

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

المسار: علم الاجتماع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد

البشرية

الموسومة بـ:

تسيير الصراخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

وعلاقته بالفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية بملينة سيدي خالد - تيارت -

إشراف الأستاذ:

➤ د. سعيد توفيق

إعداد الطالبة:

❖ العائدي اسمهان

السنة الجامعية

1438-1439هـ/2017-2018م



# شكر و عرفان

" كن عالما .. فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا

تبغضهم "

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث، نحمد الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير الدكتور سعيدي توفيق و الأستاذ بوطيبة لما قدماه لي من جهد ونصح ومعرفة طيلة إنجاز هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث، ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام الذين أشرفوا على تكوين الدفعة الأخيرة من علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى القائمين على جامعة ابن خلدون كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بتيارت.

وإلى كل من كان عوناً لي في بحثي هذا ونورا أضاء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقي، إلى كل من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدات والتسهيلات، فلهم مني كل الشكر والتقدير.

# إهداء

"قل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"

صدق الله العظيم

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى  
وجملنا بالعافية

أتقدم بإهداء عملي المتواضع

إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى من أنارت في قلبي حب  
العلم .....

" أمي الغالية "

إلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان و التفاني .. إلى بسمه  
الحياة وسر الوجود

"إلى والدي العزيز"

إلى كل الإخوة والأخوات، وأفراد العائلة كبيرا وصغيرا

إلى كل الأصدقاء وكل من قدم يد المساعدة من قريب ومن بعيد

# فهرس الموضوعات

## فهرس الموضوعات

شكر وتقدير

إهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

فهرس الموضوعات

أ

مقدمة: .....

### الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 03 أولًا: أسباب اختيار الموضوع:.....
- 03 ثانيًا: أهداف الموضوع:.....
- 04 ثالثًا: أهمية الموضوع:.....
- 05 رابعًا: إشكالية الدراسة.....
- 07 خامسًا: فرضيات الدراسة.....
- 09 سادسًا: تحديد مفاهيم الدراسة:.....
- 09 1- مفهوم الصراع التنظيمي:.....
- 09 1-1 تعريف الصراع التنظيمي:.....
- 11 2-1 نشأة الصراع التنظيمي:.....
- 12 3-1 تطور مفهوم الصراع التنظيمي:.....
- 12 4-1 أهمية الصراع التنظيمي:.....
- 13 5-1 أسباب الصراع التنظيمي وأهم العوامل المسببة له:.....
- 15 6-1 خصائص الصراع التنظيمي وأهم مظاهره:.....
- 16 7-1 مستويات الصراع التنظيمي:.....
- 17 8-1 أنواع الصراع التنظيمي:.....
- 23 9-1 مراحل الصراع التنظيمي:.....
- 25 10-1 آثار الصراع التنظيمي:.....
- 27 11-1 استراتيجيات حل الصراع التنظيمي:.....
- 28 12-1 أساليب حل الصراع:.....
- 31 2- المؤسسة الجزائرية:.....
- 31 1-2 مفهوم المؤسسة:.....
- 32 2-2 عناصر المؤسسة:.....
- 32 3-2 أسس المؤسسة:.....
- 33 4-2 أنواع المؤسسات:.....
- 34 5-2 خصائص المؤسسة:.....
- 34 6-2 الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية:.....

|                                                 |                                                                         |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| 36                                              | .....3- الفعالية التنظيمية:                                             |
| 36                                              | .....1-3 تعريف الفعالية التنظيمية:                                      |
| 37                                              | .....2-3 المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية:                          |
| 38                                              | .....3-3 أهمية الفعالية التنظيمية:                                      |
| 39                                              | .....4-3 خصائص المنظمة الفعالة:                                         |
| 41                                              | .....5-3 العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية:                        |
| 42                                              | .....6-3 مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية:                                |
| 46                                              | .....7-3 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية:                                |
| 47                                              | .....8-3 الشروط التي تساعد على القياس السليم لفعالية التنظيمات          |
| 48                                              | .....سابعاً: الأبعاد النظرية لدراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية |
| 48                                              | .....1- المداخل النظرية للصراع التنظيمي:                                |
| 48                                              | .....1-1 المدخل الكلاسيكي:                                              |
| 49                                              | .....2-1 المدخل الحديث:                                                 |
| 50                                              | .....2- المداخل النظرية لدراسة الفعالية التنظيمية:                      |
| 50                                              | .....1-2 مدخل الأهداف:                                                  |
| 51                                              | .....2-2 المدخل المعتمد على الموارد:                                    |
| 52                                              | .....3-2 مدخل العمليات الداخلية:                                        |
| 53                                              | .....4-2 مدخل النظم:                                                    |
| 54                                              | .....ثامناً: الدراسات السابقة:                                          |
| <b>الفصل الثاني: الإجراءات المنهجية</b>         |                                                                         |
| 60                                              | .....تمهيد                                                              |
| 60                                              | .....أولاً: مجالات الدراسة:                                             |
| 60                                              | .....1- المجال الجغرافي:                                                |
| 65                                              | .....2- المجال البشري:                                                  |
| 65                                              | .....3- المجال الزمني:                                                  |
| 66                                              | .....ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة:                                |
| 66                                              | .....ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة:                              |
| 70                                              | .....رابعاً: أساليب الدراسة:                                            |
| 71                                              | .....خامساً: عينة الدراسة:                                              |
| 72                                              | .....سادساً: الخصائص السيكومترية للأداة:                                |
| 79                                              | .....سابعاً: خصائص عينة الدراسة:                                        |
| <b>الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة النتائج</b> |                                                                         |
| 84                                              | .....1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى                        |
| 93                                              | .....2- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية                       |
| 95                                              | .....3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة                       |

|     |       |                                              |
|-----|-------|----------------------------------------------|
| 97  | ..... | 4- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة |
| 101 | ..... | 5- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة |
| 104 | ..... | الخاتمة:                                     |
| 104 | ..... | 6- النتائج والتوصيات:                        |
|     |       | قائمة المراجع                                |
|     |       | الملاحق                                      |



## قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول                                              | الرقم |
|--------|-----------------------------------------------------------|-------|
| 17     | يوضح مستويات الصراع التنظيمي.                             | 01    |
| 72     | يوضح مجموع العينة والعدد المستبعد منها.                   | 02    |
| 72     | يوضح نوع التوزيع للبيانات.                                | 03    |
| 73     | يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء السلطة.                     | 04    |
| 73     | يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التعاون.                    | 05    |
| 74     | يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التجنب.                     | 06    |
| 75     | يوضح صدق الاتساق الداخلي لبعء التسوية.                    | 07    |
| 75     | يوضح صدق الاتساق الكلي لأساليب تسيير الصراع التنظيمي.     | 08    |
| 76     | يوضح صدق الاتساق الداخلي لفقرات متغير الفعالية التنظيمية. | 09    |
| 77     | يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها.               | 10    |
| 78     | يوضح الصورة النهائية لأداة الدراسة.                       | 11    |
| 79     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس.                        | 12    |
| 79     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير السن.                   | 13    |
| 80     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.             | 14    |
| 80     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.              | 15    |
| 81     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية.               | 16    |
| 81     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية.               | 17    |
| 82     | يوضح خصائص أفراد العينة حسب مكان الإقامة.                 | 18    |
| 84     | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب السلطة.       | 19    |
| 86     | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التعاون.      | 20    |

|     |                                                                                                                                        |    |
|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 88  | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التجنب.                                                                                    | 21 |
| 90  | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التسوية.                                                                                   | 22 |
| 92  | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية الإجمالية لأساليب تسيير الصراع التنظيمي.                                                          | 23 |
| 93  | يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغير الفعالية التنظيمية.                                                                        | 24 |
| 95  | يوضح العلاقة الارتباطية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي ومستوى الفعالية التنظيمية.                                                    | 25 |
| 97  | يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير الأقدمية.        | 26 |
| 99  | يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي. | 27 |
| 101 | يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير الأقدمية.            | 28 |
| 102 | يوضح الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.     | 29 |

### قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                             | الصفحة |
|-------|-----------------------------------------|--------|
| 01    | يوضح طبيعة وكيفية نشأة الصراع التنظيمي. | 11     |
| 02    | يوضح أنواع الصراع التنظيمي.             | 22     |
| 03    | يوضح مراحل عملية الصراع التنظيمي.       | 24     |
| 04    | يوضح الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي.  | 26     |

مفتمه

بما أن المجتمعات تتألف من مجموعة كبيرة من النظم الاجتماعية، ولكل نظام أسسه ومفاهيمه وأساليبه التفاعل فيه، وهو ما يؤثر على الأفراد المكونين لهذا المجتمع الذي تختلف اتجاهاتهم وميولهم واستعداداتهم مما يوجد الخلافات التي تصل إلى درجة الصراع التنظيمي، الذي ينظر إليه أنه أحد مظاهر البيئة التنظيمية الحتمية التي لا يمكن تفاديها، وتختلف درجة حدته وتأثيره على المنظمة والفرد حسب الموضوع المتنازع عليه وأطراف الصراع، وهنا يحاول العاملون توجيه التنظيم لخدمة أهدافهم كل حسب مكانته ومركزه بحيث يتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافه ولهزيمة خصمه، وفي هذه الحالة على المسير أو المدير الاستناد إلى ما يسمى بعلم الفعل الذي يتضمن جملة الأفعال الممكنة لاختيار فعل أو أكثر من ضمن هذا السلم لتحقيق أحسن الأهداف المرجوة، لذلك يمكن للمسير أن يتبع بعض الاستراتيجيات والأساليب لتسيير الصراعات بما يعود بالفائدة على صحة المنظمة وفعاليتها.

هذا ما تم التطرق إلى توضيحه والبحث عن العوامل المؤثرة فيه من خلال الدراسة الراهنة والمتعلقة بأساليب تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، ولتحديد مجال الدراسة قسمت إلى ثلاثة فصول، وجاء الفصل الأول كتقديم لدراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية فاحتوى على أسباب الدراسة والأهداف والأهمية والإشكالية والفرضيات والمفاهيم الأساسية التي تمثلت في الصراع التنظيمي الذي تناول مفهومه ونشأته ومستوياته وأنواعه، خصائصه ومراحل وأهم آثاره الإيجابية والسلبية، بالإضافة إلى استراتيجيات وأساليب معالجته. كما تطرقنا أيضا إلى مفهوم الفعالية التنظيمية، وأهميتها وخصائص المنظمة الفعالة، العوامل المؤثرة فيها، مؤشرات وصعوبات قياسها، كما تم تناول المؤسسة الجزائرية مع توضيح عناصرها، أسسها، أنواعها، وخصائصها. ثم المداخل النظرية والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني ارتبط بالإجراءات المنهجية لدراسة أساليب تسيير الصراع التنظيمي ومستوى الفعالية التنظيمية، جاء فيه مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، الأدوات والأساليب المستخدمة، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية وتم حساب صدق وثبات هذه الأداة.

أما الفصل الثالث فقد خصص لعرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة حيث اقتصر على قراءة وتحليل النتائج ومناقشتها وتفسيرها في ضوء الفرضيات الجزئية والفرضية العامة وصياغة النتائج العامة و الانتهاء بتقديم اقتراحات وتوصيات ليتم العمل بها.

# الفصل الأول

## تقديم الدراسة

**تمهيد:**

تعد هذه المرحلة أولية وأساسية في الدراسات العلمية، وذلك بالنظر للأهمية القصوى التي تكتسبها هذه المرحلة حيث أن الباحث من خلال هذا الإطار النظري يحدد معالم بحثه وأهداف دراسته ونقاط الارتكاز فيها، بدءاً بمبررات ودوافع اختيار الموضوع وأهدافها التي تسعى إلى تحقيقها إلى صياغة إشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي، وكلما اتصفت الإشكالية والأهداف بالموضوعية والدقة كلما سهل الوصول إلى نتائج موضوعية للدراسة المطروحة.

**أولاً: أسباب اختيار الموضوع**

قد وقع اختيارنا على موضوع تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية بناءً على عدة اعتبارات شخصية وأخرى موضوعية منها:

- 1- نوع التخصص الذي ندرسه.
- 2- الرغبة في إثراء المعرفة العلمية اتجاه موضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- 3- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية.
- 4- الأهمية العلمية التي يحظى بها موضوع الصراع التنظيمي.
- 5- محاولة كشف الأبعاد المتغيرة لتسيير الصراع التنظيمي ميدانياً.

**ثانياً: أهداف الدراسة**

مما لا شك فيه أن أي دراسة علمية تسعى في نهاية الأمر إلى تحقيق أهداف محددة سواء كانت نظرية لمحاولة فهم وتفسير ظاهرة اجتماعية أو كانت أهداف تطبيقية. ودراسنا هذه تهدف إلى:

- 1- التعرف على طبيعة الصراع التنظيمي الموجود في المؤسسة الجزائرية.
- 2- التعرف على مستويات الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- 3- التعرف على الأساليب المتبعة لتسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- 4- التعرف على العلاقة بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- 5- تقديم حلول ونصائح حول الأساليب والاستراتيجيات التي يجب إتباعها لتسيير الصراع.

**ثالثاً: أهمية الدراسة**

إن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة ومستفحلة في كافة المؤسسات الحديثة وهي ظاهرة جديدة بالبحث والدراسة والتحليل ولهذا الدراسة أهمية بالغة والمتمثلة في التعرف على الأساليب والاستراتيجيات التي يتبعها المدير في تسيير الصراع وتوجيهه إلى ما يعود بالفائدة للمؤسسة. وقد أشارت عدة دراسات إلى أهمية دراسة أساليب تسيير الصراع

التنظيمي كونه أمر ضروري وأن توظيف هذه الأساليب يتوقف إلى حد كبير على مدى الكفاءة الإدارية لمدير المؤسسة في استخدام الأسلوب المناسب وفق الموقف المناسب بحيث يصبح الصراع إيجابيا، يدفع بالعملية الإنتاجية إلى الأفضل وبالموظفين إلى العطاء، والرفع من الفعالية التنظيمية في المؤسسة، أو سلبيا يدهور العملية الإنتاجية ويقلل من الفعالية التنظيمية.

## رابعاً: الإشكالية

تعتبر الجزائر من بين الدول التي أولت اهتماما كبيرا بالمجال الاقتصادي وسعت منذ الاستقلال إلى بذل مجهودات جبارة في سبيل الرقي باقتصادها، حيث ركزت في مساعي النهوض به على المؤسسة الاقتصادية بالدرجة الأولى باعتبارها الأداة المثلى لإنعاش الاقتصاد والحد من الأزمات.

وعليه فإن المؤسسة هي النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة اجتماعية لأن العملية الإنتاجية تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية، وهذه الأخيرة تقوم بالتفاعل مع بعضها البعض بصفة دائمة لتحقيق الأهداف، غير أن هذا التفاعل قد يؤدي إلى إتقان العاملين في بعض المواقف وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر، وغالبا ما يؤدي هذا التعارض والاختلاف إلى حدوث الصراع التنظيمي، حيث أن هذا الأخير ظاهرة لا تخلو منها أي مؤسسة من المؤسسات، وقد لاقت هذه الظاهرة اهتماما بالغاً من طرف المتخصصين في الفكر التنظيمي، حيث انصبوا بالبحث والدراسة والتحليل عن انعكاسات الصراع التنظيمي على المؤسسة، وعلى مستوى العلاقات الفردية والجماعية، وعليه قد تحولت النظرة إلى الصراع من كونه ظاهرة سلبية خطيرة ومفروضة من طرف أصحاب العمل وبعض المنظرين والباحثين باعتبارها ظاهرة تهدد التنظيم، لذا يجب الاهتمام بها وبتسييرها في إطار رسمي لذلك لا يجب إهمال الصراع لأن عدم معرفة جميع أشكاله وأساليب معالجته واستراتيجيات إدارته قد يؤدي إلى انخفاض معنويات العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتمائهم لمؤسستهم، وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وعدم تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة مشاكل المؤسسات وما ينجر عنها من انخفاض في فعالية هذه المؤسسات.

وقد يأخذ الصراع أشكالا عديدة، فهناك صراع الفرد مع نفسه والصراع بين الأفراد، والصراع بين الفرد والجماعة، وأخيرا الصراع بين المنظمات وإذا أخذنا الصراع بين الأفراد فإن أصحاب النظرة الكلاسيكية ينظرون إليه على أنه نوع من النقص والقصور الناتج عن الهيكل التنظيمي المناسب وضعف قنوات الاتصال وعدم وضوح الأهداف، ويزداد الصراع حدة داخل المنظمة عندما تبثلى ببعض المدراء غير الأكفاء، الذين يفتقدون إلى الخبرات والمهارات القيادية المطلوبة و يعتمدون في قراراتهم على الاجتهادات الشخصية بدلا من جمع المعلومات واتباع الخطوات العلمية لاتخاذ القرار إضافة إلى عدم التقيد بالقوانين والإجراءات التنظيمية وتهميش التسلسل الإداري ووحده، أما أصحاب النظرة الواقعية العلمية فينظرون إلى الصراع على أنه ظاهرة تنظيمية ينبغي إدارتها وتحقيق أقصى استفادة ممكنة منها.



وقد نظر الاتجاه الحديث للصراع على أنه أمر مرغوب فيه لأن الصراع يولد القلق والإحباط وهذا القلق قد يؤدي إلى إثارة الإبداع، لذلك على المؤسسة أن تكيفه لصالحها وتحقيق أهدافها، من خلال المحافظة على التوازن، فعندما يكون الصراع أقل من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الجمود واللامبالاة مما يستدعي استخدام استراتيجيات لإثارة الصراع داخل المؤسسة. أما إذا كان أكثر من الحالة المرغوب فيها فإن ذلك يؤدي إلى الفوضى وانعدام السيطرة وبالتالي انهيار المنظمة، مما يتطلب استخدام استراتيجيات لتخفيف حدة الصراع، وهكذا فالتوازن حالة مطلوبة من أجل استمرار العملية الإبداعية، ولتحقيق مستوى عال من الأداء للحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة.

ومن خلال الدراسات الأمريكية أشارت الجمعية الأمريكية للإدارة American Management Association أن المدير يستغرق حوالي 20% من وقته في معالجة وإدارة الصراع.

ولتسيير الصراع بشكل كفؤ ومتكامل يجب معرفة جذوره الرئيسية من أجل العمل على إزالتها قدر المستطاع والتحكم فيها وتوجيهها لصالح عمل المنظمات، ومن هذا المنطلق يتوجب على الإدارة قبل اختيار الإستراتيجية والأسلوب الملائم لتسيير الصراع يجب أولاً التعرف على الأطراف المتصارعة، وما هي اهتمامات كل طرف وقيمه، وشخصيته وشعوره..... وذلك من أجل اختيار الأسلوب المناسب لكل طرف وبالتالي تحقيق فعالية تنظيمية التي تقاس إنطلاقاً من أهداف المؤسسة (أي إلى أي حد تم تحقيق النتائج المترتبة والمرغوب فيها)، حيث أن الفعالية هي أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار وقد وصفت الفعالية بمؤشرات أساسية كالإنتاجية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والاستقرار ودرجة تحقيق الأهداف. وقد تعددت المقاربات النظرية التي سعت جاهدة إلى بلوغ رضا العاملين وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي لديهم وعليه تحقيق الفعالية، حيث قدمت نظرية المساواة (التساوي) من قبل "آدمز" التي تذهب إلى أن الرضا المهني يتحقق إذا كان هناك توازن بين (المدخلات) وهي ما يبذله العامل من مجهود وبين ما ما يحصل عليه ويسمى العائد (المخرجات) النتائج التي يحققها العامل من عمله، فإذا تحقق هذا فيحدث الرضا لدى العاملين في المؤسسة.

وضمن هذا السياق فإن دراستنا الراهنة تحاول تقصي العلاقات الارتباطية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المحوري التالي:

\* هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية في ملبنة سيدي خالد؟

وينطوي هذا التساؤل على جملة من الأسئلة الفرعية تمت صياغتها على النحو التالي:

1- ما درجة ممارسة المدير لأساليب تسيير الصراع التنظيمي داخل المؤسسة من وجهة نظر الموظفين؟

2- ما مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر العاملين؟

3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسلوب السلطة وأسلوب التعاون وأسلوب التجنب وأسلوب التسوية وبين الفعالية التنظيمية؟

4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الموظفين حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي و الأقدمية؟

5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الموظفين حول مستوى الفعالية التنظيمية؟

#### خامسا: الفرضيات

في ضوء الأدبيات المتوفرة حول الصراع التنظيمي، وفي ضوء الحقائق العلمية صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وأربع فرضيات جزئية.

#### الفرضية العامة:

توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي وبين الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

وهذه الفرضية تتفرع إلى:

#### الفرضية الجزئية الأولى

تمارس أساليب تسيير الصراع التنظيمي من قبل المدير بدرجات متفاوتة.

#### الفرضية الجزئية الثانية

تتمتع مؤسسة ملبنة سيدي خالد بفعالية تنظيمية مرتفعة من وجهة نظر العاملين.

#### الفرضية الجزئية الثالثة: تتجزء إلى:

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب السلطة ومستوى الفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التعاون ومستوى الفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التجنب ومستوى الفعالية التنظيمية.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين أسلوب التسوية ومستوى الفعالية التنظيمية.

**الفرضية الجزئية الرابعة**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات الموظفين حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي والأقدمية.

**الفرضية الجزئية الخامسة**

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول مستوى الفعالية التنظيمية وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي والأقدمية.

**سادسا: المفاهيم الأساسية**

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهه، على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها لهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية:

**1- مفهوم الصراع التنظيمي**

حظي مفهوم الصراع التنظيمي باهتمام واسع النطاق من طرف الكتاب وعلماء الإدارة والخبراء، وتناولوه بالدراسة والتحليل والبحث باعتباره إحدى الظواهر الطبيعية والاحتمية الموجودة في حياتنا وفي المؤسسات. وقد اختلف الباحثون والكتاب في تقديم تعريف للصراع، فكل منهم أعطى له تعريفا حسب نظرته الخاصة إلى هذا المفهوم. كما أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حاجز ويعتبر أيضا أحد مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية.

**1-1 مفهوم الصراع لغة و اصطلاحا**

**لغة:** الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية conflict التي تعني التلاحن باستخدام القوة و هي تدل على عدم الاتفاق أو التنازع أو التعارض أو النزاع أما في استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.<sup>1</sup>

**اصطلاحا:** يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزقية.<sup>2</sup>

**2-1 تعريف الصراع التنظيمي**

عرفه لويس كوزر "أنه الكفاح حول القيم والسعي من أجل الترقية المهنية والحوافز، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم."<sup>3</sup>

ويعرفه محمد جاد الرب "بأنه عبارة عن التفاعل الذي يحدث بين الأفراد أو بين الجماعات أو بين التنظيمات الذي يكون ناتج عن تعارض الأهداف أو تعارض المفاهيم لإنجاز هذه الأهداف."<sup>4</sup>

وذكر الطويل " أن الصراع في حياة الإنسان أمر حتمي لا مفر منه قد يحدث بين أفراد وجماعات، وبين ثقافات، ويحدث أيضا على مستوى المنظمات الاجتماعية حيث

<sup>1</sup> - محمود سليمان العسيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 123.

<sup>2</sup> - عبد المجيد البصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، الجزائر، 2010، ص 220.

<sup>3</sup> - معن محمود العياصرة، مروان محمد بنبي أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008، ص 18.

<sup>4</sup> - محمد جاد عبد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الكلية المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011، ص 95.

تتصف بالنشاط، ومن الممكن حدوثه داخل الفرد نفسه تتنازعه الرغبة في تحقيق هدفين غير متتامين وقد يصاحبه الشعور بالتوتر.<sup>1</sup> واتفق القريوتي مع الطويل في أنه " يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمراً حتمياً سواء كانت تلك التنظيمات سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية الداخلية والخارجية من ناحية ولكون الإنسان يؤدي عدة أدوار في آن واحد من ناحية أخرى، وتختلف حدة التناقضات في التنظيمات، فقد تقتصر على اختلاف الرأي، وتعدد الاجتهادات، وهو أمر مرغوب ويقود للإبداع والابتكار".

وعرف كل من جرينبرغ وبارون (baron، Greenberg. 2003) الصراع "أنه مواجهة بين الأفراد أو المجموعات في حالات عندما يدرك الطرف أو كلا الطرفين أن الطرف الآخر أعاق أو يحاول إعاقة اهتمامه".<sup>2</sup> ويعرف أيضاً: " أنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل من خلال إرباك أو تعطيل العمل ووسائل اتخاذ القرارات بشكل يؤدي إلى صعوبة المفاضلة والاختيار بين البدائل".<sup>3</sup> وتعرفه دائرة المعارف الأمريكية بأنه: " عادة ما يشير إلى حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن التعارض أو عدم التوافق بين رغبتين أو حاجتين أو أكثر من رغبات الفرد وحاجاته".<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي

"الصراع هو التنافس والتفاعل الذي يكون بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وهو يتضمن نوع من التوتر أو حالة من عدم الاتفاق أو الانسجام الحاد بين الأفراد وذلك نتيجة تعارض أهداف ومحاولة كل جهة الحصول على القوة والسلطة وفرض السيطرة على الجهات الأخرى، والصراع ذو اتجاهين يمكن أن يكون إيجابياً (بناءً) أو سلبياً (مدمر)، له أشكال متعددة ويتم على مستويات مختلفة".

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص301.

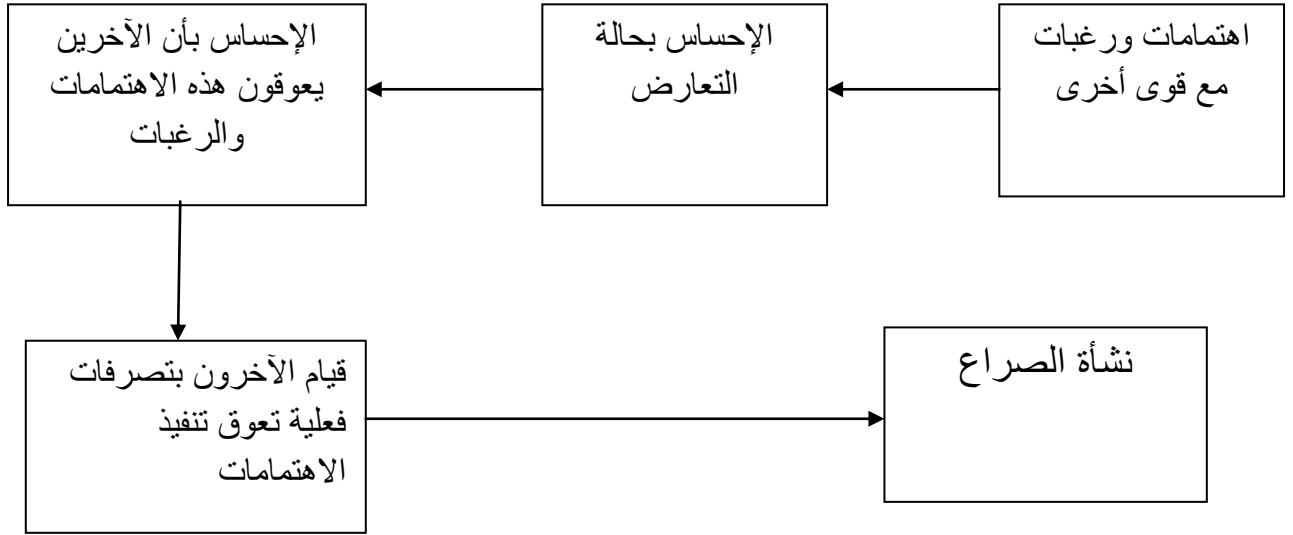
<sup>2</sup> - ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد الأول، المجلد 15، الأردن، 2015، ص218.

<sup>3</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط01، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص27.

<sup>4</sup> - المرجع نفسه، ص 09.

## 2-1 نشأة الصراع التنظيمي

## الشكل رقم 01: يوضح طبيعة وكيفية نشأة الصراع



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 270.

يوضح الشكل طبيعة ونشأة الصراع داخل الفرد، فالصراع يبدأ داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما نشعر بهذا التعارض فإنه يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف تعترض تحقيق اهتماماته ورغباته، وبالفعل يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض اهتمامات الفرد والتي تكون نتيجتها حدوث الصراع بين الأفراد.<sup>1</sup>

كما أن الصراع التنظيمي ينشأ بتوفر ثلاث عناصر أساسية هي:

- المثير: هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو من المنظمة أو الفرد.
- الاستجابة: تتضمن ردود فعل نفسية وجسمية أو سلوكية اتجاه الصراع.

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 270.

- **التفاعل:** ويتم بين العوامل المثيرة للصراع والمستجيب لهذه العوامل، ومن هنا ينشأ الصراع.<sup>1</sup>

### 3-1 تطور مفهوم الصراع التنظيمي

مرّ مفهوم الصراع التنظيمي ب ثلاث مراحل هي:

**1-3-1 مرحلة الفكر التقليدية:** تنطلق من ضرورة القضاء على الصراع أو الحد منه ما أمكن لأنها تعتبر كل أنواع الصراع مخلة بوظائف النظام.

**2-3-1 مرحلة الفكر السلوكية:** تثبت فكرة أن الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

**3-3-1 مرحلة الفكر التفاعلية:** لا تنظر إلى الصراع فقط على أنه يشكل قوة إيجابية في الجماعة، ولكنها تناقش أيضا أن بعض الصراع ضروري وحتمي الفاعلية في عمل الجماعة، ويمكن إجمال النقاط التي تتميز بها النظرة التفاعلية للصراع عن غيرها من النظرات الأخرى كما يلي :

- أنها تُعرف بالضرورة المطلقة للصراع الوظيفي أو الصراع البناء.
- أنها تشجع صراحة المعارضة البنائية أو الوظيفية.
- أنها تعرف إدارة الصراع على أنها تتضمن إثارة الصراع في الوقت نفسه الذي تتضمن فيه معالجته وأساليبه.
- أنها تنظر إلى إدارة الصراع على أنها مسؤولية الجميع.<sup>2</sup>

### 4-1 أهمية الصراع التنظيمي

إن الاختلاف والتنافس وعدم التوافق في الأهداف بين الأفراد يؤدي إلى حدوث الصراع، وهذا الأخير قد يكون له أهمية من خلال استثماره بما يخدم مصلحة المنظمة.

حيث يعتبر إلتون مايو أن الصراع هو نوع من أنواع التعاون والمساعدة الاجتماعية، والآن أصبح مقبولا ضمن حدود معينة، لما له من دور مهم في مجالات معينة مثل:

- يؤدي إلى التغيير والإبداع.
- يشكل جزءا ضروريا من نظام الاتصال.
- يوفر الثبات للمجموعة المعنية.
- يؤدي إلى إيجاد التباين والاختلاف.

<sup>1</sup> - العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوارات لمديرية الرياض، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006، ص 37.

<sup>2</sup> - المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004، ص 310.

- عندما يكون سهلا يساعد في التعرف على مراكز القوى في المجموعات وبيئتها.
- يوفر الفرصة للأفراد لإطلاق عنان قواهم.<sup>1</sup>

### 1-5 أسباب الصراع التنظيمي وأهم العوامل المسببة له

إن أي منظمة لا يكتب لها البقاء والاستمرار في حالة السكون الدائم، وحتى إن كانت تعمل ضمن خطط مدروسة ومتعارف عليها، فهناك تفاعلات بين المنظمات وبيئاتها مما يؤدي إلى نشوء الصراع وذلك نتيجة للأسباب التالية:

- 1-العلاقات الاعتمادية: وهي العلاقات المبنية على اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم.
- 2- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها يجعل الأفراد غير قادرين على تحديد وتنفيذ المهام المطلوبة منهم وبالتالي تزداد احتمالية الصراع بدلا من أن يتعاونوا مع بعضهم.
- 3-التغيير في السلطات والصلاحيات: حيث يتمتع كل فرد أو مجموعة بعدد من السلطات والصلاحيات التي يمارسها أثناء عمله، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها بالنسبة للفرد أو المجموعة يمكن أن يسبب صراعا.

4- صعوبة الاتصال: تشكل صعوبة الاتصالات وشدة تحريفها مصدرا مهما من مصادر الصراع، فالاتصالات المتبادلة ستكون أكثر حساسية للتشويش والتحريف، كما أن سوء الاتصال بين الأقسام يقود إلى الصراع، فالمعلومات الناقصة أو الغامقة والمشوشة تكون سببا في حدوثه.

5-اختلاف الأهداف والقيم: فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها تناقضات، الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة، وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافهم أو يشغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانيات التعارض.

6-عدم الرضا عن العمل: فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو موقعه التنظيمي الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، عدم الإلتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي نهائيا إلى ترك العمل، إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.<sup>2</sup>

7-ندرة الموارد المتاحة للمنظمة: سواء كانت موارد بشرية، مالية مادية، تكنولوجية، وهذه الندرة تعكس ضرورة وجود صراعات بين مسؤولي الإدارات الرئيسية لمحاولة حصول

<sup>1</sup> - U.R.R.M.I.S.R.A، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 47.

<sup>2</sup> - سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009، ص 163.



كل منهم على أكبر قدر ممكن من هذه الموارد، بغض النظر عما تحتاجه كل إدارة رئيسية بشكل فعلي لكي تحقق أهدافها الفرعية التي تؤدي بالتالي إلى تحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

**8- معوقات التنظيم أو مشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:** تتمثل هذه المعوقات أو المشكلات بوجود هياكل تنظيمية ضعيفة، أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاص والواجبات والمسؤوليات المعطاة لكل وظيفة.

ومن هذه المعوقات ما يحدث عادة بين وحدات الاستشارة ووحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة للمعلومات وبالتالي التأكد عند اتخاذها لقراراتها الإدارية.<sup>2</sup>

**9- أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر الرقابة والمتابعة المصدر الثاني للصراع والنزاع الداخلي لجماعات العمل. وتتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

- تداخل وتشابك الموارد وقلتها.

- تنافس أنظمة الحوافز.

- استخدام المنافسة كوسيلة لدفع وتحفيز العاملين.<sup>3</sup>

**10- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة:** تظهر هذه المعوقات في البيئة الداخلية والخارجية، و تتمثل في اللغة المستعملة ومداومات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة للبعد عن المنهج العلمي في العمل، أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية وزيادة التكاليف لأن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم، وهنا يمكن ملاحظة ظهور خمس مراحل تساعد على إحداث الصراع التنظيمي وهي:

- **الظروف:** كأن يكون السبب في ظهور الصراع هو سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

- **إدراك الصراع:** كأن يقوم الإداريون بإدراك الصراع وفقاً لمفهومهم ومعرفتهم.

- **ترجمة الصراع:** كأن يقوم الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، د.س.ن، ص 346.

<sup>2</sup> - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 367.

<sup>3</sup> - فاروق عبدة فليح، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 133.

<sup>4</sup> - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط 5، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص 85.

**6-1 خصائص الصراع التنظيمي وأهم مظاهره**

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي:

- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.<sup>1</sup>
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأفراد المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية بها طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.<sup>2</sup>

**ومن مظاهر الصراع التنظيمي:**

**1- تشكيل النقابات العمالية:**

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال. ويمكن دور النقابات في:

- تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.
- حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية.
- الرعاية الاجتماعية لأعضاء النقابة من العمال، وهذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن ويجعله يشعر بقيمة عمله، وأيضاً إن النقابة تمنح العامل فرصة في القيادة والتزعم.

<sup>1</sup> - العتيبي، نفس المرجع السابق، ص 13.

<sup>2</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط01، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010، ص 387.

**2- الإضرابات العمالية:**

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر الصراع التي يسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.  
ومن أسباب الإضراب:

- اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.
- ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.
- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب باعتبار هذا نوع من العدوان المشروع والمصرح به.<sup>1</sup>

**1-7- مستويات الصراع التنظيمي**

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي أو تحديد مستوياته إلا أن الباحثين يتفقون على ما يلي:

يقول العتيبي أنه على إدارة المنظمة أن تتدخل أثناء الصراع في الحالتين:

**الحالة الأولى:** إذا زاد مستوى الصراع على المستوى المحدد أو المرغوب فيه فإن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.

**الحالة الثانية:** إذا انخفض الصراع عموما يكون مرغوبا فيه فعلى الإدارة حينها أن تتدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب به.

ومن هنا يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:

- مستوى الصراع المرغوب فيه.
- مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.
- مستوى الصراع أقل من المرغوب فيه وسمي المستوى المرغوب بالحد الأمثل للصراع.

<sup>1</sup> - زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة، علم الاجتماع، عمل وتنظيم، 2014، ص 107-108.

الجدول رقم 01: يبين المستويات الثلاثة للصراع التنظيمي

| الموقف | مستوى الصراع   | نتائج الصراع | خصائص التنظيم                                                            | فعالية التنظيم |
|--------|----------------|--------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------|
| أ      | منعدم أو منخفض | ضارة         | لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم، نقص الأفكار الجيدة، غياب التحدي.           | منخفضة         |
| ب      | الحد الأمثل    | مفيدة        | الحيوية، نقد ذاتي، التأقلم، بحث عن حلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف. | مرتفعة         |
| ج      | مرتفع          | ضارة         | العشوائية، عدم التعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق.                    | منخفضة         |

ومن خلال الجدول نلاحظ أن هناك ثلاث مستويات للصراع تختلف نتائجها وخصائصها وفعالية تنظيمها فإذا كان الصراع منخفض أو مرتفع فإن نتائجه تكون ضارة وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الفعالية التنظيمية، وذلك بسبب اللامبالاة وغياب التحدي والعشوائية وعدم التعاون.

أما إذا كان الصراع في حده الأمثل فإن نتائجه تكون إيجابية مفيدة وبناءة مما يؤدي إلى ارتفاع الفعالية والتحرك الإيجابي نحو الهدف.<sup>1</sup>

**1-8-1- أنواع الصراع التنظيمي:**

**1-8-1-1 وفقا لمستوياته:**

**أ- الصراع على مستوى الفرد**

هذا النوع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو توقعاته أو قيمته ومعتقداته لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

ويتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف وصراع الدور.

- **صراع الهدف:** يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر عليه اختيار واحد منهما ويأخذ الصور التالية.

<sup>1</sup> - شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري، عمان، 2011، ص 96-97.

- **الصراع بين هدفين إيجابيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته المالية أو تحويله لقسم آخر.
  - **الصراع بين هدفين (إيجابي وسلبى):** ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل.
  - **الصراع بين هدفين سلبيين:** هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما. وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا.
  - **صراع الأدوار:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة والمجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء وفي المجتمع تتكون مجموعة الدور والتنظيمات الدينية والثقافية، والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.<sup>1</sup>
- ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:
- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
  - إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور الآخر.
  - 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 ويجب أن يكون له الأولوية.
- وصراع الدور في المنظمة له أسباب منها:
- **الهيكل التنظيمي:** فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف، وسياسات وقرارات، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا. فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.
  - **المركز:** وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.
  - **أسلوب الإشراف:** فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أولا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة، فإن المرؤوس

<sup>1</sup> - هاني عبد الرحمن صالح الطويل، نفس المرجع السابق، ص 303.

يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، كذا قد يقوم المشرف بتكليف المرؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وإمكاناتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر.<sup>1</sup>

### ب الصراع على مستوى الأفراد:

ويمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتة وإدراكه للأمور ومن أمثلة ذلك:

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه.
- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.
- الصراع بين العامل والمشرف.
- الصراع بين العامل والعامل.

وينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، ويمكن رده إلى مصدرين أو أكثر هما:

**الأول:** عدم الاتفاق على السياسات والخطط أو التنفيذ.

**الثاني:** يضم المسائل العاطفية مثلا المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب وعدم التعاون والرفض.<sup>2</sup>

### ج- الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئا عاما، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المؤسسة صعبا جدا، وهنا يكون موقع المدراء حلقة بين المجموعات، وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع.

ويرجع الصراع بين المجموعات إلى عدة عوامل عديدة منها:

- الاعتماد المتبادل في العمل.
- غموض الوسائل والأهداف.
- المنافسة على الموارد المحدودة.<sup>3</sup>

### د- الصراع على مستوى المنظمة:

فيمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى وقد تبين أنه في نظم اليوم المعقدة يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع.

<sup>1</sup> - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 367-368.

<sup>2</sup> - العتيبي، المرجع السابق، ص 26.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، د ط، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص ص 70-73.

- **الصراع الهرمي:** مثلاً صراع مدير المدرسة مع مدير التربية والتعليم وجهازه الإداري.
- **الصراع الوظيفي:** مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.
- **الصراع الخطي:** مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.
- **الصراع الرسمي:** مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما – مشاركتهم في برامج النمو المهني أثناء الخدمة.<sup>1</sup>

### 1-8-2 أنواع الصراع وفقاً لاتجاهاته:

- **الصراع التنظيمي الأفقي:**  
يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة أو أداء أو اعتماد مشترك.<sup>2</sup>

### • الصراع التنظيمي الرأسي:

- يقع الصراع الرأسي بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع الذي ينشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.<sup>3</sup>

### 1-8-3 أنواع الصراع وفقاً للتنظيم

- **الصراع المنظم:** وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامناً جماعياً، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله. وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- **الصراع غير المنظم:** وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل.<sup>4</sup>

### 1-8-4 أنواعه وفقاً للتخطيط:

- **الصراع المخطط أو الاستراتيجي:** وهو الصراع المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية، وينتج هذا الصراع عادة عند تعزيز المصالح الشخصية

<sup>1</sup> - العتيبي، المرجع السابق، ص 26.

<sup>2</sup> - الأديب مدحت محمد، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الثالث، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987، ص 11-12.

<sup>3</sup> - رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص 296.

<sup>4</sup> - العميان، المرجع السابق، ص 375.

للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه، وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما والهدف عادة هو الحصول على امتياز الخصم بالنسبة لموارد المنظمة.

- **الصراع غير المخطط:** وهو الصراع العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.<sup>1</sup>

#### 1-8-5 أنواعه وفقا لنتائجه:

- **الصراع الإيجابي البناء:** يعني المواجهة بين جماعتين أو أكثر يؤدي إلى تعزيز الأداء ودعم التغييرات الإيجابية ومحاولات تكثيف جهود الابتكار.
- **الصراع السلبي:** وهو أي مواجهة أو تعامل تتم فيه الجماعات وتترتب عليه إحداث الفوضى في التنظيم وإعاقة عن تحقيق أهدافه ومن صورته عدم تشجيع التعاون، الانعزالية، خلق الضغوط غير الضرورية.

#### 1-8-6 أنواعه وفقا لمراحله:

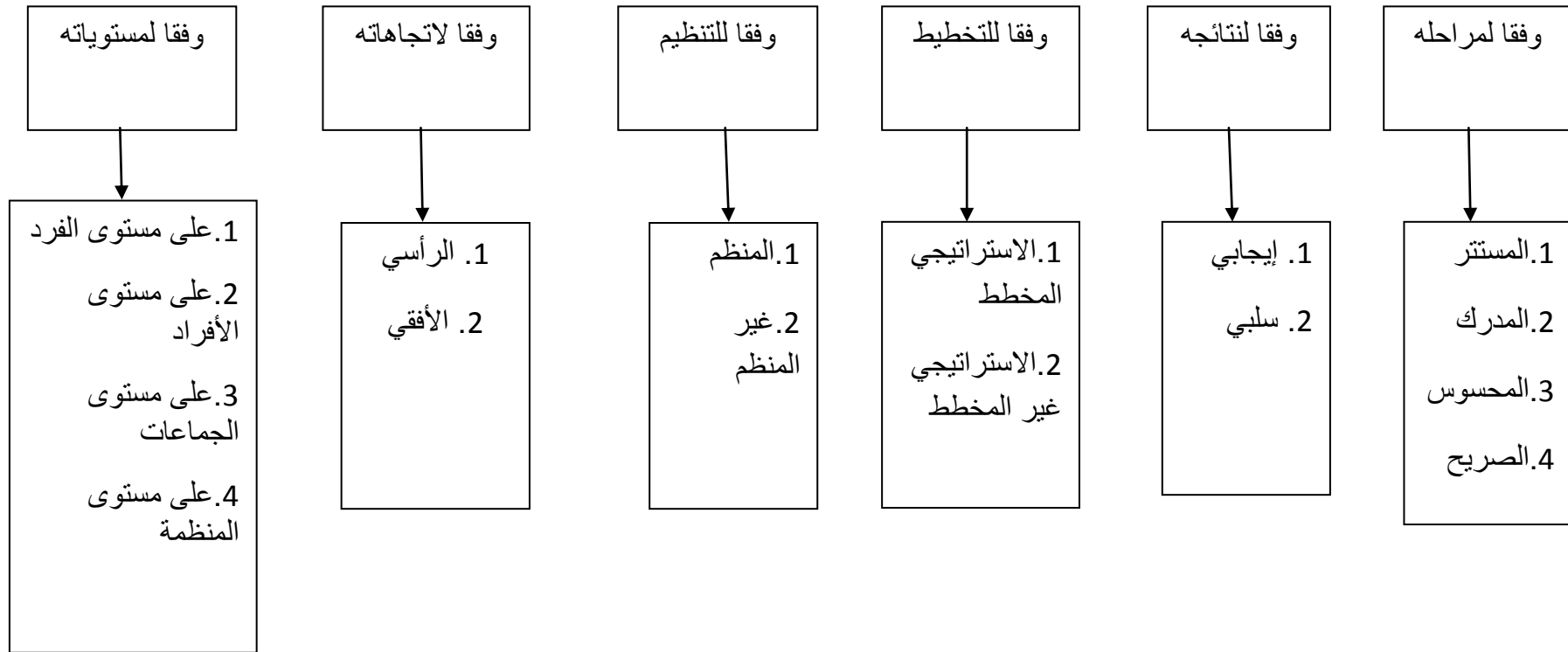
- الصراع المستتر
- الصراع المدرك
- الصراع المحسوس
- الصراع الصريح

<sup>1</sup> - فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، إدارة الأعمال، غزة، 2008، ص 26-27.



يمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي في الشكل الآتي:

الشكل رقم 02: يوضح أنواع الصراع التنظيمي



**المصدر:** إعداد الباحثة من خلال الاطلاع على العديد من المراجع

### 9-1- مراحل الصراع التنظيمي

يمكن لأي صراع أن ينفجر بصفة فجائية دون مقدمات مثل توقف دفع الأجور للعاملين بسبب أزمة مالية طارئة، أو إحداث حركة في مناصبهم دون أي إشعار مسبق من طرف الإدارة، حيث أن ليس للصراع مراحل ثابتة ومستقرة إذ يمكنه أن يتخطى كل المراحل وينفجر فجأة. كما يمكن أن يمر فقط على بعض المراحل، وبذلك تتعدد الاحتمالات التي يمكن وضعها كمرحلة يمر عبرها الصراع قبل ظهوره إلى انفجاره وحله. ورغم ذلك يمكن أن نحدد المراحل الآتية:

**1-9-1 مرحلة الصراع الضمني:** تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لانشوء الصراع، والتي غالبا 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 يوجد أي فهم أو إحساس بوجود الصراع، غير أنه تظهر بعض الحالات التي تؤثر على علاقة بعض الأطراف منها:

- المنافسة على الموارد المحدودة حيث ينشد كل طرف زيادة نصيبه من الموارد.
- الحاجة إلى الاستقلالية حيث نجد كل طرف يحاول فرض سيطرته على أنشطة يعتبرها الطرف الآخر داخل نطاق عمله.
- تشعب الأهداف وهنا نجد أن هناك تباينا واضحا بين أفراد الأهداف بعضهم البعض وبين أهدافهم وأهداف التنظيم ذاته.<sup>1</sup>

**2-9-1 مرحلة الصراع المدرك:** في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينهما، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

**3-9-1 مرحلة الصراع المحسوس:** في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته. وهذا ما يجعله واضحا أكثر.

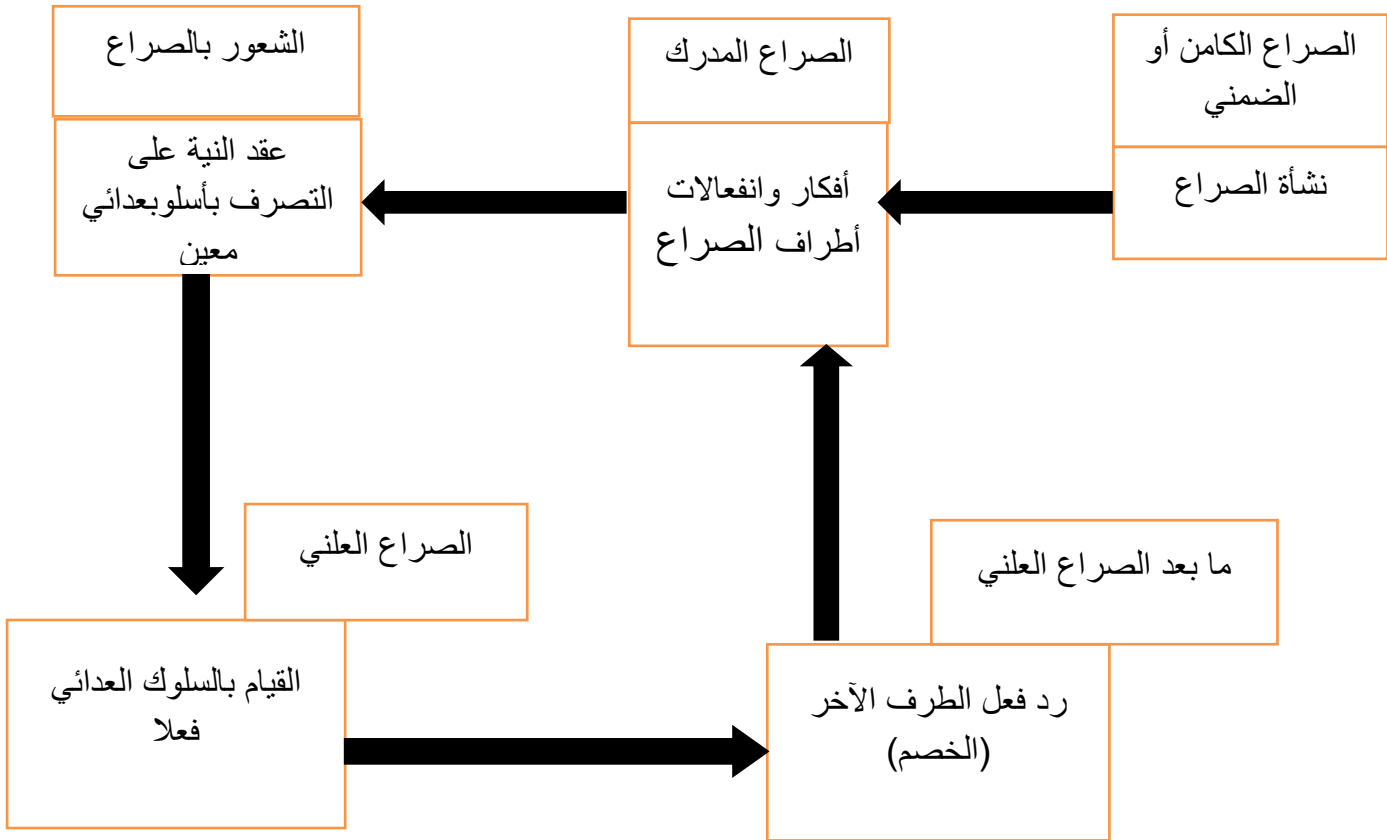
**4-9-1 مرحلة الصراع العلني:** في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن

<sup>1</sup> - مصطفى محمد أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط 1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010، ص 370.

هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى، مثل الانسحاب، اللامبالاة.<sup>1</sup>

**1-9-5 مرحلة ما بعد الصراع:** ويتم فيها تسوية النزاع وتحقيق التغييرات الضرورية، وإذا لم يتم التوصل إلى اتفاق مرض بحيث تقر أحد الأطراف بأنها الخاسرة فستكون هناك جولة جديدة محتملة من الصدمات المكثفة.<sup>2</sup>

**الشكل رقم 03: يوضح مراحل عملية الصراع**



<sup>3</sup>المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 263.

<sup>1</sup> - العميان، المرجع السابق، ص 376.

<sup>2</sup> - أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، العدد 22، 2010، ص 205.

<sup>3</sup> - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 263.

## 10-1- أثار الصراع التنظيمي

### 1-10-1 الأثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- تشجع الصراعات على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجهها المنظمات، ويؤدي ذلك إلى حلول ابتكارية خلاقية.
- الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع قد يفتح طرقا جديدة ودائمة الاتصال، مما يعمق الثقة، ويوفر المعلومات ويساعد على سهولة انسيابها.<sup>1</sup>
- يتيح الصراع فرصة للتنافس، بين أطراف الصراع بما قد يسهم في تسهيل عملية التغيير القائم لما هو أفضل.
- الصراع خبرة للإدارة والعاملين فيها، يستفاد منها في حل الصراعات مستقبلا.<sup>2</sup>
- يساعد في إشباع الحاجات النفسية لدى بعض الأفراد، خاصة ذوي الميول العدوانية.<sup>3</sup>
- إيجاد نوع من الرضا المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارات في المنظمة عند إدارة الصراع وعلاجه.<sup>4</sup>
- يولد المزيد من الطاقة لدى الأفراد، حتى إذا لم تكن النتائج بناءة فإنه يوقظهم ويحركهم.
- يعتبر الصراع عاملا أساسيا في تحقيق البقاء التنظيمي وإحداث التغيير.<sup>5</sup>
- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- يساعد الصراع على توجيه أنظار المنظمات وخاصة في مستوى الإدارة العليا والوسطى، مع زيادة قدرتها على التعامل مع الأحداث والمواقف الصعبة.

<sup>1</sup> - الباقي صلاح الدين السلوك التنظيمي، ط 1، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص 197.

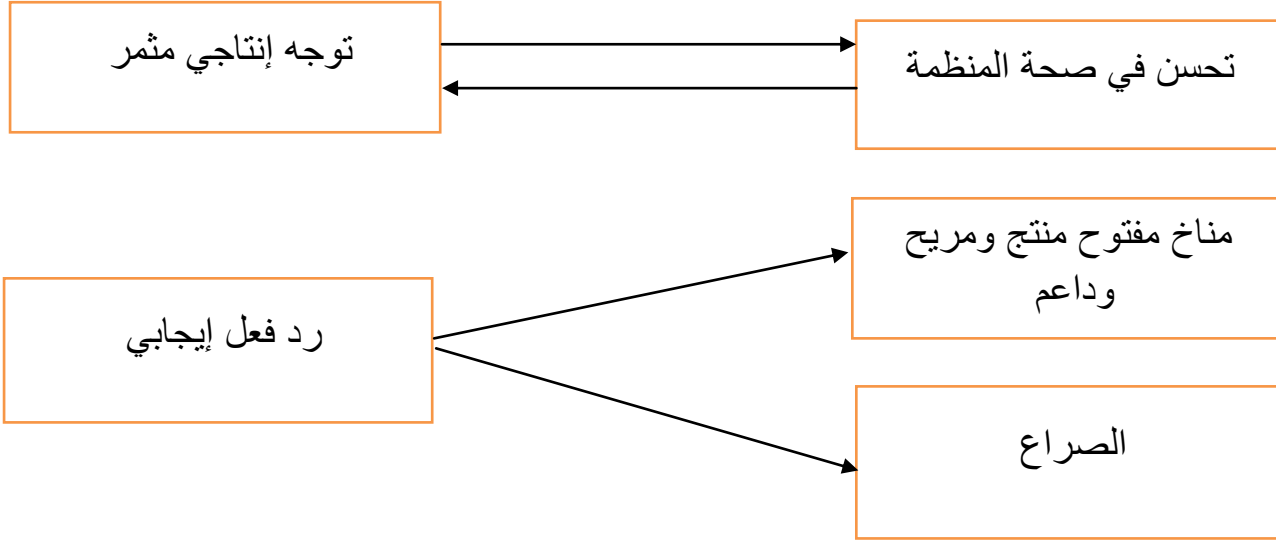
<sup>2</sup> - المهدي سوزان، حسام وهبي، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع 24، ج 04، جامعة عين الشمس، مصر، 2000، ص 230.

<sup>3</sup> - الحنيطي محمد فالح، الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، ع 1، الجامعة الأردنية المملكة الهاشمية الأردنية، 1993، ص 32.

<sup>4</sup> - الرفاعي محمد الرفاعي، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، ع 4، مصر، 1980، ص 93.

<sup>5</sup> - العبيدي عبد الله سعد، الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير مقدمة لجامعة ملك سعود، الرياض، السعودية، 1980، ص 93.

- يساعد في إبراز القدرات والاستعدادات الكامنة.<sup>1</sup>
- الشكل رقم 04: يمثل المراحل الإيجابية للصراع التنظيمي



المصدر: المومني واصل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات  
يوضح الشكل رقم (04) أن الإدارة الفعالة هي التي تؤكد على التعاون والتي من الممكن أن تؤدي إلى نتائج جيدة ومنتجة وتحسن في صحة المنظمة.<sup>2</sup>

### 2-10-1 الآثار السلبية للصراع التنظيمي

رغم إيجابيات الصراع التنظيمي على الإدارة إلا أنه يؤدي إلى نشوء آثار سلبية على الفرد والمنظمة مع مما يعكس أثرا سئيا على الأهداف التي يراد تحقيقها لكلا الطرفين فمن سلبيات الصراع:

- يضر بالأحاسيس والمشاعر مما يؤدي إلى يد من النفور.
- يؤدي إلى خلق عصابات ومجموعات عمل متضاربة.
- يؤدي إلى وجود تصرفات غير مسؤولة.
- يخلق الشك والريبة بين العاملين والقيادات.<sup>3</sup>
- شيوع الاهتمام بالذات والأنانية.
- الإجهاد والضغط الزائدين على الضحايا وأطراف الصراع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسين التهامي، التفكير الإبداعي، ط 1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013، ص 124.

<sup>2</sup> - المومني واصل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 59.

<sup>3</sup> - ملائكة عبد العزيز محمد، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي، دار العلم، جدة، 2006، ص 545.

- انخفاض روح الفريق ومستوى التعاون والتنسيق بين أفراد المنظمة.
- فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- انخفاض الإنتاجية.
- الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى إحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم.
- هو مرض لصحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية.
- انخفاض مستوى الاتصالات اللازمة للتنسيق.
- التحول من نمط المشاركة إلى النمط السلطوي.<sup>2</sup>

### 11-1- استراتيجيات حل الصراع التنظيمي:

وهي الظروف والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته، تتألف من مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارة الصراع ومحاولة الحد منه. لذلك ينبغي على المنظمات تسيير الصراعات التي تحدث دون محاولة التخلص منها نهائياً بل العمل على تعظيم عوائدها الإيجابية وتخفيف مضارها،<sup>3</sup> من خلال إتباع طرق معينة من قبل المديرين وهي مختلفة على أنواعها لأن الصراع بحد ذاته ينقسم إلى صراع فعال وصراع غير فعال، وذلك معتمداً على ما يتركه من أثر على تحقيق المؤسسة لأهدافها.<sup>4</sup>

وفي البداية يجب وضع إطار عام للمعالجة (الاستراتيجيات) ومن ثم اختيار الأساليب المناسبة ولتحديد هذا الإطار العام للمعالجة يتم عن طريق استخدام ثلاث استراتيجيات للمعالجة وهي:

**1-11-1 استراتيجية (الغالب / الغالب):** أي غلبة كل الأطراف، وتكون 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 أسباب الاستمرار في التصارع.

<sup>1</sup> - مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، 445.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاب الرب، المرجع السابق، ص 387.

<sup>3</sup> - هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراعات في المنظمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 01، الكلية التقنية السليمانية، 2014، ص 13.

<sup>4</sup> - ليث عبد الله سليمان القهوي، المرجع السابق، ص 218.

**1-11-2 استراتيجية (الغالب / المغلوب):** أي غلبة أحد الأطراف على الآخر، وتكون المجابهة باعتماد فكرة التفاوض والمساومة والتسوية أو القوة أو إهمال الصراع والهرب منه وبذلك تتحقق مصالح أطراف معينة في الصراع دون غيرها.

**1-11-3 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 أي شيء.<sup>1</sup>

**1-12-1- أساليب حل الصراع حسب كل دراسة:**

**1-12-1 تصنيف روبنز لأساليب إدارة الصراع التنظيمي**

**1-المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة:** هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ، حيث يكمن هذا في حل مشكلة الصراع، غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما.

**2-الانطلاق من أهداف مشتركة:** أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

**3-توسيع الموارد:** حيث أن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي.

**4-أسلوب حل المشكلات:** أي التركيز على المشكلة نفسها للوصول للحل.

**5-تجنب الصراع:** أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله.

**6-التهدئة:** أي تليين المواقف لتقليل الاختلافات.

**7-التسوية:** أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.

**8-الإكراه:** أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.

**9-إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام:** عندما يكون الصراع ناتجا عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي.<sup>2</sup>

**12-2 تصنيف بليك ومتون لأساليب حل الصراع التنظيمي:**

**1-الإخماد:** قيام الإدارة بإصدار أوامرها لإنهاء الصراع، أو أن أحد الطرفين يصدر أوامره للطرف الآخر بهذا المعنى.

**2-التلطيف:** التنفيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.

**3-تدخل جهة ثالثة:** أي تدخل جهة أخرى ليست طرفا في الصراع لمحاولة حله عن طريق التنسيق والتكامل والتعاون بين التنظيمات المتصارعة.

<sup>1</sup> - وعد حبش أحمد الحديدي: الصراع التنظيمي، ص 492.

<sup>2</sup> - عبد الله رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة بريدة، بحث لاستكمال درجة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2013، ص 30.

- 4-التوفيق:** التوصل إلى حل أوسط بين الطرفين المتصارعين، يحقق كل منهما مكاسب جزئية.
- 5-الانضمام:** أي ضم المتصارعين لجماعة جديدة، مثل دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة.
- 6-العملية الديمقراطية:** وذلك عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات لتبادل وجهات النظر، أو استخدام التصويت في اتخاذ القرارات.
- 7-تبادل أو تناوب الوظائف:** حيث إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر يجعله في موقع يمكنه من فهم المهمات والاتجاهات والمشكلات، وبالتالي يسهل الحل.
- 8-توسيع الأهداف:** أي إضافة أو تنويع الأهداف الحالية بحيث ستجد أهداف أخرى يمكن التعاون على تحقيقها.
- 9-المجابهة والتعاون:** أي طرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجها لوجه، في جو تسوده العواطف والتوصل إلى قرار واقعي وقد يمكن أن ذلك التعاون في إيجاد الحل المشترك.<sup>1</sup>
- 10-التجنب أو الانسحاب:** هذا الأسلوب يتمثل في إهمال الفرد لمصالحه ومصالح الآخرين بتفادي أو تجنب نقاط التعارض أو الصراع، حيث نجد هناك من الأفراد من يرفضون الدخول في الصراعات التي قد تظهر في المؤسسة وعلى أساس هذا التصرف قد يوصف سلوكهم بأنه سلوك تجنبى، والمتمثل في غياب أو عدم الانخراط في أية علاقة أو وضعية صراعية.<sup>2</sup>
- ويتفق أغلب الكتاب والباحثين على الأساليب التالية لتسيير الصراع وإدارته:
- 1- أسلوب التجنب:** يقصد به الانسحاب الجسدي والعقلي وتجاهل الصراع، أملا في انتهائه. ويشير بدر(1993) إلى أن تجنب المدير للصراع لا يساعد على الحل، وربما يعمل على زيادته مع مرور الوقت بشكل قد يصعب معه إدارته وعلى الرغم من ذلك إلا أن هذا الأسلوب يناسب المواقف التالية:
- عندما تكون مسائل الخلاف هامشية.
  - عندما تفوق الخسائر المحتملة في الصراع على المكاسب.

<sup>1</sup> - خليل محمد حسن الشمام وخضير حمود، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 309.

<sup>2</sup> - بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد الخامس، 2005، ص 17.



• إذا كانت هناك حاجة لوقت إضافي.<sup>1</sup>

**2- أسلوب التسوية أو التوفيق:** هو أسلوب وسط بين التشدد والتعاون بمعنى الحل الوسط، أي كلا من الطرفين يحقق الربح في جزء والخسارة في جزء آخر، وهذا الموقف ناتج عن طريق التحاور والتنازلات والمقايضة ودرجة عالية من المرونة.

إن هذا الأسلوب يتطلب أن يتنازل كل طرف من بعض مطالبه، وهنا يتبنى معالج الصراع موقفاً وسطاً بين التشدد والتعاون ويسعى لتحقيق مصالح طرفي أو أطراف الصراع من خلال تقريب وجهات النظر، وعادة ما يكون هذا موقف الإدارة وممثلي العمال بشأن التفاوض حول عقد شروط توظيف جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن أسلوب التسوية هذا مناسب لمعالجة الصراعات عندما تكون قوى الأطراف المتصارعة متكافئة، أو عندما يتطلب الأمر التوصل إلى حل مؤقت بشأن مسائل معقدة أو عندما لا تكون الحاجة الماسة لحل مثالي.<sup>2</sup>

**3- أسلوب الإجبار:** ويقصد بذلك استخدام السلطة والقوة في الصراع وقد يشمل الإجبار التنافس وفيه يحاول المدير فرض الحلول على أطراف الصراع. وبالرغم من أن هذا الأسلوب قد يوصل إلى حلول مؤقتة إلا أنه لا يصل إلى العامل الأساسي لحل الصراع. ومع ذلك ينصح باستخدامه لمواجهة المواقف التالية:  
- في أوقات الطوارئ والأوقات الحاسمة.  
- في المواقف التي تحتاج إلى تغييرات غير اعتيادية.  
- عند فشل الأساليب الأخرى.<sup>3</sup>

**4- أسلوب التعاون:** وهو عكس التجنب، ويعني تعاون أطراف الصراع لإيجاد حل ملائم، وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف، وهو نمط حازم، وتعاوني، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف، كي يتعلم أطراف الصراع من خبرة وحكمة بعضهم البعض. وهنا يبذل المدير جهود من أجل تدعيم اعتقاد العاملين أن أهدافهم متوافقة أكثر من متنافسة، أو مستقلة عن بعضها البعض، وهذا الاعتقاد يدفع العاملين إلى مناقشة الاختلافات الموجودة بينهم بصراحة ووضوح، وبذلك يتم توظيف الصراع لمصلحة الأطراف المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد بن عبد العزيز السويلم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص 33.

<sup>2</sup> - بورغدة حسين، المرجع السابق، ص 127.

<sup>3</sup> - خالد بن عبد العزيز سويلم، المرجع السابق، ص 33.

<sup>4</sup> - ليث عبد الله سليمان القهيوي، المرجع السابق، ص 219.

## 2- المؤسسة الجزائرية

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع، فهي تعبر عن علاقة اجتماعية، لأن العملية الإنتاجية ضمنها تتضمن مجموعة من العناصر البشرية. ونظرا للتدخلات الموجودة في المؤسسة فقد شهدت هذه الأخيرة تطورات على الساحة الاقتصادية والاجتماعية عبر العصور نتيجة التطورات العلمية والتكنولوجية السريعة، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات تنظيمها سواء على المستوى الكلي الوطني، أو على المستوى الجزئي.

## 1-2 مفهوم المؤسسة:

"تتمثل المؤسسة عموما في مجموعة من الطاقات البشرية المادية والمالية والتي تشغل فيما بينها وفق تركيب وتوثيق محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع."<sup>1</sup> وتعرف أيضا أنها " مجموعة من الموارد البشرية والمادية والمالية المنظمة والمهيكلية والتي تخضع لأهداف دقيقة وتسير على أساس طريقة معينة من التسيير."<sup>2</sup> وحسب ما عرفها مكتب العمل الدولي: هي مكان مزاولة نشاط اقتصادي وله سجلات مستقلة فيتضح من هذا أن المؤسسة قد تكون مشروعاً أو شركة، فرعاً أو قسماً. وتتجسد مهامها بصفة عامة في إنتاج السلع أو تقديم الخدمات الموجهة لإشباع حاجيات المستهلكين بصورة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المؤسسة، مع العمل على تحقيق أفضل تشغيل ممكن في سياق التوثيق أو الدمج المحكم بين هذه الطاقات البشرية والموارد أو الوسائل المادية المتاحة في لحظة زمنية محددة.<sup>3</sup> وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية أو اجتماعية، أو قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالاً عقلانياً."<sup>4</sup> وتعرف أنها " تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد القيمة السوقية من خلال الجمع بين عدة عناصر إنتاجية ثم تتولى بيعها في السوق لتحضي بالأرباح."<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 15.

<sup>2</sup> - يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 15.

<sup>3</sup> - الأزهر القادري، مبادئ المحاسبة العامة وفق مخطط المحاسبة الوطني

<sup>4</sup> - ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 120.

<sup>5</sup> - أحمد عسكر، مدخل إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984، ص 10.

كما أنها "تتمثل في اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج وتبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا".<sup>1</sup>

## 2-2 عناصر المؤسسة

هناك ثلاثة عناصر مرتبطة بالمؤسسة وهي:

**1- الأفكار:** إن لكل مؤسسة أساليب وحدود تم إنشائها بناءا عليها، تتم صياغة هذه الأفكار في شكل مبادئ وتشريعات تنظم علاقات العمل.

**2- الموارد البشرية:** تعتبر إحدى أهم ركائز أية مؤسسة حيث بواسطتها يتم التسيير والتجهيز والتمويل، كما أن تحقيق الأهداف يتم عبر الاتصال بينهم، ولذلك لا بد من إيجاد علاقات بينهما لتعمل بشكل متجانس.

**3- الأهداف:** لكل مؤسسة هدف أو مجموعة أهداف تسعى للوصول إليها سواء قصيرة أو طويلة المدى وإلا فقدت المؤسسة مبرر وجودها.<sup>2</sup>

## 2-3 أسس المؤسسة

هناك مجموعة من الأسس التي تقوم عليها المؤسسة وهي:

**1- الأساس البشري:** ويعبر عن التجمع البشري الذي ينتمي إلى المؤسسة وهذا التجمع ينظم رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشتمل عليها المؤسسة، فهو الغاية والوسيلة وهو المنتج والوسيط، فالمؤسسة تشكل مجموعة بشرية منظمة على أساس مجموعات عمل وفي إطارها تنتقل المعلومات وتنشأ علاقات.

**2- الأساس القانوني:** المؤسسة هي عبارة عن كيان قانوني وهذا يعني أنها يجب أن تخضع لمبادئ وشروط يحددها القانون الذي يحكم أهدافها ونشاطها وتحصل بموجبه على ترخيص لمزاولة نشاطاتها المحددة.

**3- الأساس المالي:** يشير هذا الأساس إلى ضرورة وجود موارد مالية خاصة بالمؤسسة لتكون قادرة على مزاولة نشاطها وتحقيق أهدافها، فالموارد المالية تعتبر بمثابة غذاء المؤسسة الذي يمدّها بالطاقة التي يكفل لها بالاستمرارية والديمومة في نشاطه

**4- الأساس الإداري:** ويعني هذا الأساس تطبيق العملية الإدارية في كافة مراحل العمل حسب القوانين والنظم والتعليمات التي تحكم نشاط المؤسسة وأهدافها بما يتضمن تعاون

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الأول، المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن، ص

14.

<sup>2</sup> - مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة العقيد لخضر، باتنة، ص 83.

وتجاوب بين العاملين والمتعاملين معها وهذا الأساس هو الذي يدير ويحرك كلا من الأساس البشري و الأساس المالي.

**5- الأساس العلمي للأهداف والنشاطات:** يفرض هذا الأساس بأن يكون للمؤسسة وجود في المجتمع كمقر لها ووجود لنشاطها كمواد مادية والسلع أو خدمات ملموسة وإلا يكون النشاط وهميا لا وجود له في المجتمع.<sup>1</sup>

## 2-4 أنواع المؤسسات

**1- تقسيم المؤسسات من حيث النشاط الممارس:**

- **مؤسسات صناعية:** وهي التي تقوم بنشاط صناعي أي أنها تقوم بتحويل المواد الأولية إلى سلع نهائية أو أنها تدخل في صناعة سلع أخرى.

- **مؤسسات فلاحية:** هي مؤسسات تهتم باستصلاح الأراضي وذلك للزيادة والإنتاج، ولها ثلاثة أنواع من الإنتاج:

\* الإنتاج النباتي (خضر، فواكه، حبوب)

\* الإنتاج الحيواني (معز، أبقار، أغنام)

\* الإنتاج السمكي (الصيد البحري)

- **مؤسسات تجارية:** وهي التي بعملية الشراء والبيع دون إدخال أي تحويل على السلعة.

**2- تقسيم المؤسسات من حيث الطبيعة القانونية**

- **المؤسسات العمومية:** وهي المؤسسات التي يؤول رأسمالها الكامل والتام إلى الدولة والسلطات العمومية هي التي تشرف على تسييرها.

- **المؤسسات نصف العمومية:** تبقى فيها مساهمة السلطات العمومية جزئية، وينتج عن ذلك أن مراقبة التسيير محدودة في حد ذاتها.

- **المؤسسات الخاصة:** وهي المنشآت التي يملكها الأفراد ولا تساهم الدولة بحصة في رأس مالها وتنقسم إلى:

\* **شركات مساهمة:** يتكون رأسمالها من مجموعة أسهم مقسمة على مجموعة من الأشخاص المساهمين.

\* **شركات ذات المسؤولية المحدودة:** تتكون من مجموعة من الشركاء محدودي العدد.

\* **شركات التضامن:** تتكون من مجموعة من الشركاء المتضامنين فيما بينهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - منير نوري، فريد كورتيل، إدارة الموارد البشرية، ط 1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011، ص 25-26.

<sup>2</sup> - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26.

## 2-5 خصائص المؤسسة

- للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من الصفات والخصائص التي تتصف بها وهي كالتالي:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسئولياتها
  - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
  - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكثيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
  - التحديد الواضح للأهداف السياسية والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج.
  - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق إعمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
  - لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها.
  - المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
  - يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها<sup>1</sup>.

## 2-6 الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية

يسعى أصحاب المؤسسات الاقتصادية العمومية منها والخاصة إلى عدة أهداف تختلف وتتعدد حسب اختلاف أصحاب المؤسسات وطبيعة ميدان نشاطها، لهذا فتتداخل وتتشارك أهداف المؤسسة.

- 1- الأهداف الاقتصادية:** يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:
- 1- تحقيق الربح:** إن استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها، وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، في نفس الفرع أو القطاع الاقتصادي خاصة إذا كانت في طور النمو أو للحفاظ على مستوى معين من نشاطها، نظرا لأن وسائل الإنتاج تتزايد

<sup>1</sup> - السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم، رسالة ماجستير، تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة.

أسعارها غالبا باستمرار كما يستعمل الربح لتسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء أو على أقل تكون مؤونات لتغطية خسائر أو أعباء محتملة أو مفاجئة.

**2-تحقيق متطلبات المجتمع:** إن تحقيق المؤسسة لنتائجها، يمر عبر عملية تصريف أو بيع إنتاجها لمادي أو المعنوي وتغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع، وهي تغطي طلبات المجتمع الموجودة به، سوى على المستوى المحلي أم الوطني أم الجهوي والدولي، فهي تحقق هدفين في نفس الوقت، تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأرباح.

**3-عقلنة الإنتاج:** يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج، ورفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى تلاقي الوقوع في المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الدكتور أحمد عبدلي، الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الخلدونية، الجزائر، 2016، ص 26.

## 3- الفعالية التنظيمية

## تمهيد:

بما أن الفعالية أمر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المنظمات نفسها وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتنا وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

## 3-1-تعريف الفعالية التنظيمية

## التعاريف التقليدية

يعرفها برنارد: "أنها تحقيق الهدف المحدد."

وعرفها ايتزيوني: "على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية."

ويعرفها بريس: "على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة."

ويعرفها دونيلي: "على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة."

ويعرفها فريمان وحنان: "أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها.<sup>1</sup>"

ومن خلال هذه التعاريف نجد أنها تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناء على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية.

## مجموعة التعاريف التنظيمية

يعرفها كاهن وكاتز: "على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم."<sup>2</sup>

ويعرفها كامبل: "أن المنظمة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تحقق فيها أهدافها."<sup>3</sup> ويعرفها ميلز: "على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم: الأفراد وجماعات المصالح، الملاك، الزبائن، المنافسون، ....."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية، 1987، ص 09.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 92-93.

<sup>3</sup> - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دط، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 230.

وعرفها ألفار: "أنها تعني قدرة المؤسسة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها."<sup>2</sup>

أما أبو قحف فعرفها بقوله: "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية، وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة."<sup>3</sup>

ويرى البعض أن فعالية التنظيمية تعني: "إنتاج أكبر بتكلفة ووقت أقل بالنسبة للفرد الواحد، الآلة الواحدة، الوحدة أو الفرع الواحد داخل المؤسسة، أو تعني فعالية إنتاجية المؤسسة، تحسين الكم والنوع، في مقابل تخفيض الأسعار وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة فيما تقدم من سلع وخدمات."

والبعض الآخر يرى أنها تعني: "قدرة التنظيم على مسك جميع عوامل الإنتاج وتوجيههم نحو أهداف المؤسسة، ومن وراء ذلك أهداف القرارات المحددة سلفاً، وفعالية التنظيم لا تتم إلا في إطار التنظيم الحديث الذي يتميز بقدرته على إبعاد عوامل الغموض والتعارض والصراع داخل المؤسسة."<sup>4</sup>

### التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية

هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب ومدى قدرتها على التكيف والاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، ومدى قدرتها على تحقيق الحق الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الاستراتيجية، بحيث تكون هذه الأحكام أساساً لغرض اتخاذ القرارات بهدف إحداث التغيير والتطوير التنظيمي.

### 2-3 المفاهيم المتقاربة مع مفهوم الفعالية التنظيمية

**1- الأداء:** بمعنى "تنفيذ مهمة أو تأدية عمل بأبعاده الكاملة، أما على مستوى التسيير فيقصد به انجاز العمل المطلوب على أوجه المرغوب، لذلك فهو عموماً ينطبق على العنصر البشري في العملية الإنتاجية الذي يتولى عملية انجاز المهام الموكلة إليه وفق الطريقة التي

<sup>1</sup> - نورا لدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006، ص 145.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، ط 3، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 328.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 25.

<sup>4</sup> - سرير عبد الله رابح، فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011، ص 03.



يتبعها لتنفيذ توجيهات الإدارة، ومدى تطابق ما تم إنجازه مع المعايير والمقاييس المحددة والمتعلقة بالكمية والنوعية والزمن.<sup>1</sup>

**2- الكفاءة:** تعني "القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة ( أي قدر من الناتج أو المخرجات في زمن محدد ). أي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال استخدام موارد المنظمة المتاحة بشكل أمثل يتطلب بلوغ الكفاءة وزيادتها بحسن استغلالها للموارد المتاحة دون إهدار."<sup>2</sup>

**3- كفاءة الأداء:** يعني "تقييم الأداء لغرض تجديد الكفاءة التي تم بها إنجاز الأعمال والمهام المحددة، كما يعني هذا المفهوم تحديد مستوى معين من الأداء المرغوب تحقيقه، والذي يضمن إنجاز العمليات الإنتاجية بصورة فعالة ورشيقة، أي الناجح في إمكانيات المؤسسة المالية والمادية والبشرية بما يضمن أداء أفضل في كل المحيط."<sup>3</sup>

**4- الإنتاجية:** "هي مقياس التقدم التقني، وتعرف نظريا بأنها العلاقة ما بين الإنتاج وعناصر الإنتاج، بمعنى العلاقة ما بين كمية المخرجات والكميات اللازمة من عناصر الإنتاج أو المدخلات."<sup>4</sup>

### 3-3- أهمية الفعالية التنظيمية

إن كل المؤسسات تهدف إلى تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد، فهي تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها وفي مقابل هذا تحتاج إلى دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه. وعليه تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيرا معيار الحكم على نجاحه.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - de la performance en entreprise. édition harmattan.paris.1999. p 18.ecosip. dialogues autour

<sup>2</sup> - جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988، ص 59.

<sup>3</sup> - طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 10.

<sup>4</sup> - خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيراتها على الربحية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 1998، ص 07.

<sup>5</sup> - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص 228.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها، وتعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>1</sup>

والفعالية أصبحت تشكل الإطار المنظم للسلوك وتوجه القادة نحو الممارسات الجادة والعقلانية، وإن اختلفت مؤشرات الفعالية بصفة عامة وفعالية القرارات بصفة خاصة.

إن أشكال التنظيم والتسيير التي تحكم المؤسسة تساهم في خلق الفعالية التي توفر الجهد المناسب للإبداع والتطوير والابتكار، ويعتبر الرئيس أو القائد الإداري أحد أهم الآليات الكبرى في التنظيم الذي يساهم في الإبداع والابتكار.<sup>2</sup>

### 4-3 خصائص المنظمة الفعالة

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية:

- 1- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
  - 2- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية.... الخ.
  - 3- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، المساهمين.... الخ.
  - 4- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
  - 5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
  - 6- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.
- ولا يمكننا أن نحصر مختلف خصائص التنظيمات الفعالة في العناصر السابقة، نظرا لتعدد الخصائص تبعا للدراسات والأبحاث التي تناولت الموضوع في العلاقة مع طبيعة كل دراسة والهدف منها ويمكننا أيضا أن نبرز خصائص التنظيمات الفعالة في نقاط أساسية، وفق ظهورها في بعض الدراسات السابقة.
- 1- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه.

<sup>1</sup> - فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط 2، 1999، ص 399-400.

<sup>2</sup> - سرير عبد الله، المرجع السابق، ص 05.

- 2- ضرورة التوفيق والانسجام لجميع أعضاء المنظمة بمختلف مستوياتهم، بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للتنظيم.
  - 3- ضرورة توفر الاتجاهات الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.<sup>1</sup>
  - 4- السعي إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة.
  - 5- تبسيط العملية التنظيمية وإحداث التكامل والانسجام بين مختلف الأقسام والوحدات التنظيمية في سعيها لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - 6- تشجيع روح المبادرة والإبداع لدى جميع أفراد التنظيم مع محاولة التخلص من جميع أشكال مسببات الصراع، من أجل توحيد الجهود لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>
- ويعتبر المدير أو المسير نقطة وصل حاسمة في موضوع الفعالية، بفعل ما يفترض أن يتوفر عليه من تكوين معرفي وسلطة واسعة نسبياً، يعد من أبرز عمال المعرفة في العصر الحديث في منظمات الأعمال العصرية يملك السلطة والمسؤولية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، والتي تتعلق بشكل مباشر أو غير مباشر بتحقيق فعالية التنظيم وهو ما يستوجب توفره على بعض الشروط والخصائص التي من شأنها أن تضعه في مستوى التطلعات،<sup>3</sup> وفي هذا الصدد يعرف دريكز المدير الفعال من خلال المهام التي يقوم بها:
- 1- وضع الأهداف وتصنيفها على حسب الأولويات.
  - 2- تحليل وتنظيم العمل في شكل هيكلية.
  - 3- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والتحفيز والاتصال.
  - 4- اعتماد معايير واضحة عند التقويم.
  - 5- دعم مختلف برامج التكوين والتطوير لأفراد التنظيم.
  - 6- التركيز على احترام عامل الوقت كمتغير أساسي في تحديد فعالية وكفاءة نشاطات المؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - علي سلمي، المرجع نفسه، ص 230.

<sup>2</sup> - بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، رسالة ماجستير، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015، ص 62.

<sup>3</sup> - المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفاق الإبداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000، ص 398.

<sup>4</sup> - بن علي عبد الوهاب، المرجع نفسه، ص 63.

### 3-5 العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

**3-5-1 النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فعالية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.
- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

**3-5-2 النظام السياسي:** يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:

- المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.
- المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
- المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.

**3-5-3 النظام الرقابي:** أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد سمات فعالية المؤسسة فيما يلي:

- المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
- يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
- المؤسسات التي تعتمد على علاقات موضوعية وإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
- المؤسسات التي بها شبكة اتصالات شفافة وفي كل الاتجاهات تكون أكثر فعالية.

**3-5-4 النظام البيئي:** بمعنى المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه ففعالية المؤسسة يحددها ما يلي:

- المؤسسات كبيرة الحجم أكثر فعالية من صغيرة الحجم.

- المؤسسات التي يمكنها التأثير الإيجابي في محيطها تكون أكثر فعالية من المتوقعة على نفسها وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي.<sup>1</sup>

### 3-6 مؤشرات قياس الفعالية

ليست الفعالية التنظيمية بهذا المعنى تحتوي على أقل من عنصرين ولكن هي مجموعة من المؤشرات والعناصر المتفاعلة فيما بينها تشمل جميع المكونات البيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعناصر الثقافية وفيما يلي نعرض هذه المؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية.

**1- الرضا عن العمل:** الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي وقيامه باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة. أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أن الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والإشراف، وزملاء العمل وقد بينت دراسات متعددة أن الرضا عن العمل بين صفوف القوى العاملة يتأثر بالدرجة الأولى بمكونات العلاقة بين العامل والمنظمة.

إذن فالرضا عن العمل ليس مطلقا إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى له وإنما هو مسألة نسبية والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه فعلا في موقف معين، لذا نجد أن له أهمية كبيرة في النجاح المهني إذ يضع الكثير من العمال خططا لهذا فيستخدمون حيل سياسية ويقومون بألعاب ومناورات ويفعلون كل ما يعتقدون أنه يمكن أن يفيدهم في تسلق السلم الوظيفي، وبالتالي فإن الرضا الوظيفي يمكن العمال من التسلق إلى أعلى المراتب.<sup>2</sup>

**2- الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات

<sup>1</sup> - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 200.

<sup>2</sup> - بو شامل أحمد، سوسبيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية التنظيمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير، علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، 2011، ص 129.

تتشابه في النشاط، والإنتاج يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج مهما كان بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.<sup>1</sup>

**3- تطوير اليد العاملة:** يقصد بها عملية التكوين أو التدريب لما لهذه العملية من أثر على الأداء وفي ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكيف مؤهلاتهم مع الوظائف الجديدة التي سيشتغلونها ولتفادي الأعطاب التي تصيب الآلات مثلا أو الأخطاء التي ترد من طرف الموظف صاحب الخبرة المحدودة. فالتكوين هو العملية التي من خلالها يزود العاملین بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين فمن وجهة نظر **دافيد كينغ** هو العملية التي من خلالها يحصل تكيف الأفراد بحيث يمكنهم التعلم بشكل فعال. وإن هذه العملية تعمل على سد النقائص والثغرات وإزالة جوانب الضعف في الأداء وسلوك الأفراد، وبالتالي فالتكوين كمؤشر من مؤشرات الفعالية التنظيمية له الأهمية البالغة في معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بتكوين عمالها أم لا.<sup>2</sup>

**4- الاحتفاظ بالعمال:** إن الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالة ومستغنى عنه في حالات، أما الحالة فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتجاتها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة وحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأما الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار، مما يجعل عملها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهنيا، وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف. إذن فدورات العمل كعنصر من الفعالية التنظيمية يحضر بأهمية بالغة لأنه يتوقف على الرضا الوظيفي، فإن كان دوران العمل إجباريا فلا تأثير له على الأداء لأنه أصلا يتم إنهاء خدمة العامل إما لضعف مستوى أدائه أو مخالفته للأنظمة.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 11.

<sup>2</sup> - حليمة حوتية، أثر نظام المعلومات المالي على فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، غرداية، رسالة ماستر، علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، 2013، ص 10.

**5- النمو والتوسع:** إذا ما زاد حجم نشاط المؤسسة أو المنطقة عادة يمكن أن تصنف استراتيجياتها بأنها استراتيجية نمو وهذا إن دل على شيء إنما يدل على زيادة استثمار أرباحها، وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، الهيكل التنظيمي.

**6- إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:** لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يعامل الإنسان كآلة مهما كانت الثقافة السائدة في التنظيم أولاً وثقافة المجتمع ثانياً، وبالتالي فمعاملة الأفراد كوسائل ستؤثر حتماً على المنظمة، وبهذا لا بد من الحد من هذا الاستعمال من جهة ومن جهة أخرى فإن للأفراد أهداف متعددة ولهم الحق في تحقيقها لأن الأمر يتوقف هنا على العلاقة بين العامل والمنظمة أو رب العمل، فهذا التعاقد يسمح بإنشاء جملة من الأهداف منها ما هو مشترك بين الطرفين ومنها ما هو لصالح كل طرف على حدة، ولكن هذه التعاقدات من هذا النوع ستؤثر حتماً على التنظيم لأنه في بعض الأحيان يحدث تعارض بين أهداف الفرد والمنظمة، وهذا ما يجعل هناك إضرابات أو كبح للآلات وتعطيلها من أجل الحصول على ما يريده العمال، ومن هذا المنطلق فلا بد من إدماج أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم وأن يكون هناك توزيع عادل للأرباح بين العمال كتحفيز وكسب الولاء.

**7- المساهمة وتقسيم النفوذ:** إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار. لماذا؟ لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من الصراعات داخل المنظمة، فلقرار الجماعي يمثل الانصياع لهذا القرار، وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى تقسيم النفوذ يوحى بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.

**8- الولاء التنظيمي:** نظراً للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات والمؤسسات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المنظمة، أما إذا كان ولاءهم منخفضاً فتجدهم يستتكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم، وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إذن الولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله، وما الرضا الوظيفي إلا حافزاً يؤدي إلى رفع درجة فعالية المنظمة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها.<sup>1</sup>

**9- ثقافة المنظمة:** لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثين على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل، الهيكل التنظيمي، الإستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى

<sup>1</sup> - أبو شامل، المرجع السابق، ص ص 133- 135.

الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق أداء مميز، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- لقد تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء.
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة.
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.<sup>1</sup>

**10- الهيكل التنظيمي المرن:** يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من عدة عناصر أساسية (الإدارة، الأقسام المتخصصة، الأجهزة والمعدات، القوى البشرية). وتدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمنظمة وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاح المنظمة في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فاعلية المنظمة مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلباً على المنظمة ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المنظمة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية، التطوير والإدارية في المنظمة، وإن تحديد هذا الهيكل يسمح للمنظمة بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

**11- البقاء والاستمرارية:** إن المؤسسات الناجحة هي التي مازالت تمارس نشاطها وعلى سبيل المثال الشركات العالمية الضخمة مثل Toyota فبقاءها مرهون بتوفر الخصائص المذكورة من قبل، وتسلسلها يعني تكاملها لأن هذا يؤدي بالمؤسسة للمحافظة على حصتها السوقية من خلال رضا الزبائن وزيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج وبهذا كله يضمن استقرار المؤسسة، ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمد أبو أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص 44.

<sup>2</sup> - أبو شامل، المرجع نفسه، ص 135.



## 3-7 صعوبات قياس الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.

- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضع احتكارية.

2- إن الاعتماد على البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا يعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية، وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3- إن معالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل ومداخل تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية وأبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجه في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معا وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة.

- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تُستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي

تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية التريج تختلف من شخص لآخر.<sup>1</sup>

### 3-8 الشروط التي تساعد على الاتجاه الصحيح لقياس سليم لفعالية التنظيمات وتشخيصها:

- 1- لا بد من تحديد الهدف من عملية القياس.
- 2- المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس، بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة، أو على مستوى وحدة تنظيمية، أو مستوى تنظيمي، أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل مؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- 3- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى الوظيفة التسويقية أو الموارد البشرية.
- 4- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة.
- 5- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة.
- 6- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية، ومنه تحديد العوامل البيئية داخلية أو خارجية، والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة.<sup>2</sup>

1 - أبو قحف، المرجع السابق، ص 94.

2 - أبو قحف، المرجع نفسه، ص 134.

## سابعا: الأبعاد النظرية لدراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية

### 1- المداخل النظرية للصراع التنظيمي

#### 1-1-1- المدخل الكلاسيكي:

#### 1-1-1-1 النظرية المفسرة للصراع لعبد الرحمن بن خلدون

قدم ابن خلدون نظرية في الصراع انطلقت من تفسيراته للظاهرة الاجتماعية ومفهومه للتضامن الاجتماعي (العصبية حسب تعبير ابن خلدون)، باعتباره خاصية جوهرية للمجتمع، فأثار ابن خلدون إلى أن الفرد لا يستطيع الحياة بمفرده، ولا بد أن يحدث تعاون مع أفراد آخرين في توفير الاحتياجات الضرورية لحياة الإنسان إلا أن التضامن لا يلبث أن يقل تدريجيا إزاء طبيعة تنامي رغبات الفرد التي يسعى لتحقيقها مما يثير دوافع العداة والاضطهاد المفضي للصراع، ومن خلال مناقشة ابن خلدون للدولة والمجتمع أشار إلى أن الدولة يمكن أن تنشأ على الصراع فقط، الذي يتجه من خلال النصر بين الجماعة الأكثر تماسكا وارتباطا وذلك من خلال الأطوار التي تمر بها الدولة من حالة التضامن العالي ثم انخفاضه عقب تأسيسها، وحدث تغيير للدولة، ثم مرحلة التحلل أو التلاشي لها، كما وصف ابن خلدون المرحلة الثانية للدولة كيف تتمركز السلطة في الحاكم وأسلوب القهر الذي يتبعه في معاملة المحكومين ومحاولة تدعيم الحاكم بمركزه القيادي حتى يضمن السيادة الكاملة والاستمرار في مركز القوة وهذا يكون ضمن علاقات السلطة.<sup>1</sup>

وفي أثناء ممارسة المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر يحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم.<sup>2</sup>

#### 1-1-2 النظرية الماركسية لكارل ماركس:

يشكل الصراع في العمل لدى ماركس مظهرا من مظاهر الصراع الطبقي الذي ينشب بين العمال وأرباب العمل في البلدان الرأسمالية، وهو عبارة عن ظاهرة متضمنة في طبيعة وسير المجتمع الرأسمالي، طالما أنه قائم نظام رأسمالي استغلالي، ويرى ماركس في صراعات العمل تعارضا في المصالح بحيث تسعى البرجوازية من خلال مكانتها الحفاظ على مصالحها والاستفادة منها بشكل مستمر، بينما يحاول العمال في صراعهم الطبقي على

<sup>1</sup> - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 129.

<sup>2</sup> - ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسخير، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة، علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005، ص 59.

حد تعبيره تحسين مستوى معيشتهم، وإلى قلب النظام الرأسمالي وإقامة النظام الاشتراكي ومن ثمة النظام الشيوعي، وفي رأيه أنه سوف يقضي على المشاكل والنزاعات عند غياب الطرف الآخر، ولقد اعتبر أن كل انقلاب اجتماعي نتيجة لعوامل مادية واقتصادية، وحسب رأيه أن الحل يكمن في جعل كل الصناعات و العقارات ملكا للعمال بالإضافة إلى السيطرة على وسائل الإنتاج وإدارة شؤون السياسة والاقتصاد ويرى أيضا أن تحسين أوضاع العمل في المنظمات النقابية تشارك في تحديد ظروف العمل وشروطه على كافة المستويات، ولا يمكن من عمل شيء فعال إلا بوجود حد أدنى من التنظيم في إطار الرابطة التي تربط ظهور النقابات والنضال العمالي.<sup>1</sup>

### 2-1 المدخل الحديث:

**1-2-1 نظرية لويس كوزر:** يعد "لويس كوزر" من بين أهم أصحاب منظور الصراع الحديث، وقد تأثر بالكتابات المبكرة حول الصراع التي كتبها عالم الاجتماع الألماني جورج زيمل، عالج كوزر الصراع على اعتبار أنه جانب مهم من جوانب الحياة يوجد في جميع المجتمعات، وقد قام بتعريف الصراع تعريفا واسعا على اعتبار أنه: "الكفاح حول القيم، والمطالبة بالمكانة النادرة، والقوة، والموارد، كما أنه يتمثل في تلك الحالة التي يكون فيها هدف الجماعات المتصارعة التخفيف من حدة الضرر أو الإصابة أو التخلص من منافسيهم."<sup>2</sup>

اهتم كوزر بمعرفة الأسباب البنائية للصراع حيث ركز على وظائف الصراع وإبراز أثره ذلك راجع إلى أن دراسة آثار الصراع تبدو أسهل من التعرف على أسبابه ودراستها.<sup>3</sup> ويؤكد كوزر أنه مهتم بوظائف الصراع الاجتماعي أكثر من اهتمامه بوظائفه السلبية أو اللاوظيفية، أي أنه معني بتلك النتائج المترتبة على الصراع الاجتماعي الذي تزيد وتنمي تكيف وتوافق العلاقات الاجتماعية، ولذلك ينشغل على امتداد نظريته بواقعية، وعدم واقعية الصراع تبعا للأهداف التي يناضل الأفراد من أجلها، ودور القيادة في مد الصراع. وطبيعة العلاقات الاجتماعية في شد الصراع، وقد ذهب إلى أن الصراع بين جماعتين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الترابط والتماسك الداخلي لكل جماعة.<sup>4</sup> وقد وصف كوزر بعض نتائج الصراع الاجتماعي في شكل افتراضات مجردة على النحو التالي:

<sup>1</sup> - karl marks – le manifeste du paris communiste. Paris – p

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفى: النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص 83.

<sup>3</sup> - محمود أبو زيد، أعلام الفكر الاجتماعي والأنثروبولوجي الغربي المعاصر، ج 1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن، ص 202.

<sup>4</sup> - محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توفيقية بين الوظيفة والصراع)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 102.

- كلما كانت أهداف الأطراف المتنازعة غير محددة طالت عملية الصراع الاجتماعي.
- إذا اعتقد الناس أن انجازهم الكلي لأهدافهم سوف يكلفهم ما يفوق الانتصار الذي يتطلعون إليه فإن الصراع لن يستمر طويلا.
- كلما كان الصراع حادا وعنيفا ومكثفا، كانت الجماعات المتصارعة بالغة التحديد والوضوح، وزادت الحاجة إلى التمييز الدقيق بين معسكر كل جماعة.
- كلما تزايدت حدة الصراع تزايد تضامن كل طرف اجتماعي من الأطراف المتصارعة حيث يشعر كل طرف اجتماعي أنهم في سفينة واحدة وأن مصيرهم واحد ومشترك وأن من ليس معهم هو ضدهم.<sup>1</sup>

### 1-2-2 النظرية البنائية الوظيفية:

يرى كل من "بارسونز" و"مارتون" و"غولدر" أن الصراع في العمل كانحراف للحالة السوية لمختلف المواقف والسلوكيات البشرية والذي بالإمكان القضاء عليه بواسطة التربية والتكوين واكتساب المواقف الاجتماعية السليمة في التعاون، كما يرون أن الصراع نتاج لسوء تسيير المنظومة الاجتماعية معتمدين على أن كل من العمال وإدارة المؤسسة لها نفس الفائدة والمصلحة بشأن تسيير المؤسسة، ولهذا يرون أن النزاع لا ينتج إلا من ضعف وسوء التنظيم والإدراك بين الطرفين، أي أن النزاع يكون غالبا في عالم الشغل نتيجة الاختلاف في الأهداف والمصالح، مثل الصراع بين العمال وعلاقات العمل وظروف العمل المختلفة نتيجة لهذه النزاعات التي تقضي في كثير من الأحيان إلى إضراب أو الغلق المؤقت للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 2- مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

من الصعب أن نتحدث عن مدخل شاملا يعطي مفهوم الفعالية حيث أن كل مدخل من مداخل الفعالية التنظيمية يركز على جانب من جوانبها، أو يبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعله يميل إلى أن يختلف عن غيره من المداخل. وفيما يلي نسلط الضوء على أهم هذه المداخل في محاولة لإعطاء صورة شاملة لمفهوم الفعالية التنظيمية، وهذه المداخل هي:

#### 1-2.1 مدخل الأهداف

يعتبر من أكثر المداخل شيوعا واستخداما في قياس الفعالية التنظيمية وبموجبه ينظر إلى الفعالية على أنها المدى التي تتمكن من خلاله الإدارة من تحقيق أهدافها. ويقوم على أساس موازنة الأهداف المحققة مع ما تم تخطيطه، كذلك موازنة المخرجات بالمدخلات، ويفضل

<sup>1</sup> - محمد عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.س.ن، ص 108.

<sup>2</sup> - محمد بو مخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 18.

استخدام هذا المدخل في حالة وضوح الأهداف وقابلية قياس تحقيقها في الزمن البعيد، حيث يعتمد هذا المدخل على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المؤسسة، فالأهداف الرسمية غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس في حين الأهداف التشغيلية يتم التعبير عنها بشكل كمي قابل للقياس<sup>1</sup>.

1-1-2 افتراضات مدخل تحقيق الأهداف : يفترض روبينز (Robbins) خمسة افتراضات حتى يكون هذا المدخل مفيد وفعال.

- أن يكون للمؤسسات هدف أو أهداف نهائية.
- أن تكون تلك الأهداف محددة جيداً ومفهومة جيداً من قبل كل أعضاء التنظيم.
- أن تكون تلك الأهداف من القلة بحيث يمكن معالجتها والقيام بها وتتجنب التضارب فيما بينها.

- مدى التقدم نحو تحقيق تلك الأهداف يجب أن يكون قابلاً للقياس<sup>2</sup>.
- 2-1-2 مشاكل مدخل الأهداف : من أهم المشاكل التي يواجهها هذا المدخل ما يلي:
  - التركيز على الأهداف الرسمية فقط دون الأهداف غير الرسمية في المؤسسات.
  - صعوبة قياس بعض الأهداف التنظيمية بشكل كمي وخاصة في مؤسسات غير الهادفة للربح أو الحكومية.

- عدم إجماع حول الأهداف أو الوسائل التي يقاس بها تحقيق الأهداف.
- الاهتمام بالأهداف المباشرة ذات المستوى الواحد وإهمال الأهداف المتعددة المستويات والمتشعبة<sup>3</sup>.

## 2-2 المدخل المعتمد على الموارد

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقاً لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة<sup>4</sup>".

1-2-2 مؤشرات المدخل : يعتمد هذا المدخل في قياس الفعالية على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المؤسسة على توفير ما تحتاجه من موارد من أهم هذه المؤشرات:

<sup>1</sup> - محمد حسن أحمد، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، عمان الأردن، 2008، ص 105.

<sup>2</sup> - Robbins; Stephen P; Organization theory: Structure ; Design, and application, Prentice – hall international; London; 3<sup>rd</sup> Edition ;1990; P: 54

<sup>3</sup> - فريد النجار، المرجع السابق، ص 398.

<sup>4</sup> - محمد حسن أحمد، المرجع السابق، ص 102.

- القدرة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية.
  - قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.
  - قدرة متخذي القرار على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- 2-2-2 مشاكل وانتقادات المدخل

: وبالرغم من أهمية هذا المدخل في تقييم أداء المؤسسات، إلا أنه قد تعرض كسابقه للانتقادات منها:

- عدم الفصل ما بين مفهومي الفعالية والكفاءة في معايير القياس.
- المبالغة في التركيز على المدخلات المتمثلة باستقطاب الموارد، لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.
- عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفعالية في حالة المؤسسات غير الربحية أو الخدمية<sup>1</sup>.

### 2-3. مدخل العمليات الداخلية

يهتم هذا المدخل بمدى فعالية العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة و نوعية المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها. وتعتبر المؤسسة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات، كذلك إذا ارتفعت درجة رضا العاملين.

ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي تنظيم إذ يتوقف نجاح المؤسسة على ما لديها من موارد بشرية مؤهلة ومدربة.

- 2-3-1 مؤشرات المدخل : فيما يتعلق بالمؤشرات التي يعتمد عليها هذا المدخل فهي:
- وجود مناخ عمل إيجابي، وتنامي روح الفريق.
  - وجود موارد بشرية مؤهلة ومدربة وقيادات فعالة.

-توافر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة والعاملين مما يزيد في درجة الرضا الوظيفي.

- 2-3-2مشاكل وانتقادات حول مدخل العمليات الداخلية : ورغم التوجه الجديد في هذا المدخل الذي يدعو للانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة إلى مدخل موحد متكامل، إلا أنه كغيره من المداخل واجه انتقادات أبرزها:

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية.
- التركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات.
- ارتفاع تكلفة جمع البيانات حول العمليات.

<sup>1</sup> - بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة حالة سونلغاز، فرع الأغواط، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010، ص 25.

- عدم الدقة في بيانات أكثر العمليات.<sup>1</sup>

## 4-2 . مدخل النظم

إن دراسة الفعالية التنظيمية من جانب المخرجات (مدخل الأهداف) أو من جانب المدخلات (مدخل الموارد)، أو العمليات (مدخل العمليات) فقط لا يقدم سوى جزء من الصورة الكلية للفعالية فدراسة الفعالية التنظيمية من هذا المدخل يحتم على المؤسسة أن تقيم قدرتها للحصول على المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وتوزيع هذه المخرجات وإيجاد علاقات فعالة مع المجتمع والبيئة المحيطة بها (المستفيدين، المتعاملين معها، الجهات الحكومية... الخ).<sup>2</sup>

2-4-1 افتراضات مدخل النظم : من أهم الافتراضات التي يقوم عليها المدخل نجد :

- المؤسسة تتكون من مجموعة من الأنظمة فرعية المتفاعلة فيما بينها لها هدف واحد تسعى إلى تحقيقه.

- المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي.

- الفعالية التنظيمية تتطلب التفاعل الايجابي بين المؤسسة وبيئتها الداخلية والخارجية.

2-4-2 مؤشرات مدخل النظم : يمكن ترجمة الافتراضات السابقة إلى مؤشرات هي وسائل وليس غايات بحد ذاتها فيما يلي:

- القدر على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على مدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

- كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية.

- مستوى مقبول الرضا الوظيفي... الخ .

من أهم الانتقادات الموجهة لمدخل النظم صعوبة قياس بعض المعايير. فكيف نقيس معيار مرونة استجابة المؤسسة للبيئة المتغيرة، أو قياس درجة الرضا؟ يعتبر التعدد في مداخل وطرق دراسة الفعالية، ظاهرة طبيعية إيجابية تنسجم مع طبيعة مفهوم الفعالية التنظيمية . و جميع هذه المداخل كانت تبحث عن الطريق الأمثل الذي يحقق قدر أكبر من النجاح للمؤسسة. كما أن هذه المداخل لها وعليها من المزايا والانتقادات التي تجعلنا نحكم بأنه ليس هناك مدخل يمكن أن يعالج بمفرده جميع الجوانب والأبعاد التنظيمية وما يصلح من مؤشرات لقياس الفعالية لمؤسسة ما قد لا يصلح لأخرى.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمد حسن أحمد، المرجع السابق، ص 107.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 120.

<sup>3</sup> - بعاج الهاشمي، المرجع السابق، ص 26.



## ثامنا: الدراسات السابقة

## 1- الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية

1-1- دراسة لناصر قاسيمي: 2004-2005 بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري"، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم لدراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، حاولت الدراسة التعرف على عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري وكيفية تأثيرها على فعالية تسيير هذا التنظيم. توصلت الدراسة إلى:

- كلما توسع العمل التعاوني في النسق الرسمي وغير الرسمي فإن السلوك الصراع يتراجع بنسبة كبيرة، وأنه كلما كانت الخصائص الاجتماعية والشخصية متجانسة كانت العوامل مساعدة في تدعيم التعاون والتقليل من الصراع وأسبابه، وهذا ما أكدته إجابات مبحوثيه، بحيث لم يروا بأن حالة الانسجام والتجانس في هذه الخصائص هي التي تمنعهم من الصراع مع زملائهم في العمل.

- إذا الفعالية تتأثر بتوجه العاملين والقيادة إلى الصراع والتعاون، فإن التعاون والصراع يتأثران بعوامل عديدة داخل التنظيم ومن خارجه، وهي الأخرى تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية.

- استنتج أن الحوافز هي عامل يثير التعاون ويثير الصراع في نفس الوقت فهي تثير الصراع في حالة الحرمان منها أو عدم العدالة في توزيعها أو عدم تقديمها في الوقت المناسب، وتحفز على التعاون في حالة كفايتها والعدالة في توزيعها.

- وجد أن الصراع يكون أيضا بسبب تناقض مصالح العصبية إما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين، ورأى بأن أطراف الصراع تتمثل فيما بين المدير ونائبه، وبين المفتشين والإداريين، وبين الإطارات والرؤساء، وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها.

## 2- الدراسات التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي

## 1-2 الدراسات المحلية

1-1-2 دراسة نقبيل بوجمعة 2005 : تحت عنوان "علاقة المناخ التنظيمي بأسلوب إدارة الصراع" في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، وقد أجرى دراسة ميدانية بثانويات ولاية المسيلة، وقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع في المدارس الثانوية الجزائرية العامة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واشتمل مجتمع الدراسة على جميع الأساتذة والأستاذات العاملين بالمدارس الثانوية بولاية المسيلة والبالغ عدد 1585 أستاذ وأستاذات، أما عينة الدراسة فكانت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها 205 يتوزعون على 8 مدارس ثانوية على مستوى ولاية

المسيلة، وتكونت أدوات الدراسة من استبانة تضمنت محور المناخ التنظيمي وأسلوب الصراع، حاولت الدراسة إذا كانت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع، ومن بين نتائج هذه الدراسة ما يلي:

وجود علاقة ارتباطيه عند مستوى الدلالة 0.05 بين المناخ التنظيمي وأسلوب إدارة الصراع كما أن أسلوب التعاون هو من أكثر أساليب إدارة الصراع استخداما.

**2-1-2 دراسة صلاح عنتر 2009 – 2010** بعنوان "الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال- سطيف"، حاولت هذه الدراسة معرفة أسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية، حيث تم الانطلاق من التساؤل المركزي: ما هي أسباب الصراع التنظيمي بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية؟ وتمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- 1- يؤدي التنافس على المصالح إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.
- 2- يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.
- 3- يؤدي غموض الدور إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.
- 4- يؤدي التفاوت في الصفات الشخصية إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الاستشفائية.

أجريت الدراسة على عينة متمثلة في فئة الممرضين في مستشفى عين أزال – سطيف، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن الممرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب استخدام النفوذ واحتكار السلطة واستخدام الوساطة، وكذلك التنافس على الامتيازات كل هذا أدى إلى عدم الرضا هذا يدل على وجود الصراع

- التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح الصلاحيات ويؤدي إلى الصراع.

- الاتجاهات بين الشباب والكهول بسبب الفارق في السن، وعموما فالمعارضة تعني ضمنا وجود الصراع التنظيمي.

- تعارض الاهتمامات ووجود الخلاف بين الجنس والسن يؤدي إلى الصراع.

## 2-2- الدراسات العربية

**1-2-2 دراسة فوزي عبد الرحمان حامد أبو العساكر: ( 2008 )** بعنوان "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي"، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط إدارة الصراع الخمسة (نمط القوة والسيطرة، التعاون، التسوية، التجنب، التنازل). ومدى تطبيقها من قبل الإدارة لحل

الصراع في وزارة الصحة، أجريت الدراسة على عينة طبقية عشوائية بلغ عدد العينة 475 موظف وتوصلت الدراسة إلى:

تستخدم إدارة الأنماط الأربعة في التعامل مع الصراع التنظيمي وهي مرتبة تنازليا كالاتي: نمط القوة والسيطرة، نمط التسوية، نمط التجنب تنازليا، إلا أن نسبة استخدام أنماط الصراع ضعيفة فجميع النسب كانت منخفضة، أما النمط الخامس وهو نمط التعاون غير واضح الاستخدام فلم يتعرف عليه أفراد العينة وهو يد على إهماله.

**2-2-2 دراسة طارق بن موسى العتيبي 2006**، بعنوان "الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها"، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، مذكرة مكملة للحصول على درجة ماجستير، حاولت الدراسة التعرف على مستوى وأسباب الصراع التنظيمي للمديرية وأساليب التعامل معها، طبقت الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم 270 مفردة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- إن مستوى الصراع التنظيمي في المديرية العامة للجوازات ظهر بشكل عام حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.08.

- إن أهم أسباب الصراع التنظيمي من وجهة نظر الضباط بالمديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها من الأكثر إلى الأقل جاء على النحو التالي: محدودية الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، تعارض الأهداف.

- إن أهم أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي المستخدمة في المديرية العامة للجوازات بحسب ترتيبها تنازليا جاءت على النحو التالي: التعاون، التجنب، التنافس.

### 3- الدراسات السابقة المتعلقة بالفعالية التنظيمية

#### 1-3 الدراسات المحلية

##### الدراسات المحلية

**1-1-3 دراسة صالح بن نوار 2004-2005** بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، حاولت التعرف على مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العامل خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية، اعتمد على العينة الطبقية العشوائية مكونة من 156 عاملا من بينهم 36 فردا مشرفا ومديرا، والباقي عمالا بسطاء مبررا ذلك بأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إن العلاقات الإنسانية الطيبة داخل المؤسسة من بين المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

- إن الاتصال المفتوح من بين العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجامعة، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية. وتوصلت كذلك إلى المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعني العمال وهم مستثنون منها، أما بالنسبة لحالة الرضا لدى العاملين، فهو يرى أن أغلب المبحوثين يتم التخلي عنهم.

**3-1-2 دراسة سويسي عبد الوهاب حول الفعالية التنظيمية 2003-2004 بعنوان "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"**، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، سنة؛ حاولت هذه الدراسة مناقشة إشكالية إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية؟ وإلى أي مدى يمكن قياسها؟.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو مساعدة المسيرين والمشرفين على المؤسسات في التفكير حول سبل قياس الفعالية التنظيمية من خلال عرض للإطار النظري للفعالية التنظيمية واقتراح منهجية تسمح بقياسها واختيار مؤشرات من قبل المسير نفسه. وتوصلت الدراسة إلى أن لوحة القيادة تشكل كأداة تسييرية الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومنطلقاتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطلق عليها الخرائط التنظيمية، بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة.

**3-1-3 دراسة سنوسي علي: بعنوان "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية"**، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، جامعة المسيلة، الجزائر، اقتصرت الدراسة الميدانية على ثلاثة مستشفيات عمومية تابعة لولاية البويرة، هدفت الدراسة إلى وصف وتقييم بيئة المستشفيات العمومية بغرض التعرف على العوامل المؤثرة في أداء المستشفيات وقدراتها على التكيف معها، والتعرف على الممارسات التي تؤدي إلى ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى النتيجة التالية:

تدني مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات العمومية بولاية البويرة.

## 2-2 الدراسات العربية

**2-2-1 دراسة ماهر صالح بنات 2002: بعنوان الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، دراسة حالة بالجامعة الإسلامية بغزة، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية بغزة، وبيان أثر اختلاف كل من: الوظيفة، سنوات الخبرة، نوع الكلية، والرتبة الأكاديمية، في تقدير مستوى الفاعلية لهذه الجامعة، أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية تكونت من 223 عضو من أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية في الجامعة الإسلامية ضمت 124 عضو من الهيئة الأكاديمية و99 عضو من الهيئة الإدارية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

- ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على المقياس الكلي وعلى كل بعد من أبعاده العشرة.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أفراد العينة الكلية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الوظيفة وذلك لصالح الإداريين.
  - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين تقديرات أعضاء الهيئة الأكاديمية لمستوى الفعالية التنظيمية للجامعة الإسلامية على مقياس الفعالية التنظيمية تعزى لمتغير الكلية وذلك لصالح الكليات الشرعية تليها كليات العلوم الإنسانية.
- 2-2-2 دراسة الخطيب وآخرون 1995:** بعنوان الفعالية التنظيمية للجامعات الرسمية في الأردن، هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية الأربع، وبيان أثر اختلاف كل من الجامعة والرتبة الأكاديمية لأعضاء الهيئة التدريسية في تقدير مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات، اشتملت عينة الدراسة على 306 من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية.
- كانت أهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأردنية الرسمية الأربع في مستوى الفعالية التنظيمية لهذه الجامعات.
- تدني مستوى الفعالية التنظيمية للجامعات الأردنية الرسمية بشكل عام.
- يختلف ارتفاع أو انخفاض الفعالية التنظيمية لكل جامعة من هذه الجامعات باختلاف أبعاد الفعالية التنظيمية.

#### الاستفادة من الدراسات السابقة

- منة خلال الدراسات السابقة المعروضة يمكن القول أن هذا التراث العلمي على اختلافه وتنوعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع وساهم في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية حيث أننا استفدنا من الدراسات السابقة في:
- تكوين خلفية علمية شكلت إطاراً نظرياً مناسباً للدراسة.
  - صياغة الإشكالية وتساؤلات الدراسة.
  - تحديد أبعاد الدراسة.
  - صياغة الفرضيات.
  - تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اجتياز مجال الدراسة ووسائل جمع المعلومات.

# الفصل الثاني

## الإطار المنهجي للدراسة

### تمهيد:

يعد هذا الفصل مدخلا للدراسة الميدانية وذلك من خلال اختيار أدوات البحث من حيث الصدق والثبات وكذلك من خلال وصف مجتمع الدراسة.

### أولاً: مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما يكتسبه من أهمية أثناء الدراسة الميدانية حيث يتفق كل المهتمين بمناهج البحث الاجتماعي أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية هي: المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني.

### 1- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، أجريت هذه الدراسة بمؤسسة ملبنة سيدي خالد ولاية تيارت، وعليه سنتطرق إلى جانب مهم من الدراسة وهو معرفة مراحل نشأة المؤسسة، وكذا التعرف على الهيكل التنظيمي لها.

### لمحة تاريخية عن نشأة المؤسسة

**ONA LAIT** المؤسسة الإنتاجية الصناعية المتخصصة في إنتاج الألبان، يقع مقرها الرئيسي في العاصمة، تم استرجاعها في سنة 1969، حيث كانت تعتبر الممول الرئيسي لكافة التراب الوطني، ونظرا لعدة أسباب ولعل من بينها المسافة، سرعة تلف المادة، كثرة الضغط على الوحدة والتوسع الاقتصادي الذي دفع بالدولة إلى تسطير إستراتيجية جديدة مبنية على أسس اقتصادية تهدف إلى تقسيم الوحدة وفق مرسوم رقم 354/81 المؤرخ في ديسمبر 1981 إلى ثلاثة مؤسسات جهوية موزعة على النحو التالي:

**جهة الوسط:** تحت ديوان يسمى "ORLAC" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: "بير خادم، بودواو، بجاية، عين الدفلى، بني تامو في البليدة، ذراع بن خدة"، وهاتين الأخيرتين تم خوصصتهما.

**جهة الشرق:** تحت ديوان يسمى "ORELAIT" وهي تضم كل المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: "سطيف، قسنطينة، عنابة، باتنة".

**جهة الغرب:** تحت ديوان يسمى "ORELAIT" وهي تضم كل من المؤسسات المتواجدة في الولايات التالية: "تيارت، سعيدة، معسكر، بلعباس، تلمسان، مستغانم، بشار التي تعمل مع القطاع العسكري، غليزان تم خوصصتها، وهران تضم مؤسستين تم غلق إحداهما".

كما سبق ذكره فمن المؤسسات المذكورة سلفا انصب اهتمامي على الجهة الغربية وبالتحديد على ملبنة سيدي خالد في تيارت، والتي تم وضع حجر الأساس لها بتاريخ 22 مارس 1985، من طرف الدانماركيين، ثم افتتحت على يد المنظم

"danish" بتاريخ 13 جوان 1987 فكان أول إنتاج رسمي لها، وبقي هؤلاء عامين لتلقين الخبرة وتأهيل كفاءة اليد العاملة في أوساط العمال وبقيت تحت وصاية فرع " المجمع الغربي لإنتاج الحليب " orolait إلى غاية أواخر 1997 بالتحديد في العاشر أكتوبر، الذي يعتبر البداية في انطلاقة اقتصادية أخرى وهي استقلالية التسيير، بمعنى أعطيت للدولة الصلاحية الكاملة في تسيير شؤون المؤسسة إلا أنها تخضع لإدارة مركزية تدعى " فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب " والذي هو عبارة عن تكتل لمجموعة من الدواوين السالفة الذكر، وهذا التكتل كان يهدف إلى بعث الوتيرة الاقتصادية فيما يخص تكنولوجيا الحليب ومشتقاته، مما أعطى نفسا جديدا فيما يخص تطوير هذه المادة وذلك بتحقيق الأهداف التالية:

- 1- تطوير برنامج استثماري لبعث الحيوية الجديدة في الإنتاج.
  - 2- تنوع التجهيزات الخاصة بالإنتاج.
  - 3- تلبية الطلب المتزايد لمادة الحليب ومشتقاته باعتبارها المادة الأساسية والضرورية.
  - 4- مركزية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق هدف البقاء والاستمرارية على المدى الطويل بأهداف اقتصادية واجتماعية.
  - 5- تطوير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة وبالتالي زيادة الإنتاج.
  - 6- البحث والتطوير واليقظة التكنولوجية.
  - 7- تطوير بنية الاقتصاد الوطني وتحقيق التكامل الاقتصادي.
- ولعل أهم ما جعل الملبنة تنال ثقة المستهلكين هو ما تملكه من مؤهلات وأسباب قوة تجعل درجة الثقة فيها كبيرة ومن أهمها:
- 1- السمعة الطيبة والتي تتجسد يوما بعد يوم.
  - 2- قدرات هامة في إنتاج الحليب ومشتقاته بأنواعه الرفيع والعادي.
  - 3- خبرة تتجاوز 20 عاما في مجال الإنتاج.
  - 4- تميز مناخ الملبنة بالهدوء والجدية.
- 1-1 تقديم مؤسسة الحليب سيدي خالد:**

ملبنة سيدي خالد تيارت فرع المجمع الوطني لإنتاج الحليب تابعة إلى ديوان يسمى " group filiale gi plait " مختصة في إنتاج الحليب المبستر ومشتقاته. تقع الوحدة ضمن المخطط المعتمد للاستعمالات الصناعية بالمنطقة الصناعية زعرورة التي تضم عدة مؤسسات وشركات مثل شركة إنتاج الورق شركة القالب، نافطال، سوناطراك..... وهي تقع جنوب شرق الولاية تبعد عن المقر ب 6 كلم، تقع على خط الرابط بين ولاية تيارت وولاية معسكر وسعيدة، وهذا الموقع



الاستراتيجي الهام ساعدها على التزود بالماء والغاز والكهرباء، وعلى كسب حيوية كبيرة فيما يخص تسويق المنتجات من الناحية المحلية أو الجهوية.

### 2-1 المساحة

تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 8.17 هكتار، منها 9240 م مربع مبنية والباقي غير مستعمل.

### 3-1 رأس المال

قدر رأس مال المؤسسة عند إعطاء الاستقلالية التامة لها سنة 1997 متر ب 130.000.000 دج ليتطور ويصل في 2007 إلى 519.770.000 دج ومنذ سنة أصبح المجمع الوطني لمنتجات الحليب هو القابض الأساسي لرأس المال الكلي (تابعة للدولة 100%) وأصبح مقسم إلى مجموعة من الأسهم.

### 4-1 وظائف ومهام الدوائر

1- **المديرية العامة:** تمثل الهيئة العليا في المؤسسة وتتمثل مهمتها في:  
 - تسيير ومراقبة جميع النشاطات داخل المؤسسة بالتعاون مع مختلف المصالح.  
 - تنسيق وتوحيد النشاطات العملية مع العلاقات الخارجية وتحقيق التكامل.  
 - تحضير البرنامج العام لكل الوظائف، وتحديد وتوضيح المهام.  
 - تنسيق الجهود والعمل على توحيدها، وتوفير روح الانسجام والتناسق والتكافل بين مختلف الوحدات.

2- **مديرية المراقبة والتسيير:** تتمثل الوظيفة الأساسية لهذه المصلحة في:  
 - التحكم في مختلف النزاعات والخلافات الداخلية التي يمكن أن تنجم بين العمال.  
 - تحديد الأهداف الممكن تحقيقها من خلال الوسائل المتوفرة.  
 - اتخاذ قرارات تسييره وتصحيحه منحصرة في الزمن.  
 وهذه المديرية تضم مصلحتين هما:

1-2 **مصلحة المراقبة:** مراقبة بطاقات العمال عند الدخول ومختلف التصرفات المخالفة للقوانين كالتدخين.

- تسجيل النزاعات الحاصلة وتقديم المبررات إن أمكن.  
 - استقبال الزيارات وإرشاد الطلبة والباحثين والزوار بأنواعهم.  
 - تولى مهمة حراسة المؤسسة.

### 2-2 مصلحة التسيير

- المراقبة والتأكد من صحة ودقة المعطيات المتعلقة بالوحدة.  
 - معالجة المعلومات الصادرة من مجموع وظائف الوحدة.  
 - تحديد النتائج ومراقبة الأنشطة وطرق الحساب وكيفية تسجيل في اليوميات.  
 - مراقبة كيفية صرف الغلاف المالي.

**3- مديرية الإنتاج**

هي وحدة تنظيمية تقوم بوظيفة الإنتاج، أي هي العملية التي يتم بمقتضاها استقبال مجموعة من العناصر (مدخلات) من مواد أولية ووسائل الإنتاج واليد العاملة، وتندرج في سير النشاط (تحويل)، لكي تنتج مجموعة من المنتجات (مخرجات) بأنواعها من سلع نهائية لها علاقة مع مختلف مصالح المؤسسة. مصلحة التسويق ( تقديم المواصفات التي يجب أن يكون عليها المنتج)، مصلحة مالية (استبدال أو شراء آلات جديدة ذات تكنولوجيا عالية)، مصلحة المحاسبة التحليلية (تقديم التكلفة النهائية للتمويل لتضاف لها تكلفة الإنتاج)، مصلحة التخزين (معرفة الحجم الساعي الذي يمكنه للمخزن أن يستوعبه)، وهذا كله يؤدي إلى إنتاج كميات محددة مطابقة لرغبات المستهلكين وحاجاتهم.

تتمثل مهام دائرة الإنتاج فيما يلي:

- تقديم الحصيلة اليومية لكمية الإنتاج، والحفاظ على متوسط مستواه.
- التسجيل اليومي لمختلف المنتجات، ومحاولة إدخال تكنولوجيا جديدة.
- مراقبة مختلف مراحل الإنتاج اليومي من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- تغيير مخطط الإنتاج، ودراسة إمكانية إدخال منتجات جديدة.
- الحفاظ على السير الدائم لوسائل الإنتاج من أجل إنتاج الكمية المطلوبة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المناسب.

**4- مديرية التجارة**

يعتبر هذا القسم المحطة الأخيرة لوصول المجهودات التي سبق وأن بدلت في قسم التصنيع، فبعد عملية التصنيع يقوم قسم التجارة بدوره المتمثل في تصريف المنتج المصنع إلى المتعاملين مع الوحدة، سواء كانت شركات أو تجار أو أشخاص عاديين، ومن مهام دائرة التجارة:

- القيام بالبيع من خلال مصلحة المبيعات والتسويق.
  - توفير الظروف الملائمة لتخزين فائض الإنتاج.
  - تدعيم السوق الوطنية والدولية على حسب الطلب.
- تشتمل هذه الدائرة على:
- مصلحة التسويق، ومصلحة الفاتورة، ومصلحة النقل.

**5- مديرية الإدارة العامة والموارد البشرية**

يهتم هذا القسم بتسيير الموارد البشرية والوسائل العامة للمؤسسة ومن مهامه:

- وضع مخططات خاصة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تنسيق وتنشيط أعمال المصالح الموجودة تحت سلطتها.
- احترام قانون العمل الخاص بالمؤسسة.

- الاستعمال العقلاني للوسائل المتاحة.

وتشتمل هذه الدائرة على: مصلحة الشؤون الاجتماعية، مصلحة الموارد البشرية والأجور، مصلحة المستخدمين، مصلحة الإعلام الآلي والمعلومات.

**6-المديرية المالية والقبض: تضم:**

**1-6 مديرية المالية والقبض:**

هو عبارة عن قطاع حيوي في المؤسسة والركيزة الأساسية لها، يهتم بالجانب المالي من مداخيل ومصاريف وأرباح، أي أنه يهتم بالحركة المالية من جانب الارتفاعات والانخفاضات من خلال ارتفاع المردود وانخفاضه أي أنها تتكفل بتسيير كافة التدفقات المالية الحاصلة لمصادر التمويل من بنوك، البورصات..... وتساهم في توجيه هذه الأموال إلى خدمة استثمارات المؤسسة ونشاطها.

**2-6 مديرية المحاسبة:** تقوم بتدوين كل الممتلكات والعمليات والحركات التي تقوم بها المؤسسة من تدفقات مالية أو مادية، داخلية أو خارجية في دفتر المحاسبة، تظهر جميع المعلومات بصفة كاملة وذات معنى واضح، يسمح لمستخدمي هذه المعلومات من اتخاذ القرارات الاقتصادية الناجعة، تسمح بالتسيير الأمثل للمؤسسة ويكون ذلك باستعمال شتى أنواع المحاسبة، كل حسب الغرض الذي وجدت من أجله.

**7-مصلحة التموين:** مسؤولة عن تدبير مختلف احتياجات المؤسسة من المواد الأولية والمتمثلة في بودرة الحليب، حليب البقر المقتنى من المزارع والذي يعتبر في حد ذاته مادة أولية وفي نفس الوقت مادة مصنعة بعد تعقيمه وقتل الجراثيم الموجودة فيه، البلاستيك لتعبئة الحليب، شراء المعدات المكتبية والمواد اللازمة للإدارة من أجل ضمان سيرورة العمل ومصلحة التموين لديها علاقة مباشرة مع مصلحة التخزين.

**8-مديرية الصيانة:** تعمل على إصلاح التلف الناتج عن الاستعمال والوقاية وذلك بغية: - تفادي الانقطاع في الإنتاج.

- تفادي انخفاض الجودة وزيادة تكاليف الإنتاج.

ولهذه الوظيفة علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج والتوزيع لاشتمالهما على: مصلحة الصيانة الوقائية، مصلحة الصيانة العلاجية.

**9-مديرية المخبر ومراقبة الجودة:**

**1-9 مصلحة المخبر:** تسهر على القيام بمختلف التحاليل من أجل مراقبة النوعية ومدة الصلاحية للمنتوج.

**9-2 مصلحة مراقبة الجودة:**

- تحليل المواد الأولية عند استقبالها وعند تخزينها.
- مراقبة المنتجات الثانوية.
- تحديد معامل الجودة ومراقبة معايير الإنتاج.
- مراقبة المنتجات تامة الصنع بعد إنتاجها وقبل تعبئتها.

**2-المجال البشري**

حتى تكون الدراسة علمية وعملية ولكي يصل الباحث إلى نتائج واقعية وموضوعية لا بد من تحديد المجتمع الأصلي للدراسة تحديدا دقيقا، حيث يسمح بتحديد العينة المطلوبة للاختبار وجمع المعطيات من أفرادها عن طريق استخدام الوسائل والأدوات المناسبة أمام مجتمع الدراسة الذي يهدف إلى جمع المعلومات منهم.

وتعتبر اليد العاملة الركيزة الأساسية للمؤسسة، إذ أنها تساهم في تطوير عملية الإنتاج والتحكم فيه، وتعمل على إعطاء حيوية اقتصادية محلية وجهوية للمؤسسة للمواجهة بجودة ونوعية عالية، وعليه تضم ملبنة سيدي خالد حوالي 154 عامل بمستويات مختلفة وهي مقسمة كما يلي:

يبلغ عدد الإطارات 40 عامل، وأعاون التحكم عددهم 74 عامل، أما أعوان التنفيذ فبلغ عددهم 40 عامل.

**3-المجال الزمني**

بدأت التربص في مؤسسة ملبنة سيدي خالد في تيارت يوم 2018/02/21 وقد مرت الدراسة بالمراحل التالية:

**المرحلة الأولى:**

تمثلت في الزيارة الأولية للمؤسسة للقيام بطلب إجراء الدراسة الميدانية، حيث تمت الموافقة الشفهية من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية بالقسم وذلك في 2018/02/01.

**المرحلة الثانية:**

امتدت من 02 إلى 2018/02/21 تمثلت في الزيارة الرسمية للمؤسسة من أجل التوقيع على طلب إجراء الدراسة الميدانية من طرف مدير الوحدة، ولكن صادفتنا صعوبات حيث لم يسمح لي بالدخول إلى الإدارة من قبل الحارس بقوله أن المؤسسة لديها مشاكل خاصة وأنه لا يوجد لا مدير ولا سيكريتاريا وبقي الحال هكذا إلى غاية 2018/02/21 حيث سُمح لي بالدخول وأخذ التوقيع على طلب التربص.

**المرحلة الثالثة:** من 21 فيفري إلى غاية 15 مارس 2018.

تمت في هذه المرحلة إجراء دراسة استطلاعية حيث كان الغرض من الدراسة التقرب إلى الواقع المعاش للمؤسسة، وتوفير المعلومات الأولية عن المؤسسة وتم تبادل أطراف الحديث مع بعض العمال في مكتب السكريتاريا حول موضوع الدراسة.

**المرحلة الرابعة:** 2018/02/18

تم إجراء المقابلة مقابلة مع رئيس مصلحة المنازعات، ورئيس مصلحة الموارد البشرية، باعتبار المقابلة إحدى الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات الضرورية، حيث تم طرح بعض الأسئلة عليهم حول الطرق والأساليب التي يتم التعامل بها مع الصراع داخل المنظمة، والأساليب الأكثر استعمالا عند حدوث صراع ما.

**المرحلة الخامسة:** 2018 29-26 مارس

تم توزيع الاستمارات على عينة الدراسة الاستطلاعية وبعد ثلاث أيام تم جمع الاستبيانات وتم مقابلة بعض العمال الذين لم يستطيعوا الإجابة على الاستمارة نظرا لعدم قدرتهم على القراءة فتم طرح الأسئلة شفويا لهم من طرف الباحثة.

**ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:**

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث بالأساليب والوسائل والأدوات التي يقرها العلم ويعترف بصدقها من جهة ويضمن التواصل مع البحث النظري من جهة أخرى.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي الذي يعرف بأنه "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي، منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوصف ظاهرة أو مشكلة وتصويرها".<sup>1</sup>

حيث يقوم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن وتفسيره، فهو يهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الظواهر، كما يعرف أيضا بأنه طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف وأفراد وأحداث وأوضاع معينة.<sup>2</sup>

**ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة**

تختلف أدوات البحث ووسائله من بحث إلى آخر، من الاختبارات إلى المقابلة والملاحظة والاستمارة إلى غير ذلك، حيث تتحدد الأداة المناسبة في ضوء أهداف البحث وفرضياته والأسئلة التي يسعى إلى الإجابة عنها، وقد يحتاج الباحث إلى

<sup>1</sup> - غازي عناية، البحث العلمي منهجية إعداد البحوث والرسائل الجامعية، ماجستير، ط، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 13.

استخدام أكثر من أداة حتى يتمكن من الإجابة عن جميع الأسئلة التي تطرحها الدراسة بدقة.

اعتمدنا في الدراسة الراهنة على الأدوات التالية:

### 3-1 الملاحظة العلمية البسيطة:

اعتمدنا عليها كونها تعد من أهم الوسائل المستعملة لدى الباحثين في جمع المعلومات والحقائق من الحقل الاجتماعي أو الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات، ولقد أفادتنا هذه التقنية في التشخيص المباشر لواقع المؤسسة وذلك من خلال التعرف على طبيعة العمل، ومجمل الشروط التي يعمل فيها العمال، وكذلك ملاحظة طريقة تعامل العمال فيما بينهما وطريقة تعاملهم مع رؤسائهم.

### 3-2 الاستبيان

تم الاعتماد عليه كأداة أساسية باعتباره يحتوي على العديد من الأسئلة المعدة مسبقاً، حيث يعد من الأدوات شائعة الاستخدام في البحوث الاجتماعية لجمع البيانات، يعتمد على مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة.<sup>1</sup>

احتوى الاستبيان على أسئلة مغلقة وأخرى مفتوحة، تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين الذي بلغ عددهم خمسة محكمين، والذين أبدوا ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول محتويات الاستبيان، وقد تم الأخذ بهذه الملاحظات مع توجيهات المشرف على المذكرة وذلك من أجل الوصول إلى الصورة النهائية للاستبيان الذي احتوى على 53 سؤال.

### 3-2-1 خطوات بناء أداة الدراسة:

ويشمل ذلك على خطوات بناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس أساليب إدارة الصراع المتبعة لدى مدير ملبنة سيدي خالد، وقياس مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي المؤسسة، وتم إعداد أداة الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

#### الخطوة الأولى: تحديد الهدف من أداة الدراسة:

تمثل الهدف من أداة الدراسة بما يلي:

- التعرف على الأساليب إدارة الصراع المتبعة لدى مدير مؤسسة ملبنة سيدي خالد بتيارت من وجهة نظر الموظفين.

- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية لدى موظفي مؤسسة ملبنة سيدي خالد.

- التوصل إلى العلاقة الارتباطية بين الأساليب المتبعة لتسيير الصراع التنظيمي وبين مستوى الفعالية التنظيمية لدى الموظفين في ملبنة سيدي خالد بتيارت.

<sup>1</sup> - ناريمان يونس لهلوب، إستراتيجية البحث الاجتماعي (الأنثوجرافيا) "الأسس والطرائق"، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 256.

- التعرف على الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لموظفي المؤسسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي تعزياً لمتغيري الأقدمية والمستوى الوظيفي.

- التعرف على الفروق في مستوى الفعالية التنظيمية في نظر الموظفين تعزياً لمتغيري الأقدمية والمستوى الوظيفي.

#### الخطوة الثانية: تحديد مجالات قياس لأداة الدراسة

تمثلت مجالات القياس في أداة الدراسة بما يلي:

1- أساليب إدارة الصراع التنظيمي المتبعة لدى مدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر الموظفين من خلال قياس أربعة أساليب لإدارة الصراع، وهي : أسلوب السلطة، أسلوب التعاون، أسلوب التجنب، أسلوب التسوية.

2- مستوى الفعالية التنظيمية في مؤسسة ملبنة سيدي خالد بتيارات من وجهة نظر الموظفين من خلال 10 عبارات.

#### الخطوة لثالثة: صياغة أداة الدراسة

تم صياغة أداة الدراسة مع مراعاة الصياغة الواضحة والمفهومة للعبارات والملائمة لمستواهم، باستخدام مقياس لكرت الذي يستخدم للإشارة إلى درجة الموافقة أو عدم الموافقة على مجموعة من العبارات التي بالشئ موضوع الاتجاهات، ويسمى هذا المقياس أحياناً باسم المقياس التجميعي، وذلك نظراً للعمليات الحسابية التي يستخدمها، ويندرج مقياس لكرت إلى خمس عبارات أو خيارات، حيث تنحصر الإجابة المستخدمة في الأسئلة المصممة في هيئة مصفوفة على النحو التالي:

1- موافق بشدة: تعني درجة الموافقة المطلقة للعبارة وتطبيقها بشكل تام في المؤسسة.

2- موافق: تعني درجة الموافقة أقل من موافق بشدة.

3- محايد: لا يوجد رأي واضح أو هناك تردد في الإجابة عن العبارة.

4- غير موافق: تعني درجة عدم الموافقة على العبارة.

5- غير موافق بشدة: تعني الرفض المطلق للعبارة.

ويتم التعبير عن هذه الاستجابات الخمسة بتقييم من واحد إلى خمسة أو العكس، ويعد هذا المقياس من أشهر المقاييس المستخدمة في قياس الاتجاهات، وذلك لسهولة استخدامه وتطبيقه وعليه سيستخدم الباحث هذا المقياس في قياس العلاقة بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### الخطوة الرابعة: تحديد درجة القطع لمقياس ليكرت

تتعدد مسميات درجات القطع فأحيانا يطلق عليها مستويات الأداء، وأحيانا يطلق عليها مستويات التمكين، أو درجات النجاح أو الاجتياز، أو الحد الأدنى للكفاية، وهي تعبر عن الحد الأدنى المقبول للأداء.

وتحديد هذه الدرجة يعتبر من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، وبها يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناء على عدد الخيارات والفئات في المقياس. وفيما يلي نصف خطوات التفسير من خلال درجات القطع لمقياس ليكرت الخماسي:

1- يتم حساب المدى لفئات المقياس حيث يساوي:  $5 - 1 = 4$

يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات:  $4 / 5 = 0.8$  فتكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من: 1 إلى  $1 + 0.8$  وهكذا مع بقية قيم المتوسطات الحسابية. والجدول التالي يوضح طريقة تفسير قيم المتوسطات الحسابية.

| التفسير         | قيمة المتوسط الحسابي |
|-----------------|----------------------|
| درجة منخفضة جدا | من 1 إلى 1.80        |
| درجة منخفضة     | من 1.81 إلى 2.60     |
| درجة متوسطة     | من 2.61 إلى 3.40     |
| درجة مرتفعة     | من 3.41 إلى 4.20     |
| درجة مرتفعة جدا | من 4.21 إلى 5.00     |

### الخطوة الخامسة: عرض أداة الدراسة على الحكمين

صدق الحكمين (الظاهري): تم تطبيق الأداة في شكلها الأولي ثم عرضها على مجموعة من الحكمين عددهم خمسة أساتذة متخصصين في علم الاجتماع، لإبداء ملاحظاتهم وأرائهم حول شمولية أبعاد الاستبيان، ومدى مناسبة الفقرات للأبعاد، ومدى تقويم الصياغة اللغوية وإضافة أية اقتراحات أو تعديلات.

### الجدول يبين قائمة الأساتذة الحكمين

| التخصص                | الأساتذة    |
|-----------------------|-------------|
| علم الاجتماع الحضري   | بوطيبة      |
| علم اجتماع تنظيم وعمل | مرباح مليكة |



|            |                       |
|------------|-----------------------|
| بوسكرة عمر | علم الاجتماع الثقافي  |
| داود       | علم الاجتماع الديني   |
| لطروش      | علم الاجتماع والاتصال |

**الخطوة السادسة:** توزيع الاستمارات على عينة الدراسة بطريقة عشوائية والمتمثلة في 50 فرد.

### 3-3-2 الصورة النهائية للاستبيان

#### أولاً: المحور الأول

يحتوي على البيانات الأولية ويبدأ من السؤال ( 01-07).

#### ثانياً: استبيان أساليب تسيير الصراع التنظيمي

تضمن أربع محاور جاءت كما يلي:

#### المحور الأول

يحتوي على بيانات تحت عنوان أسلوب الإجبار وتبدأ من السؤال ( 08-13 ).

#### المحور الثاني

يحتوي على بيانات تحت عنوان أسلوب التعاون تبدأ من السؤال (14-21).

#### المحور الثالث

يحتوي على بيانات تحت عنوان أسلوب التجنب، وتبدأ من السؤال ( 22-32).

#### المحور الرابع

يحتوي على بيانات تحت عنوان أسلوب التسوية، وتبدأ من السؤال (33-42).

#### ثالثاً: استبيان الفعالية التنظيمية

تضمن 10 عبارات تبدأ من السؤال ( 43 إلى 52).

#### رابعاً: أساليب الدراسة

بما أن الدراسة تنطوي تحت الدراسات الوصفية، فإنها تعتمد على أسلوبين أساسيين، أسلوب كمي وأسلوب كيفي، يتمثل الأسلوب الكمي في جمع البيانات من الواقع وتبويبها في جداول وحسابها.<sup>1</sup>

أما فيما يخص الأسلوب الكيفي فهو بؤرة ارتكاز البحث وذلك من خلال تحليل ما تم جمعه من بيانات والتفسير والتعليق على الجداول بالاعتماد على التراث النظري والشواهد الواقعية.

1 - أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ( المفاهيم والأدوات)، ط 2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 135.

لقد تمت معالجة بيانات الدراسة بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروف ب ( spss ) إصدار 20 الذي يعتبر أحد البرامج المهمة التي تساعد الباحث في معالجة البيانات باستخدام الحاسوب من حيث إدخال البيانات وحفظها وتحليلها بطريقة تتسم بالسرعة والدقة. وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- إختبار التوزيع الطبيعي (سميرنوف): يستخدم لمعرفة إن كانت البيانات تتبع توزيع طبيعي أم لا.

2- النسب المئوية والتكرارات: لوصف أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية.

3- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لمعرفة درجة ممارسة أساليب تسيير الصراع التنظيمي المتبعة من قبل المدير، و معرفة مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

4- ألفا كرومباخ: هو إحدى الطرق تم استخدامه لحساب ثبات أداة الدراسة.

5- تحليل التباين الأحادي ( ANOVA ): لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية وفقا لمتغيرات الدراسة: الأقدمية، المستوى الوظيفي.

6- معامل الارتباط سبيرمان: لحساب العلاقة الارتباطية بين متغيرين ( أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية).

#### خامسا: عينة الدراسة

تعد العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث وممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثيل، حيث يمكن تعميم نتائج تلك العينة على المجتمع بأكمله.<sup>1</sup>

وانطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية تخدم أغراضه وأهدافه وفقا لإمكانية الباحثة، ونظرا لصعوبة إجراء الدراسة على كامل المجتمع الأصلي الذي يبلغ عددهم 154 عامل، وضيق الوقت المتاح للباحثة اعتمدنا على عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة والتي حددت بنسبة 45% أي 70 عامل.

#### حساب العينة

$$\begin{array}{l} 100\% \leftarrow 154 \\ 45\% \leftarrow N \end{array}$$

$$N = 154 * 45 / 100 = 69.30$$

إذن عدد العينة هو 70 عامل.

1 - خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الله عبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 229.

وتم تقسيم الاستمارة على عينة عشوائية من جميع المصالح عن طريق قائمة أسماء الموظفين و اختيار العينة عن طريق وضع الاصبع على القائمة إلى أن تم اكتمال العدد المطلوب، ولم تسترجع جميع الاستمارات حيث فقدت 13 استمارة واستبعدت 07 منها لأنها لم تملئ كاملة.

**الجدول رقم 02 : يبين مجموع العينة والمستبعد منها**

| عينة الدراسة   | العدد | النسبة من المجتمع | النسبة من العينة |
|----------------|-------|-------------------|------------------|
| العدد الموزع   | 70    | 45.45%            | 100%             |
| العدد المفقود  | 13    | 8.44%             | 18.57%           |
| العدد المستبعد | 07    | 4.54%             | 10%              |
| العدد المتبقي  | 50    | 32.46%            | 71.42%           |

سادسا: الخصائص السيكمترية للأداة

**1- إختبار التوزيع الطبيعي:**

**الفرضية الصفرية:** تخضع البيانات أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية لتوزيع طبيعي.

**الفرضية البديلة:** لا تخضع البيانات أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية إلى توزيع طبيعي

**الجدول رقم 03 : يوضح نوع التوزيع للبيانات**

اختبار كولموجروف سمير نوف

| الدرجة الكلية      | statistique | ddl | sig   |
|--------------------|-------------|-----|-------|
| الدرجة الكلية      | 0.16        | 50  | 0.001 |
| الفعالية التنظيمية | 0.21        | 50  | 0.000 |

يتضح من الجدول أن قيمة المستوى المعنوية Sig للدرجة الكلية بلغت 0.01 وفق اختبار سمير نوف، ومن خلال البيانات الكمية الموضحة نتوصل إلى القرار الإحصائي التالي: بما أن قيمة المستوى المعنوية sig للدرجة الكلية والفعالية التنظيمية أصغر من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية ونقول أن بيانات الدرجة الكلية والفعالية التنظيمية لا تتبع توزيع طبيعي.

2- صدق الاتساق الداخلي للفقرات:

بعدما تم التأكد من الصدق الظاهري لأداة قمنا بتوزيعها على عينة الدراسة المتمثلة في 50 عامل من عمال ملبنة سيدي خالد تيارت-، وبعد ذلك قمنا بحساب صدق الاتساق الداخلي عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية spss إصدار 20، لحساب معامل الارتباط بين الفقرة والبعد، والفقرة والدرجة الكلية حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

الجدول رقم 04 : يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد السلطة

| الفقرة | الارتباط مع البعد |
|--------|-------------------|
| 01     | 0.62**            |
| 02     | 0.33*             |
| 03     | 0.61**            |
| 04     | 0.66**            |
| 05     | 0.69**            |
| 06     | 0.71**            |

\*\* دال عند 0.01 و \* دال عند 0.05 .

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.33\* إلى 0.71\*\*، وهذا يعني أن قيم هذا البعد مرضية ومعظمها دالة عند 0.01، وعليه يمكن تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 05: يمثل صدق الاتساق الداخلي لبعد التعاون

| الفقرة | الارتباط مع البعد |
|--------|-------------------|
| 01     | 0.71**            |
| 02     | 0.69**            |
| 03     | 0.48**            |
| 04     | 0.45**            |
| 05     | 0.80**            |
| 06     | 0.56**            |

|    |        |
|----|--------|
| 07 | 0.77** |
| 08 | 0.86** |

يتضح من الجدول أن معظم معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.45\*\* إلى 0.86\*\* وهي كلها دالة عند 0.01 ، وهذا يعني أن قيم المتغير مقبولة ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية.

الجدول رقم 06 : صدق الاتساق الداخلي لبعد التجنب

| الفقرات | الارتباط مع البعد |
|---------|-------------------|
| 01      | 0.57**            |
| 02      | 0.73**            |
| 03      | 0.75**            |
| 04      | 0.18              |
| 05      | 0.81**            |
| 06      | 0.73**            |
| 07      | 0.23              |
| 08      | 0.51**            |
| 09      | 0.27              |
| 10      | 0.75**            |
| 11      | 0.57**            |

يتضح من الجدول أن معظم معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.51\*\* إلى 0.81\*\*، وكلها دال عند 0.01، وهذا يعني أن قيم المتغير جيدة ويمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية، مع العلم أنه تم حذف العبارات رقم 04 . 07 . 09 التي تحصلت على قيمة ضعيفة جدا وغير دالة.

الجدول رقم 07 : يوضح الاتساق الداخلي لبعء التسوية

| الفقرات | الارتباط مع البعد |
|---------|-------------------|
| 01      | 0.83**            |
| 02      | 0.16              |
| 03      | 0.83**            |
| 04      | 0.53**            |
| 05      | 0.77**            |
| 06      | 0.84**            |
| 07      | 0.83**            |
| 08      | 0.80**            |
| 09      | 0.85**            |
| 10      | 0.77**            |

يتضح من الجدول أن معاملات الارتباط تتراوح ما بين 0.53\*\* إلى 0.85\*\* وكلها دال عند 0.01، وهذا يعني أن قيم هذا المتغير مقبولة ويمكن تطبيقها على الدراسة الأساسية، مع العلم أنه تم حذف العبارة رقم 02، لأنها حصلت على قيمة ضعيفة وغير دالة.

الجدول رقم 08 : يمثل صدق الاتساق الكلي لأساليب تسيير الصراع التنظيمي

| البعد         | الدرجة الكلية |
|---------------|---------------|
| أسلوب السلطة  | 0.89**        |
| أسلوب التعاون | 0.58**        |
| أسلوب التجنب  | 0.92**        |
| أسلوب التسوية | 0.93**        |

يتضح لنا من الجدول أن معامل ارتباط أسلوب السلطة قدر ب 0.89\*\*، وأسلوب التعاون 0.58\*\*، وأما أسلوب التجنب وصل إلى 0.92\*\*، وفي الأخير أسلوب التسوية 0.93\*\*. ومن هنا يتضح أن معاملات الارتباط جاءت مرتفعة وهذا يدل

على قوة التماسك الداخلي لفقرات أداة الدراسة، وتم حذف العبارات ذات قيم الضعيفة.

### الجدول رقم 09 : يوضح الاتساق الداخلي لفقرات متغير الفعالية التنظيمية

| الفقرات | قيمة الاتساق |
|---------|--------------|
| 01      | 0.77**       |
| 02      | 0.47*        |
| 03      | 0.71**       |
| 04      | 0.57**       |
| 05      | 0.77**       |
| 06      | 0.60**       |
| 07      | 0.58**       |
| 08      | 0.57**       |
| 09      | 0.24         |
| 10      | 0.77**       |

يتضح من الجدول أن قيم تناسق الفقرات تتراوح ما بين  $0.47^*$  إلى  $0.77^{**}$  وهي درجات مقبولة من الصدق، أي أنه يمكن تطبيقها في الدراسة الأساسية. ومعظمها دال عند  $0.01$ . مع العلم أنه تم حذف العبارة رقم 09 لأنها تحصلت على قيمة ضعيفة.

### 3- حساب معامل ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة بطريقة التجزئة النصفية، الكلي لمحور الفعالية التنظيمية  $0.66$ ، وتعتبر جميع معاملات الثبات السابقة مقبولة ومناسبة لأغراض هذه الدراسة، وكذلك تم حساب معامل ثبات كل بعد من أبعاد الصراع التنظيمي، فبلغ ثبات أسلوب السلطة  $0.71$  وثبات أسلوب التعاون  $0.89$ ، وبلغ ثبات التجنب  $0.78$ ، و ثبات التسوية  $0.89$ .

## الجدول الرقم 10: يوضح معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها

| الثبات بأداة الدراسة وأبعادها | الثبات بطريقة التجزئة النصفية |
|-------------------------------|-------------------------------|
| أساليب إدارة الصراع التنظيمي  | أسلوب السلطة 0.51             |
|                               | أسلوب التعاون 0.81            |
|                               | أسلوب التجنب 0.85             |
|                               | أسلوب التسوية 0.92            |
|                               | الثبات الكلي 0.93             |
| الفعالية التنظيمية            | الثبات الكلي 0.80             |
| الثبات الكلي لأداة الدراسة    | 0.92                          |

من الجدول يتضح أن الثبات الكلي لأداة الدراسة بلغ 0.92، وبلغ الثبات الكلي لأساليب تسيير الصراع التنظيمي 0.93، أما أبعاده قدر ثبات لأسلوب السلطة ب 0.51، وثبات أسلوب التعاون بلغ 0.81، وأسلوب التجنب 0.85 و أسلوب التسوية 0.92، وكذلك تم حساب ثبات الفعالية التنظيمية وبلغ 0.80. ومن خلال المعطيات الكمية نجد أن جميع معاملات الثبات السابقة مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة.

## 4- الصورة النهائية لأداة الدراسة

أصبحت أداة الدراسة جاهزة في صورتها النهائية لقياس ما وضعت له بعد التعديل، وتكونت أداة الدراسة من 47 عبارة، موزعة على ثلاث محاور: محور البيانات الأولية متضمن 07 أسئلة، ومحور أساليب إدارة الصراع وتمثل في أربعة أساليب، ومحور الفعالية التنظيمية وتمثل في 10 عبارات، والجدول رقم يبين توزيع عدد فقرات أداة الدراسة على أبعادها.



الجدول رقم 11 : يوضح الصورة النهائية لأداة الدراسة

| عدد العبارات | أداة الدراسة ومحاورها            |                              |
|--------------|----------------------------------|------------------------------|
| 07           | البيانات الأولية                 |                              |
| 06           | أسلوب السلطة                     | أساليب تسخير الصراع التنظيمي |
| 08           | أسلوب التعاون                    |                              |
| 08           | أسلوب التجنب                     |                              |
| 09           | أسلوب التسوية                    |                              |
| 31           | المجموع الكلي لعبارات الأساليب   |                              |
| 9            | مجموع عباراتها                   | الفعالية التنظيمية           |
| 47           | العدد الكلي لعبارات أداة الدراسة |                              |

الدراسة الأساسية: بعد التأكد من صدق و ثبات الأداة الذي أثبتته النتائج يمكننا القيام بالدراسة الأساسية.

سابعاً: خصائص عينة الدراسة الأساسية

الجدول رقم 12: يوضح خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 64%            | 32      | ذكر     |
| 36%            | 18      | أنثى    |
| 100%           | 50      | المجموع |

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 32 مفردة بنسبة 64 % من الذكور، فيما نجد 18 مفردة بنسبة 36 % من الإناث. يرجع هذا التفاوت في الجنس إلى طبيعة العمل بالمؤسسة باعتبارها مؤسسة صناعية إنتاجية، لأنها تعتمد على جهد بدني لمقابلة آلات الإنتاج، وهذا الأمر الذي يؤكد سبب ارتفاع معدل الذكور. أما بالنسبة للإناث فنجد أغلب نشاطهم في المؤسسة محل الدراسة يعتمد على الجهود الفكرية الإداري أو في العمل في المخبر، وهذا راجع إلى عدم إمكانية توظيف المرأة في وظائف تقنية وميدانية بالدرجة الأولى.

الجدول رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

| النسبة المئوية | التكرار |                       |
|----------------|---------|-----------------------|
| 28%            | 14      | من 18 إلى غاية 28 سنة |
| 56%            | 28      | من 29 سنة إلى 39 سنة  |
| 16%            | 8       | من 40 إلى 50 سنة      |
| 100%           | 50      | المجموع               |

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول المتعلق بالسن أن غالبية أفراد العينة المتمثل ب 28 فرد يتمركز سنهم في الفئة العمرية (من 29 سنة إلى 39 سنة) بنسبة تقدر ب 56 % ، وتليها 28 مفردة متمركزة في الفئة العمرية (من 18 سنة إلى غاية 28 سنة) بنسبة 28 % ، في حين نجد 8 أفراد يتمركز سنهم في الفئة العمرية (من 40 سنة إلى 50 سنة) بنسبة 16 %.

باستقراء هذه المعطيات الرقمية نجد أن الفئة الغالبة هي من (29 إلى 39 سنة) هي التي تمثل أكبر يد عاملة وهذا يدل على التواجد المعتبر لعنصر الشباب في هذه المؤسسة موضوع الدراسة حيث أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنظر إلى ما تمثله

بالنسبة للموارد البشرية، ونظرا لما تتميز به من فعالية وقدرة على الإنتاج، بالإضافة إلى طموحاتها المستقبلية حيث لو تم استغلالها الاستغلال الأمثل لأمكن تحقيق الأهداف الطموحة للمؤسسة.

**الجدول رقم 14 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى التعليمي**

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 10%            | 5       | إبتدائي |
| 12%            | 6       | متوسط   |
| 10%            | 5       | ثانوي   |
| 68%            | 34      | جامعي   |
| 100%           | 50      | المجموع |

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم أن معظم أفراد العينة بعدد 34 فرد بنسبة 68 % ذو مستوى جامعي، و6 أفراد بنسبة 12 % مستوى متوسط، في حين نجد كل من عدد الأفراد ذو المستوى الابتدائي و المستوى الثانوي متعادلين بقيمة 5 أفراد في كل مستوى بنسبة 10 %.

وعليه تبين الشواهد الكمية أن أغلبية الأفراد يمتلكون شهادات جامعية.

**الجدول رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب المستوى الوظيفي**

| النسبة المئوية | التكرار |             |
|----------------|---------|-------------|
| 16%            | 8       | إطار        |
| 26%            | 13      | عون تحكم    |
| 58%            | 29      | أعوان تنفيذ |
| 100%           | 50      | المجموع     |

يتضح من الجدول أعلاه أن 29 فرد بنسبة 58 % أعوان تنفيذ، و13 فرد بنسبة 26% من أعوان التحكم، و 08 أفراد بنسبة 16% إطارات.

من خلال الجدول يتضح لنا أن ملبنة سيدي خالد توظف بنسبة كبيرة من عمال التنفيذ. وهذا يقودنا إلى طبيعة عمل المؤسسة الذي يركز بدرجة كبيرة على ممارسة العمليات التشغيلية أكثر من الإطارات وأعوان التحكم.

الجدول رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الحالة المدنية

| النسبة المئوية | التكرار |         |
|----------------|---------|---------|
| 46%            | 23      | أعزب    |
| 50%            | 25      | متزوج/ة |
| 02%            | 01      | مطلق/ة  |
| 02%            | 01      | أرمل/ة  |
| 100%           | 50      | المجموع |

يتضح من البيانات الكمية في الجدول الخاص بالحالة المدنية أن نصف أفراد العينة متزوجين بنسبة 50%، تليها نسبة 46% أعزب، في حين نجد فرد مطلق بنسبة 2%، و فرد أرمل بنسبة 2%.

وبما أن أعلى نسبة هم متزوجون يقودنا هذا إلى أن الظروف المعيشية جيدة ومن بينها الدخل الشهري، بالإضافة إلى أن هذه الفئة أقدر من غيرها على تحمل المسؤولية والحرص على أداء الأعمال التي يكلفون بها، وهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي تعتبر بالنسبة لهم مصدر رزقهم، لذلك هم أشد ولاء للمؤسسة بغية تحقيق أهدافهم.

الجدول رقم 17 : يوضح توزيع أفراد العينة على حسب الأقدمية

| النسبة المئوية | التكرار |                      |
|----------------|---------|----------------------|
| 46%            | 23      | أقل من 5 سنوات       |
| 46%            | 23      | من 6 إلى 10 سنوات    |
| 8%             | 4       | من 11 سنة إلى 15 سنة |
| 100%           | 50      | المجموع              |

تبين البيانات الكمية للجدول الخاص بالأقدمية أن النسب بين الفئتين (أقل من خمس سنوات) و (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) متعادلة تقدر ب 46% في كل فئة، تليها نسبة 8% متمركزة في فئة ( من 11 سنة إلى 15 سنة).

يتضح أن ذوي الخبرة يقل عددهم و أن المؤسسة تعمل على تجديد عمالها، وهذا يعني أن ثقافة المؤسسة تسعى إلى التجديد في القوى العاملة مما يضمن لها التميز والإبداع والرقى.

الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة على حسب مكان الإقامة

| النسبة المئوية | التكرار |                 |
|----------------|---------|-----------------|
| 04%            | 02      | منطقة ريفية     |
| 22%            | 11      | منطقة شبه حضرية |
| 74%            | 37      | منطقة حضرية     |
| 100%           | 50      | المجموع         |

يتضح من الجدول أن معظم أفراد العينة بنسبة 74% يقطنون بمنطقة حضرية، تليها نسبة 22% يقيمون في منطقة شبه حضرية، في حين نجد 4% من مناطق ريفية. بمعنى أن أغلب عمال ملبنة سيدي خالد يقطنون بالمدينة.

# الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

## 1 عرض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة

### 1-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى

**الفرضية 01:** تمارس أساليب تسيير الصراع التنظيمي من قبل المدير بدرجات متفاوتة.

وللتأكد من صحة هذه الفرضية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع العبارات في كل أسلوب من أساليب تسيير الصراع التنظيمي، ومن ثم تم استخراج المتوسطات بشكل عام من كل أسلوب من أساليب تسيير الصراع التنظيمي المتبعة من قبل المدير من وجهة نظر الموظفين و سنوضح ذلك فيما يلي:

#### أ- أسلوب السلطة:

#### أ-أ النتائج

**الجدول رقم 19:** يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب السلطة

| الترتيب | العبارات | ترتيب العبارات تنازليا حسب المتوسطات                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|----------|----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | 04       | يفرض المدير سلطته لإجبارهم على وقف الصراع.                           | 2.88            | 1.13              | درجة متوسطة   |
| 02      | 05       | ينذر المدير باستخدام الإجراءات القانونية إذ لم يوافقوا على حل الصراع | 2.84            | 1.13              | درجة متوسطة   |
| 03      | 03       | يتمسك المدير بالحلول التي قدمها لحل الصراع                           | 2.76            | 0.95              | درجة متوسطة   |
| 04      | 01       | يستخدم المدير الحزم والشدّة كحلول كفيلة                              | 2.72            | 1.19              | درجة متوسطة   |
| 05      | 06       | يطبق المدير العقوبات على من يختلف معه في الرأي.                      | 2.64            | 1.08              | درجة متوسطة   |
| 06      | 02       | يفرض المدير أوامر وتعليمات لا يسمح بمناقشتها.                        | 2.62            | 1.02              | درجة متوسطة   |
| X       |          | المتوسط العام                                                        | 2.74            | 0.58              | درجة متوسطة   |

من الجدول رقم 19 نجد أن متوسطات عبارات أسلوب السلطة تراوحت بين 2.62 إلى 2.88 وفق مقياس التدرج الخماسي وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا البعد 2.74.

ووفقا للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب لمدير ملبنة سيدي خالد بتيارات من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسطة، ولا يلاحظ تفاوت استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد وفق المقياس الذي وضعه الباحث.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 04 بمتوسط بلغ 2.88 والتي تنص على (يفرض المدير سلطته على المتنازعين لإجبارهم على وقف الصراع وقبول حلول معينة.)، واحتلت المرتبة الثانية العبارة رقم 05 بمتوسط بلغ 2.84 ، والتي تقول (يضغط المدير على أطراف الصراع وينذرهم باستخدام الإجراءات القانونية إذا لم يوافقوا على حله.)، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 03 بمتوسط قدر ب 2.76 وتنص العبارة على (يتمسك المدير بالحلول التي قدمها لحل الصراع دون الاهتمام برغبات المتصارعين.)

وأدنى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد عينة الدراسة كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة رقم 01 بمتوسط بلغ 2.72 تنص على (يميل المدير إلى استخدام الحزم والشدة كحلول كفيلة لوقف الصراعات.)، والمرتبة الخامسة كانت للعبارة رقم 06 بمتوسط قدر ب 2.64 تنص العبارة على ( يطبق المدير العقوبات بشدة على من يختلف معه في الرأي بغية حله.) أما المرتبة السادسة للعبارة رقم 02 بمتوسط بلغ 2.62 تقول (يفرض المدير أوامر وتعليمات على أطراف الصراع لا يسمح بمناقشتها.)

#### أ-ب المناقشة

أظهرت هذه النتائج أن المدير يمارس أسلوب السلطة في تسييره ومعالجته للصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك إلى إدراكه أن هذا الأسلوب لا يحل الصراع نهائياً، وأنه يؤثر سلباً على إحساس العاملين ويمكن أن يزيد من حدته، وأن الاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية للعمل وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام المتمثلة في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة، وهذا ما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.



وهذا ما أكده ابن خلدون في نظريته حيث اعتبر أن الأسلوب السلطوي الذي يتسم بالضغط يؤدي إلى التراجع والضعف ويوجه العمال نحو التكاسل الذي يؤدي إلى ضعف الفعالية في العمل.

ب- أسلوب التعاون

ب-أ النتائج

الجدول رقم 20 : يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التعاون

| الترتيب | العبارات | ترتيب العبارات تنازليا حسب المتوسطات                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | 03       | يهتم المدير بالتعرف على رغبات المتصارعين وتحقيقها.                                            | 2.76            | 0.95              | درجة متوسطة   |
| 02      | 04       | يستخدم المدير أسلوب المرونة في التعامل مع أطراف الصراع.                                       | 2.74            | 1.22              | درجة متوسطة   |
| 03      | 06       | يحاول المدير المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع.                                | 2.54            | 1.05              | درجة منخفضة   |
| 04      | 07       | يوفر المدير أجواء مناسبة حتى يتمكن أطراف الصراع من التعبير وجها لوجه والوصول إلى حل مرضي لهم. | 2.42            | 1.21              | درجة منخفضة   |
| 05      | 08       | يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع ، ويلطفه عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئته.          | 2.38            | 1.06              | درجة منخفضة   |
| 06      | 02       | يناقش المدير أفكاره مع العمال لتجنب أي قرار يؤدي إلى الخلاف.                                  | 2.30            | 1.03              | درجة منخفضة   |
| 07      | 05       | يلجأ المدير إلى الاجتماعات لتبادل وجهات النظر من أجل حسم الصراع.                              | 2.10            | 1.01              | درجة منخفضة   |

|             |      |      |                                           |    |    |
|-------------|------|------|-------------------------------------------|----|----|
| درجة منخفضة | 0.88 | 2.00 | يضع أهداف مشتركة يتفق عليها أطراف الصراع. | 01 | 08 |
| درجة منخفضة | 0.70 | 2.40 | المتوسط العام للعبارات                    |    | X  |

من الجدول رقم نجد أن متوسطات عبارات أسلوب التعاون تراوحت بين 2.00 إلى 2.76، وبلغ المتوسط العام لعبارات هذا الأسلوب 2.40.

ووفقا للمحك فإن ممارسة هذا الأسلوب لمدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر الموظفين كان بدرجة منخفضة ولا يلاحظ تفاوت في استجابات أفراد عينة الدراسة علة عبارات هذا البعد.

وكانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات لأفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 01 بمتوسط بلغ 2.76 والتي تنص على (يهتم المدير بالتعرف على جميع رغبات المتصارعين وتحقيقها.)، والمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 04 التي بلغ متوسطها 2.74، والتي تنص على (يستخدم المدير أسلوب المرونة في التعامل مع لأطراف الصراع.)، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 06 بمتوسط بلغ 2.54، تقول ( يحاول المدير المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع.)

أما أدنى خمس عبارات كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة الرابعة العبارة رقم 07 بمتوسط بلغ 2.42 والتي تنص على (يوفر المدير أجواء مناسبة حتى يتمكن أطراف الصراع من التعبير وجها لوجه عن وجهات نظرهم والوصول إلى حل مرضي لهم.)، ثم المرتبة الخامسة للعبارة رقم 08 بمتوسط بلغ 2.38 والتي تنص على ( يُلطف المدير الصراع عن طريق موااساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم من خلال استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقة السليمة بين الأطراف المتنازعة.)، ثم المرتبة السادسة للعبارة رقم 02 بمتوسط 2.30 (يناقش المدير أفكاره مع العمال لتجنب أي قرار يؤدي إلى الخلاف.)، المرتبة السابعة للعبارة رقم 05 بمتوسط 2.10 (يلجأ المدير إلى الاجتماعات لتبادل وجهات النظر من أجل حسم الصراع.) ثم المرتبة الأخيرة كانت للعبارة رقم 01 بمتوسط 2.00 والتي تنص على (يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع، ويضع أهداف مشتركة يتفق عليها أطراف الصراع لحسمه.)

ب-ب المناقشة

أظهرت النتائج أن المدير يستخدم في تسيير الصراع التنظيمي أسلوب التعاون بدرجة منخفضة، وربما يعود السبب في ذلك إلى عدم توفر الوقت الكافي له والذي يلزمه لاتباع هذا الأسلوب وهذا ما لاحظناه أثناء تواجده في المؤسسة مدة الدراسة أنه لا يتواجد فيها إلا لساعات جد قليلة، وهذا ما أكدته العبارة "يلجأ المدير إلى الاجتماعات لتبادل وجهات النظر من أجل حسم الصراع." والتي جاءت في الترتيب ما قبل الأخير. وعدم دراسته للأسباب المؤدية للصراع التي أكدتها العبارة "يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع ويقوم بتلطيئه" والتي جاءت في المراتب الأخيرة وهنا يتضح أن المدير لا يحرص على النزاعات بطريقة تفاعلية عن طريق تقريب وجهات النظر والتعاون مع الموظفين لتفهم وجهات نظر بعضهم البعض، ويؤكد هذا مجيء العبارة "يناقش المدير أفكاره مع العمال لتجنب أي قرار يؤدي إلى الخلاف." في المراتب الأخيرة.

ويلاحظ أن المدير يتبع هذا الأسلوب عندما يرغب في الحفاظ على العلاقات الأكثر أهمية من الخلاف هذا ما أكدته العبارة "يحاول الحفاظ على العلاقات الجيدة مع أطراف الصراع" التي جاءت في المراتب الأولى.

ت- أسلوب التجنب

ت-أ النتائج

الجدول رقم 21: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التجنب

| الترتيب | العبارات | ترتيب العبارات تنازليا حسب المتوسطات                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|----------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | 02       | التركيز على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها. | 3.34            | 1.04              | درجة متوسطة   |
| 02      | 06       | يترك مشكلة الصراع للأطراف المعنية لتجد حلا لها.                               | 3.14            | 0.96              | درجة متوسطة   |
| 03      | 05       | يتغيب المدير عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات.                        | 2.86            | 1.17              | درجة متوسطة   |
| 04      | 03       | يتجنب اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعا مع الآخرين.                          | 2.82            | 1.08              | درجة متوسطة   |
| 05      | 07       | يحاول المدير التقليل من وجهات النظر المعارضة له.                              | 2.82            | 1.08              | درجة متوسطة   |

|             |      |      |                                                      |    |    |
|-------------|------|------|------------------------------------------------------|----|----|
| درجة متوسطة | 0.95 | 2.76 | يتجنب المدير المناقشة المفتوحة مع الأطراف المتصارعة. | 01 | 06 |
| درجة متوسطة | 1.17 | 2.76 | ينسحب المدير من قضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف.         | 04 | 07 |
| درجة منخفضة | 0.90 | 2.52 | تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع. | 08 | 08 |
| درجة متوسطة | 0.87 | 2.87 | المتوسط العام لأسلوب التجنب                          |    | X  |

من البيانات الكمية الواردة في الجدول نجد أن متوسطات عبارات أسلوب التجنب تراوحت بين 2.52 إلى 3.14. وبلغ المتوسط العام للعبارات 2.87.

ووفقا للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب من طرف مدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسطة ولا يلاحظ تفاوت في استجابات أفراد العينة.

كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 02 بمتوسط بلغ 3.34 والتي تنص على (يركز المدير على النقاط التي تم الاتفاق عليها)، والمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 06 التي بلغ متوسطها 3.14، والتي تنص على (يترك المدير مشكلة الصراع للأطراف المعنية لتجد حلا لها)، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 03 بمتوسط بلغ 2.86، تقول (يتغيب المدير عن الاجتماعات التي يتوقع أن تضمن خلافات).

أما أدنى ثلاث عبارات كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السادسة رقم 01 بمتوسط بلغ 2.76 تنص على (يتجنب المناقشة المفتوحة مع الأطراف المتصارعة)، والمرتبة السابعة كانت للعبارة رقم 04 بمتوسط قدر ب 2.76 تنص العبارة على (ينسحب عندما يواجه القضايا جدلية تؤدي إلى الخلاف)، أما المرتبة الثامنة للعبارة رقم 08 بمتوسط بلغ 2.52 تقول (تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع).

ت-ب المناقشة

أظهرت النتائج أن المدير يستخدم أسلوب التجنب من أساليب تسيير الصراع التنظيمي بدرجة متوسطة، وربما يعود السبب في ذلك لإدراكه أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجاً حاسماً للصراع، ولكنه يتبعه كحل مؤقت فقط عندما تكون الخسائر المحتملة تفوق المكاسب وهذا ما أكدته العبارة " يتغيب المدير عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات" التي جاءت في المراتب الأولى، وعندما تكون المخالفات هامشية فيترك حلها للأطراف المعنية أو عندما تكون درجة الاستفادة منه ضئيلة فيهمله.

ث- أسلوب التسوية

ث-أ النتائج

الجدول رقم 22: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية لأسلوب التسوية

| الترتيب | العبارات | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|----------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | 07       | يهتم المدير بحل المشكلات فور وقوعها.                                            | 3.34            | 1.04              | درجة متوسطة   |
| 02      | 01       | يسعى المدير إلى إيجاد حل وسط للمتصارعين.                                        | 3.32            | 0.99              | درجة متوسطة   |
| 03      | 04       | يتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف.                     | 2.86            | 1.17              | درجة متوسطة   |
| 04      | 02       | تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع. | 2.82            | 1.08              | درجة متوسطة   |
| 05      | 06       | تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع.             | 2.82            | 1.08              | درجة متوسطة   |
| 06      | 03       | يتعامل المدير مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء.                                | 2.77            | 0.96              | درجة متوسطة   |
| 07      | 08       | تشجيع الأطراف المتصارعة على تبادل وجهات النظر فيما بينهم لحل المشكلة.           | 2.76            | 1.17              | درجة متوسطة   |

|             |      |      |                                                                     |    |    |
|-------------|------|------|---------------------------------------------------------------------|----|----|
| درجة متوسطة | 1.15 | 2.74 | يعمل المدير على التوفيق بين آراء أطراف الصراع ليحصل على رضا الجميع. | 05 | 08 |
| درجة متوسطة | 1.22 | 2.74 | إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر لتسهيل حل الصراع.           | 09 | 09 |
| درجة متوسطة | 0.87 | 2.90 | المتوسط العام                                                       |    | X  |

من البيانات الكمية الواردة في الجدول نجد أن متوسطات عبارات أسلوب التسوية تراوحت بين 2.74 إلى 3.34. وبلغ المتوسط العام للعبارات 2.90.

ووفقاً للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب من طرف مدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر العاملين كان بدرجة متوسطة ولا يلاحظ تفاوت في استجابات أفراد العينة.

كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 07 بمتوسط بلغ 3.34 والتي تنص على (يهتم المدير بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين.)، والمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 01 التي بلغ متوسطها 3.32، والتي تنص على (يسعى المدير إلى إيجاد حلا وسط للمتصارعين.)، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 04 بمتوسط بلغ 2.86، تقول (يتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الجميع.)

أما أدنى ثلاث عبارات كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة رقم 08 بمتوسط بلغ 2.76 تنص على (يشجع المدير الأطراف المتصارعة على تبادل وجهات النظر بهدف إيجاد حل للمشكلة.)، والمرتبة الثامنة كانت للعبارة رقم 05 بمتوسط قدر ب 2.74 تنص العبارة على (يعمل المدير على التوفيق بين آراء أطراف الصراع ليحصل على رضا الجميع.)، أما المرتبة التاسعة كانت للعبارة رقم 09 بمتوسط بلغ 2.74 تقول (يقوم المدير بتبديل الوظائف من خلال إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر من أجل تسهيل حل الصراع).

ث-ب المناقشة

أظهرت النتائج أن المدير يتبع أسلوب التسوية في معالجة الصراعات التنظيمية بدرجة متوسطة، ويمكن أن يرجع هذا إلى رغبة المدير في حل الصراعات فور وقوعها وهذا ما تؤكدُه العبارة التي جاءت في المرتبة الأولى، حيث أن التسوية تستلزم الوقت الكافي لإرضاء الأطراف المتصارعة وهذا ما يؤخر حل المشكلة، أو يتبعه عندما تتساوى قوة أطراف الصراع، أو عند الحاجة لحل مؤقت من أجل إيجاد حلول مرضية للطرفين.

د-أ النتائج

الجدول رقم 23: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية الإجمالية لأساليب تسيير الصراع التنظيمي

| الترتيب | ترتيب الأساليب تنازلياً حسب المتوسطات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 01      | أسلوب التسوية                         | 2.90            | 0.87              | درجة متوسطة   |
| 02      | أسلوب التجنب                          | 2.87            | 0.73              | درجة متوسطة   |
| 03      | أسلوب السلطة                          | 2.74            | 0.58              | درجة متوسطة   |
| 04      | أسلوب التعاون                         | 2.40            | 0.70              | درجة منخفضة   |

يتبين من الجدول أن مدير ملبنة سيدي خالد يمارس أساليب تسيير الصراع التنظيمي بدرجات متوسطة ومتفاوتة من وجهة نظر الموظفين و وفق المحك الذي وضعه الباحث، حيث جاء أسلوب التسوية أكثر الأساليب ممارسة بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ 2.90، يليه أسلوب التجنب بدرجة متوسطة بمتوسط 2.87، ثم أسلوب السلطة بمتوسط قدر ب 2.74 تعتبر درجة متوسطة، أما أسلوب التعاون فيمارس بدرجة ضعيفة بمتوسط 2.40.

د-ب المناقشة

أظهرت النتائج أن المدير لا يستخدم أساليب تسيير الصراع بدرجات واضحة، وأنه لا يركز على الأسلوب الملائم لحل المشكلة بل يركز على هدف واحد وهو حل الصراع فقط بأي طريقة كانت. وربما يعود السبب في ذلك إلى قلة الدورات التدريبية وعدم وعي المدير بأهمية أساليب إدارة الصراع وكيف ومتى يمارس كل أسلوب نتيجة عدم تزويده بالمعارف

والمهارات اللازمة لتشخيص الصراعات واختيار الأساليب المثلى للتعامل معها بشكل إيجابي، وقد يعود السبب في ذلك إلى المهمات الرسمية والمسؤوليات الملقاة على عاتقه وعدم توفر الوقت الكافي للإطلاع على أسباب الصراعات.

### 2-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية

الفرضية 02: تتمتع المؤسسة موقع الدراسة بفعالية تنظيمية مرتفعة.

#### 1-2-1 النتائج

الجدول رقم 24: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للفعالية التنظيمية

| الترتيب الأصلي | العبارات | ترتيب العبارات تنازلياً حسب المتوسطات                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | المستوى     |
|----------------|----------|------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|-------------|
| 01             | 07       | تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين والعاملين بالقوة والانفتاح.                  | 2.56            | 0.67              | مستوى منخفض |
| 02             | 02       | تعزز بانتمائك لهذه المؤسسة.                                                        | 2.20            | 0.60              | مستوى منخفض |
| 03             | 04       | يسود الانطباع بالرضا عن نظام الرواتب لدى الموظفين.                                 | 2.18            | 0.80              | مستوى منخفض |
| 04             | 08       | أنت راض عن وظيفتك.                                                                 | 2.18            | 0.80              | مستوى منخفض |
| 05             | 01       | أنت راض عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة بشكل عام.                                 | 2.16            | 0.71              | مستوى منخفض |
| 06             | 09       | أسلوب المدير المتبع يساهم في زيادة الإنتاج.                                        | 2.16            | 0.71              | مستوى منخفض |
| 07             | 03       | أنت راض عن المناخ السائد في المؤسسة.                                               | 2.12            | 0.52              | مستوى منخفض |
| 08             | 06       | تترك العمل في هذه المؤسسة لو عرضت عليك فرصة للحصول على وظيفة مماثلة في مؤسسة أخرى. | 2.02            | 0.55              | مستوى منخفض |
| 09             | 05       | تعبر عن رضاك باجتهادك في العمل واحترام القوانين.                                   | 1.90            | 0.30              | مستوى منخفض |



|             |      |      |                    |   |
|-------------|------|------|--------------------|---|
| مستوى منخفض | 0.40 | 2.16 | الفعالية التنظيمية | X |
|-------------|------|------|--------------------|---|

من البيانات الكمية الواردة في الجدول نجد أن متوسطات عبارات الفعالية التنظيمية تراوحت بين 1.90 إلى 2.56، وبلغ المتوسط العام للعبارات 2.16.

ووفقا للمحك فإن درجة ممارسة هذا الأسلوب من طرف مدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر العاملين كان بدرجة ضعيفة ولا يلاحظ تفاوت في استجابات أفراد العينة.

كانت أعلى ثلاث عبارات لاستجابات أفراد العينة على النحو التالي:

احتلت المرتبة الأولى العبارة رقم 07 بمتوسط بلغ 2.56 والتي تنص على (تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في المؤسسة والعاملين فيها بالقوة والانفتاح.)، والمرتبة الثانية كانت للعبارة رقم 02 التي بلغ متوسطها 2.20، والتي تنص على (تعزز بانتمائك لهذه المؤسسة.)، أما المرتبة الثالثة كانت للعبارة رقم 08 بمتوسط بلغ 2.18، تقول (يسود الانطباع بالرضا عن نظام الرواتب لدى موظفي المؤسسة.)

أما أدنى ثلاث عبارات كانت على النحو التالي:

احتلت المرتبة السابعة رقم 03 بمتوسط بلغ 2.12 تنص على ( أنت راض عن المناخ السائد في المؤسسة.)، والمرتبة الثامنة كانت للعبارة رقم 06 بمتوسط قدر ب 2.02 تنص العبارة على (تترك العمل في هذه المؤسسة لو عرضت عليك فرصة للحصول على وظيفة مماثلة في مؤسسة أخرى.)، أما المرتبة التاسعة كانت للعبارة رقم 05 بمتوسط بلغ 1.90 تقول (تعبر عن رضاك باجتهدك في العمل واحترام القوانين).

### 2-2-1 المناقشة

أظهرت النتائج أن ملبنة سيدي خالد - تيارت- المؤسسة موقع الدراسة الميدانية تتميز بفعالية ذات مستوى منخفض من خلال قياسنا لها انطلاقا من رضا العمال ومدى ولائهم لمؤسستهم، باعتبار أن العمال هم المورد الاستراتيجي الهام والحجر الأساس في أي مؤسسة، وعليه نجد أن في المؤسسة موقع الدراسة لا تتوفر الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى انخفاض في درجة رضاهم الوظيفي ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم وجود الكفاءة والتحفيز وثقافة الاتصال، ونتيجة لعدم تطبيق الاستراتيجيات والخطط والسياسات والترتيبات التنظيمية وأساليب الإدارة التي تتناسب مع طبيعة الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

ومن هنا نجد أن هذه المشكلة الاقتصادية ليست ناتجة عن نقص في الموارد والامكانيات المادية والبشرية بقدر بقدر ما هي متعلقة بأخلاقيات التعامل والإخلاص في العمل وهذا ما أكدته النتائج بأن العمال غير راضين عن نظام تسيير العمل من قبل الإداريين، و غير راضين عن الراتب الشهري و المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وبالتالي كانت النتيجة عدم القيام بأعمالهم على أكمل وجه.

وبالتالي نقول أن التنظيم الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، فكلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

### 1-3- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة

**الفرضية الصفرية:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المتبعة لتسيير الصراع التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

**الفرضية البديلة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب المتبعة لتسيير الصراع التنظيمي و الفعالية التنظيمية.

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات تم حساب معامل الارتباط سبيرمان و الجدول التالي سيوضح العلاقة:

**الجدول رقم 25 : يوضح العلاقة الارتباطية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي و الفعالية التنظيمية.**

| أساليب تسيير الصراع التنظيمي | الفعالية التنظيمية | طبيعة العلاقة            |
|------------------------------|--------------------|--------------------------|
| أسلوب السلطة                 | 0.00               | لا توجد علاقة            |
| أسلوب التعاون                | -0.04              | علاقة ضعيفة جدا غير دالة |
| أسلوب التجنب                 | 0.13               | علاقة ضعيفة جدا غير دالة |
| أسلوب التسوية                | -0.07              | علاقة ضعيفة جدا غير دالة |
| الدرجة الكلية                | -0.01              | علاقة ضعيفة جدا غير دالة |

### 1-3-1 النتائج

يتبين من الجدول رقم 25: أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب السلطة من أساليب تسيير الصراع التنظيمي لدى مدير ملبنة سيدي خالد وبين الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

كما يتبين أنه توجد علاقة عكسية ضعيفة جدا غير دالة بين أسلوب التعاون والفعالية التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان  $-0.04$ .

ويتبين أيضا أنه توجد علاقة ضعيفة جدا غير دالة بين أسلوب التجنب والفعالية التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان  $0.13$ ، وبالتالي هي علاقة طردية.

كما يتبين أنه توجد علاقة ضعيفة جدا غير دالة بين أسلوب التسوية و الفعالية التنظيمية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان  $-0.07$  و هي علاقة عكسية.

و يتبين ممن الجدول أنه توجد علاقة ضعيفة جدا شبه منعدمة غير دالة وعكسية بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### 2-3-1 المناقشة

تظهر النتائج أنه لا توجد علاقة ارتباطية بين أسلوب السلطة من أساليب تسيير الصراع التنظيمي لدى مدير ملبنة سيدي خالد من وجهة نظر الموظفين، وعليه تكون علاقة منعدمة حيث أن أسلوب السلطة والإجبار لا يؤثر على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

في حين أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة جدا وغير دالة بين أسلوب التعاون والتسوية من أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين، وعليه تكون بينهما علاقة عكسية، كلما زاد تطبيق أسلوب التعاون والتسوية كلما انخفض مستوى الفعالية أكثر.

كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة جدا وغير دالة بين أسلوب التجنب والفعالية التنظيمية، وعليه تكون بينهما علاقة طردية كلما تجنب المدير الصراعات كلما ارتفع مستوى الفعالية.

ومن النتائج الكلية تظهر لنا أنه توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة جدا شبه منعدمة غير دالة بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، وفي هذه الحالة نرفض الفرضية الصفرية القائلة بوجود علاقة ارتباطية دالة بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، ونقبل الفرضية البديلة.

### 4-1- عرض ومناقشة نتائج الفرضية الرابعة

**الفرضية الصفرية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0.05$  بين متوسطات استجابات الموظفين حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي والأقدمية.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية بين للفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي والأقدمية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA و الجدول التالي يوضح ذلك:

#### 1-4-1 النتائج

##### أ- متغير الأقدمية:

الجدول رقم 26 : يوضح نتائج ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير الأقدمية.

| المتغيرات     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أسلوب السلطة  | بين المجموعات  | 40.72          | 2           | 20.36          | 1.67   | 0.19          |
|               | داخل المجموعات | 571.69         | 47          | 12.16          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 612.42         | 49          |                |        |               |
| أسلوب التعاون | بين المجموعات  | 17.24          | 2           | 8.62           | 0.26   | 0.77          |
|               | داخل المجموعات | 1537.88        | 47          | 32.72          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 1555.12        | 49          |                |        |               |
| أسلوب التجنب  | بين المجموعات  | 319.49         | 2           | 159.47         | 4.88   | 0.01          |
|               | داخل المجموعات | 1536.92        | 47          | 32.7           |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 1856.42        | 49          |                |        |               |
| أسلوب التسوية | بين المجموعات  | 212.92         | 2           | 106.46         | 1.78   | 0.17          |
|               | داخل المجموعات | 2797.79        | 47          | 59.52          |        |               |

|  |  |  |    |         |               |  |
|--|--|--|----|---------|---------------|--|
|  |  |  | 49 | 3010.72 | المجموع الكلي |  |
|--|--|--|----|---------|---------------|--|

#### 1-1-4-1 النتائج

يتبين من الجدول رقم أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب السلطة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.67.

كما يتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.26.

ويتبين أيضا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.01 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 4.88.

كما يتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 1.78.

#### 2-1-4-1 المناقشة

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من قبل المدير من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة ونقبل الفرضية البديلة.

وهذا يعني أن سنوات العمل مهما كانت لم تؤثر على إجابات المبحوثين، وربما يعود السبب في ذلك إلى معرفة العمال بالطريقة التي تدار بها الصراعات التنظيمية من قبل المدير لذلك لم تختلف وجهات نظرهم وأرائهم.

ب- متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم 27 : يوضح نتائج ANOVA للفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر العاملين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

| المتغيرات     | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| أسلوب السلطة  | بين المجموعات  | 2.58           | 2           | 1.29           | 0.1    | 0.90          |
|               | داخل المجموعات | 609.83         | 47          | 12.97          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 612.42         | 49          |                |        |               |
| أسلوب التعاون | بين المجموعات  | 62.16          | 2           | 31.08          | 0.97   | 0.38          |
|               | داخل المجموعات | 1492.95        | 47          | 31.76          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 1555.12        | 49          |                |        |               |
| أسلوب التجنب  | بين المجموعات  | 1.60           | 2           | 0.80           | 0.02   | 0.98          |
|               | داخل المجموعات | 1854.81        | 47          | 39.49          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 1856.42        | 49          |                |        |               |
| أسلوب التسوية | بين المجموعات  | 53.30          | 2           | 26.56          | 0.42   | 0.65          |
|               | داخل المجموعات | 2957.42        | 47          | 62.92          |        |               |
|               | المجموع الكلي  | 3010.72        | 49          |                |        |               |

1-4-2- النتائج

من الجدول رقم يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب السلطة من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.1.

كما يتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التعاون من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.97.

ويتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التجنب من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.02.

كما يتبين أيضا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أسلوب التسوية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.42.

#### 2-4-1 المناقشة

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من قبل المدير من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة.

#### 5-1 عرض ومناقشة الفرضية الخامسة

**الفرضية الصفرية:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات الموظفين حول مستوى الفعالية التنظيمية وفقا لمتغيري الأقدمية والمستوى الوظيفي.

1-5-1 النتائج

أ- متغير الأقدمية

الجدول رقم 28: يوضح متوسطات استجابات الموظفين حول مستوى الفعالية التنظيمية وفقا لمتغير الأقدمية.

| المتغيرات          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الفعالية التنظيمية | بين المجموعات  | 4.49           | 2           | 2.24           | 0.15   | 0.85          |
|                    | داخل المجموعات | 681.82         | 47          | 14.50          |        |               |
|                    | المجموع الكلي  | 686.32         | 49          |                |        |               |

من الجدول رقم يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير الأقدمية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.15.

ب- المستوى الوظيفي

الجدول رقم 29: يوضح متوسطات استجابات الموظفين حول مستوى الفعالية التنظيمية وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

| المتغيرات          | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة |
|--------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|---------------|
| الفعالية التنظيمية | بين المجموعات  | 55.12          | 2           | 27.56          | 2.05   | 0.14          |
|                    | داخل المجموعات | 631.19         | 47          | 13.43          |        |               |
|                    | المجموع الكلي  | 686.32         | 49          |                |        |               |



من الجدول رقم يتبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث بلغت قيمة F المحسوبة 2.05.

### 2-5-1 المناقشة

أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغيري الأقدمية والمستوى الوظيفي.

وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية التي تقول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الوظيفي ونقبل الفرضية البديلة.

وهذا راجع إلى مهما امتدت سنوات العمل و مهما اختلفت مستويات العمل إلا أن العمال لا يحسون بالرضا التام في مكان عملهم و ولا يشعرون بولاء اتجاهها وهذا ما يؤكد عدم وجود اختلاف في إجاباتهم.

خاتمه

من خلال ما تقدم في هاته الدراسة والتي تناولت أساليب تسيير الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في ملبنة سيدي خالد -تيارت-، تبين أن الصراع التنظيمي يعد ظاهرة من الظواهر التي تحدث في كافة المجتمعات البشرية، ولا تكاد تخلو منها أي مؤسسة، والتي تشكل عبئا كبيرا على المديرين، حيث يصرفون جل وقتهم في إدارة هذه الصراعات، كما أن حل الصراع ليس بالمسألة السهلة لأن المشكلة هنا تتعلق بالإنسان ذاته وبالتعامل معه، ومرتبطة بالعلاقات الإنسانية بكل ما تحمله من تعقيدات وتناقضات، لذلك على المسؤولين معرفة مرؤوسيه في أنماط سلوكهم وشخصياتهم، وطرق تفكيرهم والسلوك المؤثر فيهم وغير المؤثر، ويفضل قبل التفكير في حل الصراع تأسيس العوامل التي تقلل منه إلى الحدود الدنيا وتفاديه قدر الإمكان وذلك من أجل دفع العمال اتجاه تحسين وتطوير ممارساتهم وتهيئة الظروف الملائمة للأداء الفعال، باعتبار أن الفعالية التنظيمية هي هدف كل مؤسسة وهنا لا يتم تحقيق الفعالية بجميع أوجهها الاقتصادية أو الاجتماعية أو الثقافية إلا بتطبيق أحدث الاستراتيجيات الإدارية في إدارة العمليات ونظم المعلومات والاتصالات، وتنمية كفاءة العاملين، والاستعمال الجيد لأدوات التسيير الإداري، فتحقيق النجاح ليس مرهونا بتحقيق معدلات نمو أسرع أو تدفق كبير للموارد المالية، وإنما رهانا على قدرة المؤسسات على تنمية الكفاءات الفردية لمواردها البشرية.

ومن خلال دراستنا في ملبنة سيدي خالد اتضح أن المدير يمارس أساليب تسيير الصراع بدرجة متوسطة وأن المؤسسة لا تزال بعيدة على المستويات العالية من الفعالية، وأن العمال لا يتمتعون بالرضا العالي عن العمل، وإمكانية بعضهم من مغادرة المؤسسة في حالة إن وجدوا عمل في مؤسسة أخرى.

وفيما يلي سنحاول عرض لبعض نتائج الدراسة وبعض التوصيات والاقتراحات العلمية التي نراها حلا لاصعوبات التسيير التي تتخبط فيها المؤسسة محل الدراسة:

### النتائج والتوصيات

#### من خلال الدراسة الراهنة تم الاستخلاص إلى النتائج التالية:

- صدق الفرضية الجزئية الأولى نسبيا والتي مفادها يمارس مدير ملبنة سيدي خالد أساليب الصراع التنظيمي بدرجات متفاوتة من وجهة نظر الموظفين. إلا أن درجة ممارستها من قبل المدير كانت متوسطة في حين أن أسلوت التعاون كان بدرجة ضعيفة.

- عدم صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها تتمتع مؤسسة ملبنة سيدي خالد بمستوى فعالية تنظيمية مرتفع من وجهة نظر الموظفين. حيث كانت النتيجة أن ملبنة سيدي خالد تتمتع بمستوى فعالية منخفض جدا.

- عدم صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين وبين مستوى الفعالية التنظيمية. وتم قبول الفرضية البديلة.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي، والأقدمية.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول مستوى الفعالية التنظيمية من وجهة نظر الموظفين وفقا لمتغيري المستوى الوظيفي، والأقدمية.

### وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة تطوير ممارسات مدير ملبنة سيدي خالد حول أساليب تسيير الصراع التنظيمي من خلال التدريب العملي الميداني.

- الاهتمام بزيادة تأهيل الإداريين وتطوير قدراتهم حول الأسس النظرية لمفهوم الصراع التنظيمي وأساليب إدارته.

- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تخفيف حدة الصراعات التنظيمية وتوزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات والقدرات للموظفين ووضع إجراءات تعريفية بكل المستجدات.

- ضرورة تشجيع روح التعاون بين الإداريين وعمال التنفيذ.

- خلق أجواء ومناخ تنظيمي جيد يسوده شعور الموظفين بالأمن والرضا الوظيفي.

- العمل على الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية لدى الموظفين واستحداث الإجراءات التي تزيد من دافعيتهم للعمل ورضاهم عنه من خلال:

- على المؤسسة أن تعمل على توزيع الأجور بعدالة وحسب المسؤوليات الوظيفية لكل عامل.

- على المؤسسة أن تجري فحص أو مقياس للاستطلاع على الرضا الوظيفي للعمال لما له من أهمية في تنمية الولاء التنظيمي عندهم.

## خاتمة

---

- ضرورة توفر المؤسسة على عناصر مساعدة بشكل كبير لتحقيق أهدافها منها على الخصوص الموارد البشرية المؤهلة، موارد مالية كافية لتحقيق أهدافها.

قائمة المصادر

والمراجع

1. أحمد جاد عبد الله، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، دط، مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996.
2. أحمد عارف العساف، محمد الوادي، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية ( المفاهيم والأدوات)، ط02، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
3. أحمد عبدلي، الوجيز في إدارة المؤسسات الإعلامية، دار الخلدونية، الجزائر، 2016.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
5. الأزهر القادري، مبادئ المحاسبة العامة وفق مخطط المحاسبة الوطني.
6. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، ط1، مكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 1994.
7. الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، ط1، الدار الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001.
8. جلال وعزيول السناد، البحث العلمي وكتاباته، ط1، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
9. جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم من منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن زروق، مراجعة حامد سوداي عطية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1988.
10. حسين التهامي، التفكير الإبداعي، ط01، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2013.
11. خالد أحمد فرحان المشهداني، رائد عبد الله عبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
12. خليل محمد حسن الشماع، وخيضر حمود، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص ، ص 309.
13. رافدة عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
14. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، 2009.
15. سرير عبد الله رابح، فعالية تسيير المؤسسة أداة الإبداع، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي، كلية الاقتصاد وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2011.
16. سمير أحمد عسكري، مدخل إدارة الأعمال، دار النهضة العربية، مصر، 1984.

17. شلابي زهير بوجمعة، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري، عمان، 2011.
18. صالح بن النوار، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
19. طرطار أحمد، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
20. طلعت إبراهيم لطفي، النظريات المعاصرة في علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
21. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995.
22. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
23. عبد المجيد البصير، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010.
24. عبد الناصر الجندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
25. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
26. عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
27. العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
28. فاروق عبدة فلي، والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
29. فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1999.
30. فورسر، ريشر، طرق البحث الاجتماعي، ترجمة فادية عمر الحوراني، ط3، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، الجيزة، 2010.
31. محمد أبو أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
32. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، دط، المكتب الجامعي الحديث، 2009.



33. محمد بو مخلوف، اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
34. محمد جاد عبد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، دار الكلية المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
35. محمد سويلم، الإدارة في القرن الحادي والعشرين، دار الهاني للطباعة، د.س.ن.
36. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع)، دار مجد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. محمد عودة، أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، د.س.ن.
38. محمد يوسف قاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
39. محمود أبو زيد، أعلام الفكر الاجتماعي والأنثروبولوجي الغربي المعاصر، ج1، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د.س.ن.
40. محمود سليمان العصيان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
41. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة النزاعات والصراعات في العمل، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
42. مصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000.
43. مصطفى محمد أبو بكر، أخلاقيات وقيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010.
44. معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل والتغيير، ط01، دار الحامد، عمان، الأردن، 2008.
45. المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2004.
46. ملائكة عبد العزيز محمد، مبادئ ومهارات القيادة والإدارة مع قراءات من المنظور الإسلامي، دار العلم، جدة، 2006.
47. منير نوري، فريد كوزيل، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الجزائر، 2011.
48. المنيف إبراهيم، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار أفق الابداع للنشر والإعلام، الرياض، 2000.

49. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، ط5، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
50. المومني واصل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
51. ناريمان يونس لهلوب، إستراتيجية البحث الاجتماعي "الأسس والطرائق"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
52. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، الجزء الأول، المحمدية العامة، الجزائر، د.س.ن.
53. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
54. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
55. يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
56. U.R.R.M.I.S.R.A ، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

## 57. ثانياً: المجلات والدوريات

58. الأديب مدحت محمد، جوانب في الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الثالث، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 1987.
59. أمل عبد محمد علي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي مع استراتيجيات مقترحة لإدارة الصراع في منظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، العدد 22، جامعة بابل، العراق، 2010.
60. بورغدة حسين، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 5، سطيف، 2005.
61. الحنيطي محمد فالح، الصراع التنظيمي أسبابه وطرق إدارته في المؤسسات العامة والخاصة في الأردن، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، الجامعة الأردنية، المملكة الهاشمية الأردنية، 1993.

62. الرفاعي محمد الرفاعي، مشكلة الصراع في التنظيم، مجلة الإدارة، العدد 4، مصر، 1980.

63. صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، الرياض، جويلية 1987.

64. ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 15، العدد الأول، الأردن، 2015.

65. المهدي سوزان، حسام وهيبة، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد 24، الجزء الرابع، جامعة عين الشمس، مصر، 2000.

66. هادي عبد الحسين مطر، إدارة الصراعات في المنظمات، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، الكلية التقنية السليمانية، 2014.

#### الأطروحات والرسائل الجامعية

67.

68. بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج، رسالة ماجستير، غير منشورة، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2015.

69. بو شامل أحمد، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية التنظيمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، دراسة ميدانية بمطاحن الأغواط، مذكرة ماجستير، غير منشورة، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، 2011.

70. حليلة حوتية، أثر نظام المعلومات المالي على فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، غرداية، رسالة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، ورقلة، 2013.

71. خالد بن عبد العزيز سويلم، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لاستكمال الحصول على درجة الماجستير، العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000.

72. خالص صافي صالح، الإنتاجية وتأثيرها على الربحية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 1998.

73. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة-، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم الاجتماع عمل وتنظيم، الجزائر، 2014.

74. عبد الله رشيد بن عبد العزيز السعدون، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس بمدينة بريدة، بحث لاستكمال درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، 2013.
75. عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تسيير، جامعة الجزائر، 2004.
76. العبيدي عبد الله سعد، الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لأسبابه وأثاره وسبل إدارته، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1980.
77. العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات النظر لضباط المديرية العامة للجوارات لمديرية الرياض، رسالة ماجستير، منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
78. فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، غزة، 2008.
79. نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل والتنظيم، جامعة قسنطينة،
80. نور الدين تاوريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم النفس عمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2006

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة لتعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإنسانية

المسار: علم الاجتماع



استمارة بحث بعنوان

# تفسير الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية

إعداد الطالبة:

إشراف الأستاذ:

➤ سعدي توفيق

❖ العايد اسمهان

السنة الجامعية

2017/2018

المحور الأول: البيانات الأولية

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

18 سنة إلى غاية 28 سنة  29 سنة إلى 39 سنة   
40 سنة إلى غاية 50 سنة  51 سنة فما فوق

3- الوضعية التعليمية

أمي  ابتدائي  متوسط   
ثانوي  جامعي  مستويات أخرى   
4- المستوى الوظيفي:

إطار  عمال التحكم  عمال التنفيذ

الحالة المدنية:

أعزب  متزوج/ة  طلق/ة  أرمل/ة

6- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات  من 06 إلى 10 سنوات   
من 11 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة   
من 21 سنة فما فوق

7- مكان الإقامة:

منطقة ريفية  منطقة شبه حضرية  منطقة حضرية

المحور الثاني: أسلوب الإيجار (القوة و السيطرة)

| الرقم | العبارة                                                                                   | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 08    | يميل المدير إلى استخدام الحزم والشدة كحلوف كقيلة لوقف الصراعات.                           |            |       |       |           |                |
| 09    | يفرض المدير أوامر وتعليمات على أطراف الصراع لا يسمح بمناقشتها.                            |            |       |       |           |                |
| 10    | يتمسك المدير بالحلول التي قدمها لحل الصراع دون الاهتمام برغبات المتصارعين.                |            |       |       |           |                |
| 11    | يفرض المدير سلطته على المتنازعين لإجبارهم على وقف الصراع وقبول حلول معينة.                |            |       |       |           |                |
| 12    | يضغط المدير على أطراف الصراع وينذرهم باستخدام الإجراءات القانونية إذا لم يوافقوا على حله. |            |       |       |           |                |
| 13    | يطبق المدير العقوبات بشدة على من يختلف معه في الرأي بغية حل الصراع.                       |            |       |       |           |                |

### المحور الثالث: أسلوب التعاون

| الرقم | العبارة                                                                                    | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 14    | يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع، ويضع أهداف مشتركة يتفق عليها أطراف الصراع لحسم الصراع. |            |       |       |           |                |
| 15    | يناقش المدير أفكاره مع العمال لتجنب أي قرار يؤدي إلى الخلاف.                               |            |       |       |           |                |



|  |  |  |  |  |    |                                                                                                                                     |
|--|--|--|--|--|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 16 | يهتم المدير بالتعرف على جميع رغبات المتصارعين وتحققها.                                                                              |
|  |  |  |  |  | 17 | يستخدم المدير أسلوب المرونة في التعامل مع أطراف الصراع.                                                                             |
|  |  |  |  |  | 18 | يلجأ المدير إلى الاجتماعات والندوات لتبادل وجهات النظر من أجل حسم الصراع.                                                           |
|  |  |  |  |  | 19 | يحاول المدير المحافظة على العلاقة الجيدة مع جميع أطراف الصراع.                                                                      |
|  |  |  |  |  | 20 | يوفر المدير أجواء مناسبة حتى يتمكن أطراف الصراع وجها لوجه من التعبير عن وجهات نظرهم والوصول إلى حل مرضي لهم.                        |
|  |  |  |  |  | 21 | يلطف المدير الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم من خلال استخدام لغة مؤثرة لإعادة العلاقة السليمة بين الأطراف المتنازعة. |

#### المحور الرابع: أسلوب التجنب (الانسحاب)

| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة | العبارة                                                                          | الرقم |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|
|                |           |       |       |            | يتجنب المدير المناقشة المفتوحة مع الأطراف المتصارعة                              | 22    |
|                |           |       |       |            | يركز المدير على النقاط التي تم الاتفاق عليها دون الاهتمام بالأشياء المختلف عليها | 23    |
|                |           |       |       |            | يتجنب المدير اتخاذ مواقف من شأنها أن تخلق نزاعا مع الآخرين                       | 24    |
|                |           |       |       |            | يتجاهل المدير الصراع ولا يعطيه أهمية                                             | 25    |
|                |           |       |       |            | ينسحب المدير عندما يواجه قضايا جدلية تؤدي إلى                                    | 26    |

|  |  |  |  |  |                                                              |    |
|--|--|--|--|--|--------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | الخلاف                                                       |    |
|  |  |  |  |  | يتغيب المدير عن الاجتماعات التي يتوقع أن تتضمن خلافات        | 27 |
|  |  |  |  |  | يتجنب المدير الصراع عندما تكون درجة الاستفادة منه أقل        | 28 |
|  |  |  |  |  | يترك المدير مشكلة الصراع للأطراف المعنية لتجد حلا لها        | 29 |
|  |  |  |  |  | يؤجل المسؤول الإجابة عن الأسئلة المتعلقة بالموضوعات الخلافية | 30 |
|  |  |  |  |  | تحاول الإدارة التقليل من وجهات النظر المعارضة لها            | 31 |
|  |  |  |  |  | تميل الإدارة إلى تهدئة الموقف في حالة اشتداد الصراع          | 32 |

#### المحور الخامس: أسلوب التسوية

| الرقم | العبرة                                                                         | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 33    | يسعى المدير إلى إيجاد حلا وسطا للمتصارعين                                      |            |       |       |           |                |
| 34    | تعمل الإدارة على توضيح المكسب والخسارة بين الأطراف المتنازعة                   |            |       |       |           |                |
| 35    | تعتمد الإدارة على التفاوض القائم على التنازلات بين أطراف الصراع في علاج الصراع |            |       |       |           |                |
| 36    | يتعامل المدير مع الصراع باعتباره موقف أخذ وعطاء                                |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |    |                                                                                                    |
|--|--|--|--|--|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  |  |  |  |  | 37 | تتغاضى المدير عن بعض الأمور للحصول على موافقة ورضا الأطراف                                         |
|  |  |  |  |  | 38 | يعمل المدير على التوفيق بين آراء أطراف الصراع لتحصل على رضا الجميع                                 |
|  |  |  |  |  | 39 | تعمل الإدارة على تحقيق المنافع لأطراف الصراع للحصول على رضا الجميع                                 |
|  |  |  |  |  | 40 | يهتم المدير بحل المشكلات فور وقوعها بأسلوب مقبول من الآخرين                                        |
|  |  |  |  |  | 41 | يشجع المدير الأطراف المتصارعة على تبادل وجهات النظر فيما بينهم بهدف إيجاد حل للمشكلة               |
|  |  |  |  |  | 42 | يقوم المدير بتبديل الوظائف من خلال إشغال كل طرف لموقع الطرف المتصارع الآخر من أجل تسهيل حل الصراع. |

#### المحور السادس: الفعالية التنظيمية

| الرقم | العبرة                                                                       | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|-------|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| 43    | أنت راض عن الطريقة التي تدار بها المؤسسة.                                    |            |       |       |           |                |
| 44    | تعتر بانتمائك لهذه الدراسة.                                                  |            |       |       |           |                |
| 45    | أنت راض عن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة.                                |            |       |       |           |                |
| 46    | أنت راض عن وظيفتك في المؤسسة.                                                |            |       |       |           |                |
| 47    | تعبر عن رضاك باجتهادك في العمل واحترام القوانين.                             |            |       |       |           |                |
| 48    | تترك العمل في هذه المؤسسة لو عرضت عليك فرصة للحصول على وظيفة مماثلة في مؤسسة |            |       |       |           |                |

|  |  |  |  |  |                                                                                   |    |
|--|--|--|--|--|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
|  |  |  |  |  | أخرى.                                                                             |    |
|  |  |  |  |  | تمتاز العلاقة بين المسؤولين الإداريين في المؤسسة والعاملين فيها بالقوة والانفتاح. | 49 |
|  |  |  |  |  | يسود الانطباع بالرضا عن نظام الرواتب لدى موظفي المؤسسة.                           | 50 |
|  |  |  |  |  | يتم توزيع المهام على الموظفين بشكل يراعي قدرات ومؤهلات كل منهم.                   | 51 |
|  |  |  |  |  | أسلوب المدير المتبع يساهم في زيادة الإنتاج.                                       | 52 |

المديرية العامة

