيم الذي ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة.

و تشكيل هذه الجماعات يعود الى عدة عوامل متنوعة منها القرب المكاني وهو من أحد العوامل في تشكل الجماعات غير رسمية وهذا نتيجة تلاقي العمال مع بعضهم البعض في مكان واحد

مثل لقاء بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو ما يسمى بجماعة المصلحة أو جماعة الصداقة أو جماعة الرياضة وهكذا. مما يدعم تواصل العلاقات ويساعدهم على الاتصال فيما بينهم نتيجة لتفاعلات اليومية المستمرة بينهم، وللتنظيم الغير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة وهي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والإتجاهات ليصبح ملزماً لأعضاء هذا التنظيم. وتقع على إدارة المؤسسة مسؤولية فهم طبيعة التنظيم الغير رسمي وسلوك الجماعة فيه وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين. فجماعات العمل غير الرسمية ليست أداة إتصال فحسب ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والأقاويل بسرعة وتستطيع هذه الجماعات أن تدعم الإستعداد لتعاون والرغبة فيه ولكنها يمكن أن تعوق هذا التعاون وتضرر به مما يحدث إضطراب داخل المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها وهذا نتيجة إختلاف أهدافها مع أهداف المؤسسة وهذا ما يسميه العلماء بالصراع التنظيمي، وهو أحد محددات السلوك داخل المؤسسة.

جدول رقم (22) يمثل تلبية المؤسسة لمطالب العمال كجماعة وتأثيره على الحركات
الإحتجاجية لتلبية المطالب:

المجموع		إذا كان لا هل تقومون بحركات إحتجاجية من أجل تلبية تلك المطالب		تلبية الإدارة للمطالب كجماعة داخل المؤسسة	
النسبة المئوية	التكرار	لا	نعم	التكرار	لا
		%73.3	%26.7		
%68.2	75	55	20		
%37.8	35			نعم	
%100	100			المجموع	

يمثل الجدول أعلاه الإحصائيات التي تبين لنا مساهمة الإدارة في تلبية مطالب العمال كجماعة وإذا قبلوا بالرفض أي إن لم تلبية مطالبهم كجماعة هل يقومون بإحتجاجات، حيث مثلت أكبر نسبة داخل الجدول أن نسبة 68.2% صرحت أن المؤسسة لا تقوم بتلبية مطالبهم كجماعة وفيها النسب الآتية 73.3% لا يقومون بإحتجاجات، في حين صرحت الفئة القليلة بنسبة 26.7% أنهم يقومون بإحتجاجات، وقابلتها في الجهة المولية أن عدد المبحوثين صرحوا بنسبة 37.8% أنها تلبية طلباتهم، فبالتالي عدم تجاوب بعض الأفراد إلى اللجوء إلى الإحتجاجات راجع إلى خوفهم على مستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري، في حين نرى أن الأفراد الذي يدفعهم للإحتجاجات تعدد الأسباب مثل الإقصاء والتهميش عدم التحصل على إمتيازات مادية ومعنوية المفارقات بينه وبين بعض الأفراد والتمايز بينهم.

جدول رقم (23) يمثل أسباب الإحتجاجات التي تقوم بها الجماعة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات:	
26.4%	29	التحيز في سياسة الحوافز	أسباب الإحتجاجات
15.5%	17	تغير الاجراءات والسياسات الداخلية بالمؤسسة	
5.5%	06	عقوبات مفروضة على بعض العاملين	
14.5%	16	اخرى اذكرها	
61.8%	68	المجموع	
38.2%	42		بدون إجابة
100%	110		المجموع

مما هو ملاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة هي: 61.8% من المبحوثين الذين صرحوا عن الأسباب التي تقوم بها الجماعة عن سبب الإحتجاجات وهي كالتالي: 26.4% في التحيز في سياسة الحوافز، 15.5% عقوبات مفروضة على بعض العاملين، 14.5% التي إختلفت فيها الآراء وأغلبها كانت "لا يقومون بإحتجاجات لأنه يجب تغيير الإدارة ورؤساء الأقسام الذين ينتمون إلى جهة معينة وتنصيب الكفاءات في المسؤوليات حتى يتسنى الإحتجاج بموضوعية وتلبية المطالب بموضوعية"، "عدم ملائمة وتطور السياسة الداخلية للمؤسسة لمتطلبات العمل مثل كيفية إحتساب ساعات وأيام الدراسة"، "نقص في الكفاءة الحكيمة من طرف المسؤولين المشرفين على تسيير المؤسسة"، الدفاع عن حقوق العمال، فيما جاءت أقل نسبة 5.5% عقوبات مفروضة على بعض العاملين، في حين قابلتها 38.2% نسبة المبحوثين إمتنعوا عن الإجابات، ومن هذا المنطلق تعتبر الإحتجاجات نقطة النهائية التي يتوجه إليها العمال لتحقيق

مصالحهم لكنها السبيل الوحيد الذي يساعدهم على تحقيق أهدافهم وبشكل عام. يشارك الأفراد بجماعة ما لتحقيق ذاتيتهم ومن أهم الإحتياجات الذاتية، وتحقيق الانتماء والمركز الاجتماعي أي الإنتماء للجماعة يوفر للأفراد فرص تحقيق مركز إجتماعي يطمح به، كذلك تعمل الجماعة بتوفير فرص الريادة وقيادة الآخرين مما يوفر الكثير من السلطة، ويمكن لها أن تحقق أكثر مما يحققه الفرد بمفرده من خلال التعاون والتكاتف.

جدول رقم (24) يمثل مساهمة الجماعات الغير رسمية في تحقيق المصالح الشخصية من خلال الإضرابات والإحتجاجات:

النسبة المئوية	التكرار	المساهمة في تحقيق المصالح الشخصية من خلال الإضراب
13.6%	15	نعم
79.1%	87	لا
7.3%	08	بدون إجابة
100%	110	المجموع

يمثل الجدول أعلاه إستفسارنا حول قيام الجماعة الغير رسمية التي ينتمي إليها العامل بإضرابات وإحتجاجات من أجل تحقيق المصالح الشخصية فجاءت المعطيات الإحصائية كأعلى نسبة 79.1% للمبحوثين الذين يرون أن الجماعة الغير الرسمية لا تساهم بتحقيق المصالح الشخصية من خلال الإحتجاجات والإضرابات بل عادة ما تلجأ إلى النقابة وهذا حسب ما صرح به المبحوثين من خلال مقابلتنا لهم، في حين صرح البعض الآخر بنسبة 13.6% بأن الجماعة الغير رسمية ساهمت في مساعدته في تحقيق مصالحه الشخصية من خلال الإحتجاجات والإضرابات، في حين كانت أقل نسبة بدون إجابة.

سلوك الجماعة هو تفاعل جماعة من الناس سواء كانت كبيرة أو صغيرة، فالمجموعات الكبيرة التي تتواجد في منطقة معينة تعمل معا على تحقيق هدف معين من خلال الإحتجاجات والإضرابات، لكن هنا في دراستنا نجد أن دينامية الجماعة الصغيرة تحاول أن تعمل معا للوصول إلى توافق في الآراء والعمل بطريقة منسقة للوصول إلى أهدافها دون اللجوء إلى التعصب والإحتجاجات والإضرابات فعادة ما يكون أسلوب الإحتجاج الصامت أبلغ من الإحتجاج الظاهر ويكون ذلك بطرق أخرى ومختلفة كاللجوء إلى النقابة أو عدم التقيد بالقوانين...إلخ.

جدول رقم (25) يمثل تفضيل العامل الولاء للجماعة الغير رسمية أو المؤسسة أو المسؤول الخاص به:

النسبة المئوية	التكرار	الولاء والانتماء
16.4%	18	الجماعة غير رسمية
76.4%	84	المؤسسة
7.3%	08	المسؤول الخاص بك
100%	110	المجموع

في آخر سؤال في فرضيتنا الثانية توجهنا إلى الإستفسار حول إذا ما كان العمال يفضلون الإنتماء والولاء للمؤسسة أو الجماعة الغير رسمية أو المسؤول الخاص به وكانت الإحصائيات الكمية التي تبينت من خلال الجدول أعلاه كالتالي أن أغلب المبحوثين سجلوا إنتمائهم للمؤسسة بنسبة 76.4%، في حين صرح البعض الآخر بنسبة 16.4% أنهم يفضلون الولاء والانتماء إلى الجماعات الغير رسمية، وأقل نسبة هي الولاء للمسؤول الخاص به بنسبة 7.3% ومن خلال هذا المنبر نجد أن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق في

كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهما ويدخلان في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط إن لم تكن هناك هزيمة الطرف الآخر، وبذلك يرجع كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين، لكننا نرى في دراستنا لهذه المؤسسة نرى أن أغلبية العمال يفضلون الولاء إلى المؤسسة، وبالتالي يساعد على سد الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر والتناحر، من هذا المنطلق تأتي أهمية تعزيز الولاء والانتماء في تكوين الألفة والتكامل بين الطرفين، فهو إعتقاد راسخ وقبول من جانب العاملين لأهداف المؤسسة، ورغبة واضحة في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها، مع رغبة قوية بالإستمرار في عضوية هذه المؤسسة، كما أنه يتجلى على شكل شعور يتولد لدى العاملين، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يفرض عليهم.

نتائج الفرضية الثانية: بعد عرض نتائج الفرضية الثانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- يشكل العمال جماعات غير رسمية خارج إطار العمل، وهذه الجماعات هي جماعة أصدقاء، التي نشأت نتيجة لإلتقاء بعض الأفراد في تنظيم رسمي أي داخل مؤسسة سوناطراك، وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية ودخلت مع بعضها في علاقات إجتماعية تلقائية وتختلف أسباب نشوئها حسب الظروف وطبيعة العمل في كل منطقة، وسبب ظهور العلاقات والجماعة الغير رسمية هي مختلفة وعدة ومن أمثلتها عدم تلبية أو إشباع حاجات الأفراد الأساسية والاجتماعية، خاصة فيما يتعلق الأمر بحل المشاكل التي يعاني منها الأفراد تدفع بهم إلى تكوين تجمعات غير رسمية من أجل البحث في المشاكل التي تمس مصالحهم الشخصي.

- العوامل التي أدت إلى خلق الجماعات الغير رسمية هي كثيرة ومختلفة ومتنوعة ومنها إيجابية كالشعور بالإنتماء لجماعة معينة وتكوين علاقات إجتماعية، ومنها السلبية مثل عدم تلبية حاجات الأفراد، وحل المشاكل بين الأفراد والمؤسسة وتحقيق الأهداف، فجماعات العمل غير الرسمية ليست أداة إتصال فحسب ولكنها تمثل كذلك قنوات لنشر الشائعات والأقاويل بسرعة وتستطيع هذه الجماعات أن تدعم الإستعداد لتعاون والرغبة فيه ولكنها يمكن أن تعوق هذا التعاون وتضرر به مما يحدث إضطراب داخل المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها وهذا نتيجة إختلاف أهدافها مع أهداف المؤسسة وهذا ما يسميه العلماء بالصراع التنظيمي، وهو أحد محددات السلوك داخل المؤسسة.

- لا تلبية الإدارة مطالب العمال كجماعة، ولا يلجأ جميع العمال إلى الإحتجاج عند رفض تلبية مطالبهم كجماعة راجع إلى خوفهم على مستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري.

- سبب الإحتجاجات التي تقوم بها الجماعة هي التحيز في سياسة الحوافز، ومن هذا المنطلق تعتبر الإحتجاجات نقطة النهائية التي يتوجه إليها العمال لتحقيق مصالحهم لكنها السبيل الوحيد

الذي يساعدهم على تحقيق أهدافهم وبشكل عام. لما تحققت له الجماعة من توفير فرص الريادة وقيادة الآخرين مما يوفر الكثير من السلطة، ويمكن لها أن تحقق أكثر مما يحققه الفرد بمفرده من خلال التعاون والتكاتف.

- لا تقاوم الجماعة الغير رسمية التي تنتمي اليها بإضرابات واحتجاجات من أجل تحقيق المصالح الشخصية، بل تلجأ إلى النقابة أولاً وإلى القوانين، وتكون الإحتجاجات هي الحل النهائي.

- تفضل العامل الولاء للمؤسسة، لأن العامل يفكر بمصلحته أولاً ويفكر بمستقبله ومكانته داخل المؤسسة وضمان مركزه ولا يفكر بفقدان إستمراريته داخل المؤسسة.

- من خلال النتائج التي توصلنا إليها نجد أن العمال يشكلون جماعات رسمية وغير رسمية وهذه الجماعات تساهم في خلق إحتجاجات لصالح الجماعة ككل وليس فقط لصالح المصالح الشخصية

وبالتالي فرضيتنا التي محتواها قد تستغل الجماعة أو الجماعات غير رسمية العلاقة فيما بينها لخلق صراع تنظيمي. قد تحققت نسبياً فهي تلجأ إلى الإحتجاجات إلا في ظروف معينة مثل التحيز في سياسة الحوافز أو عقوبات المفروضة على بعض العمال.

ثالثاً: المحسوبة بين العمال مع بعضهم البعض وبين العمال والإدارة من بين العوامل المساهمة في خلق صراع تنظيمي داخل المؤسسة:

جدول رقم (26) يمثل رأي العمال حول سياسة التوظيف والترقية داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	سياسة التوظيف والترقية داخل المؤسسة
9.1%	10	الخبرة
22.7%	25	الأقدمية
48.2%	53	المعارف والعلاقات الشخصية والواسطة
20%	22	الشهادة العلمية
100%	110	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والبيانات التالية حول رأي العمال في سياسة التوظيف والترقية التي تنتهجها المؤسسة فكانت أكبر نسبة كالتالي 48.2% من التصريحات التي تؤكد أن التوظيف والترقية تتم عبر المعارف والعلاقات الشخصية والواسطة في حين جاءت النسبة المئوية بـ 22.7% من أنها تتم عبر الأقدمية، تليها نسبة 20% من التوظيف والترقية تتم عبر الشهادة العلمية في حين جاءت أقل نسبة بـ 9.1%، من خلال البيانات والمعطيات التي رأيناها في الجدول أعلاه نجد أن الواسطة والمعرفة والعلاقات الشخصية لا تزال موجودة إلى غاية وقتنا هذا ولم تزول إلا بزوال النظام الفاسد فالتوظيف والعلاقات والمحسوبة بين العمال وداخل المجتمع ككل تؤثر بينهم وتعمل على ظهور صراعات بين العمال في بعضهم البعض وبين العمال والإدارة وتسبب في مشاكل عدة منها عدم تقييم العمال الأكفأ، وأصبحت المقولة الشهيرة التي يتداولها الشباب في يومنا هذا ليس المهم ماذا تعرف بل من تعرف والجواب دائماً أن الواسطة هي السبيل للحصول على وظيفة جيدة. فليس التصور بأن العلاقات ضرورية في

التوظيف هو ما يقوض الإحساس بالكرامة والعدالة فحسب، بل وأنه يترك أيضاً أثراً مدمراً يقلل من قيمة المؤهلات الأكاديمية ويشوه الحوافز التي قد تكون لدى الموظف ليكون مسؤولاً عن عمله ويعمل بأمانة وكفاءة. ويؤثر هذا بدوره على نوعية الخدمات المقدمة، سواء في الصحة أو التعليم أو الحماية الاجتماعية.

الجميع بات يدرك اليوم أن الواسطة حقيقة متفشية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا منذ سنوات طويلة، متجذرة في بنية الإدارة العامة، وتتجسد في حالات كثيرة تتراوح من إستيلاء قلة على الشؤون السياسية في الدولة، إلى جوانب من الحياة اليومية كقرارات التعيين وترسية العقود وتوفير السلع العامة.

جدول رقم (27) يمثل وجود إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين:

النسبة المئوية	التكرار	وجود إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين
62.7%	69	نعم
37.3%	41	لا
100%	110	المجموع

في الجدول أعلاه لدينا أكبر نسبة 62.7% تمثل أن هناك إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين في حين النسبة المغايرة 37.3% كانت نقيض وجود إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين، من خلال المعطيات التالية نجد أنه يوجد إمتيازات داخل المؤسسة قد تكون هذه الإمتيازات مادية كالتكوينات والترقية وزيادة في الأجور ونقص ساعات العمل بمدخول جيد وقد تكون معنوية كتشجيع الأفراد على جهوداتهم المبذولة وغيرها، وهذه الإمتيازات قد تكون سلبية في بعض الأحيان إذا ما سيء تسييرها أي تفضيل أفراد على غرار آخرين وهذا ما شهدناه

من خلال الإحصائيات التي صرح بيها المبحوثين، فالتمايز في تقسيم الإمتيازات بعدل يشكل نوعاً من الحساسية بين الأفراد وتفضيلهم على آخرين مما ينتج عنه خلافات أو صراعات طفيفة تشهدها المؤسسة سواء بين العمال أو بين العمال والإدارة وبالتالي فهذه السياسة تفقد الثقة بين الإدارة والعمال.

جدول رقم (28) يمثل العلاقة بين الذين لديهم أقدمية وأثر تعارض المصالح الشخصية والعامّة:

المجموع	لا	نعم	تعارض المصالح وخلق صراعات سنوات الأقدمية	
			التكرار	أقل من 5 سنوات
30	8	22	التكرار	أقل من 5 سنوات
100%	26.7%	73.3%	النسبة المئوية	
54	6	48	التكرار	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
100%	11.1%	88.9%	النسبة المئوية	
26	12	14	التكرار	أكثر من 10 سنوات
100%	46.2%	53.8%	النسبة المئوية	
110	26	84	التكرار	المجموع
100%	23.6%	76.4%	النسبة المئوية	

يمثل الجدول رقم (27) رأي العمال في حالة تعارض المصالح الشخصية والعامّة بين الأفراد داخل المؤسسة نتيجته خلق صراعات، وجاءت أكبر نسبة 76.4% تمثل الذين أقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات والذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة تتراوح ما بين 88.9%

و73.3% وأقل نسبة كانت للذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات بنسبة 53.8%، أما أقل نسبة في الجدول هي 23.6% والتي تمثل رأي المبحوثين بعدم وجود صراع في حال تعارض المصالح الشخصية مع المصالح العامة، بحيث كانت أكبر نسبة تمثل الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات أقدمية مقابل أقل نسبة لكل من الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات بنسبتي 26.7% و11.1%، يمكن تعريف "تضارب المصالح" بأنه كل تصرف أو موقف يحقق مصلحة مادية أو معنوية لهيئة ما -أو من يمثلها رسمياً- بأي شكل من الأشكال، ويكون متعارضاً مع أداء واجباتها أو واجبات ممثلها الرسمية.¹ ومن خلال ما سبق يعتبر تضارب المصالح وجه من أوجه الفساد، الذي يتم محاربتة في الجهات والمؤسسات الحكومية والإقتصادية وغيرها، ويتعلق تعارض المصالح عادة بالمواقف التي قد تؤثر فيها المصلحة الشخصية للفرد أو المؤسسة بشكل سلبي على الواجب بإتخاذ قرارات معينة تجاه طرف ثالث. كما أن تعارض المصالح يشترك مع مفهوم الفساد في مظاهره السياسية والمالية والإدارية والأخلاقية، ويشترك مع أنواع الفساد من حيث الحجم في الفساد الكبير والصغير وفقاً لدرجة الموظف الوظيفية ومن حيث الإنتشار فساد دولي ومحلي وكذلك من حيث جرائم الفساد الخاصة بالرشوة والمحسوبية والمحاباة والواسطة ونهب المال العام والابتزاز ومن حيث الأسباب الإجتماعية كالأسباب التربوية والإقتصادية والسياسية وضعف صياغة القانون وغموضه الأمر الذي يؤدي إلى عدم القدرة على تنفيذ القانون وينتج عنه عدة سلبيات داخل المجتمع بصفة عامة والمؤسسة الإقتصادية بصفة خاصة ومن آثاره فقدان الثقة في النظم الحكومية والقرارات الإدارية والإحباط الذي يؤثر على النسيج الإجتماعي وضعف الثقة في سيادة القانون ونزاهته مما يسبب في صراعات وإحتجاجات داخل وخارج المؤسسة.

¹ موقع انترنيت: <https://www.aljazeera.net>، شوهد يوم: 14 جوان 2020.

جدول رقم (29) يمثل إعلام العمال على التكوينات والتحفيزات بمختلف أنواعها من طرف المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاعلان عن التكوينات و التحفيزات		
		النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات
%52.7	58			في حالة لا هل:
		%3.4	02	تقوم بإحتجاج
		%19	11	تلتجأ إلى القوانين
		%5.2	03	تلتجأ إلى الجماعة الغير رسمية
		%24.1	14	النقابة
		%48.3	28	تتقبل الأمر
		%52.7	58	المجموع
%47.3	52	نعم		
100%	110	المجموع		

يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 52.7% يقرون أن المؤسسة لا تعلم عمالها بأنواع التكوينات والتحفيزات، وفي حالة عدم إعلامهم إلى ماذا يلتجؤون فقد صرح البعض من خلال الإحتمالات كالتالي 48.3% آراء مختلفة وكانت أكبر نسبة 48.3% يتقبلون الأمر. تليها نسبة 24.1% ممن يلجؤون إلى النقابة، في حين جاء أقل النسب المتتالية 19%، و 5.2% و 3.4% ممن يفضلون اللجوء إلى القوانين والجماعة الغير رسمية ويقومون بإحتجاجات، في حين قابلت النسبة 47.3% الذين صرحوا بأن المؤسسة تعلمهم بالتحفيزات والتكوينات، من خلال المعطيات الإحصائية التالية نجد أن أغلب العمال أقررو بأنهم لا يعلمون بإعلانات التكوينات والتحفيزات وإن دل ذلك فإنما يدل على أن المؤسسة تتستر على التحفيزات والتكوينات لصالح أصحاب النفوذ والعلاقات الإجتماعية والواسطة، فهذه التحفيزات والتكوينات تساعده على تطوير مهاراته

وإتقان عمله على غرار تلبية إحتياجاته المادية والمعنوية، وترقي طموحاتهم وإهتماماتهم الفعلية، والتحيز في إعلام العمال يسبب طابع سلبي داخل المؤسسة وداخل بيئة العمل فتأثيرها يكون مضاعفا من رفع معدلات الصراع والتنافس وتزايد تنازع الصلاحيات في المنظمة ما قد يؤدي إلى بروز مناخ تنظيمي متوتر تشوبه الضغوطات والصراعات المصحوبة بإنخفاض مستوى الأداء.

جدول رقم (30) يمثل تأثير ممارسة المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في تدهور العلاقات بين الموظفين

المجموع	لا	نعم	تدهور العلاقات وفق ممارسة المحسوبية	
			العمل وفق الأصل الجغرافي	داخل ولايتك
76	16	60	التكرار	داخل ولايتك
100%	21.1%	%78.9	النسبة المئوية	
34	2	32	التكرار	خارج ولايتك
100%	5.9%	%94.1	النسبة المئوية	
110	18	92	التكرار	المجموع
100%	16.4%	%83.6	النسبة المئوية	

يبين الجدول أعلاه البيانات التي تعبر عن مدى تأثير ممارسة المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في تدهور العلاقات بين الموظفين حيث كانت أكبر نسبة في الجدول 83.6% من المبحوثين الذين أجابوا بأن المحسوبية داخل المؤسسة من طرف المسؤولين إتجاه العمال وتدهور العلاقات بينهم حيث كانت أكبر نسبة فيها 94.1% من العمال الذين يعملون خارج ولايتهم يحسون بنوع من المحسوبية من طرف المسؤولين، ونسبة 78.9%

من الذين يعملون داخل الولاية التي يعملون بها أيضا يحسون بنوع من المحسوبة من طرف المسؤولين، في حين جاءت النسبة المقابلة في الجدول 16.4% من العمال الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بممارسة المحسوبة من طرف المسؤولين وتعمل هذه الأخيرة على تدهور العلاقة بين الموظفين بنسبة 21.1% من العمال الذين يشتغلون داخل ولايتهم و 5.9% من الذين يعملون خارج ولايتهم، وبالتالي نجد أن للمحسوبة آثار جد سلبية ليس فقط على الصعيد العملي والإقتصادي بل تعمل على تدهور العلاقات بين الموظفين، فلجوء طالبي التوظيف إلى الأقارب أو الأصدقاء من المسؤولين لغرض تيسير مسألة توظيفهم، من غير أن تتوفر فيهم شروط ومؤهلات التوظيف، وهذا يشكل في حد ذاته ظلما كبيرا للمستحقين والمؤهلين فعلا للوظائف المطلوبة، وكذلك فإن تعيين أشخاص عن طريق الوساطة يؤدي في الأغلب إلى إعطاء مسؤوليات وظيفية لأشخاص عديمي الأهلية وغير قادرين على القيام بمهامهم بالشكل الصحيح، مما يؤدي إلى التلكؤ في إنجاز المهام الموكلة اليهم وهذا بحد ذاته يشكل هدم وتخريب وتعطيل لعمل المؤسسة التي تم التعيين فيها خارج الضوابط، وبالتالي تتخفف الإنتاجية والخدمات التي ينبغي تقديمها للمواطنين ختاماً، فإن التعيين بالوساطة ظاهرة مرفوضة ومنافية للشرع والقانون والأخلاق، لأنها أقل ما يمكن أن توصف هي أنها عملية سلب حقوق البعض ممن تتوفر فيهم شروط التعيين ومنحها لآخرين من غير المؤهلين.

جدول رقم (31) يمثل أساس إسناد التكوينات والصلاحيات على ماذا يتم:

النسبة المئوية	التكرار	أساس إسناد التكوينات والصلاحيات
31.8%	35	التخصص العلمي
19.1%	21	الخبرة
43.6%	48	المصالح الشخصية والنفوذ
5.5%	6	أخرى اذكرها
100%	110	المجموع

توضح البيانات الكمية في سؤال المبحوثين على أي أساس يتم إسناد التكوينات والصلاحيات فقد كانت الإجابات بأكبر نسبة كالتالي 43.6% من أنها تتم أساسا على المصالح الشخصية والنفوذ في حين تليها نسبة 31.8% أنها تعتمد على التخصص العلمي و 19.1% أنها تعتمد على الخبرة و 5.5% اختلفت فيها الآراء، فمنهم من رأى أنها تعتمد على الجهوية، العلاقة الجيدة مع المسؤولين، منصب العمل، إستغلال وإستعمال المنصب والعلاقة مع الرئيس لتحقيق مصالح شخصية، وهناك من رأى أنه لا يوجد أي معيار في التكوين بل الأمر عشوائي وغير مدروس، ومن هنا نلاحظ أن المصالح الشخصية والنفوذ قد طغت على المؤسسات الجزائرية والمجتمع الجزائري ككل، وقد أهتم علم الاجتماع بهذه الظاهرة التي أصبحت تتنافى مع الأخلاق، وقد عرف ماكس فيبر على أن النفوذ " هي كل فرصة/إمكانية ضمن العلاقات الاجتماعية، تسمح للشخص بتنفيذ رغبته الخاصة، حتى لو كانت ضد مقاومة ما، وبغض النظر عن أساس هذه الفرصة."¹

¹ موقع أنترنيت: <https://ar.wikipedia.org/0>، شوهد يوم 14 جوان 2020.

أي أن النفوذ أو السلطة تعني إمتلاك قوة إجتماعية ضمن نسيج العلاقات الاجتماعية يمكن المرء من تنفيذ رغبته مهما كانت مدى شرعيتها أو مطابقا للقوانين الإجتماعية، والمصالح الشخصية هي تبادل المنافع الخاصة كالترقية مقابل خدمة، خدمة مقابل ترقية، خدمة مقابل إمتيازات، طأطأة رأس مقابل البقاء، السكوت عن الأخطاء مقابل عدم فضح أسرار، إنتقام شخصي، وقف معاملة مقابل وقف معاملة وهكذا، وهي أيضا أن تأخذ حصتك ونصيبك من المؤسسة وبدون حساب والاستفادة من مكان الوظيفة والمنصب والصلاحيات والعلاقات لتمير وتحقيق الأهداف الشخصية، إن المشكلة تكمن في قادة هذه المؤسسات الذين لا يضعون حداً لهذه الصراعات ولا يعرفون كيف يتعاملون معها والمصيبة الأكبر أن بعض قادة المؤسسات يتعامل بهذا الأسلوب، لذا تكون النتيجة مؤسسة مليئة بالصراعات موظفون خائفون وآخرون متسلقون مؤسسة بلا أهداف لا يوجد بها خطة عمل واضحة، مؤسسة تعمل بعدة جهات ومجموعة من مراكز القوى مؤسسة بلا قائد تغلب فيها المصلحة الشخصية على مصلحة العمل وهذا من شأنه أن يدمر المؤسسة.

جدول رقم (32) يمثل توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة:

النسبة المئوية	التكرار	أساس توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة			
		النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	
%45.5	50	%28	14	القربة والعشائرية	نعم
		%30	15	الوساطة	
		%10	05	العلاقات الإجتماعية	
		%28	14	إنتمائه إلى منطقة معينة	
		%4	02	إنتمائه إلى حزب	
		%100	50	المجموع	
		%54.5	60	لا	
%100	110	المجموع			

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (31) أن 60 مفردة من إجمالي العينة بنسبة 54.5% قد أكدوا أنه لا يتم توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة إلا أنه لا توجد مفارقة كبيرة في الجدول بينها وبين الذين صرحوا بأن 45.5% أنه تتم توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة وقد قسمت على الإحتمالات التالية 30% يتم توظيفهم من خلال الوساطة و 28% نسب متتالية ومتساوية في إعتماها على القربة والعشائرية وإنتمائه إلى من طقة معينة تليها أقل النسب ب 10% من إعتماها على العلاقات الإجتماعية و 4% إنتمائه إلى حزب، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن العمال لديهم أن الأولوية في التوظيف هي توفير الشروط اللازمة كالشهادة والمؤهل العلمي، لأن تعلق الأمر يأتي بالدرجة الأولى بمسابقة ذات طابع وطني

والتسجيل للمشاركة يفتح لكل المترشحين المستوفيين الشروط القانونية للإلتحاق بالمنصب، إلا أنه لا يمكن الإعتماد فقط على المعارف العلمية فالعلاقات الإجتماعية تعتبر واسطة وخيط يساعد على القبول والنجاح في المسابقة، وتعمل على تسهيل عدة أمور مثل العلاقات القرابية أو إنتمائه إلى منطقة معينة. حيث تأتي هذه العلاقات كقوة وتتحالف فيما بينها وتوجه المصالح وتوزع السلطة وتصدر القرارات، وأن إرتفاع حجم هذه العلاقات خصوصا في المجتمع الأوغاوي الذي يتميز بكثرة العروش والإنتماء إلى مناطق معينة قرابية ذات عادات وتقاليد موحد، حيث تعمل على الإستيلاء على مصادر القرار يعني فرض قوتها وإرادتها على باقي الجماعات داخل المنظمة.

جدول رقم (33) يمثل آراء العمال حول نتائج التوظيف من خلال المحسوبة:

نتائج التوظيف من خلال المحسوبة	التكرار	النسبة المئوية
إنتشار التسيب والفوضى والفساد	33	30%
فقدان الثقة بالإدارة	23	20.9%
إنتشار الأنانية والاتكالية	6	5.5%
أشخاص غير اكفاء يتولون مناصب ادارية عليا	16	14.5%
عدم إتقان العمل	17	15.5%
زيادة حجم الافراد المهشمة والمتضررة	5	4.5%
ظهور الطبقة في المجتمع	6	5.5%
أخرى اذكرها	4	3.6%
المجموع	110	100%

في هذا الجدول وضعنا الإقتراحات والآراء التي تمثل نتاج التوظيف من خلال المحسوبة، حيث كانت الإجابات التي صرح بها العمال التي كانت لها الأغلبية هي 30% أن التوظيف من خلال المحسوبة تكون نتيجته إنتشار التسيب والفوضى والفساد، تليها نسبة 20.9% فقدان

الثقة بالإدارة، تليها النسب المتقاربة 15.5% و 14.5% أنها تنتج عدم إتقان العمل وأشخاص غير أكفاء يتولون مناصب إدارية عليا، في حين تكافأت إنتشار الأناية والإتكالية وظهر الطبقية في المجتمع بنسبة 5.5%، وقدرت أقل نسبة بـ 4.5% أنها تعمل على زيادة حجم الأفراد المهشمة والمتضررة، و 3.6% نسب مختلفة الآراء وهي كالتالي خسائر مالية بملايين الدولارات جراء المحسوبة وتهميش الكفاءات، التهميش والإحساس بعدم الكفاءة، ضعف الإنتاجية للمؤسسة. والتحليل السوسيولوجي يتمثل في أن المحسوبة لها عدة تداعيات ليس من شأنها أن تحطم المؤسسة فقط بل تعمل على تحطيم الأفراد والمجتمع ككل. والمحسوبة للأسف هي آفة العصر في مجتمعنا العربي فهي تحرم الكثير من العقول الرائعة من إبداعها أو حتى تحرمها فرصة العمل. لذلك تجد أغلب الشركات تراوح في مكانها ولا تبدأ بالتميز لأن الإطارات العاملة أغلبها ليست أهلا للمسؤولية، وباعتبار المحسوبة نوعاً من الجرائم، وذلك لم تسببه في وقتنا الحالي في شتى الإدارات من عوائق تحد الطاقات البشرية، وتضعف الفكر وأصول التعاون والتفاهم البشري، وتكون لنا مجتمعاً واهماً بقلب غير نابض، مُعوز، مُعاق، مما يجعل بعض الإمكانيات والطاقات الفذة تفقد طموحها، وتحد من آمالها، لمحدودية قدراتها، وضياع حقها سُدَى؛ مما ينشئ لدينا مجتمعاً كسولاً غير مقاوم إذا ما أحس بغياب الشفافية المطلقة.

نتائج الفرضية الثالثة: من خلال نتائج فرضيتنا الثالثة توصلنا إلى النتائج التالية:

- تتم سياسة التوظيف والترقية داخل المؤسسة من خلال الإعتماد على المعارف والعلاقات الشخصية والواسطة وذلك من خلال البيانات والمعطيات التي رأيناها في النتائج المتحصل عليها حيث نجد أن الواسطة والمعرفة والعلاقات الشخصية لا تزال موجودة إلى غاية وقتنا هذا ولم تزول إلا بزوال النظام الفاسد فالتوظيف والعلاقات والمحسوبية بين العمال وداخل المجتمع ككل تؤثر بينهم وتعمل على ظهور صراعات بين العمال في بعضهم البعض وبين العمال والإدارة وتسبب في مشاكل عدة منها عدم تقييم العمال الأكفأ.

- يوجد إمتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين وذلك نظرا لوجود العلاقات وتأثير المحسوبية داخل المؤسسة، فتقديم إمتيازات لأشخاص لا يتوفرون على شروط الكفاءة والخبرة العلمية والعملية على غرار أفراد أكفأ وذو نشاطات عالية وذو مواهب وخبرات وقدرات وإبداعات بعض العمال التي من شأنها خلق تصدعات داخل التنظيم الرسمي سببها المحسوبية وعدم تطبيق العدالة بين العمال، حيث يعجز المسؤولون والقادة داخل المؤسسة عن المعاملة المميزة وإتخاذ تدابير التحفيز تجاه كفاءات والعمالة المؤهلة الناشطة، وبالتالي يتسبب هذا الأخير في الصراع التنظيمي ما بين العمال.

- يؤدي تعارض المصالح الشخصية والعامية إلى خلق صراعات، وتعارض المصالح الشخصية مع العامة وجه من أوجه الفساد أيضا لا يكاد يقل عن المحسوبية في آثاره، وهو ما يكمل بفقدان الثقة في النظم الحكومية والقرارات الإدارية والإحباط الذي يؤثر على النسيج الإجتماعي وضعف الثقة في سيادة القانون ونزاهته مما يسبب في صراعات وإحتجاجات داخل وخارج المؤسسة.

- لا يتم إعلام العمال على التكوينات والتحفيزات بمختلف أنواعها من طرف المؤسسة نتيجة للمحسوبية وتقديم أفراد ذو علاقات إجتماعية وصلات ما بين المسؤولين، وهذا ما يسمح لهم باللجوء إلى عدة طرق كالإحتجاجات والقوانين مما يخلق طابع سلبي داخل المؤسسة وداخل

بيئة العمل فتأثيرها يكون مضاعفا من رفع معدلات الصراع والتنافس وتزايد تنازع الصلاحيات في المنظمة ما قد يؤدي إلى بروز مناخ تنظيمي متوتر تشوبه الضغوطات والصراعات المصحوبة بإنخفاض مستوى الأداء.

- نعم يمثل تأثير ممارسة المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في تدهور العلاقات بين الموظفين وبالتالي فإن التعيين بالواسطة ظاهرة مرفوضة ومنافية للشرع والقانون والأخلاق، لأنها أقل ما يمكن أن توصف هي أنها عملية سلب حقوق البعض ممن تتوفر فيهم شروط التعيين ومنحها لآخرين من غير المؤهلين.

- يتم إسناد التكوينات والصلاحيات أساسا على المصالح الشخصية والنفوذ ومن هنا نلاحظ أن المصالح الشخصية والنفوذ قد طغت على المؤسسات الجزائرية والمجتمع الجزائري ككل، لذا تكون النتيجة مؤسسة مليئة بالصراعات موظفون خائفون وآخرون متسلقون مؤسسة بلا أهداف لا يوجد بها خطة عمل واضحة، مؤسسة تعمل بعدة جبهات ومجموعة من مراكز القوى مؤسسة بلا قائد تغلب فيها المصلحة الشخصية على مصلحة العمل وهذا من شأنه أن يدمر المؤسسة.

- نتائج التوظيف من خلال المحسوبية هي كثيرة وكبيرة لكننا حصرناها في أهم الإقتراحات التي درسنا عنها هي إنتشار التسيب والفضى والفساد وفقدان الثقة بالإدارة، فالمحسوبية هي آفة العصر وأن لم تكن ظاهرة إلا أن المجتمع والأفراد يعانون منها بصمت وتضعف التعاون بين الأفراد فاقدين للطموح يملئهم الروتين العملي فقط بدون إكتشافات وتطورات وإختراعات من شأنها أن تساعد على تطوير المؤسسة.

- من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن للمحسوبية التي تنتشر في المؤسسة وفي المجتمع ككل ومن شأنها أن تكون من بين المسببات والعوامل المساهمة في خلق صراع تنظيمي وبالتالي نظريتنا حول المحسوبية بين العمال من بين العوامل المساهمة في خلق الصراع التنظيمي قد تحققت.

رابعاً: للصراع التنظيمي أثر على إستفادة الإدارة منه بطريقة إيجابية:
جدول رقم (34) يمثل آراء العمال حول وجود صراعات داخل المؤسسة ونوعها:

النسبة المئوية	التكرار	وجود صراعات في المؤسسة			
		النسبة المئوية	التكرار	الإحتمالات	
%75.5	83	%42.2	35	صراع الأفراد مع بعضهم البعض	نعم
		%57.8	48	صراع الأفراد مع الإدارة	
		%100	83	المجموع	
%24.5	27	لا			
%100	110	المجموع			

من خلال النسب الموجودة أعلاه في الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة هي 75.5% والتي تمثل تأكيد الأفراد حول وجود صراعات داخل المؤسسة، حيث سجلت أكبر نسبة أن نوع الصراع الموجود داخل المؤسسة هو صراع الأفراد مع الإدارة بنسبة 57.8%، في حين سجلت النسبة الأخرى التي تمثل وجود صراع الأفراد مع بعضهم البعض بنسبة 42.2%، وأقل نسبة في الجدول هي 24.5% تمثل أنه لا توجد صراعات. الخلاف بين الناس جزء من طبيعة البشر، فلا يوجد شخصان مهما كان توافقهما يعيشان دون حدوث خلافات في الرأي بينهما، وحينما يحدث الخلاف بين الأشخاص قد يتطور الموقف ليولد الصراع، وقد يتحول سلوك بعضهم إلى العدوان، نستطيع القول أن الصراع التنظيمي أو النزاع في مكان العمل هو حالة من التعارض بين ما هو فعلي على أرض الواقع، وما هو متصور من احتياجات وقيم ومصالح لدى الأفراد والجماعات والوحدات داخل المنظمة. ويأخذ الصراع يأخذ أشكالاً عديدة في المنظمات، وهو

مثلناه في دراستنا وتعرفنا على نوعين من الصراعات، وأسباب الصراعات تتمثل في عدة مظاهر وجو مساعد لها مثل، أفراد بقيم وتوقعات ومدركات مختلفة، مزيج من ثقافات مختلفة (صراع ثقافي)، أيديولوجيات مختلفة، فقدان التعاون بين الأفراد بعضهم البعض وبين العمال والإدارة، إن الصراع التنظيمي مهما كان نوعه ومهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه. لذا يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع لأنه ينتج ردود فعل غير سليمة ويخلق إستقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة.

جدول رقم (35) يمثل رأي العمال حول أسباب الصراعات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	أسباب الصراعات
30%	33	سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة
14.5%	16	سوء البناء التنظيمي
21.8%	24	سوء فهم طبيعة العمل
22.7%	25	فقدان الثقة بين الإدارة والعمال
10.9%	12	أخرى أذكرها
100%	110	المجموع

حاولنا في هذا الجدول إستكشاف أسباب الصراعات حسب رأي المبحوثين، وكانت الإجابات الإحصائية كأكبر نسبة 30% حول سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة تليها النسبة المئوية بـ 22.7% أن فقدان الثقة بين الإدارة والعمال سبب من أسباب الصراعات داخل المؤسسة، تليها النسبة المئوية 21.8% أن العمال أجابوا حول أنهم يجدون صعوبة في سوء فهم طبيعة العمل مما يؤدي إلى الخلافات، وكانت أقل نسب متتالية بنسبة 14.5% و 10.9% ما صرح البعض أن سوء البناء التنظيمي هو سبب من أسباب الصراع والنسبة الأخيرة كانت

آراء مختلفة وهي كالتالي: بسبب النقابة المزيفة، أشخاص غير أكفاء يتولون مناصب عليا يتم تنصيبهم على أساس الجهوية، الطبقيّة والتهميش والتستر على الفساد، قرارات فوقية وجماعية دون مراعات لإختلاف مكان وظروف العمل بين العمال بحيث يعتبر المدير كمسير فقط ويرجع دائما إلى الرؤساء في الوزارة، كل هذه الأسباب وغيرها هي بداية لكل مشكلة لكن مقولة إذا ما عرف السبب بطل العجب وإذا ما ساهم المدير أو الإدارة بصفة عامة باللجوء إلى حلول من شأنها أن تساهم في خلق أو وجود حلول تعمل على إدارة الصراع بطريقة إيجابية أو تساهم مستقبلا في البحث عن بدائل لحل الصراع، وإتاحة المجال للطرف الآخر لحفظ ماء وجهه، وتفتيح عقله، فالصراعات يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقمه وتصاعده.

جدول رقم (36) يمثل رأي العمال حول ما إن كانت المؤسسة تعمل على حل هذا الصراع:

النسبة المئوية	التكرار	مقاييس الإدارة على حل هذا الصراع
45.5%	50	الحوار والتفاوض
11.8%	13	التعديلات في السياسات الداخلية والقرارات
23.6%	26	اللجوء إلى النقابة
19.1%	21	أخرى أذكرها
100%	110	المجموع

مما هو ملاحظ في هذا الجدول نجد أن أكبر نسبة هي 45.5% التي تمثل رأي العمال حول ما إن كانت الإدارة تعمل على حل هذا الصراع بالحوار والتفاوض، في حين كانت نسبة 23.6% تعبر عن لجوئها إلى النقابة، ونسبة 19.1% كانت آراء مختلفة وهي عبر التخويف بالعقوبات وهو نرى أنه حل سلبي قد يؤثر على نفسية وأداء العامل داخل المؤسسة، وهناك من يرى أن هذه الإجراءات مجرد حلول شكلية وغير مجدية النفع، وهناك من عبر عنها بأنها لا تعمل ولا تقوم على حل هذا الصراع بل تتركها تزول مع زوال الزمن، وهناك من صرح أنها لا تلجأ إلى

الحلول بل إلى العرقلة أكثر منها، في حين جاءت أقل نسبة تعبر على أن الإدارة تلجأ إلى التعديلات في السياسات الداخلية والخارجية بنسبة 11.8%، بما أن مؤسسة سوناطراك هي المركز الأساسي لإقتصاد البلاد فهي نقطة جد حساسة ولا يسمح لها بتفاقم أزمات الصراع ويعمل البناء التنظيمي دائما على إيجاد حلول ترضي الطرفين العمال والإدارة، ويرجع ذلك إلى إدراك كل من الإدارة والعمال أهمية سير العمل على أتم وجه رغم الخلاف الحاصل، هذا ما يدفعهم إلى محاولة تسوية الخلافات، فتلجأ الإدارة إلى عقد الاجتماعات مع النقابة والحوار والتفاوض، لمناقشة المشاكل التي أدت بهم إلى الإحتجاج والصراعات ، ومن أجل المساهمة في وضع الآليات اللازمة لتسوية الأمور وضمان الإستقرار بقطاع إستراتيجي كالقطاع الإقتصادي الذي يساهم في تطور المؤسسة والمجتمع والدولة الجزائرية ككل، أي أنه في واقع الأمر ورغم الصراعات المتكررة فإن طرفي الصراع يحاول تسوية الأمور بطريقة ترضي جميع الأطراف.

جدول رقم (37) يمثل رأي العمال حول إن كان الصراع يكشف عن الحقائق

والمعلومات المستترة:

النسبة المؤية	التكرار	كشف الصراع عن الحقائق والمعلومات المستترة
70.9%	78	نعم
29.1%	32	لا
100%	110	المجموع

يمثل الجدول أعلاه رأي العمال في ما إذا كان الصراع يكشف على الحقائق والمعلومات المستترة فقد كانت أكبر إجابة هي 70.9% أنها تكشف عن المعلومات والحقائق في حين صرح أقل نسبة بـ 29.1% أنه لا يكشف عن الحقائق والمعلومات، والتحليل السوسولوجي لآثار

الصراع هي أن الجزء من المشكلة يساهم في الكشف عن الحقائق والمعلومات المستترة، مما يعمل على وجود حلول مبدئية لسبب المشكلة والكشف عن الأسباب الحقيقية للصراع ويساهم على تفسير الكثير من جوانب الحياة الاجتماعية، والمشاكل التي ستكتشف خلال الصراع، حيث أنه ومن خلال الصراع وتطويره سيكون بالإمكان التعرف على بعض المشاكل التي لم تكتشف قبل الصراع وبإمكان المنظمة المباشرة بوضع برنامج لحل هذه المشاكل.

أما فيما يخص الإدارة عليها أن تتجاوز النظرة التقليدية للصراع والتي تعتبره حالة ذات تأثير سلبي فقط ويجب القضاء عليه، بل يجب العمل على إدارة الصراع وفقاً للنظرة الحالية له والتي تعتبر الصراع أمراً حتمياً لا بد منه وإعطاء إهتماماً أكثر للأبعاد الإنسانية واستخدام الأساليب العقلانية في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة من خلال فتح الحوار بين الأطراف المتعارضة وعدم كتم الصراع أو تحجيمه من خلال الاتصالات الفعالة وعمليات المشاركة في إتخاذ القرارات وتحفيز الأفراد للوصول بهم الى مستوى الأداء المطلوب وكل ذلك سوف يضمن للمنظمة الوصول الى أهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يرضي جميع الأطراف العاملة فيها وضمن مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

جدول رقم (38) يمثل رأي العمال حول إيجابيات الصراع:

النسبة المؤية	التكرار	نتائج الصراع
37.3%	41	التحفيز والتعاون بين الأفراد
28.2%	31	كشف قدرات وإبداعات الموظفين
34.5%	38	أخرى أذكرها
100%	110	المجموع

تبين الإحصائيات الكمية في الجدول الذي يبين آثار الصراع الإيجابية أن 37.3% من آراء العمال أن الصراع ليس دائما ذو آثار سلبية فهو يعمل على التحفيز والتعاون بين الأفراد في حين جاءت نسبة 34.5% آراء مختلفة للمبحوثين منها السلبية مثل يساهم في صراع الأفراد، تحطيم المؤسسة، يساهم الصراع بتقييم العمال لكن بعد خسائر مالية معتبرة وعدم رد الاعتبار، عدم تسيير العمل، ومنه نستنتج عبر التحليل السوسولوجي أن مستوى الطاقة للجماعات والأفراد يزداد مع وجود الصراع مما يؤدي ذلك الى خلق الابتكارات سواء كانت هذه الابتكارات (فكرية أم علمية)، ويعمل على التحفيز والتعاون بين الأفراد الذي ينتج عن الصراع بين الجماعات والأفراد، كما يؤدي الصراع الى زيادة المخرجات وبذلك يمكن القول أن مستوى الطاقة للأفراد والجماعات يزداد في حالة وجود الصراع. ويعمل أيضا على زيادة ترابط وتلاحم الجماعة، أي عندما تتشغل الجماعات بالصراع مع جماعات أخرى فإن هذا التلاحم الداخلي للجماعات يزداد لمقابلة التهديد من الخارج. ويعمل الموظفين على تحريك المعلومات ذات الصلة بالصراع، وتكون هذه المعلومات هي قاعدة الإدراك للأطراف المهمة بالصراع، فوجود الصراع سيؤدي الى تحفيز هذه الجماعات والأفراد للحصول على معلومات إضافية وتطوير ما لديهم من معلومات، لذلك يمكن القول أن الصراع يكون مصدرا للتحفيز والتطوير والبحث.

جدول رقم (39) يمثل ما إن كان الصراع يساعد على تبادل المعلومات الصحيحة لحل المسائل والخلافات:

النسبة المؤية	التكرار	مساهمة الصراع على تبادل المعلومات الصحيحة لحل المسائل والخلافات
50%	55	نعم
50%	55	لا
100%	110	المجموع

نلاحظ أن النسب في الجدول متساوية بـ50% من آراء العمال الذين يرون أن الصراع قد يساعد أو لا يساعد على تبادل المعلومات الصحيحة لحل المسائل والخلافات، ومن خلال ذلك يجب تجنب الخلاف في المؤسسات لأن أهداف وقيم وإحتياجات الجماعات والأفراد قد لا تتوافق دائماً. فقد يكون الخلاف سمة من سمات التنظيم السليم وقد يكون الإتفاق التلقائي على كل شيء سمة غير طبيعية ومهنة للقوى. ومن الطبيعي أن يكون هناك خلافات في الآراء حول المهام والوظائف الإدارية وفي هذه الحالة لا يجب كبت هذه الخلافات، بل يجب إظهارها لأن ذلك يعتبر الطريقة الوحيدة التي يمكن بها كشف نقاط الخلاف وتسويتها.

وهناك ما يسمى بالخلاف الخلاق أي الآراء الجديدة أو المعدلة والآراء التي تنطوي على نفاذ البصيرة والمناهج والحلول التي يمكن خلقها عن طريق الإشتراك في إعادة بحث وجهات النظر المختلفة إذا ما تم هذا على مبدأ التبادل الموضوعي والعقلاني للمعلومات والآراء. ويصبح الخلاف خلافاً منتجاً لانعكاسات إذا قام على الخلافات الشخصية أو إذا ما تمت معاملة الخلاف على أنه مأزق مشين يستوجب سرعة التخلص منه أكثر من إعتبره مشكلة تتطلب إيجاد مخرج لها. إن حل الخلافات يتعلق بالخلافات بين الجماعات أو الأفراد، وهناك عدة طرق رئيسية لحل الخلافات كالتعايش السلمي والتسوية وحل المشكلات، ويتضمن الصراع الوظيفي

بحثاً عن المشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المؤسسة وتوضيح القضايا الخلافية بين الأفراد ويكون أساساً لعمليات الإبداع والإبتكار والتحفيز في المنظمة.

جدول رقم (40) يمثل رأي العمال حول فضح الصراع نقاط المؤسسة:

المجموع	فضح الصراع لنقاط ضعف المؤسسة		سنوات الأقدمية	
	لا	نعم		
30	4	26	التكرار	أقل من 5 سنوات
100%	13.3%	86.7%	النسبة المؤية	
54	11	43	التكرار	من 5 سنوات الى 10 سنوات
100%	20.4%	79.6%	النسبة المؤية	
26	3	23	التكرار	أكثر من 10 سنوات
100%	11.5%	88.5%	النسبة المؤية	
110	18	92	التكرار	المجموع
100%	16.4%	83.6%	النسبة المؤية	

تبين الإحصائيات التالية في الجدول رقم (39) أن نسبة 83.6% نعم يفضح الصراع نقاط ضعف المؤسسة وكانت وأكثر فئة تؤيد هذا الرأي هي فئة الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات، تليها فئة الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات وآخر درجة هي فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 79.6%، أما النسبة الأقل هي 16.4% والتي تمثل رأي المبحوثين في أنهم توجد وجهات نظر مخالفة أن الصراع لا يعمل على فضح نقاط ضعف المؤسسة، بحيث كانت أعلى نسبة هي 20.4% الذين لديهم أقدمية من 5 سنوات إلى 10 سنوات، تليها نسبة

13.3% الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات، وآخر نسبة هي 11.5% الذين لديهم أقدمية أكثر من 10 سنوات.

من خلال تحليل المعطيات الإحصائية المتعلقة برأي العمال حول إن كان الصراع يفضح نقاط ضعف المؤسسة، نقاط ضعف المؤسسة هي العيوب التي توجد في المؤسسة أو الشركة أو المنظمة لكن إذا ما علمنا نقاط ضعف المؤسسة عن طريق الصراع فقد توصلنا هذه النقطة لدراسة أسباب وعوامل ضعفها وبالتالي الرفع من هذه النقاط وتحسين مستواها الإداري والتنافسي بين باقي الشركات، وأي جانب يدعم ويساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها نعتبره نقط قوة داخل الإدارة. وبالعكس فإن أي جانب يعوق أو يوقف تقدم المؤسسة تجاه هدفها يعتبر نقطة قوة داخل الإدارة.

جدول رقم (41) يوضح العلاقة بين المستوى العمري ومساعدة الصراع في تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال:

المجموع	المستوى العمري				مساعدة الصراع على تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال	
	أقل من 30 سنة	من 30 الى 39	من 40 الى 49	من 50 فما فوق		
52	18	21	11	2	التكرار	نعم
%100	%34.6	%40.4	%21.2	%3.8	النسبة المئوية	
58	13	30	11	4	التكرار	لا
%100	%22.4	%51.7	%19	%6.9	النسبة المئوية	
110	31	51	22	6	التكرار	المجموع
%100	%28.2	%46.4	%20	%5.5	النسبة المئوية	

من خلال النتائج المتعلقة بالجدول وجدنا أن أكبر نسبة سجلت هي 46.4% والتي تمثل المبحوثين الذين يتراوح فئتهم العمرية من 30 إلى 39 سنة، حيث سجلت أكبر نسبة للمبحوثين الذين يرون أن الصراع ليس له أي دور إيجابي في تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال بنسبة 51.7%، وتليها نسبة 40.4% الذين يرون إيجابية الصراع في تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال، تليها نسبة 28.2% من العمال الذين سنهم أقل من 30 سنة كأكثر نسبة 34.6% أنها تأخذ بآرائهم، و22.4% لا تأخذ بآرائهم، تقابلها نسبة 20% الذين فئتهم العمرية من 40 إلى 49 سنة أكبر نسبة لديهم 21.2% أن الصراع يساعد على تقبل وجهات النظر والآراء في حين أقل نسبة في هذه الفئة هي 19% الذين يخالفون ذلك، وأقل نسبة في الجدول هي 5.5% ذو الفئة العمرية أكثر من 50 سنة بحيث سجلت نسبة 6.9% يخلفون أن الصراع له دور في الأخذ بالآراء وتليها اقل نسبة 3.8% ترى أنه يساهم بأخذ الآراء العمال وتقبل

وجهات نظرهم، والتحليل السوسولوجي لهذه المعطيات أن الصراع يشتد خطره ويبلغ ذروته حين يتوارى في الخفاء، ويسبب تآكلا بطيئا في قدرة الفريق على أداء عمله. وتحدد شخصية أفراد الفريق مقدار إنتشار هذا السلوك جزئيا، لكن ثمة طرق تستطيع إستخدامها لإعاقة. و يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة المشكلات وتستطيع تنفيذ ذلك على شكل إجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر، أو بتخصيص غرف لحل النزاعات والصراعات.¹

¹ كلية هارفرد لإدارة الأعمال: القيادي الناجح : فرق العمل المنسجمة، ضفاف شربا، العبيكان للنشر ، 2010، ص94.

نتائج الفرضية الرابعة: من خلال نتائج فرضيتنا الرابعة توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد في المؤسسة صراعات وهو صراع الأفراد مع الإدارة، حيث لا يمكننا أن ننكر أن الخلافات والصراعات موجودة في كل المستويات وفي جميع المجتمعات، نستطيع القول أن الصراع التنظيمي أو النزاع في مكان العمل هو حالة من التعارض بين ما هو فعلي على أرض الواقع، وما هو متصور من إحتياجات وقيم ومصالح لدى الأفراد والجماعات والوحدات داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان نوعه ومهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه.

- يوجد عدة أسباب حول الصراعات داخل المؤسسة منها سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة وإذا كان المشكل هو صراع الأفراد مع الإدارة نستنتج أن الإدارة لا تتعامل مع العاملين بثقة وبشفافية حيث توجه صعوبات لدى عمالها في تعاملاتها الإدارية والحوافز وغيرها.

- تعمل المؤسسة على حل هذا الصراع عبر الحوار والتفاوض وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أنها حلول مؤقتة وشكلية غير قانونية مما يعمل على تفاقم أزمة الصراع ، لكن في واقع الأمر ورغم الصراعات المتكررة فإن طرفي الصراع يحاول تسوية الأمور بطريقة ترضي جميع الأطراف.

- يعمل الصراع عن الكشف عن الحقائق والمعلومات المستترة وهذا ما يعني أنه توجد فراغات كبيرة في المؤسسة وبين الأفراد يجب أن تعمل المؤسسة على سدها والحل المباشر على إيجاد حلول لهذه المشاكل سواء حاضراً أم مستقبلاً، وعدم كتم الصراع أو تحجيمه من خلال الاتصالات الفعالة وعمليات المشاركة في إتخاذ القرارات وتحفيز الأفراد للوصول بهم الى مستوى الأداء المطلوب وكل ذلك سوف يضمن للمنظمة الوصول الى أهدافها الاستراتيجية وبالشكل الذي يرضي جميع الأطراف العاملة فيها وضمن مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

- لقد أصبح الصراع ذو طابع إيجابي ولم يبقى تسليط الضوء عليه فقط من الناحية السلبية حيث صرح المبحوثين أنه يعمل على التحفيز والتعاون بين الأفراد وكشف قدرات وإبداعات الموظفين، وتلاحم الجماعة وترابطها، لذلك يمكن القول أن الصراع يكون مصدرا للتحفيز والتطوير والبحث.

- يفضح الصراع نقاط ضعف المؤسسة وإذا ما فضحت نقاط ضعف المؤسسة ليش علينا النظر إليها بطريقة سلبية وضعيفة بل محاولة والتركيز على إيجاد بدائل وحلول من شأنها أن تحسن من مستواها ومكانتها ورفع إنتاجيتها وتحقيق أهدافها، وبالعكس فإن أي جانب يعوق أو يوقف تقدم المؤسسة تجاه هدفها يعتبر نقطة قوة داخل الإدارة ففهم السؤال هو نصف الجواب.

- لا يساهم الصراع في تقبل وجهات النظر والأخذ بآراء العمال بنسبة كبيرة، نتيجة لعدم إعراف المؤسسة بقدرات العمال وكفاءاتهم، بل تعمل على اللجوء إلى الحلول التقليدية والقوانين، لذا لا نجد تطورا كبير في المؤسسة الصناعية سوناطراك على غرار دول أخرى التي تعتبر الشركات البترولية الضخمة هي تطور واقتصاد البلاد والإعراف بقدرات وآراء العمال هو تطور المؤسسة والمجتمع ككل.

- من خلال المعطيات والنتائج التي توصلنا إليها نجد أن للصراع أوجه وآراء مختلفة لدى العمال وتطوره والأخذ به بطريقة إيجابية تكون على حسب وقوة أثره لذا يمكننا القول حول الفرضية الرابعة حول إمكانية الاستفادة من الصراع التنظيمي بطريقة إيجابية قد تحققت من خلال فتح المجال بين العمال والإدارة بالتعاون وتحفيز الأفراد وإشراكهم في التحاور والتفاوض بينهم، على خلاف ما مضى لم يكن هناك وجود للتحاور والتفاوض بل بتسليط عقوبات على العمال وعدم تحقيق طلباتهم والاستفادة من حقوقهم.

خامسا: الإستنتاج العام للدراسة:

من خلال عرضنا للنتائج الدراسية وعرض نتائج كل فرضية لموضوعنا بعنوان الرأس المال الإجتماعي وسوسيولوجيا الصراع التنظيمي، والدراسة الميدانية كانت التي كانت في المؤسسة الصناعية سوناطراك توصلنا إلى النتائج التالية:

أن إعتقاد العمال على العلاقات فيما بينهم تساعدهم على التكاتف والتعاون فيما بينهم وبالتحديد إن كانت تجمعهم علاقة ذات أبناء نفس المنطقة الواحدة أو عادات وتقاليد ولغة واحدة، فإنتمائهم لبعضهم البعض يسهل لهم التغلب على مصاعب الأمور الإدارية التي يواجهونها داخل المؤسسة سوناطراك، وداخل المجتمع ككل لتكون هذه العلاقة الإجتماعية والثقافية متينة وحضورها يزيد في تعزيز الولاء والإنتماء. وهي فرصة لتبادل المعلومات والحلول للمشكلات التي يواجهها العمال مع بعضهم البعض أو مع الإدارة إلا أن هذه العلاقات الواحدة تشكل نوعا من الجهوية لأصحاب منطقة أخرى نظرا لإختلافات عدة ثقافية كانت أو إجتماعية. وهذا ما شهدناه للذين يعملون داخل الولاية الواحدة ومن أبناء نفس المنطقة يشكلون علاقات إجتماعية مع بعضهم البعض.

من خلال التقسيم الموجود في البناء الإجتماعي للتنظيم وفق التنظيم الجغرافي والإداري للإقليم وبناء على هذا التقسيم تتشكل جماعات جهوية وموضوع الجهوية موجود في كل بناء إجتماعي. حيث إستنتجنا من خلال النتائج حول موضوع الإعتقاد على العلاقات الإجتماعية من نوع القرابة وأفراد المنطقة الواحدة أو العائلة أنها لا تساهم بشكل كبير في مساعدته كثيرا إداريا، ذلك لأن القرارات الإدارية تكون وفق قوانين وقرارات صارمة لا يمكن المساس بها أو تغييرها.

تسهيل المهام الإدارية حسب إنداره عامل من منطقة ما دليل على أن إختلاف العلاقات الثقافية والإجتماعية تؤثر بشكل كبير في المؤسسة الصناعية سوناطراك لأنهم ينسجمون مع

بعضهم البعض نظرا لأنهم ذو عادات وتقاليد واحدة وبيئة ومناخ واحد، حيث هذا الإنتماء يشكل له نوعا من الولاء المطابق وتبادل المصالح والمنفعة العامة التي تعود عليه بالفائدة على غرار عمال آخرين الذين يشعرون بالإقصاء والإختلافات التي تميزهم عن الآخرين مما يسبب تصدعات وصراعات داخل التنظيم.

كما تعتمد المؤسسة في تطبيقها على الموضوعية فيما يخص الطبقات الإجتماعية لكي لا يحس العامل بالإقصاء وعدم الإنتساب لأفراد المنطقة وكي لا يسبب في ضعف إنتاجه وضعف تسييره وتركيزه في العمل ولا توجد طبقات إجتماعية داخل المؤسسة بل شهادة زائدة وكفاءة عالية.

كما ترى الباحثة من خلال البيانات من الميدان التي أظهرت أن المؤسسة تحاول تحقيق التوازن في علاقاتها مع العمال من خلال العلاقات الإجتماعية وتسيير الشؤون الإدارية وفق القوانين حيث تارة يصرح المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على العلاقات الإجتماعية الجيدة مع المرؤوسين فيما يخص الحوافز المادية لكنها لا تظهر ذلك كليا بل تميز فئات التي تستحق فرص الحوافز من خلال خبراته وأقدميته وكفاءته.

أما بالنسبة للممارسات الإدارية فهي جهوية في تعاملاتها الإدارية وهذه الأخيرة هي الإختلافات الإجتماعية بين العمال والإدارة فالإدارة تميز العمال حسب إندارهم من مناطق مغايرة وذي ثقافات معينة وتسبب التفاوت في تقسيم المصالح مما يخلق صراعات وعنصرية وإخفاقات المؤسسة وفقدان مكانتها وسيطرتها.

وبعدها توجهت الباحثة إلى تحليل عنصر من عناصر الرأس المال الإجتماعي ألا وهي الجماعة أو الجماعة الغير رسمية ودورها في ما إذا كانت تساهم في خلق إيجابيات من شأنها أن تساعد الفرد والمجتمع والمؤسسة بصفة عامة أو تساهم بشكل سلبي في خلق صراعات وإحتجاجات تعمل على تحطيم المؤسسة وفقدان أهميتها ومن خلال تحليلنا في تفسير دور

الجماعة وتكوينها لجماعات وتفاعل داخل المؤسسة أنها تشكل جماعة أصدقاء وهذه الجماعة تتشكل نتيجة لعدة عوامل وأسباب كعدم تلبية حاجيات الأفراد أو من أجل التكيف والاندماج داخل النسق الواحد أو أهداف تسعى لتحقيقها سواء تتماشى مع أهداف المؤسسة أو تتعارض معها.

وجماعات العمل الغير رسمية ليست أداة إتصال فقط لكنها تعتبر مركز ومنبع لقنوات نشر الشائعات والأقويل بسرعة ومثل ما يمكنها أن تدعم التعاون كما يمكنها أن تعوق هذا التعاون وتضرر به مما يحدث إضطرابات داخل المؤسسة وتعرقل تحقيق أهدافها وهذا نتيجة لإختلاف أهدافها مع أهداف المؤسسة وهذا ما يسميه العلماء بالصراع التنظيمي.

ومثلما إستنتجنا من خلال حركة المؤسسة ومقابلتنا مع مدير الموارد البشرية صرح لنا أن الجماعة لها دور نسبي داخل المؤسسة لكن ضمن إتباع القوانين وفي إطار قانون المؤسسة ولا تقوم بتلبية مطالبهم عن طريق الإحتجاجات.

بالرغم من أن الإجراءات والإمتيازات التي تقوم بها المؤسسة لأفراد على غرار آخرين إلا أنهم لا يسمحون لهم بالقيام بالإضرابات والإحتجاجات وهذا لما له آثار سلبية على المؤسسة وإقتصادها فإقتصادها هو إقتصاد البلد ككل. وحتى الجماعة لاتقوم بإحتجاجات من أجل المصالح الشخصية بل من أجل مصلحة الكل. فسلوك الجماعة هو تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وليس تفاعل الكل من أجل المصلحة الشخصية لفرد واحد.

ويبقى في الأخير كل هذا الرفض من طرف الجماعة لقوانين المؤسسة والإحتجاجات التي تقوم بها إلا أنها لا تستطيع نكران المؤسسة فالكل في الأخير يلبي الولاء والإنتماء للمؤسسة لأنها هي التي تقوم بدفع مستحقاتهم وأجورهم وضمن مستقبلهم والولاء للمؤسسة يضمن لهم مكانتهم الإدارية.

و عند طرحنا لموضوع المحسوبية تجاوب المبحوثين تجاوبا تاما وذلك في أن هذا الموضوع يؤثر كثيرا داخل المؤسسة وبين العمال حيث أقر أغلبية العمال أن التحفيزات المادية كالتكوينات والترقية داخل المؤسسة تتم من خلال المعارف والعلاقات الشخصية الجيدة مع المسؤولين والواسطة خصوصا للأفراد حديثي التوظيف فالواقع المر أصبح في حياتنا اليومية فليس مهما ما تمتلكه من مؤهلات علمية وقدرات ثقافية بل ما تمتلكه من علاقات وشبكات إجتماعية ووساطات وأصبحت مقولة "أرسلني فلان" أو إتصال هاتفي "سوف يأتيك فلان" شائعة في وسط المجتمع الجزائري وفي كل مؤسسات إقتصادية كانت أو تجارية مهما كان نوعها أو حجمها. حيث هذه الأخيرة تؤهل الأفراد على إمتلاكهم لإمتيازات تميزهم عن باقي العمال وهذا ما يسبب نوعا من الحساسية بين العمال داخل المؤسسة وتفضيل أفراد على غرار آخرين فقط لأنهم يشكلون علاقات توفر لهم الإمتيازات ونتيجة ذلك ستكون سلبية على المؤسسة وإنتاجيتها وغالبا ما تصب هذه الأخيرة في قالب الصراع سواء بين الأفراد أو بين الإدارة، وبعد تصريح العمال من خلال دراستنا أنه يؤدي إلى الصراعات بطبيعة الحال في حال تعارض المصالح الشخصية والعامه حيث هي ورقة الفساد في مظهره السياسي والإقتصادي وفي الجانب الإداري والمالي والأخلاقي، وينتج عنه تضارب المصالح تأثر فيه موضوعية وإستقلالية الموظف بمصلحة شخصية مادية أو معنوية مما يسبب في قلة أدائه للوظيفة العامة بإعتبارات شخصية مباشرة أو غير مباشرة ويؤثر على النسيج الإجماعي وضعف الثقة في سيادة القانون ونزاهته مما يخلف صراعات وإحتجاجات داخل وخارج المؤسسة.

وتضارب المصالح الشخصية مع المصالح العامة تميز أفراد بحصولهم على تكوينات وتحفيزات بشتى أنواعها، وهذا ما قربنا من خلال تساؤلنا للعمال أن المؤسسة لا تخبر العمال بالتحفيزات ولا على التكوينات فهي تقوم بها سرا ولا تقوم بإعلانات ورقية أو إلكترونية أو ما شابه ذلك، ولا

يمكن للعمال من فعل شيء سوى تقبل الأمر، سوى الفئة القليلة الذين لديهم دافعية وقوة إرادة ممن يلجؤون إلى الإحتجاجات والقوانين.

لا يمكن للمؤسسة أن تفهم ماهية التحفيزات المادية والمعنوية ماذا تعني للعمال والأثر الكبير في تطبيق العدالة، فهذه الاخيرة إن طبقت على العمال كافة فهي تمكنهم من حب العمل والإخلاص للمؤسسة وترقي طموحاتهم وإهتماماتهم الفعلية، أما التحيز في إعلام العمال عن التحفيزات فيسبب طابع سلبي ويكون تأثيرها مضاعفا من رفع معدلات الصراع والتنافس وزيادة الضغوطات المصحوبة بإنخفاض في مستوى الأداء.

وتؤثر المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في عدة آثار ليس فقط من ناحية العلاقات بين العمال بل تشكل ظلما كبيرا للمستحقين والمؤهلين فعلا للوظائف المطلوبة من خلال تسيير عملية التوظيف والتحفيز للذين لا تتوفر فيهم الشروط والمؤهلات اللازمة.

كما توصلنا إلى إسناد التكوينات والصلاحيات أيضا يتم على أساس النفوذ والمصالح الشخصية وقد فسرت الباحثة أن المحسوبية والواسطة والنفوذ والمصالح الشخصية قد طغت وبشكل كبير، وهو بلا شك ضد مصلحة العمال شكل عام. المحسوبية والواسطة والنفوذ والمصالح الشخصية... إلى أين؟ تعمل على تدهور أوضاع العرب وتخلفهم عن ركب الحضارات والتطورات فأصبح الرجل الغير المناسب في المكان الغير مناسب وهذه الحالة تنتشر الفساد وإنعدام الأمانة والإتقان في العمل وتعطيها لتكافؤ الفرص وتحقيق العدالة الإجتماعية. المحسوبية والواسطة ظاهرة متفشية في المجتمع تفرض نفسها ولا يجد المجتمع مفرًا منها ومن التعامل معها. والتعامل بهذا الأسلوب تكون نتيجته مؤسسات مملوءة بالفشل والصراعات وسخط المظلومين علة من ظلمهم.

هذه الآثار السلبية وكثرتها داخل المؤسسة وما ينتج عنها من صراعات وسخط وغضب العمال أردنا من خلال طرح فرضيتنا الأخيرة أن تكون المؤسسة عامل أساسي في تلافي أخطائها من

خلال دراسة سبب الصراعات ونتيجتها والخروج بحلول مستقبلية من شأنها أن تساهم في إرجاع الطاقة الإيجابية للعمال والتقليل من حدة الصراعات ومن إنتشار العلاقات والوساطات داخل المؤسسة ككل.

ومنه طرحنا تساؤلاتنا وفرضياتنا على المبحوثين من خلال موضوع إيجابية الصراع وقد صرح الكثير أن الصراع موجود في كل كيان سواء مع الأفراد مع بعضهم البعض أو مع الأفراد ضد الإدارة أو صراع ثقافي أو فقدان التعاون بين الموظفين.

إن الصراع التنظيمي مهما كان نوعه ومهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل إختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة. كما أظهرت النتائج أن أسباب الصراعات داخل المؤسسة الصناعية سوناطراك عديدة وأهمها سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الإدارة وفقدان الثقة بين الإدارة والعمال. ومن خلال كل محتوى النتائج نرى أن أكبر مسبب هو التنظيم الإداري لذا على الإدارة المبادرة في خلق حلول وإتاحة المجال للطرف الآخر لحفظ ماء الوجه من خلال عدة طرق كالتفاوض والحوار وهو ما تلجأ إليه الإدارة أولاً وآخراً. على الأقل لمناقشة المشاكل وتهدئة الأوضاع التي أدت بهم إلى الصراعات والإحتجاجات ومن أجل المساهمة في وضع الآليات اللازمة لتسوية الأمور وضمان الإستقرار.

أيضا يساهم الحوار والتفاوض وتشارك الآراء مع الإدارة والعمال بكشف الحقائق والمعلومات المستترة سواء للإدارة أو العمال بتحفيزهم وخلق جو من التعاون وكشف قدرات وإبداعات الموظفين التي من شأنها أن تكون مصدراً للتحفيز وتطوير المؤسسة.

تعتبر نقاط ضعف المؤسسة هي نقاط قوة في حقيقة الأمر وذلك من خلال المعرفة الجزئية للـب المشكلة ومحاولة إيجاد حلول مبدئية وبالتالي الرفع من هذه النقاط والعمل على تحسين مستوياتها الإداري، وإذا كان الصراع قد ساهم في الكشف عن نقاط ضعف المؤسسة أي أنه ساهم بطريقة غير مباشرة لمساعدة المؤسسة حيث يقترح بعض الخبراء تحديد زمان ومكان معينين لمعالجة

أسباب الصراع ومعالجة المشكلات على شكل إجتماعات دورية مدرجة في جدول العمل للتعبير عن الآراء أو التعارض في وجهات النظر وتخصيص غرف لحل النزاعات والصراعات.

خاتمة

في ختام دراستنا للموضوع المعنون بـ " الرأس المال الإجتماعي وسوسيولوجيا الصراع التنظيمي " وتطبيقنا له داخل التنظيم الإداري للمؤسسة الصناعية سوناطراك توصلنا إلى عدة نتائج وخلصات أهمها أن الرأس المال الإجتماعي مصطلح سوسيولوجي بحث وخصب وعميق للدراسة، وبعدَ أهم أصناف رأس المال في العصر الحديث وأكثرها غموضاً على الإطلاق، وهو يختلف عن الصور الأخرى لرأس المال لأنه لا يوجد في الأشخاص ولا في الواقع المادي وإنما في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فهو مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية التي يكونها وينضم إليها مجموعة من الأفراد في إطار بناء إجتماعي وخدمة أهداف مشتركة، ويُعدّ تراكم هذا الصنف من رأس المال مفتاحاً لنمط جديد من التنمية هي الأكثر إنسانية واستدامة في نفس الوقت.

حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية النظرية التي يتميز بها دراسة رأس المال الإجتماعي، كما ناقشنا أهم مختلف العناصر والعوامل والمسائل النظرية التي عالجت الصراع التنظيمي كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات الرأس المال الإجتماعي ألا وهي الشبكات الاجتماعية والثقافية والجماعة، ولتحقيق مسعانا في تقصي العلاقة بين الرأس المال الإجتماعي والصراع التنظيمي، تناولنا في الفصول النظرية لرأس المال الإجتماعي والصراع التنظيمي عدة معايير كالأسباب والأهداف، الإشكالية والمفاهيم ومختلف المقاربات النظرية التي تساعدنا في تحديد تصور محدد.

إنطلاقاً من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع رأس المال الإجتماعي والصراع التنظيمي توجهنا إلى المؤسسة الصناعية سوناطراك لأهداف الدراسة الميدانية، حيث إعتدنا على إستراتيجيات منهجية بحثة تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة، وذلك للتأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي حددناها في أربعة فرضيات، التي من خلالها توصلنا على جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن الأفراد بحاجة إلى تكوين علاقات فيما بينهم تساعدهم على تحقيق أهدافهم، وعليه فالجماعات الغير رسمية ستقوم بدور إيجابي إذا ما توفرت له شروط وظروف إيجابية كالمشاركات في الأخذ بآراء العمال والإتصالات بينهم. وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت العوامل تتم بطريقة لاتدعم العلاقات الإجتماعية ولا تعتمد على العدالة فيما يخص التوظيفات والحوافز المادية والتكوينات، وإلا سوف تكون هوة كبيرة بين التنظيم الرسمي والغير رسمي وبذلك لا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الإجتماعية والمادية والثقافية مما يؤدي إلى التباعد والإختلاف والدخول في صراعات غير منتهية.

حيث أننا بقصد مؤشرات الرأس المال الإجتماعي ومدى تأثيره في العمال من خلال العلاقات الإجتماعية والثقافية والثقة والتعاون والجماعة والشبكات الإجتماعية وغيرها التي ينشئها مع زملائه داخل المؤسسة، ثم تكلمنا عن هذه العلاقات والإختلافات التي تتميز بها الأفراد على غرار أفراد آخرين، فليست جميع العلاقات أن تكون ذات أثر إيجابي فمن شأنها أن تخلق آثار سلبية غير ظاهرة وهذا ما حاولنا الإشارة له في بحثنا أن ليس كل الأفراد لديهم رأس مال إجتماعي وروابط تمكنهم من تحقيق مصالحهم وأهدافهم على غرار أفراد آخرين. فهي تترك آثارها على العلاقات والقيم الإجتماعية، وتتركها إلى المحسوبة والصراع، وهذه الجماعات ليست دائما أن تكون مفتاحا للبناء والتنمية بل قد تكون سببا في الإختلافات والصراعات داخل المؤسسة من أجل الجماعة ومصالحها.

ثم تكلمنا عن الجانب الثاني لدراستنا وهو الصراع التنظيمي بدءا من أسبابه ألا وهي المحسوبة وما ينتج عنها ثم تكلمنا عن مخرج للصراع كإطار نهائي وحوصلة للدراسة وكيفية الإستفادة منه بطريقة إيجابية.

بناء على ما تقدم نلمس أهمية المعايير والقيم الجماعية في حياة الفرد وانعكاسها على سلوكه، إذ أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية على

اعتبار أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة غاية مستحسنة لدى جماعات العمل المختلفة وهذا ما توصل إليه كل من الباحثين كميلر وفورم، من حيث أن العمل نشاط جمعي وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل واتجاهات الفرد.

قائمة المراجع

I. المصادر:

1. إبراهيم أنيس وآخرون: معجم الوسيط، دار إحياء التراث العربي، الطبعة الثانية، الجزء الأول والجزء الثاني، بيروت، بدون تاريخ النشر.
2. أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي المصري: لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، المجلد الثامن، 1405.
3. دينكن ميتشل: معجم علم الاجتماع، تر: ومراجعة إحسان محمد الحسن، ط2، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1986.
4. عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

II. الكتب باللغة العربية:

5. إبراهيم السيد أحمد السيد: البناء القيمي وعلاقته بالتنشئة والدافعية للإنجاز، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
6. إبراهيم مذكور وآخرون: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1957.
7. ابن عمار الصغير: التفكير العلمي عند ابن خلدون، صدر الكتاب عن وزارة الثقافة، الجزائر، 2007.
8. إحسان محمد الحسن: العائلة والقرابة والزواج، دار الطليعة، بيروت، 1985.
9. أحمد بطاح: قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. أحمد جبر: السلوك الإنساني في المنظمات، دار النشر المصرية، الإسكندرية، 1999.
11. أحمد زايد وآخرون: رأس المال الاجتماعي لدى الشرائح المهنية، ط1، القاهرة، 2006.

12. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، ب ط، 2006.
13. أحمد ماهر وزملائه: الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
14. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
15. أحمد مختار عمر: معجم اللغة العربية المعاصر، طبعة 1، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 1429-2008.
16. إدريس خضير: التفكير الخلدوني وعلاقته ببعض النظريات الاجتماعية، ط9، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة.
17. أنتوني جينز، تر: أحمد زايد وآخرون، مقدمة نقدية في علم الاجتماع، ط9، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2006.
18. إنجي محمد عبد الحميد: دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي - دراسة حالة للجمعيات الأهلية في مصر - سلسلة أبحاث ودراسات، العدد الأول، المركز المصري للحقوق الاقتصادي والاجتماعي، القاهرة، 2010.
19. جيوفاني بوسينو، تر: محمد عرب صاصيلا، نقد المعرفة في علم الاجتماع، ط9، مؤسسة مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2008.
20. حسن الحكاك: نظرية المنظمة: دراسة علمية في المنظمة والتنظيم، بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، 2000.
21. حسن منسي: ديناميات الجماعة والتفاعل الصفي، ط1، دار طارق للطباعة والنشر، عمان، 1998.

22. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، مطبعة دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1989.
23. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. د. ربحي مصطفى عليان ود. عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
25. دينكن ميتشل: تر: إحسان محمد الحسن: معجم علم الاجتماع، ط9، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1797.
26. روبرت بوتنام، ترجمة إيناس عفت: كيف تنجح الديمقراطية، تقاليد المجتمع المدني في إيطاليا الحديثة، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 2006.
27. رونالد دي ريجيو، تر: فارس حلمي، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
28. زكريا مطلق: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
29. زهران حامد عبد السلام: علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، 2003.
30. سان محمد الحسن: علم الاجتماع الطبي - دراسة تحليلية في طب المجتمع، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
31. ستيفان شوفالبييه، كريستيان شوفريه: معجم بورديو، ترجمة د. الزهرة ابراهيم، الطبعة الاولى، الشركة الجزائرية السورية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
32. سعد علي العنزي - أحمد علي صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.

33. سعيد الغانمي، العصبية والحكمة، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 2006.
34. سلمان محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
35. السيد عبد العاطي السيد: علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1985.
36. السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع المعرفة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
37. صالح محمد العساف: المدخل الى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العكبات، الرياض، 2004.
38. الطنوبي محمد عمر: التغير الاجتماعي، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1995.
39. عبد الحفيظ صبحي: سيكولوجية العمل والعلاقات الإدارية، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1994.
40. عبد الرحمن ابن خلدون: تاريخ ابن خلدون، ط2، دار الفكر، بيروت، 1998.
41. عبد الرحمن بن خلدون: كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، ط1، مكتبة المدرسة ودار الكتاب اللبناني، ج1، 1967.
42. عبد المنعم عبد الحي: علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية، الاسكندرية، 1984.
43. عبد الوهاب أحمد جاد: السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، جامعة المنصورة، القاهرة، 2000.

44. عبدالله بن عبدالغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، ط1، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة، 2010.
45. عثمان إبراهيم: مقدمة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
46. عثمان أحمد سالم: البحث الاجتماعي المبدئي، خطوات للتصميم والتنفيذ، منشورات جامعة دمشق، مطبعة الإتحاد، 1993/1992.
47. عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
48. عمار بوحوش، محمد الذنبيات محمود: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
49. فادي حسن عقيلان: إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية، ط1، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
50. فرانسيس فوكاياما: رأس المال الاجتماعي والاقتصاد العالمي، مركز الإمارات للدراسات للبحوث الإستراتيجية، ع5، أبو ظبي دولة الإمارات العربية المتحدة، 1994.
51. فرانسيس فوكوياما: الثقة الفضائل الاجتماعية لتحقيق الازدهار، ط1، الإمارات العربية للبحوث الإستراتيجية، الإمارات، 1998.
52. فيليب كابان ، جان فرانسوا دورتييه، تر: إياس حسن، علم الاجتماع، دار الفرقد، سوريا، 2010.
53. قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
54. القريوني محمد قاسم: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.

55. كامل مصطفى: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994.
56. كسنة امحمد: مواضيع متنوعة في إدارة الأعمال، دار غرناطة، الجزائر، 2010.
57. كلية هارفرد لإدارة الأعمال: القيادي الناجح : فرق العمل المنسجمة، ضفاف شربا، العبيكان للنشر، 2010، ص94.
58. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1995.
59. ماكس فيبر، تر: صلاح هلال: مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ط1، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2011.
60. مالك بن نبي: ميلاد المجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية، ترجمة عبد الصابور شاهين، دار النهضة للطباعة والنشر، طرابلس، لبنان، 1983.
61. مأمون طرييه: علم الاجتماع في الحياة اليومية، ط1، دار المعرفة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 2011.
62. ماهر أحمد: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
63. محمد الجوهري: المدخل إلى علم الاجتماع، ط 9، الدار الدولية للاستثمارات، القاهرة، 2007.
64. محمد بن أبي بكر بن عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، تحقيق أحمد إبراهيم زهرة، دار الكتاب العربي، بيروت، 2004.
65. محمد بومخولوف: التوطين الصناعي وقضايا التنمية في الجزائر، ط1، التجربة والآفات، دار الأمة، الجزائر، 2001.

66. محمد حربي حسن: علم المنظمة الاصول والتطور والتكامل، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مطبعة جامعة الموصل، العراق، 1989.
67. محمد حسن، محمد حامدات: السلوك التنظيمي، ط1، دار حامد، الأردن، 2008.
68. محمد رازيق، ايهاب اصبحي: الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001.
69. محمد عبد الغني هلال: إدارة الأزمات، مركز تطوير الأداء والتنمية، الإسكندرية، 1996.
70. محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
71. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان، 2000.
72. محمد ملائكة عبد العزيز: تنمية مهارات القيادة الادارية، ط1، دار النوابع للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
73. محمد ناصر العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 1992.
74. محمد نصر. جميل هلال: قياس رأس المال الإجتماعي في الأراضي الفلسطينية، معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، القدس، 2007.
75. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
76. مصطفى أحمد تركي: بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم، الكويت، 1996.
77. منصور علي: مبادئ الإدارة الأسس والمفاهيم، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2000.

78. مورجان حارث: نظرية المنظمة المبدعة، (ترجمة محمد منير الأصبحي)، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
79. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
80. موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، 2002.
81. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد، 1988.
82. ميشال دوبوا، تر: سعود المولى: مدخل إلى علم الاجتماع العلوم، ط1، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2008.
83. ناصر العديلي: السلوك الإنساني : منظور كلي مقارن، الرياض، منشورات معهد الإدارة العامة، 1995.
84. نور الدين حقيقي، تر: إلياس خليل، الخدونية (العلوم الاجتماعية وأسس السلطة)، ط1، منشورات عويدات، بيروت، 1983.
85. يوسف محمد القبلان: مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، شركة العبيكان للطباعة والنشر، الرياض، 1991.

III. الكتب باللغة الأجنبية:

86. Antoine.Bevort.et Michelle.Lallement, Le capital social, édition la découverte, paris, 2006.
87. Bourdieu Pierre, «Chapter (9):The forms of Social Capital, in Richardson, JG.Ed, Hand Book of Theory and Research for The Sociology of Education, Connecticut, Green Wood Press, Westport, 1985.

88. Coleman James: **Social Capital in Foundations of Social Theory**, Harvard University Press, U.S.A, 1994.
89. Coleman, J. S: **Social Capital in the Creation of Human Capital**, American Journal of Sociology, 1988.
90. Edward Bob and Foley Michael: **Social Capital and Political Economy of our Discontent**, American Behavioral Scientist, No.4, 1997.
91. Foley Michael w and Bob Edwards:" **Escape from politics: Social Theory and Social Capital Debate**" American Behavioral Scientist, 40, 1997.
92. Fukyama, Francis, Trust: **The Social Virtues and Creation of Prosperity**, Free Press, New York, 1995.
93. Lin Nan and may ray:" **The position generator: measurement technique for investigation of social capital: chapter (3)**" in social capital theories and research, 2001.
94. Lin Nan: **le capital social**, les trous structuraux et l'entrepreneure (article). Ronald.s.burt- revue française de Sociologie, traduction Emmanuel Lazega, 1995.
95. Lin Nan: **Social Capital: A Theory of social structure and action**, Numéro 19 de Structural Analysis in the Social Sciences, Cambridge University Press, 2001

96. M Afzalur Rahim: «Managing Conflict in Organizations», 3rd Ed, Greenwood Publishing Group, Inc, Westport, 2001.
- Madeleine Gravitez : lexique des Sciences Sociales, 7ème Edition, Dalloz, Paris, 1999.
97. Michel FORSÉ and Simon LANGLOIS: «Présentation–Réseaux, Structures et Rationalité », Troisième série, 47, Les réseaux sociaux, 1997, in la Revue Année
98. Pierre Bourdieu: le capital social, notes provisoires in / le capital social performance, équité et réciprocité, Edition la découverte paris 2006.
99. Putnam D Robert, Bowling alone: The Collapse and Revival of American Community, Harvard University Press, U.S.A, 2002.
100. Putnam Robert: Making Democracy Work: Civic Traditions in modern Italy, Princeton University Press. U.S.A, 1993.
101. Sekiou, Blodin, Fabri, Bayed et autres: Gestion des ressources humaines, 2eme Ed, Ed de Boeck, Université Québec, Canada, 2001.
102. Serageldin Ismail and Grootaert Christian: Defining Social Capital: An integrating review, in partha dagupta and ismail serageldin, eds, social capital; a multi–faceted perspective, Washington, dc: world bank ,1997.

103. Uphoff Norman and Krishna Anirudh: **"Mapping and Measuring Social Capital: a Conceptual Empirical Study of Collective Action for Conversing and Developing Watersheds in Rajasthan in India,** Washington,D.C,Sci Working Paper NO.13,June,1999.
104. Woolcock Micheal: **"Social capital and economic Development: toward a theoretical synthesis and policy Framework"**, theory and society, 27, 1998.

IV. المقالات والمجلات:

105. أديب محمد الشخص: إدارة النزاعات في المنظمات، مجلة الإداري، عدد 56، 1994.
106. أفضال الرحيم: استراتيجية ادارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 1986.
107. حسني ابراهيم عبد الحميد: الجسد والطبقة ورأس المال الثقافي: قراءة في سوسيولوجيا بيير بورديو، مجلة إضافات (المجلة العربية لعلم الاجتماع) العدد 15، صيف 2011.
108. رحيم أفاضل: إستراتيجية إدارة الصراع في المنظمات الكبيرة، المجلة العربية للإدارة، عمان، 1996.
109. زياد يوسف المعشر: الصراع التنظيمي: دراسة تطبيقية لإتجاهات المرؤوسين نحو أساليب إدارة الصراع في الدوائر الحكومية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مطبعة الجامعة الأردنية، الأردن، 2005.

110. سمير أحمد عسكر: دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، ع4، عمان، 1993.
111. سوزان المهدي: استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، القاهرة، 2000.
112. شاعر الخشاني: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفاعلية الإدارة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، ع1، الأردن، 2004.
113. عادل السيد الجندي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ودورها في إحداث التطوير والتغيير التربوي، مجلة كلية التربية، ع 22، القاهرة، 1998.
114. عبد المعطي عساف: النزاع التنظيمي، (مجلة الادارة العامة)، الرياض، 1984.
115. محمد فالح الحنيطي: الصراع التنظيمي، أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة، مجلة الدراسات في العلوم الإنسانية، عمان، 1993.
116. مدحت محمد الديب: جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، الرياض، 1987.
117. نادية أبو زاهر: محاولة لفهم إشكالية الرأس المال الاجتماعي، مجلة علوم إنسانية، العدد 46، السنة الثامنة، 2010.
- V. الأطروحات والرسائل الجامعية:
118. إبراهيم بو الفلفل: الجماعات غير رسمية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تحت إشراف علي مزيجي، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر02، الجزائر، 2000-2001، نقلا عن: Croriez m : la société bloquée , Ed : seuil, paris.

119. أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي: أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدرسي المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من جهة نظرهم، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، قسم الادارة التربوية، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2008.
120. أنور مقراني: العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2010-2011.
121. بلحسين حواء: العلاقات الاجتماعية الجامعية من خلال تقييمات وتصورات المدرسين والطلبة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008/2009.
122. بوجمعة نقيل: علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب ادارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم الانسانية، جامعة باتنة، 2009.
123. طارق العتبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية الإدارة، جامعة نايف، 1990.
124. عبد الله سعد العبيدي: الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة : دراسة ميدانية إستطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 2000.
125. علي سموك: العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة عنابة، 1997/1998.
126. الفضيل رتيمي: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992/1993.

127. فهمي فيض الله خورشيد: إدارة الصراع وعلاقته بالخصائص التنظيمية (رسالة ماجستير)، مطبعة جامعة بغداد، 1987.
128. مجوب رزيقة، دور الرأسمال الإجتماعي في الإدماج المهني لخريجي التعليم العالي، دراسة حالة - خريجي التعليم العالي لولاية الجزائر نظام كلاسيكي مرحلة التدرج، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بوزريعة، الجزائر 2010/2011.
129. نورة شاشوة: نظام الاتصال والعلاقات الإجتماعية المهنية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة البويرة، 2011-2012.

VI. مواقع الإنترنت:

130. الموقع الإلكتروني: www.almaany.com قاموس المعاني
131. موقع الانترنت: <http://diae.net/2781> شبكة ضياء للمؤتمرات والملتقيات تم الاطلاع في جوان 2016.
132. موقع الانترنت: <http://falsafiatbac.ahlamontada.net>
133. موقع الانترنت: <http://ses.webclass.fr>
134. موقع الإنترنت: <http://www.almaany.com/> قاموس المعاني
135. موقع الإنترنت: <http://www.alukah.net/>، كاتب المقال، محمود القرعان، ملخص بحث الوساطة والمحسوبية وأثرها على الفرد والمجتمع، مقالات الإصدارات والمسابقات، الأردن، 2013.
136. موقع الانترنت / <http://www.kanhistorique.org> :كاتب المقال: عبد العزيز غوردو، مدخل لقراءة ابن خلدون، مجلة كان التاريخية، العدد الثاني، مجلة الكترونية، ديسمبر 2008.

137. موقع الإنترنت: <https://ar.wikipedia.org/> ، شوهد في ماي 2016.
138. موقع الإنترنت: <https://platform.almanhal.com> ، شوهد في: 2020/06/12.
139. موقع الانترنت: <https://www.inegalites.fr>
140. موقع الانترنت: www.sonatrach-dz.com
141. موقع الانترنت: www.sonatrach-dz.com
142. موقع الانترنت: www.sonatrach-dz.com, Le 17/07/2005
143. موقع أنترنت: <https://ar.wikipedia.org/0> ، شوهد يوم 14 جوان 2020.
144. موقع إنترنت: <https://darfikr.com/article> ، شوهد يوم 12 جوان 2020.
145. موقع انترنت: [https://www.albayan.ae/paths/books/2005-09-26-](https://www.albayan.ae/paths/books/2005-09-26-1.102194) 1.102194 ، شوهد يوم 12 جوان 2020.
146. موقع انترنت: <https://www.aljazeera.net> ، شوهد يوم: 14 جوان 2020.
147. موقع إنترنت خاص بالمؤسسة: [http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-](http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html) [en-bref.html](http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html) ، شوهد يوم 17 سبتمبر 2020 ، على الساعة: 20:26.

الملاحق

أرجو التكرم والإجابة على الأسئلة المطروحة وتزويدنا بأرائكم القيمة من خلال وضع إشارة (X) على الإجابة التي ترونها ملائمة . كما نأمل أن تغني إجاباتكم وترفع من المستوى البحث العلمي لهذا البحث.يرجى العلم أن جميع الأسئلة المطروحة ضمن هذا الاستبيان لأغراض البحث العلمي وأن إجاباتكم ستكون محاطة بالسرية الكاملة والعناية العلمية الفائقة. شكرا لتعاونكم وحسن استجابتكم....
المحور الأول: بيانات عامة:

Le premier axe: données générales

- 1.Genre : -masculin ذكر - 1. الجنس:
- féminin أنثى -
- Age أقل من 30 سنة 2. السن:
- من 30 إلى 39 سنة
- من 40 إلى 49 سنة
- من 50 فما فوق
- Situation familiale célibataire اعزب - 3. الحالة العائلية :
- marié متزوج -
- divorcé مطلق -
- veuf أرمل -
- Origine sociale : rural ريفي - 4. الاصل الاجتماعي:
- semi-urbain شبه حضري -
- urbain حضري -
- Travaillez-vous: - Dans votre ville داخل ولايتك - 5. تعمل:
- en dehors de votre ville خارج ولايتك -
- Niveau d'étude: - Élémentaire ابتدائي - 6. المستوى التعليمي:
- Moyenne متوسط -
- Secondaire ثانوي -
- Universitaire جامعي -
- Autre, veuillez préciser غير ذلك , يرجى التحديد

Ancienneté au travail

7. الأقدمية في العمل:

Type de travail:

- Agent de contrôle

- عامل تحكم

8. نوع الوظيفة:

Agent d'implémentation

- عامل تنفيذ

Cadre

- اطار

Cadre supérieur

- اطار سامي

المحور الثاني: الاختلافات الاجتماعية و الثقافية بين العمال

Le deuxième axe: les différences sociales et culturelles entre les travailleurs.

La relation entre vous et vos collègues dans l'avantage est-elle une relation

9. هل العلاقة التي تجمع بينك و بين زملائك في المصلحة هي علاقة؟

relation du travail

- زمالة

amicale

- صداقة

parenté

- قرابة

fils de la même région

- ابناء نفس المنطقة

Est-ce qu'un membre de votre famille ou de votre région travaille avec vous dans cet établissement ?

10. هل يعمل أحد أفراد عائلتك أو أقرائك أو منطقتك في هذه المؤسسة؟

Oui

نعم

Non

لا

Si oui, cette relation contribue-t-elle à:

11. اذا كان نعم هل تساهم هذه العلاقة القربانية في؟

Faciliter les tâches fonctionnelles

- تسهيل المهام الوظيفية

Participation à la prise de décision

- المشاركة في اتخاذ القرارات

Faciliter l'accès à l'information

- تسهيل وصول المعلومة

Ne pas contribuer

- لا تساهم

Est-ce que la region originaire d'un travailleur peut affecter ses taches administrative ?

12. هل يؤثر انحدار عامل من منطقة ما في تسهيل المهام الادارية؟

Oui

نعم

Non

لا

L'institution est-elle l'objective en termes de Les classes sociales?

13. هل تعتمد المؤسسة على الموضوعية فيما يخص الطبقات الاجتماعية؟

Oui

نعم

Non

لا

Si non, est elle régionaliste ?

14. اذا كان لا هل تعتمد اذا على:

- le régionalisme

- الجهوية

- objective

- الموضوعية

- translucidité (Transparence)

- الشفافية

autre (mentionner)

أخرى أذكرها

Le poste que vous occupez actuellement correspond-il à votre niveau d'étude?

Oui نعم

Non لا

Votre institution s'intéresse-t-elle de différents niveaux d'enseignement?

Oui نعم

Non لا

Les primes matérielles au sein de l'institution dépendent-elles de :

ancienneté - الأقدمية

Certificat scientifique - الشهادة العلمية

Relations sociales avec les subordonnés - العلاقات الاجتماعية مع المرؤوسين

Pensez-vous qu'au sein de l'institution, il existe des pratiques régionales dans les relations administratives

15. هل المنصب الذي تشغله حاليا يتوافق مع مستواك التعليمي:
16. هل تهتم مؤسستك التي تعمل بها باختلاف في المستويات التعليمية
17. هل تعتمد الحوافز المادية داخل المؤسسة على
18. هل تشعر داخل المؤسسة أن هناك ممارسات جهوية في التعاملات الادارية

Oui نعم

Non لا

Le système de l'institution fonde-t-il les décisions administratives sur

l'objectivité - الموضوعية

le régionalisme - الجهوية

Pensez-vous que l'institution vous aide à continuer vos études?

Oui نعم

Non لا

Si oui, l'institution fait-elle des congés scientifique pour ?

Oui نعم

Non لا

Existe-t-il une liberté dans les pratiques culturelles au sein de l'institution ?

Oui نعم

Non لا

المحور الثالث: الجماعات الرسمية و الغير رسمية:

Troisième axe: Groupes officiels et informels:

Est-ce que vous et vos collègues établissez des groupes informels en dehors du travail ?

Oui نعم

Non لا

Si oui, quel genre:

20. هل ترى أن المؤسسة تساعد على مواصلة دراستك معا
21. اذا كان نعم هل تعطي المؤسسة عطل علمية لأجل ذلك
22. هل هناك حرية في الممارسات الثقافية داخل المؤسسة:
23. هل تشكل مع زملائك جماعات غير رسمية خارج اطار العمل؟

24. اذا كان نعم فما نوعها :

Groupe d'amis - جماعة اصدقاء

Communauté au lien parental - جماعة نقابة

Intérêt communautaire - جماعة اقرباء

groupe syndical - جماعة مصلحة

Un groupe de la même région - جماعة من نفس المنطقة

Les sujets que vous discutez avec les membres en dehors du travail concernent:

25. المواضيع التي تناقشها مع أفراد الجماعة غير رسمية تدور حول:

les sujets liés au travail - مواضيع تخص العمل

Sujets en dehors du cadre du travail - مواضيع خارج اطار العمل

Quels sont les facteurs qui aident à créer un groupe informel:

26. ماهي العوامل والأسباب التي أدت إلى خلق جماعات غير رسمية:

Ne pas répondre aux besoins des individus - عدم تلبية حاجيات الأفراد

Résoudre les problèmes entre les travailleurs et la direction - حل المشاكل بين العمال و الادارة

autre (citer) - اخرى أذكرها

Votre communauté contribue-t-elle à

27. هل تساهم هذه الجماعات غير رسمية في مساعدتك:

- نعم

- لا

L'administration répond-elle à vos demandes en tant que groupe au sein de l'institution

28. هل تقوم الادارة بتلبية مطالبكم كجماعة داخل المؤسسة

Oui نعم

Non لا

Si non, protestez-vous pour qu'elle réponde à ces demandes?

29. اذا كان لا هل تقومون بحركات احتجاجية من اجل تلبية تلك المطالب

Oui نعم

Non لا

Quelles sont les causes de ces protestations:

30. ما هي سبب هذه الاحتجاجات التي تقوم بها

- Biais dans la politique d'incitation

- التحيز في سياسة الحوافز

Changement de procédures et de politiques internes de l'institution

- تغيير الإجراءات و السياسات الداخلية بالمؤسسة

Sanctions imposées de certains employé

- عقوبات مفروضة على بعض العاملين

autre (citer) - اخرى أذكرها

Le groupe informel auquel vous appartenez a-t-il déjà été impliqué dans des grèves et des manifestations afin de réaliser des intérêts personnels?

Oui نعم

Non لا

Préférez vous l'appartenance et la loyauté

au groupe informel - الجماعة غير رسمية

votre institution - المؤسسة

votre supérieur - المسؤول الخاص بك

المحور الرابع: المحسوبية في المؤسسة وخلق الصراع:

Quatrième axe le favoritisme dans l'établissement et la création du conflit:

Le recrutement et la promotion au sein de l'organisation sont-ils au détriment de:

33. هل يتم التوظيف و الترقية داخل المؤسسة على حساب:

expérience - الخبرة

ancienneté - الأقدمية

La connaissance et la médiation - المعرفة أو الوساطة

Connaissance et relations personnelles - المعارف و العلاقات الشخصية

diplôme - الشهادة العلمية

Y a-t-il des privilèges pour des individus que d'autres?

34. هل هناك امتيازات لأفراد على غرار أفراد آخرين:

Oui نعم

Non لا

Les intérêts personnels sont-ils réalisés sans égard aux intérêts publics?

35. هل يتم تحقيق المصالح الشخصية دون مراعات المصالح العامة:

Oui نعم

Non لا

Si oui, quels sont ces intérêts ?

36. اذا كان نعم ما هي هذه المصالح

En cas de conflit d'intérêts personnels et publics, cela conduit à des conflits au sein de l'institution ?

37. في حالة تعارض المصالح الشخصية و العامة هل يؤدي الى خلق صراعات داخل المؤسسة

Oui نعم

Non لا

- votre institution vous informe-t-elle sur l'information et les catalyseurs?

38. هل تعلمك المؤسسة على التكوينات و التحفيزات بمختلف أنواعها

Oui نعم

Non لا

Si non, est ce que ;

39. في حالة: لا هل:

Vous vous protestez تقوم باحتجاج

Vous avez recourir aux lois - تلجأ الى القوانين

recourir à un groupe informel - تلجأ إلى الجماعة غير رسمية

ou un syndicat - النقابة

acceptez la commande - تتقبل الأمر

40. هل تؤثر ممارسة المحسوبية التي يقوم بها المسؤولين مع عمال آخرين في تدهور العلاقات بين الموظفين؟
Est-ce que le favoritisme effectué par les officiels avec d'autres employés a réalisé la détérioration des relations entre les employés?

Oui نعم

Non لا

41. هل تشعر بنوع من التهميش بسبب تقديم خدمات لعمال آخرين على حسابك
Vous sentez-vous marginalisé quand l'institution fournit des services à d'autres travailleurs sur votre compte

Oui نعم

Non لا

42. اذا كان : نعم ما السبب في ذلك
Si: Oui, pourquoi

43. هل اسناد التكوينات و الصلاحيات يتم اساسا على:
Est-ce que L'attribution les configuration et les pouvoirs sont-elles principalement basée sur:

diplôme et Spécialisation scientifique - التخصص العلمي

expérience - الخبرة

Intérêts personnels et influence - المصالح الشخصية و النفوذ

autre (citer). - اخرى أذكرها

44. هل يتم توظيف أشخاص دون مؤهلات مناسبة:
Les personnes sont-elles employées sans qualifications appropriées

Oui نعم

Non لا

45. اذا كان نعم هل يعود ذلك الى:
Si oui, est-ce dû à:

Parenté et tribalisme - القرابة و العشائرية

médiation - الوساطة

les relations sociales - العلاقات الاجتماعية

Appartenir à une région particulière (régionalisme) - انتمائه الى منطقة معينة

Appartenir à un parti politique. - انتمائه الى حزب

46. ما هي نتائج التوظيف من خلال المحسوبية:
Quels sont les effets du favoritisme

La propagation du chaos et de la corruption - انتشار التسيب و الفوضى و الفساد

Perte de confiance dans la gestion - فقدان الثقة بالإدارة

Répartir l'égoïsme et la dépendance. - انتشار الانانية و الانتكالية

personnes incompétentes occupant des postes administratifs élevés	<input type="checkbox"/>	- أشخاص غير أكفاء يتولون مناصب ادارية عليا
manque de travail	<input type="checkbox"/>	- عدم اتقان العمل
Augmentation du nombre de personnes marginalisées et touchées	<input type="checkbox"/>	- زيادة حجم الأفراد المهمشة و المتضررة
L'émergence de la stratification dans la société.	<input type="checkbox"/>	ظهور الطبقة في المجتمع
autre (citer)	<input type="checkbox"/>	- أخرى أذكرها

المحور الخامس: الاستفادة من الصراع التنظيمي:

Le cinquième axe: bénéficiaire du conflit organisationnel

Y a-t-il des conflits dans votre institution ?

47. هل توجد في المؤسسة صراعات:

Oui نعم

Non لا

si oui de quel genre ?:

48. اذا كان: نعم ما نوعها :

Conflit des individus entre eux - صراع الأفراد مع بعضهم البعض

Conflit des individus avec l'administration - صراع الأفراد مع الادارة

Est-ce que L'administration Travaillez sur la gestion de ce conflit?

49. هل تعمل الادارة على تسيير هذا الصراع

Oui نعم

Non لا

A votre avis quelles sont les causes des conflits :

50. في رأيك ما هي أسباب الصراعات :

malentendus des employés de la direction - سوء تفهم وجهات نظر العاملين لدى الادارة

désorganisation - سوء البناء التنظيمي

malentendus - سوء فهم طبيعة العمل

perte de confiance entre la direction et les travailleurs - فقدان الثقة بين الادارة و العمال

autre (citer). - أخرى أذكرها:

L'administration résout-elle ce conflit avec

51. هل تعمل الادارة على حل هذا الصراع عبر:

Dialogue et négociation - الحوار و التفاوض

Modification des politiques et décisions internes - التعديلات في السياسات الداخلية و القرارات

Le recours à syndicat - اللجوء إلى النقابة

autre (citer). - أخرى أذكرها

Le conflit révèle-t-il des informations et des faits cachés?

52. هل يكشف الصراع عن الحقائق و المعلومات المستترة

Oui نعم

Non لا

Le conflit génère-t-il de nouvelles idées pour résoudre des problèmes dans le futur?

53. هل يولد الصراع أفكار جديدة لحل المشاكل مستقبلاً:

Oui نعم

Non لا

Le conflit fonctionne-t-il de

54. هل يعمل الصراع على:

Stimulus et la collaboration entre les individus

- التحفيز و التعاون بين الأفراد

Révéler les capacités et la créativité des employés

- كشف قدرات و إبداعات الموظفين

autre (citer).

- اخرى أذكرها

Le conflit aide-t-il à échanger les bonnes informations pour résoudre les problèmes et les différences?

55. هل يساعد الصراع على تبادل المعلومات الصحيحة لحل المسائل و الخلافات

Oui نعم

Non لا

Le conflit expose-t-il les faiblesses de l'institution

56. هل يفضح الصراع نقاط ضعف المؤسسة:

Oui نعم

Non لا

Le conflit aide-t-il à accepter les opinions et en prenant le point de vue des travailleurs

57. هل يساعد الصراع على تقبل وجهات النظر و الأخذ بأراء العمال:

Oui نعم

Non لا



Exploration

Division Exploration

Direction des Opérations d'Exploration

RAPPORT

D'accuei

SONATRACH est un groupe pétrolier et gazier intégré sur toute la chaîne des hydrocarbures. IL détient en totalité ou en majorité absolue .

Les missions de sonatrach

Les missions confiées à Sonatrach par l'état ; unique actionnaire ; sont les suivantes :

Contribuer au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.

Satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers.

Nous allons les présenter brièvement Sonatrach exploration

La Direction des Opérations d'Exploration

La **Direction des Opérations d'Exploration** a pour missions :

- La supervision des missions de géophysique de terrain et de synthèse des données
- La supervision des opérations de diagrapies et de tests de formation

- La supervision des missions de géophysique de terrain et de synthèse des données
- La gestion administrative et financière des projets
- L'application des procédures de travail et des règles édictées en matière de politique HSE

La Direction des Opérations d'Exploration est organisée par :

- **Un Département Géologie**
- **Un Département Géophysique**
- **Un Département Evaluation des Réservoirs**
- **Un Département Surface**
- **Un Département Administration et Finances**
- **Une Cellule H.S.E.**

Le Département Géologie

Les mission de la département géologie :

- Préparer les dossiers techniques des prospects pour la mise en œuvre du projet sur le terrain.
- Valider et diffuser les rapports de synthèse.
- Élaborer les cahiers des charges relevant de l'activité du Département.
- Assurer la mise à jour de la base de données.
- Reporting périodique sur l'activité au management.
- Contrôler et apposer le visa technique sur les factures

- Fait la mise à jour des procédures de supervision et veiller à leur application.

Projets de Supervision Géologique

Le Projet de Supervision Géologique a pour missions principales .

- Assurer la mise à jour de la base de données journalier.
- Assurer la supervision géologique des forages pétroliers et contrôler la qualité des données.
- Superviser les travaux confiés aux laboratoires d'analyse.
- Fait les rapports de fin de sondage pétrolier.

Le Département Géophysique

Les mission de la département géophysique est :

- Assurer la mise en œuvre des programmes sismiques
- Valider et diffuser les rapports de fin de campagnes sismiques
- Contribuer à l'élaboration des cahiers des charges
- Reporting périodique sur l'activité au management
- Contrôler et apposer le visa technique sur les factures.
- Assurer l'application des règles en matière de HSE.
- Concevoir les designs et les plannings prévisionnels de réalisation des études sismiques
- Assurer la coordination des opérations avec les différents intervenants dans le processus d'acquisition sismique
- Assurer la supervision des études de sismique terrain et les opérations de sismique de puits

- Assurer la coordination avec les différents intervenants dans le déroulement des opérations de terrain
- Réaliser les audits techniques et la réception les équipes sismiques sur site.

Le Département Surface

Ce département il organise deux projets

- Projet Topographie
- Projet Hydrogéologie

La mission de la département surface comme suit :

- Assurer la mise en œuvre des travaux de topographie et d'hydrogéologie.
- Coordonner les travaux de supervision hydrogéologique des puits d'eau.
- Assurer la coordination des opérations avec les différents intervenants dans le processus de réalisation des projets de topographie et d'hydrogéologie.
- Valider et diffuser les rapports de reconnaissance de topographie, les rapports d'implantation et de fin de sondage des puits d'eau ainsi que les synthèses hydrogéologiques .
- Piloter l'élaboration et la mise à jour des procédures de supervision et veiller à leur application.
- Reporting périodique sur l'activité au management.
- Assurer l'application des règles en matière de HSE.
- Veiller au contrôle et visa technique des factures.

Le Projet Topographie

Les missions principal de ce projet et comme suit :

Préparer les dossiers techniques des projets d'implantation et contrôler les coordonnées de location avant implantation sur le site

Coordonner les opérations d'implantation topographique des forages avec les différents intervenants dans le processus de mise en œuvre des projets

Assurer la gestion du système d'information géographique (SIG) et la mise à jour de la base de données

Veiller au contrôle et visa technique des factures

Le Projet Hydrogéologie

Les missions principal de ce projet et comme suit :

Élaborer les rapports d'implantation des puits d'eau

Établir les rapports de fin de sondage des puits d'eau ainsi que les études et synthèses hydrogéologiques

Coordonner les opérations avec les organismes publics et les différents intervenants dans le processus de réalisation des forages d'eau

Préparer les dossiers techniques pour le choix du mode d'alimentation en eau industrielle des forages pétroliers et réaliser les missions de reconnaissance

Veiller au contrôle et visa technique des factures

Département Administration Générale & Finances

Service Personnel

- La gestion du personnel en conformité avec le politique au sein l'organisation.
- La gestion des plannings (mouvement des personnels).
- Préparer les téter congé pour employer

Service Ressources Humaines

- Prendre en charge les requêtes du Personnel de la Direction, leur règlement conformément à la réglementation en vigueur;

Identifier le cycle budgétaire de formation

Organiser du cours déformation à développer et a améliorer l'efficacité du personale chaque année.

Organiser une réunion pour étude

Dresser une liste du personnel concerné pour formation

- Déterminer calendrier de formation de personnel pour assurer que tout les besoins (transport, logement, l'alimentation)
- Préparer et soumettre un rapport à la fin de formation.
- Suivre des Stagiaires jusqu'à la fin de stage assurer que tout les besoins (transport, logement, l'alimentation) .

Prestation Social

- Assurez-vous que l'assurance des nouveaux créée avant de commencer le travail.
- Assurer des services de santé au travail pour les employé
- Suivre fichier de remboursement social pour personnel
- Faire tout les mesures les cas accident du travail.
- Fournir des voyages national et international pour personnel.
- Organiser des voyages amra pour personnel.
- Fournir des incitations pour personne (marie, la naissance d'un enfant, circoncisionet).

Gestion Paie

- Préparer salaire mensuel pour personnel.
- Déterminer les salaires au quatre i gouriel et périmé de zone .
- Préparer les Fiche de positions pour le salaire.

Moyens généraux

- Assurer l'entreprise alimentaire et de logements pour employé
- Supervision et exécution des structures des orgasmes de maintenance
- Soumettre des rapports mensuels sur l'évaluation de la situation .

Appros & Transport

- Assurer le transport pour le travailleur pour aller au travail

- Supervision et mise en œuvre maintenance de matériel transport l'entreprise.
- Soumettre des rapports mensuels sur l'évaluation de la situation

Le Département Évaluation des Réservoirs

Est organisé comme suit :

- Projet Logging
- Projet Testing
- Projet RIGLESS

Le Département Evaluation des Réservoirs a pour missions essentielles :

- Veiller à l'élaboration des programmes d'évaluation de Diagraphie et à la conception des designs de test de formation ;
- Assurer la mise en œuvre des programmes d'évaluation de diagraphies et de tests de formation ;
- Assurer la coordination du déroulement des opérations avec les différents intervenants ;
- Valider et diffuser les rapports d'interprétation finale des diagraphies et de tests ;
- Élaborer les cahiers des charges relevant de l'activité du Département ;
- Piloter l'élaboration et la mise à jour des procédures de supervision et veiller à leur application ;
- Assurer la mise à jour de la base de données ;
- Établir les plans, budgets et bilans de l'activité ;
- Reporting périodique sur l'activité au management ;
- Contrôler et apposer le visa technique sur les factures ;
- Assurer l'application des règles en matière de HSE.

Le Projet Logging

Le Projet Logging a pour missions principales :

- Etablir les programmes prévisionnels ainsi que les budgets y afférents;
- Assurer la supervision des opérations de diagraphies et contrôler la qualité des données enregistrées;
- Réaliser les interprétations ainsi que les rapports finaux de diagraphies;
- Coordonner les opérations avec les sociétés de services et les intervenants dans le processus de réalisation des diagraphies;
- Assurer l'archivage des data collectés;
- Élaborer les procédures de travail et assurer leur mise à jour;
- Assurer le suivi de l'exécution des contrats de prestation de services

Le Projet Testing

Activité Testing

Principales Tâches de l'Activité Testing :

Elaboration des programmes de test ;

Mise en œuvre de ce programme ;

Planification des opérations (préparation de puits avant test) ;

Mobilisation des équipements vers site au temps opportun ;

Supervision des opérations sur site ;

Envoie de la situation et rapport quotidiens ;

Fournir tous les documents nécessaires compris les données de fond enregistrées lors du DST pour l'élaboration des programmes de complétion ou d'abandon (provisoire/ définitif)

Objectifs d'un test DST

Mettre en évidence la présence des hydrocarbures (Huile, condensât et/ou Gaz)

Déterminer la capacité de production.

Déterminer la pression et la température du réservoir.

Prise d'échantillons représentatifs pour étude PVT et analyse chromatographique.

Déterminer les paramètres pétro physiques du réservoir (k, Skin)

Déterminer éventuellement le modèle du réservoir.

RIGLESS : le test en rigless c'est un test de formation qui est effectué sans appareil de forage, les objectifs de ce test sont :

- Minimiser les charges de l'appareil de forage en cas de nécessité le utiliser pour forer un autre puits
- Mettre en évidence la présence des hydrocarbures (Huile, condensât et/ou Gaz)
- Déterminer la capacité de production.
- Déterminer la pression et la température du réservoir.
- Prise d'échantillons représentatifs pour étude PVT et analyse chromatographique.
- Déterminer les paramètres pétrophysiques du réservoir (k, Skin)
- Déterminer éventuellement le modèle du réservoir.

Principales Tâches de l'Activité Testing :

- Elaboration des programmes de test ;
- Mise en œuvre de ce programme ;
- Planification des opérations (préparation de puits avant test) ;
- Mobilisation des équipements vers site au temps opportun ;
- Supervision des opérations sur site ;
- Envoie de la situation et rapport quotidiens ;
- Fournir tous les documents nécessaires y compris les données de fond enregistrées lors du DST pour l'élaboration des programmes de complétion ou d'abandon (provisoire/ définitif)

Equipement utilisé :

Equipement de test :

La Cellule H.S.E

La **Cellule H.S.E.** les missions principales :

- Mettre la politique de l'Entreprise en matière de HSE.
- Identifier les facteurs environnementaux et les conditions de travail pouvant influencer sur la santé et la sécurité des employés et recommander les actions à entreprendre pour minimiser leur impact
- Élaborer les procédures HSE et veiller à leur application et mise à jour
- Établir les rapports mensuels, annuels