

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: علم الاجتماع وتنظيم العمل

شعبة: علم الاجتماع

## سوسيولوجية الصراع والفعالية التنظيمية

(دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بن يحي بختة تيارت).

تحت اشراف الاستاذة:

من إعداد الطالبتين:

د. مرياح مليكة

فاتح فضيلة

كلاخي خديجة

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

الصفة:	الدرجة العلمية:	اسم ولقب الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	مرياح مليكة
رئيسا	أستاذ محاضر قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	خربيش زهير
مناقشا	أستاذة محاضرة قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	حسنى خيرة

نوقشت واجيزت بتاريخ: 2022/././..

السنة الجامعية: 2022/2021



جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في

تخصص: علم الاجتماع وتنظيم العمل

شعبة: علم الاجتماع

## سوسيولوجية الصراع والفعالية التنظيمية

(دراسة ميدانية في مركز التكوين المهني والتمهين بن يحي بختة تيارت).

تحت اشراف الاستاذة:

من إعداد الطالبتين:

د. مرياح مليكة

فاتح فضيلة

كلاخي خديجة

نوقشت من طرف اللجنة المكونة من:

الصفة:	الدرجة العلمية:	اسم ولقب الأستاذ(ة):
مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	مرياح مليكة
رئيسا	أستاذ محاضر قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	خربيش زهير
مناقشا	أستاذة محاضرة قسم " ب " بجامعة ابن خلدون	حسنى خيرة

نوقشت واجيزت بتاريخ: 2022/././..

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر

بادئا نشكر ونحمد رب العباد العلي القدير شكرا جزيلا طيبا مباركا في الذي

أناونا بالعلم وزينانا بالحلم، وأكرمنا بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأناور طريقنا ويسر لنا

ووفقنا وأعاننا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على الشكل الذي هي عليه اليوم، فله

الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان

وصلي اللهم على السراج المنير، معلم الإنسانية هادي البشرية

نتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير والامتنان للأستاذة التي أنارت لنا الطريق وزودنا بجملعة

من النصائح القيمة والتي لم تبخل علينا بإرشاداتها وتوجيهاتها

كما نتوجه بالشكر لكل الاساتذة المحكمين وكافة الهيئة التدريسية والطاقم الاداري

كما نشكر مركز التكوين المهني والتمهين بن يحي بخته الذي فتح لنا ابوابه ولم يبخل علينا بأية معلومة

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من

قريب أو بعيد، وإلى كل من أمدنا بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلا..



الاهداء:

بسم الله الرحمن الرحيم

أصلي وأسلم على حبيب الكون، منير النهار إذا غابت

الشمس محمد صلوات الله عليه وعلى آله وصحبه

اجمعين.

ما أجمل ان يجود المرء بأغلى ما لديه والاجمل ان يهدي

الغالي للأغلى

هذه ثمرة جهدي اجنيها هي هدية الى والدي الغالي حفظه

الله.

الى امي الغالية اطال الله في عمرها.

الى جميع اخوتي وأصدقائي واقربائي.

الى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل

فاتح فضيلة



## الاهداء:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على رسول الله محمد خاتم  
الانبياء والمرسلين

اما بعد فان اهدي ثمرة جهدي الى ابي الغالي اطال الله في عمره والى امي نبع  
الحنان

واهدي الى من قال فيهما الرحمان " وقضى ربك أن لا  
تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك  
الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا  
تنهرهما وقل لهما قول كريما وأخفض لهما جناح  
الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني  
صغيرا"

والى كل عائلتي من اعمام وعمات واخوال وخالات وجميع اولادهم

والى كل الاساتذة وجميع من لهم الفضل في تعليمي وتربيتي

والى كل اصدقائي وصديقاتي في الدفعة والى كل من مد يد العون

ولن أنسي له جزيل الشكر والعرفان في مساعدتها

لنا لإنجاز هذه المذكرة الأستاذة مرياح مليكة

كلاخي خديجة

## قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توزيع افراد العينة حسب متغير " الجنس "	79
02	افراد العينة حسب متغير " السن "	79
03	توزيع افراد العينة حسب متغير " المستوى التعليمي "	80
04	العينة حسب متغير " الاقدمية في العمل "	80
05	توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في محيط العمل حسب متغير " الجنس "	81
06	توزيع العينة حسب بين من تحدث الخلافات حسب متغير " الجنس "	82
07	توزيع إجابات المبحوثين حول أكثر الأسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي حسب متغير " الاقدمية في العمل "	83
08	توزيع إجابات المبحوثين حول استشارة الإدارة للعامل في حالة تغيير لمصلحة حسب متغير " الاقدمية في العمل "	84
09	توزيع إجابات المبحوثين حول المعوقات المتعلقة بأساليب الاتصال التي تؤثر على الأداء حسب متغير " المستوى التعليمي "	85
10	توزيع إجابات المبحوثين حول تصرف المسؤول اتجاه العاملين في حالة حدوث خلاف حسب متغير " الجنس "	87-86
11	توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير طريقة الاشراف على أداء العاملين حسب "متغير السن"	87
12	توزيع إجابات المبحوثين حول تأثير انخفاض الرضا الوظيفي في زيادة الصراعات حسب متغير " الاقدمية في العمل "	87
13	توزيع إجابات افراد العينة حسب تطبيق الإدارة لمعايير موضوعية تتميز بالعدالة لاختيار الموظفين في المناصب حسب متغير " الاقدمية في العمل "	88
14	توزيع إجابات المبحوثين حول عدم تعاون بين العاملين في المصلحة او القسم حسب " المستوى التعليمي "	89
15	توزيع إجابات المبحوثين حول تخفيف الضغط على الافراد يساهم في رفع معنويات العاملين حسب متغير " الاقدمية في العمل "	90
16	توزيع إجابات المبحوثين حول اشراك إدارة العاملين في اتخاذ القرارات حسب متغير " المستوى التعليمي "	91
17	توزيع إجابات المبحوثين حول عدالة نظام الحوافر بالمؤسسة حسب متغير "الجنس"	92
18	توزيع إجابات المبحوثين لحدوث الصراع بسبب المنافسة بين الافراد حسب متغير " السن "	93

## قائمة الجداول:

94	توزيع افراد العينة حسب تنافس العمال على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها تزيد من الصراعات حسب متغير "الجنس"	19
95	توزيع إجابات المبحوثين حول اختلاف الأهداف التي تزيد من النزاعات حسب متغير "الاقدمية"	20
96	توزيع إجابات المبحوثين حول احتفاظ بعض العاملين بالمعلومات للاستفادة منها وحدهم حسب متغير "الاقدمية في العمل"	21
97	توزيع إجابات المبحوثين حول حدوث الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر حسب متغير "المستوى التعليمي"	22
98	توزيع إجابات المبحوثين حول عوامل عدم الانضباط في العمل حسب متغير "السن"	23
99	توزيع إجابات المبحوثين حول عدم العدالة في توزيع المهام حسب متغير "المستوى التعليمي"	24
100	توزيع إجابات المبحوثين حول تدخل المدير في حل النزاع حسب متغير "الجنس"	25
101-100	توزيع افراد العينة حول اهم الأساليب التي تلجا اليها الإدارة محل الصراعات حسب متغير "السن"	26
101	توزيع افراد العينة حسب عدالة تعامل الإدارة على شكاوي الموظفين بمتغير "الاقدمية في العمل"	27
102	توزيع افراد حسب حث الإدارة لأطراف الصراع على الحوار لحل المشاكل حسب متغير "السن"	28
103	توزيع افراد العينة حسب وضع اهداف تتفق عليها جميع أطراف الصراع حسب متغير "المستوى التعليمي"	29
104	توزيع افراد العينة حسب سعي المدير لإيجاد حل وسط لأطراف الصراع حسب متغير "الجنس"	30
104	توزيع إجابات المبحوثين بإنهاء الصراع بتعليمات صارمة حسب متغير "الجنس"	31
105	توزيع إجابات المبحوثين حسب تأجيل الإدارة ومواجهة الصراع بمتغير "الاقدمية في العمل"	32

## قائمة الاشكال والملحق:

### قائمة الاشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
26	يوضح ديناميكية الصراع بين الافراد نافذة جوهاري	01
29	أنواع الصراع التنظيمي	02
31	مراحل الصراع	03
36	استراتيجيات إدارة الصراع	04

### قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستمارة
02	دليل المقابلة

## قائمة المحتويات:

الشكر

الاهداء

قائمة الجداول

قائمة الاشكال والملاحق

قائمة المحتويات

الملخص

02-01 ..... مقدمة

### الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

04	..... 1.1 أسباب اختيار الموضوع
04	..... 2.1 /اهداف الدراسة
04	..... 3.1 /أهمية الدراسة
05	..... 1.4 /الإشكالية
06	..... 5.1 /الفرضيات
07	..... 1.6 /تحديد المفاهيم
10	..... 7.1 /المقاربة السوسولوجية
11	..... 8.1 /الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

20	..... تمهيد
20	..... أولاً: بعض أسباب وقوع الصراع ومستوياته
22	..... 1.1 /أسباب الصراع التنظيمي
23	..... 2.1 /مصادر الصراعات التنظيمية
24	..... 3-1 /خصائص الصراع التنظيمي
24	..... 4.1 /أنواع الصراع التنظيمي
30	..... 5.1 /مستويات الصراع التنظيمي ومراحله
32	..... ثانياً: الصراع التنظيمي استراتيجياته ادارته واثاره
32	..... 1.2 /استراتيجيات إدارة الصراع

## قائمة المحتويات:

37	.....2.2 / اثار الصراع الإيجابية والسلبية.
39	.....3.2 / الصراع الثقافي وصراع القيم على فعالية المنظمة.
41	.....4.2 / القيادة وعلاقتها بالصراع.
42	.....5.2 / حلول الصراع.
44	..... ثالثا: سوسيولوجيا الصراع
44	.....3.1 / الصراع عند ابن خلدون.
46	.....2.3 / الصراع عند كارل ماكس.
47	.....3.3 / الصراع عند رالف داهندروف
49	.....4.3 / الصراع عند جورج سميل.
51	..... خلاصة الفصل الثاني.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

52	..... تمهيد
53	..... أولا: الفعالية التنظيمية وتحقيق اهداف المنظمة.
53	.....1.1 / عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية.
55	.....1.2 / العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.
56	.....1.3 / خصائص المنظمات الفعالة واهم متطلبات زيادة فعالية المنظمة.
56	..... ثانيا: أسباب التباين في معايير الفعالية ومداخل قياسها
58	.....2.1 / أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية.
58	.....2.2 / مداخل قياس الفعالية التنظيمية
64	.....3.2 / صعوبات الفعالية التنظيمية.
65	.....4.2 / مقاربات الفعالية التنظيمية
72	..... خلاصة الفصل الثالث.

## الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

74	..... أولا: مجالات الدراسة
74	.....1.1 / المجال المكاني

## قائمة المحتويات:

75	.....2.1/ المجال البشري.
75	.....3.1/ المجال الزمني.
76	.....ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة.
76	.....1.2/ العينة وطريقة اختيارها.
76	.....2.2/ المنهج المتبع في الدراسة.
77	.....ثالثا: أدوات وتقنيات الدراسة.
77	.....1.3/ الملاحظة.
78	.....2.3/ المقابلة.
78	.....3.3/ الاستمارة.
79	.....رابعا: عرض وتحليل الجداول الإحصائية.
106	.....خامسا: عرض وتحليل المقابلات التدميمية.
108	.....سادسا: عرض نتائج الدراسة.
108	.....1.6/ عرض نتائج الجداول في ضوء فرضيات الدراسة.
111	.....2.6/ عرض نتائج المقابلات التدميمية.
111	.....سابعا: مناقشة النتائج.
114	.....خاتمة.

المراجع

الملاحق

## ملخص الدراسة:

ان الصراع ظاهرة تسود مختلف المؤسسات وقد تؤثر بشكل سلبي على سير العمل وعدم الرضا ، مما ينعكس سلبا على الفعالية التنظيمية ونتيجة لذلك لا بد للإدارة من التدخل لحل هذا الصراع بواسطة استخدام عدة استراتيجيات تعمل على تسيير هذا الصراع للاستفادة منها في تطوير المؤسسة وزيادة الدافعية بين الافراد، لهذا هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية في مركز التكوين المهني والتمهين ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة هذا الموضوع وذلك بتوزيع استمارة على الافراد العاملين والمقدر عددهم ب60 عامل بطريقة المسح الشامل نظرا لصغر مجتمع البحث.

وقد خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

- ✓ العمال يقرون بوجود صراع داخل المؤسسة ويرتبط بسوء التسيير وضعف الاتصال والترقية وضغوط العمل ويمكن ان يرجع الى اسباب اخرى مثل عدم المشاركة العمال في اتخاذ القرارات وطبيعة الاشراف.
- ✓ يحدث الصراع بين العمال والادارة او بين العمال فيما بينهم بسبب التنافس على المصالح اضافة ايضا الى عدم المساواة بين العمال واختلاف وجهات النظر.
- ✓ ومن خلال بحثنا توصلنا الى ان أكثر الاستراتيجيات المستخدمة من طرف المدير هي التسوية، التعاون والتجاهل لتسيير الصراع والتقليل منه.

## مقدمة :

لقد شهد العالم في السنوات الأخيرة تطورات اقتصادية اجتماعية وسياسية نتجت عنها أزمات عديدة مختلفة باختلاف الأنظمة والظروف السائدة في كل دولة اثرت بشكل مباشر وغير مباشر على أداء المؤسسات.

وفي ظل هذه التغيرات الكثيرة والمتسارعة تزايد اهتمام بالعنصر البشري في المنظمات المعاصرة باعتباره اهم عنصر تعول عليه في تحقيق أهدافها، وبالتالي فان مكائنها وادائها مرتبط بمدى كفاءة مواردها البشرية إضافة الى توفيرها لمناخ تنظيمي مناسب للعمل من جهة أخرى، غير ان تلك المنظمات تعرف انتشار صراعات داخلية تؤثر على تحقيق أهدافها وعلى فعالية المورد البشري. ومنه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التنظيم وتصبح واقع لا مفر منه مما يجعل من المنظمة نصب جل اهتمامها عليه من خلال قدرتها على التعامل معه مما يخدم تحقيق أهدافها.

وعلى غرار منظمات العالم أصبح الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية واقع حتمي يؤثر على السير الحسن للعمل، وفي سوء العلاقات الاجتماعية بين الافراد العاملين بسبب التناقضات والاختلافات في الأهداف الافراد العاملين وقيمهم ومعتقداتهم أحيانا وفي بعض الحالات يكون بسبب اختلاف المهن والتخصصات.

لقد كان ينظر الى الصراع في السابق على انه قوة سلبية مثبطة يجب تجنبها ومنع حدوثها قدر المستطاع، فانه اليوم أصبح شيء محتموم ويتعذر اجتنابه ولذلك وجب البحث عن الاليات الفعالة لإدارته وتكييفه لصالح المنظمات لزيادة الفعالية التنظيمية لتحقيق اهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول من خلال دراستنا لهذا الموضوع التطرق الى الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية بالتركيز على مركز التكوين المهني بن يحي بختة لولاية تيارت بالدراسة الميدانية بغية الوقوف على الأسباب الدافعة لهذه الظاهرة، واهم الاستراتيجيات المتبعة لتسييره.

ولإنجاز هذه الدراسة قمنا بتقسيمها الى أربع فصول:

**الفصل الأول:** تحدثنا عن الإطار المنهجي للدراسة موضحين فيه أسباب اختيار الموضوع، اهداف واهمية الدراسة، إشكالية الدراسة، فرضياتها وتحديد اهم المفاهيم والمقاربات السوسولوجية التي تناولت الصراع بالتحليل ثم استعرضنا بعض الدراسات السابقة حول الموضوع.

## مقدمة :

**الفصل الثاني:** حيث تطرقنا الى الإطار النظري للدراسة متمثلا في مدخل نظري للصراع بداية من أسباب مصادر الصراع، خصائصه، أنواع الصراع ومستوياته ثم الحديث عن مراحل الصراع، اهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارته وآثاره إضافة الى التطرق الى الصراع الثقافي وصراع القيم وأثره على الفعالية ثم اليات حل الصراع ثم أخيرا تناولنا النظريات السوسولوجية.

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه الى مدخل نظري الى الفعالية التنظيمية بدءا من ذكر عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية ثم الحديث عن العوامل المؤثرة في الفعالية، اهم متطلبات زيادتها ثم التطرق الى أسباب التباين في معايير الفعالية واهم مداخل قياسها ثم صعوبات الفعالية وأخيرا مقاربات الفعالية التنظيمية.

**الفصل الرابع:** فقد خصص لعرض مجريات الدراسة الميدانية وتفريغ البيانات في عدد من الجداول، والمقاربة المنهجية واهم أدوات وتقنيات الدراسة ثم عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1.1/ أسباب اختيار الموضوع

2.1/ أهداف الدراسة

3.1/ أهمية الدراسة

4.1/ الإشكالية

5.1/ الفرضيات

6.1/ تحديد المفاهيم

7.1/ المقاربة السوسيولوجية

8.1 / الدراسات السابقة

### 1.1/ أسباب اختيار الموضوع:

ان موضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية ودراسة أثر هذا الصراع في المنظمة الجزائرية موضوع الى غاية في التعقيد، في نفس الوقت موضوع يؤدي بالباحث الى الفضول العلمي للتعلم أكثر في موضوع الصراع بمنظور سوسيولوجي، وتكمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

- ✓ الرغبة في تقديم المعلومات حول الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية.
- ✓ التعرف على الأسباب الحقيقية للصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ القيمة العلمية لهذا الموضوع وماله من ضرورة ملحة للدراسة في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ ارتباط الموضوع بالتخصص حيث يعتبر من المواضيع المهمة في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

### 2.1/ أهداف الدراسة:

- ان الهدف من دراسة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الجزائرية هو تحقيق الأهداف التالية:
- ✓ التعرف على واقع الصراع التنظيمي وأثره على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
  - ✓ محاولة التعرف على انواع الصراعات التي تحول دون تحقيق الاستقرار والتماسك بين الجماعات.
  - ✓ التعرف على آثار هذا الصراع على أداء العاملين في المؤسسة.

### 3.1/ أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية البحث موضوعنا في:
- ✓ محاولة الوقوف على طبيعة الاستراتيجيات المتبعة من قبل الإدارة في تسيير الصراع بين الافراد العاملين.
  - ✓ اثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع التنظيمي وأثره على فعالية العاملين في المؤسسات.
  - ✓ التعرف على مدى وجود فروق بين المديرين في تصوراتهم الى الصراع بين العاملين.
  - ✓ توضيح ما يمكن ان يدفعه هذا الصراع من اثار إيجابية تسهم في تحقيق اهداف المنظمة اذ احسنت ادارته بالشكل المناسب.

### 4.1 / الإشكالية:

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات امرا طبيعيا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية او اقتصادية او اجتماعية، بل ان الصراع داخل الفرد نفسه امر حتمي أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه، ولا تخلو أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يتعلق بالأمر المتعلقة بالإدارة مما يؤدي الى حدوث صراع بسبب تعارض مصالح الجماعة الواحدة وسوء العلاقات الإنسانية، وبالتالي يؤثر على فعالية تسيير هذا التنظيم.

تعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من الظواهر السلوكية المهمة، ومن اهم معوقات العمل لأنها تستهلك جهد الإدارة في مواجهتها بعيدا عن مسار تحقيق اهداف المنظمة، فهذه التنظيمات تتسم بالتعقيد والتوسع فهي تضم اعداد هائلة من الموارد البشرية وهذه الأخيرة غير متجانسة وتختلف فيما بينها من حيث القيم والعادات والانتماءات الدينية، كل هذا من شأنه خلق صراع داخل البناء التنظيمي والذي يحدث خللا في النسق الاجتماعي.

ان البحث في مظاهر الصراع داخل المنظمة يدفعنا الى البحث عن العلاقة بين هذه الظاهرة وفعالية هذه المنظمة، لان عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الاشكال بغلبة مؤثرات الصراع مثل: المنافسة، التعاون او حسب الأساليب المتبعة لإدارة هذا الصراع ليكون وظيفيا او لا وظيفيا بالنسبة للمنظمة لتحقيق أهدافها.

لقد كان اغلب الباحثين ينظرون الى الصراع كظاهرة سلبية تعدد اهداف المنظمة وتعيين تحقيق الفعالية التنظيمية الى ظاهرة إيجابية يمكن الاستفادة منها من اجل احداث تغيير وإعطاء فعالية للمنظمات، ويتوجه اهتمام دراستنا الى البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل التنظيمات الإدارية. ويمكن صياغة فكرتنا في السؤال التالي:

**ماهي مظاهر الصراع التنظيمي في المنظمة الجزائرية وهل يساهم في تحقيق فعالية هذا التنظيم؟**

يتفرع الى الأسئلة التالية:

1. كيف نفسر أسباب الصراع التنظيمي بالمؤسسة؟
2. ماهي أنواع ومستويات الصراع التنظيمي وهل يؤثر على فعالية تسيير المؤسسة الجزائرية؟
3. كيف نفسر استراتيجيات تسيير الصراع بالمنظمة الجزائرية وماهي فعالية هذه الاستراتيجيات؟

### 5.1 / الفرضيات:

يتيح الصراع الفرصة للتنافس واحداث تغيير نحو الأفضل مما يؤدي الى تحسين الاداء وفعالية العاملين بالمنظمة وتتفرع الى فرضيات

جزئية:

1. تسهم بعض أسباب الصراع كالتغيير المستمر وسوء التسيير وضعف الاتصال الى اثاره مظاهر الصراع بالمنظمة.

2. تؤدي بعض مستويات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة الى الخلل الوظيفي الذي يعيق العمل التعاوني وضعف

الأداء والتوتر.

3. تعتبر بعض الاستراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي كالتجنب والتعاون والتسوية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### 6.1 / تحديد المفاهيم:

سنحاول في هذا المقام توضيح مفهوم الصراع والمفاهيم المقاربة له وأيضا توضيح مفهوم الفعالية التنظيمية، بالإضافة الى استخلاص

المفاهيم الإجرائية.

#### 1.6.1 / تعريف الصراع: سنعرف الصراع في الجانب اللغوي والاصطلاحي

أ. لغة: ان التحديد الاشتقاقي لكلمة صراع في اللغة هو النزاع او الخلاف او الخصام او الشقاق والتطاحن معا باستخدام

القوة، فهي مأخوذة من الكلمة اللاتينية **Confiayus** اما كلمة **Conflit** فهي تدل على عدم الاتفاق او التنافر

او التعارض او الخلاف او النزاع بين الأطراف المعنية، وبهذا المعنى يفسر الصراع الى التفاعل الذي تعارض فيه الكلمات

والعواطف والتصرفات مع بعضهما البعض مما يؤدي الى اثار تمزق.

ب. اصطلاحا: يعرفه **Kelly** حيث الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت

سيطرة المنظمة، ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا، بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية

والجماعية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص17.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

يعرفه ليكرت بانه المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق اهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الاخرين الأهداف التي يتفوقون على تحقيقها لذا ينشأ العداء بين الجانبين.<sup>1</sup>

بصفة عامة فان الصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة، كما يحدث في المواقف التي يمكن ان يؤدي تصرف العاملين الى الاضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض او كل العاملين او التدخل لمنعها او مقاومتها او تعارضها، مما يؤدي الى انخفاض كفاءة تلك الأنشطة.

اما تعريفنا الاجرائي للصراع: هو فعل اجتماعي داخل التنظيم وطبيعي يلجأ اليه الافراد لتحقيق مصالحهم من خلال القضاء او تحطيم الخصم.

وقد أعطاه رالف دهرندروف **Ralf Dahrendouf** معنى أوسع لما ربطه بالمصالح وقد استعمل مصطلح الصراع للدلالة على النزاع او التعارض والمنافسة بين القوى الاجتماعية.<sup>2</sup>

اما لويس كوزر **Lewis Coser** فقد ربطه بالتنافس على المصادر النادرة ومصادر القوة بعامل القيم باعتبارها موجهة للسلوك الاجتماعي.<sup>3</sup>

النزاع: كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف بيئة العمل، ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة.

**الخلاف:** يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد وعدم التطابق سواء في الشكل او في الظروف او في المضمون، وهو قد ما يكون أحد مظاهر الازمة، ولكنه لا يعبر عنها تماما فالاختلاف لا يمثل ازمة في حد ذاته، ولكنه يعبر عنها او يكون باعثا عن نشوئها واستمرارها.

**التنافس:** ميل الفرد الى احتلال مكان غيره ويقع هذا التنافس بين الافراد وكذلك في المؤسسات والوظائف.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط3، 2009، ص58.

<sup>2</sup> زهير عبد اللطيف، احمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، ص 99.

<sup>3</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004/2005، ص20.

<sup>4</sup> ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجزائرية، الساحة المركزية، الجزائر، بدون ط، 2001، ص121.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

الاتصال: هي عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع من أي عضو في الهيكل التنظيمي الى عضو اخر قصد احداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>1</sup>

**مفهوم التسيير:** هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساس التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وهذا هو جوهر مهمة المسير، ويمكن القول بان نجاح عملية التسيير يرتبط بفعالية التنظيم ونجاح التسيير والتنظيم، وكليهما يتوقف على التفاعل الصحي مع الأفكار والمفاهيم المستمدة من واقع البيئة التنظيمية شديدة التغيير ويعتبر التسيير علما لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل.<sup>2</sup>

**استراتيجيات إدارة الصراع:** هي الأساليب السلوكية التي يتبعها المدير للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء على الصراع الى الحد المرغوب فيه ، والمنبثقة على بعدين يحددان سلوك المدير أثناء ادارته للصراع مما بعد الاهتمام بالذات، بعد الاهتمام بالآخرين او الاثنان معا.<sup>3</sup>

اما تعريفنا الاجرائي لاستراتيجيات إدارة الصراع: هي الطرق والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة الصراع ومعالجته وهناك عدة أساليب نذكر منها المنافسة، التعاون والتجنب.

**الفعالية التنظيمية:** استخدم كل من المختصين الباحثين في الإدارة والتنظيم تعريفات عديدة لفاعلية المنظمة وقد اختلفت هذه التعريفات وفقا لمعايير التي قيست بواسطتها الفعالية التنظيمية وهنا سنقوم باستعراض أكثر من تعريف بهدف الوصول الى صورة واضحة حول مفهوم الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتاب، مصر، ط1، 1889، ص35.

<sup>2</sup> مرياح مليكة، سوسيولوجية الازمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة لأسباب الازمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية)، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم، تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو قاسم سعد الله، 2017، ص15.

<sup>3</sup> ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية العلوم والاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الازهر، 2017، ص09.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

تعرف على انها استعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها، ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية، وكذلك يعتبرها إيتزيوني **ETZIONI** على انها عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة عن منتج معين.<sup>1</sup>

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بانها " قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى، والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم وتنسجم مع مرحلة النمو او التطور التي يمر بها التنظيم".<sup>2</sup>

### اما تعريفها الاجرائي للفاعلية التنظيمية:

هي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات البيئية من خلال استغلال الموارد المتاحة للعمل على تطوير أداء الافراد. **تعريف الكفاءة:** انها مجموعة من التصرفات المبذولة من طرف الفرد او الجماعة داخل المنظمة سواء كان هذا الجهد عضليا او فكريا من اجل إتمام مهام الوظيفة، لكي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.<sup>3</sup>

### تعريفنا الاجرائي للكفاءة:

النشاط او المهارة او الجهد المبذول من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه.

**تعريف الأداء:** هو التفاعل بين السلوك والانجاز وقد عرفه هارلس **Horloss** على انه تلك الإنجازات البشرية والسلوكيات المهمة الوصول الى تحقيق اهداف العمل.<sup>4</sup>

### اما التعريف الاجرائي للأداء:

القيام بمهمة او انجاز نشاط من قبل الموظف بجودة وكفاءة عالية لتحقيق اهداف المنظمة

<sup>1</sup> سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 35. الاغواط، الجزائر، سبتمبر 2018، ص 81.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن، ط4، 2009، ص 276.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء بوكرم، الكفاءة المفاهيم والنظريات، دار هموم، الجزائر، ط2، 2009، ص 25.

<sup>4</sup> نايفه علي، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 16، العدد 02، 2018، ص 256.

### 7.1/ المقاربة السوسيولوجية:

لقد وضع الأستاذ ناصر قاسمي ان المقاربة ضرورية لأي دراسة أكاديمية، فهي التي تعطي الفارق بينهما وبين الدراسات الأخرى غير أكاديمية وهي توجه تفكير الباحث وتؤطره ضمن نسق فكري معين وتفكير منطقي عقلاني خاصة من خلال جملة المفاهيم الدقيقة التي تتوفر عليها كل مقاربة. وتعتبر المقاربات عن نتائج دراسات نظرية وتطبيقية عن مختلف اشكال الفعل الاجتماعي لذا من المهم الاستناد اليها، كما انها تعبر عن علاقة خلاصة تجارب متراكمة لا يمكن تجاوزها وتجاهلها، وهي تختصر لنا الكثير من الجهد والوقت الذي يمكن ان نستغرقه في فهم الكثير من اشكال الفعل الاجتماعي. ولذا علينا ان نتساءل عن الاختيار الصحيح للمقاربة التي سنطبقها في دراستنا لان كل موضوع وكل ميدان وكل دراسة يمكن ان تكون احدي المقاربات الأنسب لتحليله دون غيرها من المقاربات، كما اتجه الباحثين في فترة سابقة الى ضرورة الاعتقاد بالمقاربة نظرية واحدة واعتبار تعدد المقاربات خطأ منهجي، لكن مع مرور الوقت ازداد تأكد الباحثين بان الاكتفاء بمقاربة واحدة سيعطينا تحليلا احادي الجانب ونظرة من زاوية واحدة فقط للموضوع، ولا يمكننا الامام بمختلف جوانبه لذلك ان التحليل المتعدد المداخل مهم جدا في اثناء أي موضوع في التحليل السوسيولوجي، وعليه لقد وجدنا موضوعنا يستوعب أكثر من اطار نظري واحدا بناء وانطلاق من التنظيم باعتباره ونسق افراد وجماعات وتسيير المنظمة، ويكون من طرف مركزية في التنظيم لمدير المؤسسة، كما ان اطار العلاقات التنظيمية قد ينتج عنه مشاكا نتيجة التفاعل تعدد المداخل النظرية في موضوعنا راجع لتعدد المرجعيات في هذا الموضوع حيث أصبحت لنا مداخل متعددة للتحليل والتفسير.

لقد قمنا بالاعتماد على المقاربة الخلدونية في تحليل الفعل والسلوك التنظيمي والكيفية التي يسير بها الفاعلون الصراع بالمنظمة بالاعتماد الخلدونية للتحليل من خلال تفعيل مفهوم لعصبية كمفهوم مركزي للتحليل، فقد جمعت الخلدونية بين انساق التعاون وانساق الصراع في انساق وتكامل بحيث يصبح الصراع بين العصبية من اجل تحصيل السلطة فكل عصبية تسعى للإطاحة بالآخرين وحرمانهم من الامتيازات. كما يتولد الصراع من خلال علاقات الانتماء القرابي فيدخل الافراد في علاقات تنافسية مع الاخرين بسبب عدم المساواة او لكي تحافظ على مصالحها الخاصة من شانه إعاقه العمل التعاوني بين افراد داخل التنظيم .

لقد اعتمدنا على منظور الصراع في التحليل بمفهوم الماركسية الجديدة وصراع المصالح والموارد النادرة والخلل الوظيفي او المعوقات الناتجة عن الصراع عند لويس كروزيه فقد رأى بان الصراع هو صراع على القيم وطلب المكانة، حيث الجماعات المتصارعة تحقق القيم المرغوبة وتعمل على قضاء على الجماعات المتنافسة، وصنف نوعين من الصراع واقعي يحدث داخل اطار من القواعد التنظيمية

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

والتي تحدد فيه السلطات و المهام ويكون غالبا منظما وعقلانيا ، وصراع غير واقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في المطالب الاجتماعية والذاتية او عدم القدرة الأطراف على تحقيق الأهداف هكذا تزداد شدة الصراعات والتوجه نحو تعطيل المهام وحدوث توتر في العلاقات بين أعضاء التنظيم.

وقد اعتمدنا أيضا على تحليل رالف داهندروف للصراع من خلال علاقات السلطة وهكذا فالصراع عنده يعني التنافس على الموارد النادرة والصراع على المراكز ومكانات معينة في سبيل بلوغ السلطة التي تستمد منها القوة، وتجد ان أطراف الصراع ماهي الا جماعة مهيمنة وأخرى مهيمنة عليها وان الصراع في استمرار فكلما ينتهي الا وتظهر بوادر صراع جديد فيما بعد الى احداث التغيير.

كما قمنا بالاستعانة بتحليل الصراع من منظور البنائية الوظيفية حيث تنظر الى الصراع على انه تحول داخل نطاق التوازن بالنسق، كما ان التفسير اهتم لظواهر (عدم الاستقرار، الاضطراب والصراع) انها خلل وظيفي من جراء معوقات وظيفية، بحيث يؤدي الإخفاق في تحقيق الاتساق والانسجام في الوظائف الى اختلال التوازن في النسق او نوع من التغيير وهذا يعبر عن احتمال حدوث صراع.

كما قمنا بالاستعانة كمدخل التحليل الاستراتيجي لميشال كروزيه وهو أحد المداخل الذي يساعدنا في تحليل الصراع فقد استنتج ان الفاعلون داخل المنظمات يبنون استراتيجيات ودية تحالفية من اجل تحقيق الأهداف، واعتبر ان السلطة هي احدى ميادين الصراع له سماته، طبائعه، اهدافه، مصالحه ولتحقيق كل هذا فانه يصمم استراتيجية خاصة تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

### 8-1 / الدراسات السابقة:

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في معرفة الموضوع المراد ببحثه بدقة وكذا التعرف على الزاوية التي عولج بها الموضوع من قبل، وماهي نتائج التي توصلت اليها الدراسة حتى تعطي الباحث فكرة عامة عن كيفية معالجة البحث المدروس، وكذا الجانب النظري، واشكالية بحثه والأدوات التي يستعملها أثناء الدراسة.

#### 1.8.1 / الدراسات الجزائرية:

الدراسة الأولى: عنوان هذه الدراسة هو " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري (دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر) " رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم من اعداد ناصر قاسمي 2004-2005.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية والتي تتمحور حول سؤالين كالاتي:

ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

للإجابة عن هذه التساؤلات وظفت الفرضيات الآتية:

✓ **الفرضية الأولى:** تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، والتي تؤثر على فعالية التسيير.

✓ **الفرضية الثانية:** كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين واشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى الى إثارة مظاهر الصراع.

✓ **الفرضية الثالثة:** كلما تجانسست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع ازداد التعاون التنظيمي.

اعتمد الباحث في دراسته على منهج دراسة حالة، وعلى تقنيتي المقابلة والاستمارة ودققت هذه الدراسة بصفة أكبر باعتماد على تقنية المقابلة التي اجراها مع المسيرين في الجماعات المحلية.

وقد توصل الى النتائج التالية:

- هناك العديد من العوامل التي تؤدي الى الصراع وتؤثر في العلاقات الراسية والافقية: منها تعطيل المهام الذي اما ان يكون غير معتمد او غير معتمد، وبالتالي تكون له اهداف يرمي اليها اشخاص او جماعة ما وراءه.
- من أسباب الصراع عدم العدالة في الجزاء والعقاب، كثرة الضغوط الرقابة اللصيقة، التهديد بالعقوبات، تعقد الإجراءات القانونية، غموض القوانين ذاتها، احتكار المعلومات، قصور قنوات الاتصال، عدم الاستشارة، تعسف الرؤساء وعدم احترام مسار قرار والتفرد به.
- ان مختلف اشكال التعاون الرسمي وحتى التعاون في العلاقات الراسية مدفوعة بعامل كبير وهو تبادل المصالح، لكن ذلك يتم ولا يكون له معنى وقيمة الا ضمن علاقات الولاء المختلفة التي تكون في شكل عصبية هي العصب الرقابية، الجهوية، السياسية والمستوى التعليمي.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- ومن الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ومغلق داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية: كثرة الإجراءات وتعقدها، كثرة الدرجات السلمية لدرجة لا يتعرف المسؤول عن هذه المهام او تلك، الاهتمام بتطبيق حرفية القوانين، نسيان تحقيق الفعالية وتحويل اهداف التنظيم الى اهداف خاصة زيادة على ما يتولد من اشكال خاصة من العلاقات وينعكس ذلك في احدى اهم العمليات داخل التنظيم هي التوجه نحو الصراع.

### تقييم الدراسة الاولى:

تعد هذه الدراسة من اهم الدراسات التي تناولت بالتحديد موضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، فهذه الدراسة اعتمدت على منهج دراسة الحالة من خلال اختبار دراسة الجماعات المحلية نظرا لاعتبارها جهازا اداريا كبيرا والاكثر اتصالا بالمواطنين بصفة عامة، وعد الباحث البحث عن اسباب الصراع في هذا التنظيم المتسم بالتعقيد والانغلاق على المحيط الخارجي وقد اوضحت الدراسة ان الصراع ينشا بطريقة معتمدة من طرف بعض الاشخاص وكذلك يعود الى غموض المهام والتعسف في اصدار الاوامر والضغط وعدم عدالة نظام الحوافز وقد تشابهت الدراسة مع دراستنا في استخدام تقنيتي المقابلة والاستمارة كذلك الوصول الى نفس النتائج، لقد ساهمت هذه الدراسة في ابراز الاسباب الحقيقية للصراع وتعتبر اطار مرجعي هام لدراسة هذه الظاهرة وتحليلها سوسولوجيا.

2/ الدراسة الثانية: عنوان هذه الدراسة: " أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة ميدانية في مؤسسة الكوالب بسكرة) " مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم، من اعداد زرفاوي امال 2014/2013.

### للإجابة على هذا السؤال طرحت الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الأولى: عدم اشراك الرئيس لمؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين.

✓ الفرضية الثانية: عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة.

✓ الفرضية الثالثة: كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.

✓ الفرضية الرابعة: الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي الى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

اعتمدت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت تقنية المقابلة والاستمارة على عينة من عامل 88 عمل بمؤسسة الكوابل بيسكرة.

### وقد توصل الى النتائج التالية:

- من أسباب عدم رضا العمال هي طبيعة الاشراف من خلال الرقابة العصبية، الضغط المستمر لإنجاز المهام وكذلك عدم اشراكهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل فيشعر العامل بالإحباط وعدم الرضا عن العمل، وهنا تخلق مشكلات داخل العمل والتوجه نحو خلق صراعات بسلوكياتهم.
- ان طبيعة الاتصال من الأمور المعيقة للعمل وعدم رضا العمال حيث الاتصالات تكون رسمية فقط ولا تحتم بمصالح العمال ومشاكلهم، وبالتالي يتحدد اتجاهه نحو الصراع او غير ذلك مثل عدم الاهتمام.
- عدم شعور العمال بالمساواة وغياب العدالة من اهم أسباب عدم رضا العمال عن العمل، وهذا بدوره يؤدي الى عدم الانضباط في العمل والاتجاه نحو التغيب، كذلك شعور العمال بالتهميش والعقوبات المختلفة على شكل مؤشرات للصراع تجر عن رفض هذا الواقع.
- الاعترافات القرابية والانتماءات الجغرافية تشكل عائقا للعمل فالعمال الذين ينتمون الى نفس المنطقة الجغرافية يتعاونون على أداء الاعمال الصعبة ومساعدة الاقرباء لبعضهم البعض، أدى الى ظهور المحسوبية في التعامل وهذا يسبب الصراع بينهم مما يؤثر على أدائهم بشكل خاص وعلى إنتاجية المؤسسة بشكل عام.

### تقييم الدراسة الثانية:

من خلال اطلعنا على هذه الدراسة التي تهدف الى تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع الصراع التنظيمي وأثره على رضا العاملين والذي بدوره يؤثر على الفعالية التنظيمي. من خلال هذه الدراسة حاولت الباحثة تصور اسباب وعوامل نشوء الصراع في مؤسسة الكوابل بيسكرة، وتوصلت الى ان اختلاف القيم وعدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات وضعف الاتصال تشكل عوامل للصراع وتشابحت الدراسة مع دراستنا واعتمدت على المنهج الوصفي في تحليل وكذلك تقنيتي المقابلة والاستمارة لجمع المعلومات. وتوصلنا الى نفس النتائج، لقد ناقشت هذه الدراسة مختلف المسائل المتعلقة بالصراع والمتمثلة في طبيعة الاشراف، طبيعة الاتصال، والظروف الوظيفية وتوصلت الى نتائج علمية يمكن الرجوع اليها والانطلاق منها في بحوث سوسيولوجية أخرى.

## الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

3/ الدراسة الثالثة: عنوان هذه الدراسة: " أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي (دراسة تطبيقية على هيئة التدريس

بجامعة الجزائر 3) " مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص: موارد بشرية

من اعداد بوفروة زوينة، 2012/2009.

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية والتي تتمحور حول السؤال التالي:

ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3؟ تتدرج هذه الإشكالية

الى مجموعة من التساؤلات التالية:

- ✓ ماهي اهم أسباب الصراع التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3؟
- ✓ ماهي الاستراتيجيات المنتهجة للتعامل مع الصراع التنظيمي في جامعة الجزائر 3؟
- ✓ فيما تتمثل اهم العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الجزائر 3؟
- ✓ ما مدى تأثير إدارة الصراع التنظيمي المتبعة في جامعة الجزائر 3 على درجة الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس؟

للإجابة على هذه التساؤلات وضعت الفرضيات التالية:

- 1) يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 لأسباب عديدة.
- 2) تستخدم هيئة الإدارية بجامعة الجزائر 3 جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة (التعاون، التنافس، التسوية، التحنب والتنازل).
- 3) تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي عند هيئة التدريسية بجامعة الجزائر 3 عوامل شخصية وأخرى تنظيمية ساهمت في استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل إدارة جامعة الجزائر 3 في المحافظة على النسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية.

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، منهج دراسة حالة وعلى تقنية الاستبيان على عينة مكونة من 402 من الأساتذة

العاملين بجامعة الجزائر 3 وقد توصلت الى النتائج التالية:

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

- يعود الصراع التنظيمي في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 الى أسباب عديدة منها: عدم فعالية نظام الاتصال، محدودية الموارد وعدم المساواة في الحقوق والمعاملة
- تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 3 بعض الأساليب إدارة الصراع التنظيمي بنسب متفاوتة كأسلوب التسوية والتنافس والتعاون وتستبعد أسلوب التجنب والتنازل.
- تؤثر على الرضا الوظيفي عند الهيئة التدريسية بجامعة الجزائر 3 عدة عوامل متفاوتة التأثير منها سياسة الإدارة ظروف العمل، المنح المقدمة وفرص الترقية.
- ساهمت استراتيجيات الصراع التنظيمي المنتهجة من قبل الإدارة في المحافظة على نسب متوسطة من الرضا الوظيفي لدى الهيئة التدريسية خاصة فيما يخص تحقيق مطالب الأساتذة وتقليل من معدل غيابهم.

### تقييم الدراسة الثالثة:

لقد حاولت الباحثة البحث والتقصي في اثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي لدى هيئة التدريس بجامعة الجزائر وانعكاسه على الفعالية التنظيمية من خلال مجموعة من المتغيرات كفعالية نظام الاتصال والاساليب المنتهجة من قبل الادارة كالتسوية، التعاون وادارة الصراع .ومن خلال الدراسة التي قامت بها تبين لنا ان المبحوثين صرحوا بان عدم فاعلية نظام الاتصال وعدم المساواة في الحقوق من اهم العوامل عدم الرضا وبالتالي ينشا الصراع وقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال التوصل الى نفس النتائج واستخدام تقنيتي المقابلة والاستمارة وما لاحظناه ان هذه الدراسة لم تقم بتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على النظريات السوسولوجية في تحليل الاساليب الصراع.

4/الدراسة الرابعة: عنوان هذه الدراسة: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين (دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي ومركب المحركات والجرارات قسنطينة)", رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

علم الاجتماع التنموية، من اعداد: صالح بن نوار 2005/2004

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية والتي تتمحور في السؤال التالي:

ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد فعالية الأداء لدى العمال؟

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

وقد اندرج تحت هذا السؤال تساؤلات فرعية:

- هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ اهداف المؤسسة؟
- هل الاتصال يساعد على تفهم الاخر ورفع الروح المعنوية؟
- هل الاتصال يؤدي الى الاطمئنان النفسي؟

وقد احتوت هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- 1) كلما كانت العلاقات الإنسانية بين أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.
  - 2) ان الانفتاح على الاخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل يساهم في إحساس المرؤوس بلا اهمية داخل المؤسسة.
  - 3) كلما كان الفاعل راضيا عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أدائه بالفعالية العالية.
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما استخدم الملاحظة في مرحلتين، وكذلك المقابلة والاستمارة على عينة متكونة من مسؤولين إداريين عددهم الإجمالي 175.

وقد توصل الى النتائج التالية:

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على ابداء آرائهم في مسائل تنظيمية التي تخصهم مما يزيد من دافعيتهم وهذا في حد ذاته اجراء فعال لتحسين الأداء.
- غالب المبحوثين مستثين من عملية المشاركة في اتخاذ القرار.
- اغلب العمال يفضلون البقاء في هذه المؤسسة ولكن هذا لا يدل على رضاهم ولاكن عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة أخرى.
- للاتصال دور أساسي في حل الكثير من المشاكل التي تعترض العمل داخل المؤسسة.

تقييم الدراسة الرابعة:

من خلال اطلعنا على هذه الدراسة التي تهدف الى تقييم اطار سوسولوجي لموضوع الفعلية التنظيمية وابرار كيف تتأثر هذه الاخيرة بفعل المحيطة بها كالاتصال والعلاقات الانسانية فدراسة الفعلية في المؤسسة الجزائرية من اهم المواضيع في المجال السوسولوجي ،

## الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة

ان هذه الدراسة قد تشابحت مع دراستنا حيث توصل الى نفس النتائج وان ضعف الاتصال والعلاقات الانسانية وعدم مشاركة في اتخاذ القرارات من اهم اسباب انخفاض الفعالية التنظيمية، ومما لاحظناه في هذه الدراسة ان الباحث قام بتحليل وتفسير النتائج انطلاق من النظريات الحديثة مثل: مدرسة العلاقات الإنسانية والإدارة العلمية.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

### تمهيد

أولاً: بعض أسباب وقوع الصراع ومستوياته

1.1/ أسباب الصراع التنظيمي

2.1/ مصادر الصراعات التنظيمية

3-1/ خصائص الصراع التنظيمي

4.1/ أنواع الصراع التنظيمي

5.1/ مستويات الصراع التنظيمي ومراحله

ثانياً: الصراع التنظيمي استراتيجياته ادارته واثاره

1.2/ استراتيجيات إدارة الصراع

2.2/ اثار الصراع الإيجابية والسلبية

3.2/ الصراع الثقافي وصراع القيم على فعالية المنظمة

4.2/ القيادة وعلاقتها بالصراع

5.2/ اليات حل الصراع

ثالثاً: سوسيولوجيا الصراع

1.3/ الصراع عند ابن خلدون

2.3/ الصراع عند كارل ماكس

3.3/ الصراع عند رالف داهندروف

4.3/ الصراع عند جورج سميل

خلاصة الفصل الثاني.

### تمهيد:

تعد المنظمات تجمعات إنسانية اجتماعية تسعى لتحقيق اهداف معينة وتستخدم من اجل بلوغ تلك الأهداف جميع الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة لها، وخلال ممارستها لأعمال مختلفة التي تقوم بها يحدث فيه الصراع والتفاعلات الاجتماعية والسلوكية المتعددة سببها التناقضات والاختلافات في اهداف الافراد العاملين، قيمهم ومعتقداتهم أحيانا وفي بعض الحالات يكون سبب اختلاف الافراد في مهام والتخصصات.

ويعتبر الصراع امرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية او اقتصادية او اجتماعية فالنظرة الى الصراع عرفت تغييرا جذريا، فبعد ان كان ينظر اليه على انه قوة مثبطة في القلم أصبح الحديث عن كيفية ادارته وتطويره لتحقيق اهداف المنظمة.

مما سبق ذكره يمكننا القول ان ظاهرة الصراع هو ظاهرة موجودة في كل المنظمات مع اختلاف أنواعها وأهدافها وقد يكون بين الافراد والمجموعات، بحيث انه يؤدي الى التأثير على فعالية العاملين وفعالية المنظمة مما يعيق تحقيق أهدافها وللخوض أكثر في هذا الموضوع خصصنا هذا الفصل الذي يتحدث عن أسباب وعوامل الصراع، مستوياته، استراتيجيات ادارته واثاره الإيجابية والسلبية بالإضافة الى مختلف المداخل السوسولوجية التي فسرت هذه الظاهرة.

### أولا: بعض أسباب وقوع الصراع ومستوياته

#### 1.1 / أسباب الصراع التنظيمي:

ينشا الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب بعضها أسباب شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع الى ظروف المنظمة وظروف عملها، وفيما يلي نوجز هذه الأسباب.

#### 1.1.1 / الأسباب الشخصية للصراع : هذه الأسباب ترجع الى خصائص شخصية للفرد ، انفعالاته ومركزه الوظيفي واهمها:

✓ الشعور بالحقد والضغينة نتيجة تميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

✓ سوء إدراك الفرد لسلوكه ودوافعه، وسوء تفسيره للأمر.

✓ الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- ✓ العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين.
- ✓ خصائص الفرد وصفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين
- ✓ الإحساس بالعدوانية الاجتماعية وقد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين.
- ✓ الطبيعة العدوانية والاستمتاع بمعاناة الآخرين.<sup>1</sup>

### 2.1.1/ الأسباب التنظيمية للصراع: من أهمها

- المنافسة للحصول على الموارد: تتصف بالندرة وهذا ما يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما، للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة والمحددة، كالنواحي المالية (الميزانيات) والنواحي الفنية (الأجهزة والمعدات والتجهيزات) والنواحي البشرية (كعدد العاملين) وذلك اقل جهدا.
- الغموض او عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي: مما لا شك فيه ان عدم معرفة او الامام الشخص بالأبعاد التي تمتد اليه سلطاته ومسؤولياته يخلق بينه وبين الآخرين القريبين منه زملاء، رؤوسين، رؤساء (حالة من الصراع وهي سمة كثيرا ما تصادفها في بعض المنظمات، وخاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح او عدم توازن السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمية الخاصة بها)
- درجة الاستغلال الوظيفي ( العلاقات الاعتمادية): ان شيوع ظاهرة الاعتمادية ( التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة وحاجة كل منها للآخر في الأداء الفني او الخدمي ، غالبا ما يؤدي الى زيادة احتمال حدوث الصراع ، حيث ان اعتماد كل قسم على قسم اخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع.<sup>2</sup>
- تعارض الأهداف: يعني ذلك ان لكل وحدة من وحدات العمل داخل المنظمة اهداف نوعية يمكن ان تتعارض بعضها مع بعض على الرغم من ان جميعها وخاصة التنظيمات الرسمية منها نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة.
- عدم فعالية نظام الاتصال: ان عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الافراد والأقسام والإدارة داخل المنظمة يؤدي الى ان المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب، وبالتالي تكون القرارات متباينة مما يحدث نوع من

<sup>1</sup> هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار الارياف العلمية، عمان، ط1، 2015، ص 74.

<sup>2</sup> هاني خلف خليل الطراونة، المرجع السابق، ص75.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

التناقض، ومما يحدث نوعاً من الصراع بين الفئات المختلفة، وقد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراع.

- عامل السلعة: أي تركز السلعة وعدم توزيعها وهذا يؤدي إلى الإساءة في استخدامها من قبل الأفراد الذين يمتلكونها.
- العامل المنظمي: أي الأسباب الهيكلية للأفراد يتواجدون في مستويات تنظيمية مختلفة وهذا يجعل أهدافهم ومصالحهم مختلفة عن بعضهم البعض.<sup>1</sup>

ويتضح لنا مما سبق أن هناك تعداد في وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع والعوامل المسببة له لتشمل (الشخصية والتنظيمية)، ولكن في جميع الأحوال فإن هذا التعداد إنما يعكس حقيقة ظهور الصراع كظاهرة طبيعية الحدوث في أغلب المنظمات الحديثة، ومن ثم ظهور الحاجة للإدارة بشكل مناسب لكي لا يعيق تحقيق أهداف التنظيم.

### 2.1/ مصادر الصراعات التنظيمية:

من المصادر الأساسية للصراعات التنظيمية ما يلي:

- 1.2.1/ الصراع الناتج عن تداخل الجماعات التنظيمية: غالباً ما تنشأ الصراعات بين الجماعات المختلفة في التنظيم خاصة تلك الجماعات التي تعمل معاً في القيام ببعض المهام التنظيمية وتعتمد كل جماعة على الأخرى، أي أن بينهما علاقات اعتماد متبادل وينشأ الصراع الداخلي بين الجماعات أو الأقسام في هذه الحالة نتيجة إدراك كل جماعة أن أهدافها تتعارض وتتصادم مع أهداف الجماعات الأخرى، فقد يحدث نوع من النزاع والتعارض والتضارب بين النقابات العمالية في إحدى المنظمات وبين إدارة هذه المنظمة، ففي الوقت الذي تحاول فيه النقابة زيادة أجور العمال والحصول على مزايا أفضل، نجد أن الإدارة أو ممثليها يحاولون تخفيض تكاليف الإنتاج والتشغيل عن طريق تخفيض الأجور والمزايا المقدمة للعاملين ولذلك يحدث نوع من الصراع حيث يصد فيه كل طرف ويلح على تحقيق أهدافه.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هاني خلف تحليل الطراونة، المرجع السابق، ص، ص75، 76.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مصر، بدون ط، 2011، ص351.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

**1.2.2/ الصراع الناتج عن علاقات أعضاء الجماعة الواحدة:** ويعني هذا النوع من الصراع التعارض و التصادم بين تفاعلات وتصرفات مختلف الافراد داخل الجماعة او القسم الواحد، ويظهر هذا الصراع في حالات عدم الاتفاق على أوجه مجالات عديدة داخل الجماعة مثل: اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد الدور المناسب لكل عضو، الاتفاق على وضع الخطط الداخلية، جداول الإنتاج والوصول الى نتيجة نهائية وبالتالي يسود جو من الخصام والعدا والتمزق داخل الجماعة الواحدة وانخفاض كفاءة أداء الجماعة وبالتالي التأثير على الأداء الكلي للمنظمة.

**1.2.3/ صراع الدور:** يحدث صراع الدور عندما يكون على الشخص ان يستجيب لاثنتين او اكثر من الضغوط الحادة والمتعارضة او عندما يستجيب الشخص لاحد الضغوط الممكنة، وتكون هناك صعوبة في ان يستجيب لضغوط أخرى غير ممكنة، وتعتمد حدة او شدة الصراع على نوع الضغوط والقوة المستخدمة عن طريق مرسل الدور " المدير" وأيضا على مدى رغبة الفرد " المرؤوس" في مقابلة توقعات ومتطلبات المدير من الاثار المترتبة عن هذا الصراع ارتباك المرؤوس الناتج عن الاضطراب و التردد في انجاز أي الامرين، تأخير او عدم تنفيذ المهام بالطريقة الملائمة.<sup>1</sup>

### 1-3/ خصائص الصراع:

هناك عدة خصائص أساسية للصراع التنظيمي يمكن ان نجدها في:

- ✓ ينطوي الصراع التنظيمي على وجود اهداف أولية غير متكافئة وعليه يكون الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول الى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- ✓ يعد التوتر بعد أساسيا للصراع وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد او أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها.
- ✓ يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ✓ ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف اجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل او اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، المرجع السابق، ص352.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

✓ يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع اما بالطرق السلمية او القسرية.

✓ يتمتع اطراف الصراع بالقدرة على الاضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم الى إعاقه اهداف الطرف الاخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف كيفي انتهى الصراع.<sup>1</sup>

### 4.1/أنواع الصراع التنظيمي:

هناك العديد من التصنيفات التي يعتمدها الباحثين لأنواع الصراع التنظيمي سنحاول عرض هذه التصنيفات فيما يلي:

#### 1.4.1/ الصراع على مستوى الفرد: هذا النوع من الصراع 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 ان يختار بدائل متعارضة مع أهدافه او توقعاته او قيمه او معتقداته، لأنه مجبر على اختيار احد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من : صراع الهدف، صراع الدور ومشكلات العمل.

#### • صراع الهدف: يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت او عندما يواجه الفرد

الاختيار بين هدفين او اكثر أي يكون بين هدفين إيجابيين ولا يمكن تحقيقهما معا رغم أهميتها او يكون بين هدفين

سلبيين، حيث ان الفرد لا يرغب في تحقيق أي منهما لكنه مجبر على اختيار واحد منهما اقل ضررا. ( ينشا عندما ما

يوضع الفرد امام موقف يحتوي على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، فيلجأ الفرد الى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع

في مشاكل جديدة).<sup>2</sup>

#### • صراع الدور: ان تعارض الدور ينتج من الفرق بين ما يجب ان يؤديه الفرد داخل وظيفته واين ما يشعر انه يجب ان

يؤديه وذلك لأسباب مثل: عدم فهم الدور او الوظيفة، عدم وجود توصيف سليم للوظيفة والاوامر المتعارضة من

الرؤساء، أعباء العمل العالية، وتعرض الفرد لأوامر وتوجيهات متداخلة من أكثر من رئيس على نفس السلطة.

<sup>1</sup> احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية (دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص15.

<sup>2</sup> زهير بوجعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2019، ص 98.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- **مشكلات العمل:** يشعر الفرد بتعارض ونزاع داخلي بنفسه نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل والعناصر التالية تقدم

امثلة عن مشاكل العمل:

- ✓ عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- ✓ عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- ✓ عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.
- ✓ عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- ✓ تعارض بين أساليب وإجراءات العمل.
- ✓ تعارض أساليب العمل وإجراءات العمل مع معتقدات الفرد.<sup>1</sup>

### 2.4.1/ الصراع على مستوى افراد الجماعة: هو الصراع الذي يقع بين الفرد وزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه (تمسك كل فرد بوجهته)

داخل بيئة العمل، وتلعب المتغيرات المعرفية والادراكية دورا كبيرا في الصراع بين الافراد وتمسك كل فرد بوجهة نظره او مصلحته حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم ومن امثلة هذا الصراع:

✓ الصراع بين المدير ومرؤوسيه.

✓ الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

✓ الصراع بين العامل والمشرف.

✓ الصراع بين العامل والعامل.<sup>2</sup>

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الافراد نموذج يعرف بنافذة جوهاري

<sup>1</sup> زهير عبد اللطيف عابد، احمد العابد أبو السعد، إدارة العلاقات العامة، بدون ط، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 273، 274.

<sup>2</sup> احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، 2002، ص 275.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي



المصدر: احمد ماهر، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، 2002، ص 276.

### الشكل رقم 01: يوضح ديناميكية الصراع بين الافراد نافذة جوهاري

من الشكل السابق نلاحظ ان هناك أربع حالات تشير الى مدى معرفة الشخص بنفسه وبالأخر.

#### الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه والآخرين

وهذه من أفضل الحالات حيث ان الفرد على نية مشاعره وادراكاته ودوافعه أيضا وأيضا مشاعر وادراكات الاخرين الذين يتعامل معهم، مما يقلل من احتمال وقوع صراعات.

#### الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه فقط

تكمن المشكلة هنا بعدم معرفة مشاعر وادراكات ودوافع الاخرين الذين يتعامل معهم وهنا يعاني من الخوف والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ والتحكم في سلوك الاخرين، لذا غالبا ما يكون متمردا وحذرا في التعامل معهم مما يزيد من حدة الصراع.

#### الحالة الثالثة: الفرد يعرف الاخرين فقط

قد تتوفر معلومات عن الاخرين ولا يعرف ما يخصه، مما يجعله يشعر بانه عبئ على الاخرين ويميل الى الانزواء وعدم الرغبة في التفاعل مع الاخرين.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الاخرين

وهذه الحالة اسوا فهي تقلل من التفاعل مع الاخرين، حيث يرتفع سوء الفهم وسوء الاتصال فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراع بين أعضاء الجماعة الواحدة.<sup>1</sup>

**3.4.1/ الصراع على مستوى الجماعات:** تطور جماعات العمل، الاقسام والإدارات التي تكون المنظمة وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن أعمال الجماعات، وعادة ما يكون هناك اختلاف بين وجهات نظر الجماعات وعندما تتفاعل الجماعات تظهر الاختلافات على السطح. ولتوضيح معنى الصراعات بين الجماعات سنشرح أسباب الصراع بين الجماعات وتوضيح ذلك بأمثلة:

**أ - الصراع على الموارد:** تتنافس جماعات العمل، الاقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة كالأموال والافراد الماهرين، هنا قد يصل الامر الى تناحر الجماعات للحصول على أكبر من هذه الموارد مثل: التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت اعداد الميزانيات الكلي يباغ في تحديد الاحتياجات المالية.

**ب- التنافس على الأداء:** تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف الجماعات من ورائه الى تمييز أدائها على باقي جماعات فيما العمل مثلا: داخل مصنع النسيج في احدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج او التخفيض من العملية الإنتاجية.

**ج- الاختلافات بين المستويات التنظيمية:** يؤدي الى انتماء جماعات العمل الى مستويات تنظيمية معينة الى اصطباغ وجهات نظر لأمر بطريقة تعكس مصالحها واهدافها، من العادي ان ترى اختلاف بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها كما تشاهد صراعا بين المشرفين في جهة وبين العمال في جهة أخرى.

**د - الصراع بين الإدارة وظيفيا:** تتنازع بين الإدارة على أداء نفس الاعمال ذلك لان طبيعة الوظيفة لهذه الاعمال تشير الى قيام أكثر من جهة بأدائها خذ مثلا: التنبؤ بالمبيعات يمكن ان تقوم به إدارة التسويق او إدارة الإنتاج والمخازن يتنازع الاشراف عليها كل من ادارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص276.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

هـ- **الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:** عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج الى التدخل بين الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم الى تقديم النصح والمعلومات والمشورة، وقد يمتد الأمر الى قيام الاستشاريون بتقديم شيء أكثر من النصح والمشورة شيئاً قد يشابه القرار أو التصرف وما يشجعهم على ذلك ان التنفيذيين يببالغون في طلب النصيحة ومن امثلة ذلك لجوء المديرين التنفيذيين الى إدارة الافراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل: الاختيار، التدريب، عقاب العاملين ولجوء الكثير من المديرين التنفيذيين الى الإدارة المالية في وضع الميزانيات.<sup>1</sup>

**4.4.1/ الصراع على مستوى المنظمات:** ان معظم حالات الصراع التي تعيشها المنظمات تعود جذورها الى الاختلافات التي تشكلها القيم المتباينة وخاصة التي تمثل القسم العقائدية أو الأيديولوجية أو القيم والأعراف الاجتماعية السائدة، كما ان نمط وطبيعة بعض الشخصيات التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين وتفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين وعدم الرضا عن العمل تعد بعضاً من أسباب الصراعات التنظيمية وترجع أسباب الصراع داخل المنظمات الى:

- **تنسيق العمل بين الجماعات:** ان تنسيق العمل بين الجماعات من المصادر المهمة للصراع التنظيمي لان أساس في منظمات العمل هي مهام العمل حيث يمثل تنسيق العمل في تحديد المسؤوليات والواجبات والمهام وتوضيح الأدوار، وإذا تم ذلك بشكل غير واضح ومحدد يحدث الصراع والنزاع.

- **أنظمة الرقابة التنظيمية:** تعتبر المتابعة والرقابة المصدر الثاني للصراع والخلاف الداخلي لجماعات العمل، وتمثلت مشكلات الصراع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات على النحو التالي:

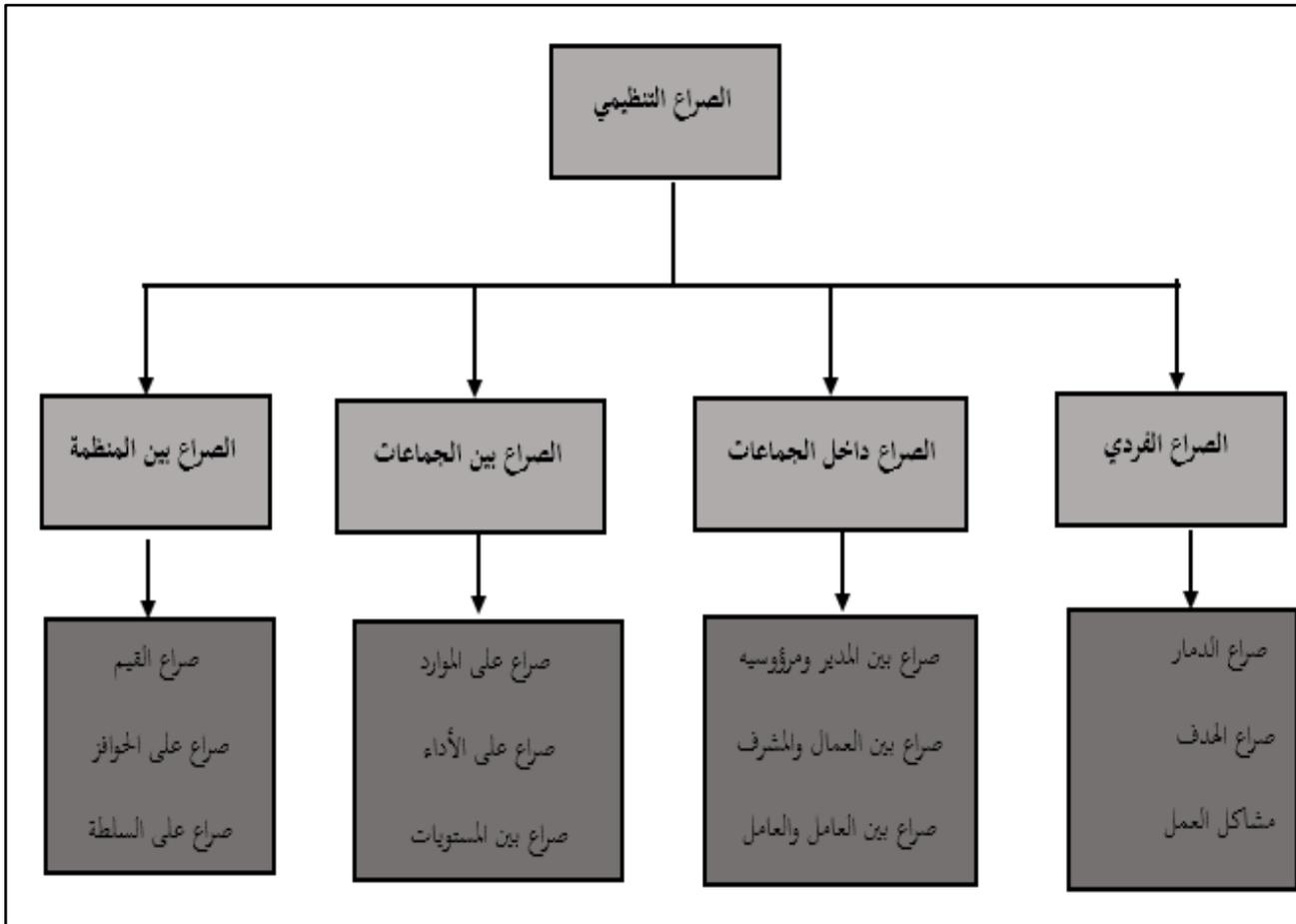
- تشابك وتداخل الموارد وقتها اذ تعتمد الإدارات والاقسام في منظمات الاعمال على بعضهم البعض غير ان طبيعة العمل أحياناً تختلف من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى، لذلك فان تقسيم الموارد المالية بين الأقسام أو الإدارات قد يؤدي الى حدوث الصراع.

- استخدام المنافسة كوسيلة لتحفيز العاملين وقد يؤدي هذا بنجاح أو فشل المنظمة فتؤدي الى النزاع داخل الإدارة والاقسام.

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص 277.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- تنافس أنظمة الحوافز كالمناح والمكافآت والترقيات او غيرها من المزايا في الأجهزة قد يؤثر على جماعات العمل.<sup>1</sup>



المصدر: من اعداد الطالبتين (كتب، قراءات)

### الشكل رقم (02): أنواع الصراع التنظيمي

نلاحظ من خلال الشكل السابق ان الصراع التنظيمي متعدد باختلاف المستويات فيبدأ الصراع داخل الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته واهتمامات الجماعة، وعندما يشعر بهذا التعارض فانه يعتقد ان تصرفات الاخرين تعترض تحقيق اهتماماته و رغباته التي قد تكون نتيجتها حدوث صراع بين الفرد وبين الاخرين، كما يحدث الصراع داخل الجماعة الواحدة بسبب الاختلافات في وجهات النظر

<sup>1</sup> ايمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018، ص 28.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

وتمسك كل فرد بنظرته الخاصة للأمور التي تحدث في العمل، كما ينشأ الصراع بين المستويات التنظيمية بسبب التعارض في الأهداف والتنافس على الموارد والاختلاف في الثقافات وتدني مستوى الرضا كل هذا من شأنه يؤدي الى حدوث صراعات مختلفة داخل التنظيم.

### 5.1/ مستويات الصراع التنظيمي ومراحله

#### 1.5.1/ مستويات الصراع التنظيمي:

أ) الصراع داخل المنظمة: والذي يشمل كل مستويات التنظيم ومن ثم فان نتائجه واثاره على جانب كبير من الأهمية حيث تشمل المنظمة بكاملها، فالمنظمة على ما يبدو كيان يتألف من جماعات ومصالح مختلفة ذات اهتمامات مختلفة، وترتبط فيما بينها بطرق شتى، مما يترتب عنها تفاوت في القيم التي يؤمن بها أعضاؤها والتوقعات التي يحملونها والمنظمة تتضمن جماعات متباينة وطبقات متفاوتة لكل منها مصالحها وأهدافها الخاصة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الموارد والقوة والسلطة والنفوذ يؤدي الصراع الذي ينشأ داخل المنظمات وظيفه هامة تتمثل في احداث تغييرات جذرية مختلفة الاتجاهات ، وطالما ان المنظمة مكونة من مزيج من ابعاد بنائية وممارسات إدارية ومتغيرات اجتماعية لا تتمتع جميعها لحظة بالاستقرار.<sup>1</sup>

ب) الصراع بين المنظمات: يظهر هذا الصراع في حالة قيام احدى المنظمات بإيجاد ظروف وصعوبات ومعوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج او التسويق او الموردين.

ت) الصراع بين الجماعات: يكاد يظهر هذا النوع كسابقة عندما يكون هناك اختلاف بين الافراد التنظيم في الآراء والاهداف او في اليات العمل.

ث) الصراع بين الافراد: يحدث عندما لا يستطيع فردان او اكثر التوصل الى اتفاق حول هدف او موضوع ما.<sup>2</sup>

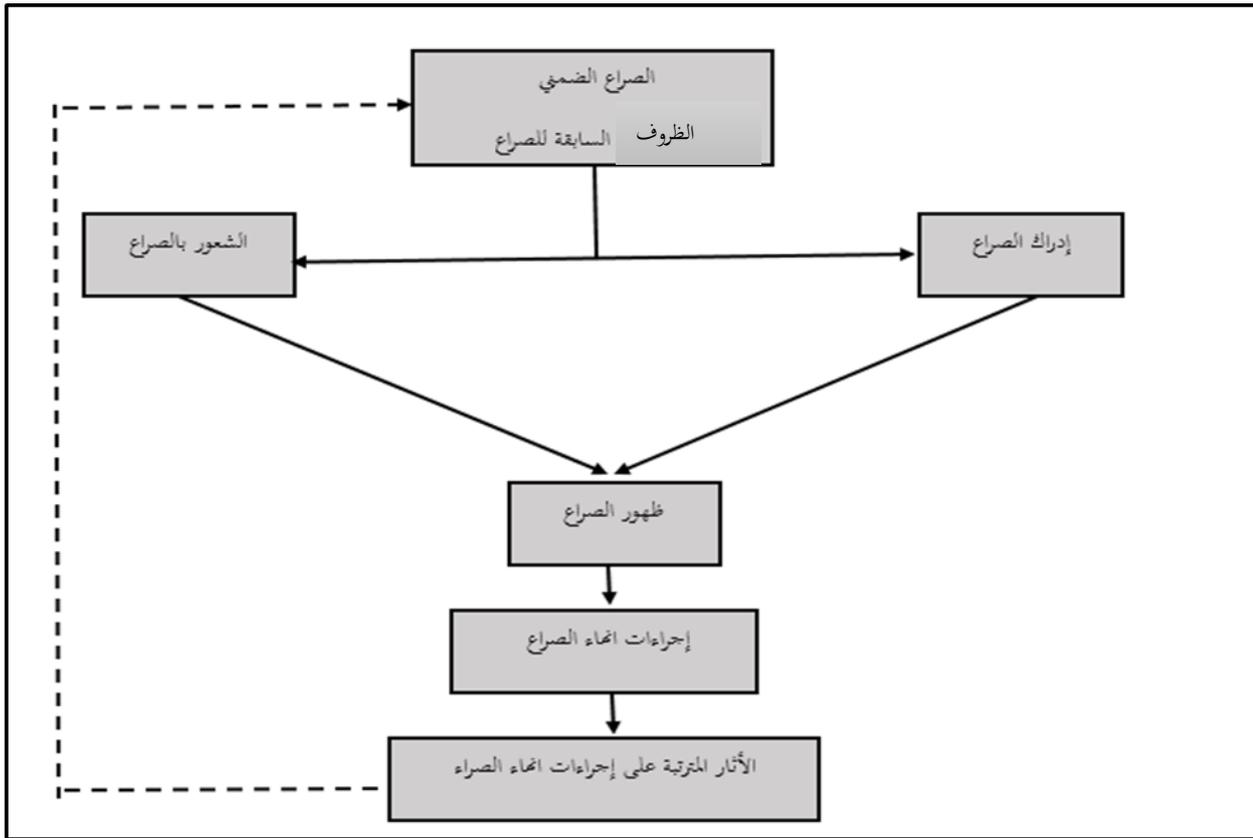
<sup>1</sup> مرياح مليكة، المرجع السابق، ص 103.

<sup>2</sup> احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص ص154، 155.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

### 2.5.1 / مراحل الصراع التنظيمي:

تعد عملية الصراع التنظيمي عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمر الصراع بأطوار متعددة ولا يمكن ان يظهر دون مقدمات ارض العدم حتى وان ظهر فجأة فهو نتيجة رواسب واختلافات وتفاعلات بين الافراد والجماعات، ان معرفة وتشخيص المرحلة التي يمر بها الصراع ويسهم في تحديد المواقف والقرار الذي يتعين اتخاذه من قبل الإدارة لمواجهة الصراع.



المصدر: غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، 1990، ص74.

الشكل رقم (03): يوضح مراحل الصراع

من خلال الشكل السابق يظهر منه ان الصراع يمر بالمراحل التالية:

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- أ. **مرحلة الصراع الضمني:** تتمثل هذه المرحلة ظروف والشروط والمواقف السابقة لنشوء الصراع التي تكون سبب لحدوث الصراع، مثل المنافسة على عوامل الإنتاج او الرغبة في الحصول على أكبر قدر ممكن من الفوائد والمزايا على حساب الآخرين او الرغبة في التسلط على الآخرين او ممارسة الأساليب اللاديمقراطية في الإدارة او بسبب الغموض في الصلاحيات والمسؤوليات.<sup>1</sup>
- ب. **مرحلة إدراك الصراع:** ويتم في هذه المرحلة إدراك الصراع ولا بد من التوكيد بان إدراك الفرد للصراع يعتمد على قدرته على ملاحظة الصراع، وعلى مدى توفر المعلومات، والبيانات التي من إدراك الصراع ومعرفة مدى إمكانية ظهور الصراع في المستقبل.
- ت. **مرحلة الشعور بالصراع:** يبدأ الفرد او مجموعة في هذه المرحلة بالشعور بالصراع حيث تظهر في هذه المرحلة المشاعر العدوانية او التنافر والاختلاف، وتظهر الممارسات التي لا تسودها مشاعر الود والتعاون بين الافراد بل تظهر بوادر التأزم في العلاقات.
- ث. **مرحلة ظهور الصراع:** يظهر الصراع في هذه المرحلة ويتم التعبير عن الصراع بالسلوك الفعلي المعلن الذي قد يكون على شكل عصيان او مجاهرة او لامبالاة او عدم تنفيذ الأوامر والتعليمات والتوجيهات.
- ج. **مرحلة متابعة الآثار المترتبة على انتهاء الصراع:** يتم في هذه المرحلة تقويم الآثار التي تتركها القرارات التي استهدفت معالجة وانهاء الصراع على مستقبل العلاقات بين أطراف الصراع وملاحظة مدى الانسجام والتعاون فيما بين الأطراف او ملاحظة العداة والاختلاف الذي يمكن ان يحدث نتيجة القرارات التي تناولت انهاء وحل الصراع، وهناك احتمال ان هذه المرحلة قد تصبح سبب في تعقيد المشكلات وتزيد من حدة الصراع في المستقبل.<sup>2</sup>

### ثانيا: الصراع التنظيمي واستراتيجيات ادارته واثاره

#### 1-2 / استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث ان شيء محتوم ويتعذر اجتنابه وان انعدام الصراع او وجود مستوى منخفض في المنظمة بسبب الركود، ويؤدي الى مع الزمن الى انهيارها كما ان وجود الصراع بدرجة عالية ضارة لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، اما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة هو المطلوب، فالصراع عملية طبيعية داخل كافة المنظمات ويحتاج الى ضرورة ابتكار أساليب وطرق لتوجيه قوى الصراع نحو

<sup>1</sup> غانم فنجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد، بدون ط، 1990، ص75.

<sup>2</sup> غانم فنجان موسى، المرجع السابق، ص76.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

تحقيق اهداف التنظيم ، لذا قد تنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه وتندرج هذه الاستراتيجيات من إيجابية الى سلبية نسبا ومن هذه الاستراتيجيات ما يلي:

### 1.1.2 إدارة الصراع داخل الفرد: لا يوجد نمط محدد لإدارة الصراع الذاتي، ذلك لان شخصية الفرد وأسلوب تعامله مع الاخرين

تتغير باستمرار، وهذا يؤثر على أساليب إدارة الصراع الذاتي ويلجأ الفرد الى استخدام وسائل دفاع سيكولوجيه في هذه الحالة.

وتعتبر هذه الوسائل جزءا رئيسيا من شخصية الفرد ولا يدرك عادة لأنه يستخدم هذه الوسائل، وان كان من السهل عليه ملاحظة

شخص اخر أثناء استخدامها. وتندرج هذه الوسائل مثلا:

. **السمو:** يقوم الفرد بتغيير دوافعه السلبية الى دوافع إيجابية كان ينعكس ذلك على زيادات في العمل.

. **التفاوض:** تستخدم أسلوب التفاوض في حالة الرغبة في التوصل الى حلول وسط او في الحالات التي يسعى فيها الفرد الى تحقيق

أهدافه في نفس الوقت، وغالبا مالا يحقق هذا النمط اشباعا لا من الطرفين وانما يحقق قدر من الاشباع لا للطرفين..

. **المجاملة:** يميل الفرد الى مساعدة الاخرين في حين لا يهتم الاخرين بإشباع حاجاته الخاصة، ولذلك فان المجامل غالبا ما يسهل

معه في مواقف الصراعات التنظيمية.

. **التحاشي:** ينسحب الفرد من الصراع لأنه يرغب في مساعدة نفسه او لان إيمانه بأهدافه ليس قويا.<sup>1</sup>

. **التبرير:** ويعني ذلك ان الفرد يحب نفسه امام خلق سبب مقبول لتصرفاته بل السبب الحقيقي.<sup>2</sup>

### 2.1.2/ إدارة الصراع بين الافراد: لقد قام (بليك وموتون) بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الافراد اوضحها على شكل

شبكة إدارية لها بعدان هما الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج، وجعل هذين البعدين احداث يمتد من 0 الى 9 وقد ركز

الباحثان على النقاط الواقعة في زوايا الشبكة وذلك النقطة الواقعة في الوسط، وبالتالي جدول الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015، ص ص 85، 86، 87.

<sup>2</sup> محمد الصبري، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، 2007، ص388.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

أ. **أسلوب التجنب:** ويقصد به عملية الانسحاب من إدارة الصراع وقد يتجنب المدير حضور اجتماع معين، رغم ان هذا الموقف يؤدي الى احداث نتائج سلبية على تحقيق الأهداف ومع ذلك يمكن اللجوء اليه مثال ذلك: هناك فروق يمكنهم إدارة الصراع أفضل من المدير مثل أحد المرؤوسين.

ب. **أسلوب حل الوسط:** ويتصف بقدر معتدل من كل من الحزم والتعاون، ويتم اللجوء اليه اذا تساوت قوى الصراع من خلال المفاوضات.<sup>1</sup>

ت. **أسلوب المنافسة:** يلجأ المدير في استخدامه لهذا الأسلوب الى قوة السلطة والمركز والحل الذي يتوصل اليه يكون في صالح أحد الأطراف فقط، عندما يكون الصراع بين الزملاء يلجأ المدير لممارسة السلطة على الطرف الآخر، والاعتماد على هذا الأسلوب يخفف من الدافعية لعمل ويتم استخدامه اذا كانت القضية طارئة واتخاذ تصرف مريح.<sup>2</sup>

ث. **أسلوب التعاون:** يمثل هذا الأسلوب المدخل المثالي من الناحية النظرية لحل الصراعات بين الافراد والجماعات والمنظمة ككل، الا انه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية، حيث يعتمد على رغبة واستعداد مختلف الأطراف المتنازعة على الجلوس معا للوصول الى حل المناسب.<sup>3</sup>

ج. **أسلوب التسوية:** هذه الاستراتيجية هي وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من اجل التوصل الى قرار مشترك، وتعد هذه الاستراتيجية من الوسائل التقليدية كل الصراعات وتستخدم عند تقبل الأطراف بالتخلي عن حق لها او ميزة معينة مقابل تخلي الأطراف الأخرى عن حق او ميزة مماثلة، وتكون هذه الاستراتيجية مثالية عندما يوجد طرفان متصارعان يمتلكان قوة متناسبة ويسعى الاثنان لتحقيق اهداف مشتركة ، فإنها تمثل احدى الأساليب للحصول على تسوية مؤقتة لقضية الأطراف المتصارعة.<sup>4</sup>

### 3.1.2/ إدارة الصراع بين المجموعات:

هناك الكثير من النظريات في إدارة الصراع بين المجموعات وسوف نكتفي هنا بسرد اهمها:

1 مصطفى يوسف كافي، المرجع السابق، ص88.

2 محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص390.

3 محمد سيد جاد الرب، المرجع السابق، ص490.

4 محمد فراس شاهد العويري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2013، ص34.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

أ/التشخيص: ان تشخيص الصراع داخل اية مؤسسة خطوة هامة على طريق ادارته لان سبب الصراع ومصدره قد لا يكون كما يبدو، وعلى السطح وتشمل هذه العملية وعلى: تحديد حجم الصراع ومصادره واسبابه وتشخيص فاعلية النظام الداخلي للمؤسسة وفاعلية افرادها والمجموعات التي توجد فيها ويجب ان تبين نتائج التشخيص إذا ما كانت هناك حاجة للتدخل وما نوع هذا التدخل.

ب/التدخل: وقد تنشأ الحاجة الى التدخل إذا كان الصراع اقل او أكثر مما ينبغي وهناك اسلوبان للتدخل في الصراع وهما:

ب.1/أسلوب كلاسيكي: ويحاول هذا الأسلوب تعيين فعالية المؤسسة عن طريق جملة من النشاطات التي تهدف الى تنمية العاملين

فيها مهنياً، بحيث يتمكنوا من تعديل سلوكهم واتجاهاتهم وتمكينهم من تعلم مختلف أساليب إدارة الصراع كافة اشكاله ومستوياته.

ب.2/أسلوب هيكلية(تركيبية): يسعى الى تحسين فعالية المؤسسة بتغيير بعض خصائص التصميم الهيكلية للمؤسسة مثل: تصنيف

الوظائف، إعادة التنظيم، تحليل المهام.

- لقد رأى لورانس ولوريس فيريا ان هناك ثلاثة اتجاهات فكرية لإدارة الصراع بين المجموعات وهي:

✓ الاتجاه التفاوضي: ويركز على إدارة الصراع بين بين المجموعات التي تتنافس على الموارد المحدودة.

✓ الاتجاه البيروقراطية: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات النتائج عن علاقات السلطة الرأسية في التنظيم واستراتيجية الصراع

بأسلوب العلاقات الإنسانية.

✓ اتجاه النظم: ويركز على إدارة الصراع بين المجموعات الناتج عن مشاكل التنسيق بي النظم.<sup>1</sup>

. هناك استراتيجيات أخرى تستخدم لإدارة الصراع منها:

1- أسلوب الانسحاب: هو ترك المدير لبعض واجبات العمل لفترة قصيرة كان يقوم بتأجيل الإجابة على مذكرة او الغياب من حضور

أحد اللقاءات، وتستخدم في حالة كون المشكلة ضئيلة ولا تحتاج الى وقت كبير

<sup>1</sup> مصطفى يوسف الكافي، المرجع السابق، ص ص 88، 89.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

2- أسلوب التهدئة: وهو تدخل الإدارة وعلى رأسها المدير عن طريق اتباع استراتيجية سلوكية تتمثل في ان الصراع سوف يتلاشى

تدرجيا مع الدعوة الى ضرورة التعاون بين الأطراف، وهذا الأسلوب يستعمل لمحاولة التحليل من نقاط الخلاف والتركيز على وجود

مصالح مشتركة عن طريق التنازلات ببعض المطالب مقابل تضحية الطرف الاخر ببعض مطالبه أيضا.<sup>1</sup>

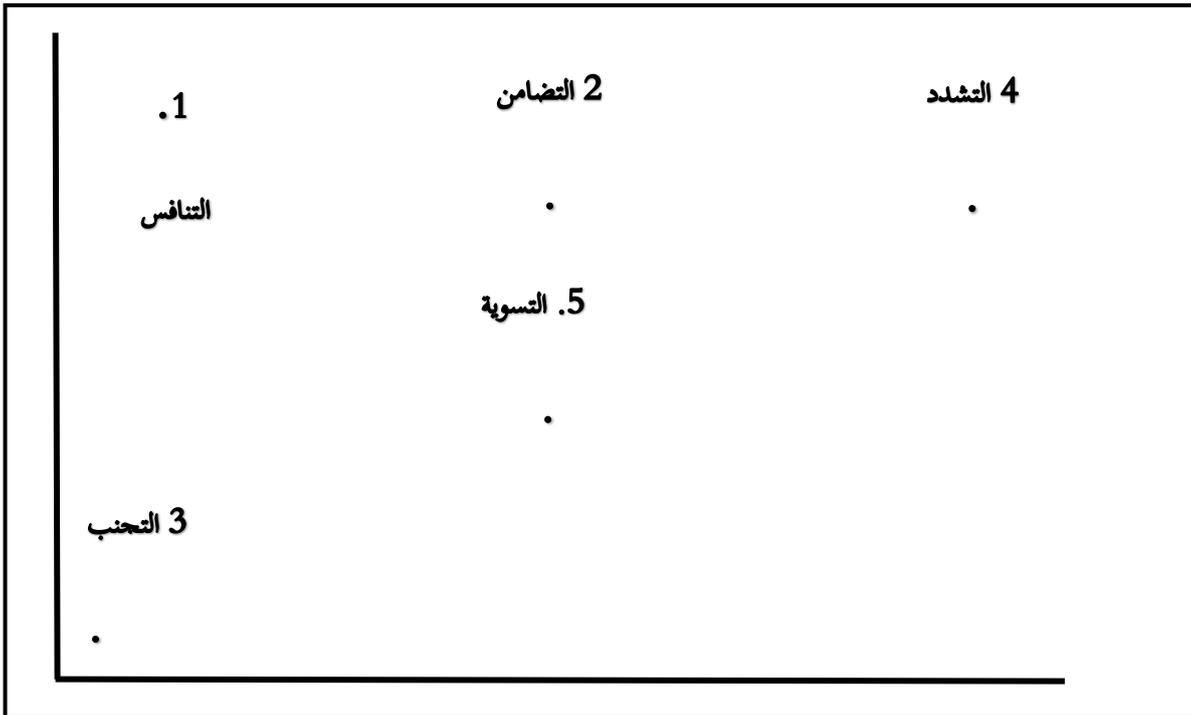
3- أسلوب استخدام القوة: لإجبار الطرف الاخر على قبول وجهة نظر معينة عن طريق استخدام النظام، وذلك بلجوء الإدارة الى

استخدام القوة القانونية ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة في حل النزاع.

4- أسلوب المواجهة: الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة الى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول الى حلول

مقبولة أي محاولة التعرف على المصالح المشتركة بين الأطراف والتركيز عليها ومن ثم التركيز على الأهداف العليا للمنظمة.<sup>2</sup>

يظهر الشكل التالي استراتيجيات إدارة الصراع.



المصدر: احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص 157.

شكل رقم (04): استراتيجيات إدارة الصراع

<sup>1</sup> احمد محمد الخالدي، المرجع السابق، ص55.

<sup>2</sup> احمد محمد الخالدي، المرجع السابق، ص55.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

يظهر هذا الشكل ان هناك خمسة نماذج لإدارة الصراع التنظيمي ما بين التعاون والتشدد تتراوح، وتستطيع الإدارة وكذلك المدير الاستعانة بما لممارسة أنماط وأساليب إدارية تظهر براعة في عملية إدارة الصراع وان استخدام كل هذه الأساليب يساعد المنظمة على تجنب المشكلات، وبالتالي التطور والبقاء لان استمرار الصراع دون حلول سيؤدي الى تمزق المنظمة وبالتالي ضعف الإنجاز وزيادة التكاليف، فالإدارة العليا يجب ان تلعب دورا كبيرا في حل الصراع ويقع على عاتقها القيام بالبحث والدراسة والاتصال لكي يستطيع التدخل في الوقت المناسب، وهنا لابد للإدارة والمدير من الاستعانة ببعض الأساليب تساعد على تهدئة الأجواء واحتواء الصراعات ومن بينها نذكر خمس استراتيجيات أساسية كالتنافس، التعاون، التسوية، التساهل والتجنب.<sup>1</sup>

### 2-2/ الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

#### 1.2.2/ الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

يوجد اتفاق عام ان هناك آثار إيجابية للصراع وانه لا يمكن تجنبه وهو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار انه أساس للتقدم والابداع، من حيث تشجيعه على المبادرة وتطويره لأفكار جديدة من شأنها ان تجعل المنظمة منظورة ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن بين نتائج الصراع الإيجابية نذكر منها

✓ يولد الطاقة لدى الافراد ويبرز القدرات والاستعدادات التي لا تبرز في الظروف العادية.

✓ يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة ومن خلال هذا كل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

✓ الصراع نوع من الاتصال وحل الصراع يفتح طرقا جديدة ودائمة الاتصال.

✓ يساعد على اشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.

✓ يساعد على الإنتاجية والنمو ويمكن ان يكون أساس للإبداع والابتكار والحفز.

ومن الآثار الإيجابية التي حددها العلماء (1994) والتي تعود فوائدها بالنفع على الفرد والمنظمة وتعكس اثرا إيجابيا على الأهداف:

<sup>1</sup> احمد يوسف دودين، المرجع السابق، ص158.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- ✓ يؤدي الصراع الى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة وذلك باستغلال الخلافات في جو تنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.
- ✓ يؤدي الصراع الى ظهور مواهب ابتكارية ما يلحها أطراف الصراع الى بحث عن الاستراتيجيات التي تكفل حل الصراع وهذا ينمي قدرة الافراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة، ومن الممكن ان تستفيد من حل الصراعات القائمة بتكوين مجموعة من المعلومات تستطيع الرجوع اليها مستقبلا.
- ✓ قد يؤدي الصراع الى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين الافراد بعضهم والبعض الاخر، حيث يتعرف كل فرد على الاخر بشكل اقوى اثناء فترة الصراع وتزداد أواصر التعاون بين الافراد.
- ✓ تشجيع على التفكير في حلول غير تقليدية للمشكلات التي تواجه المنظمات ويؤدي ذلك الى الحلول الابتكارية... الى اشباع الحاجات النفسية للأفراد والتغلب على الإحباط.<sup>1</sup>

### 2.2.2/ الاثار السلبية للصراع:

- يتفق اغلبية الباحثين ان هناك اثار سلبية للصراع بين الافراد بعضهم مع بعض او بين الأقسام في المنظمات، فهو يؤدي الى تعقيد المشكلات ويتسبب في خلق متاعب كثيرة لجميع أطراف العملية الإنتاجية ويعمل على تخفيض الكفاية الإنتاجية ويربك العمل، ويصبح من غير الممكن استثمار الجهود والطاقات المتاحة للمنظمات وذلك للأسباب التالية:
- ✓ يؤدي بكل طرف من أطراف الصراع الى التطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
  - ✓ يؤدي الصراع الى تحويل الصراع الطاقة والأفكار والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
  - ✓ يهدم المعنويات ويهدم الوقت والجهد والمال.
  - ✓ يستقطب الافراد والجماعات وينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الافراد الى اعمال.
  - ✓ الانتقام مثل: تعطيل الآلات او إخفاء المعلومات.
  - ✓ يعيق العمل التعاوني والجماعي.
  - ✓ انخفاض الإنتاجية والحمود في الأداء.

<sup>1</sup> واصل جميل الموهني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2007، ص165.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

- ✓ التوتر النفسي الذي يؤدي الى الإحباط وفقدان القدرة على الحزم وضعف الثقة.
- ✓ عدم الشعور بالرضا لدى الافراد الذين ينشا بينهم الصراع ويؤدي ذلك الى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق الطريق الواحد وبذلك يعوق العمل التعاوني.
- ✓ يشغل الصراع الافراد بمشكلات معقدة وامور جانبية لا تعود عليهم بالنفع.
- ✓ تتطلب معالجة الصراعات تخصيص جزء كبير من الامكانيات المتاحة للمنظمات ولذلك فهو يحول دون توظيف الموارد في تطوير وزيادة الإنتاجية.<sup>1</sup>

ومن خلال ما سبق ذكره في هذا العنصر يكون للصراع نتائج إيجابية ونتائج سلبية تكبد المنظمة تكاليف مرتفعة في احتواءه والتقليل من حدة وهذا لا يعني التخلي عن الصراع او القضاء عليه، بل هو مهم وضروري في المنظمات بالقدر المعين والمدروس للاستفادة منه فهو يعتبر حافزا إيجابيا للأفراد ويمكن ان يصبح وسيلة للنجاح والابتكار، اذا تم ادارته بالطرق السليمة العلمية واستخلاص وظائفه الإيجابية، وبذلك نكون قد حققنا اهداف والتي منها فعالية المنظمة لذلك يمكن الوقت ان الصراع بالرغم من سلبياته الا ان له إيجابيات كثيرة لا بد للمنظمة ان تأخذها بعين الاعتبار. وعليه ان هذا الأخير يمكن له ان يكشف عن مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم يجد حلول الناجحة في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

### 2-3/ الصراع الثقافي وصراع القيم وأثره في فعالية المنظمة:

الثقافة هي مجموعة قيم الفرد وانماط سلوكه وتصرفاته المحددة ضمن موروثه الثقافي ينقله أينما انتقل ولا يمكن ان تتصور تخلي الفرد عن قيمة وبذلك فان النسق الخارجي له اثر في النسق الداخلي الذي هو المنظمة ويسهم الى حد بعيد في نجاح المنظمة او فشلها في تحقيق أهدافها، وتنوع الثقافة الواحدة لتضم عدة ثقافات تصل أحيانا لحد الصراع داخل المنظمة لان كل ثقافة تعبر عن مصالحها ومواقفها ومعتقداتها الخاصة، وبذلك نجد ثقافة خاصة عند المديرين والعمال وتعتبر هذه الثقافة الخلفية النظرية للمنتمين اليها في التعامل مع الاخرين وفي التعرف واتخاذ المواقف وتحليل الواقع اليومي للتنظيم والاحداث التي يعيشها ومع مرور الوقت تتشكل داخل

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2004، ص190.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

تنظيم ثقافة خاصة بنسقه الداخلي هي خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية وفي هذا الحال ينتج النسق الداخلي قيم ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات الأخرى.

ان التباين واختلاف الثقافات داخل التنظيم الواحد ينتج صراعات بسبب عدم وجود التفاهم فيما بينهم ويرجع ذلك ان لكل فرد منطق تفكيره ونظريته الى الواقع التنظيمي، وقد لوحظ بان الجماعة تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات والصراعات بين أعضاء التنظيم فثقافة الجماعة تتشكل من خلال الصراعات تجبر الأعضاء على التضامن والتعاون ويمكن القول ان الفعالية تتأثر بهذه البيئة الثقافية سواء كانت تعاونية او صراعية ولا نكاد ندخل أي منظمة حتى تقابلنا مجموعة النظم وقواعد السلوك والالتزامات الخاصة بالراغبين في الانضمام اليه وحتى الزائرين فانهم يلتزمون بنظام خاص لهم ولإعرايه ليصبح الانسان المعاصر يسأل عن هذه المنظمات في محاولة للتعرف عليها وعلى نظام قيمها وتسييرها وكيفية الانضمام اليها وتمس هذه القيم مختلف الجوانب مثل اللباس واللغة وهيكلها عناصر متكاملة تدل على انها امام مجتمع مصغر وما نستنتجه هو ان العناصر الثقافية هي عوامل تعاون حقيقية وعوامل نفتح عدة جهات للصراع اذ يمكن ان تعدي عوامل الصراع من خلال احداث بعض الفتن الداخلية.<sup>1</sup>

حتى من خلال اثاره مشاكل وهمية لطغيان الجوانب العاطفية في الثقافة، ورغم ان بعض الثقافات تحشى الصراع وتعمل على إيجاد آليات لتجنبه بسبب تعودها على حالة الاستقرار وأنها تفضله على حالة الصراع، فان أي ثقافة القدرة على إعادة التوازن عن إعادة التوازن عن طريق احتواء الصراع وتحويل الجهود نحو التعاون وخدمة اهداف التنظيم.

وينشأ صراع القيم لما تتعارض قيم الفرد مع قيم التنظيم بحيث يحرص كل طرف نفسه داخل أهدافه الخاصة ويبدل كل جهوده من اجل تحقيقها وعلى حساب الطرف الاخر، وهذا عامل من عوامل الصراع وهي وضعية تدعو الى إيجاد قيم جديدة تعمل على التوفيق بين قيم الطرفين بحيث يتمكن كل طرف من تحقيق اهدافه من خلال خدمة اهداف الطرف الاخر وبذلك تتحقق الفعالية وتؤدي القيم وظيفة الضبط الاجتماعي لسلوك الافراد سواء في المستوى الكلي او المستوى الجزئي ، وكلما اتفق الافراد عليها حصلت الأهداف المرجوة من ورائها، وكلما حصل ذكره ازيد تماسك أعضاء الجماعة وتضامنهم المستمر وتعمل القيم على تحديد السلوك المرغوب فيه والسلوك غير مرغوب فيه.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2014، ص99.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

ان ما نلاحظه في مجتمعنا الجزائري ذلك التناقض بين ما يحمله الافراد في اذهانهم وما يقومون به فعلا في الواقع، فاذا سألتهم عن الوقت قالو: الوقت من ذهب واذا سألتهم عن العمل قالو: العمل عبادة وهكذا فان لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع حب العمل التغيب عن العمل والانضباط ان القيم كالولاء للمؤسسة والتضامن التعاون هي في الحقيقة بقيت على مستوى التجريد والأفكار فينشأ صراع داخلي بين يلتزموا بهذه القيم او يعملوا بعكسها، وهذا ما تعاني منه التنظيمات الجزائرية فقد اصبح من الصعب ان ينطلق أي اجتماع في أي تنظيم دون ان يتخذ اغلبهم او يتغيب بعضهم.<sup>1</sup>

### 2-4/ القيادة وعلاقتها بالصراع التنظيمي:

اضحى موضوع القيادة باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين ويرجع ذلك الى دور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلاله مسؤولية القائد في تنسيق جهود رؤوسيه وتحفيزهم وتحسين أدائهم ورفع روحهم المعنوية بما يحقق اهداف المنظمة في جو من الرضا التام لدى العاملين، حيث تختلف الانماط القيادية بعدة عناصر تؤثر تأثير سلبى وإيجابى على المناخ التنظيمي داخل العمل فتكون من الأسباب المؤدية لإحداث الصراع.

ان عدم نجاح القائد في تحقيق التوازن بين مصالح التنظيم ومصالح العاملين احد اهم مصادر الصراع التنظيمي وسواء كانت هذه المصالح مادية او معنوية وهي حاجات من الضروري اشباعها في تلك المتعلقة برعاية تحسين العلاقات الإنسانية ولا يمكن البحث عن أداء جيد في غياب الاهتمام بهذه الجوانب، تعتبر القيادة الأوتوقراطية من خلال سلوكها داخل التنظيم احد اهم عوامل الصراع بسبب تمسكها بحرفية القوانين وعدم التسامح وعدم اخذها في الاعتبار ظروف العاملين وتعتبر طريقة الأوامر والتنفيذ ومراقبة كل شيء مهما كان صغيرا او كبيرا عدم الاستماع الى آراء العاملين وكبت مبادراتهم من عوامل الصراع داخل التنظيم.

وإذا كان هذا النمط القيادي ويعتبر ظهور التنظيم غير الرسمي والقيادة غير الرسمية أحد ردود الفعل اتجاه هذه القيادة داخل التنظيم، وبذلك يكون هذا القائد قد فتح جبهة للصراع والمقاومة وقد نقف يوما في وجهه مطالبة بالرحيل ويزيد من حدة التوتر ان هذا القائد ينظر الى التنظيم غير الرسمي على انه سلبى ويشجع على التمرد وهو بذلك حالة مرضية يجب محاربتها.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 100.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

وتعد الأوامر والقرارات الفجائية من عوامل اثاره الصراع مع القائد الذي يرى بانه لا يمارس الا صلاحية غير ان العاملين يرون في عدم استشارتهم وفي شرع القائد والمساس بمصالحهم هي من أسباب رفضهم لهذه القرارات، ويعتبر عدم فهم القرارات ولو كانت صحيحة من مسببات الصراع اذ لا يمكن الاكفاء بإصدار أوامر التطبيق، بينما تبقى القرارات غامضة وغير مصحوبة بأدنى حد من المعلومات الضرورية ويميل المرؤوسين في هذا النوع من القيادة الى التكيف من خلال التردد والخضوع والاعتماد على الغير والتنافس بين بعضهم البعض، اما القيادة الديمقراطية فلا تخلو التنظيم الذي يشرف عليه أي نوع من الصراع غير ان هذا الصراع وفي هذه الحال يميل أكثر الى ان يكون<sup>1</sup> معلنا عكس سابقه الذي يميل الى ان يكون خفيا بسبب الخوف من القائد، ويؤدي التعبير عن حالات الاختلاف وسوء التفاهم والصراع الحقيقي الى التحقيق من حده ومحاولة إيجاد الحلول المشتركة، وان السماح بالحوار والاتصال والاستماع المتبادل هي قاعدة أساسية للتعبير أولا عن الغضب وعدم الرضا وسوء التفاهم وعدم بحيث هذه الجوانب لتصبح أكثر تعقيدا على الكل، واذا كان داخل التنظيم من الأشخاص من يبلغ في توتر العلاقات وإيجاد أسباب الصراع نظرا للجو المتسامح فان طبيعة العلاقة المشار اليها تتغلب على مثل هذه الحالة الموجودة داخل التنظيم بسبب إيجاد قنوات الحوار وتحقيق الضغط والاستماع الى مختلف البدائل<sup>2</sup>.

### 2-5/ حلول الصراع:

ان حل الصراع ليس مسألة سهلة فالمشكلة هنا ليست مرتبطة بعطل تقني يزول بإصلاحه فالمشكلة متعلقة بالإنسان ذاته وبالتعامل معه، ومرتبطة بالعلاقات الإنسانية بكل ما تحمله من تعقيدات وتناقضات واضطراب اذ يمكن للإنسان ان يدخل في صراع حتى مع ذاته. ويختلف مصطلح الحل من شخص الى اخر ومن منظمة الى أخرى فالذي يراه طرف ما حلا لا يقتنع به الطرف الاخر ولذلك يعيد اثاره المشكل لأنه يرى بانه كان على حساب مصالحه، وربما يتم التراجع عن الحل بسبب خطأ في التقدير او نقص في المعطيات او ظهور متغيرات جديدة، لذلك فان حل أي صراع حتى لو تكرر الصراع نفسه لا يكون بنفس الكيفية سواء في نفس المنظمة او في مختلف المنظمات ذلك بسبب الاستفادة من التجربة السابقة حول نفس الصراع، بسبب اختلاف حيثيات كل صراع واختلاف استجابة الافراد للحلول، فهناك من يرضى فقط باعتراف الطرف الاخر بأخطائه وهناك من ويتنازل بذلك عن متابعة الصراع في نهايته فالمهم هو تحقيق الانتصار المعنوي عن طريق هذا الاعتراف، وهناك من لا يقنع بذلك بل يستمر في قائمة مطالبه فيعتمد التصعيد

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، المرجع السابق، ص 239.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 240، 241.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

كلما سمحت الفرصة فاذا وصل الى اعتراف الخصم طالب بالتعويضات مثلا: فاذا حصل على تعويضات طالب بمعاينة الخصم وهذا السلوك مرتبط بطبيعة الشخصية الإنسانية يجعلنا من الصعب توقع سلوك الفاعلين في اثناء الصراع، وبالتالي من الصعب وضع وصفة ثابتة لحل الصراع، وهذا ما يجعلنا نقول بان كل حالة صراع هي حالة فاصلة مثل حوادث السيارات، تستوجب فهم كل حادث على حدى، وعلى المكلفين بحل الصراع في هذه الحالة خاصة المسؤولين معرفة مرؤوسيهم في أنماط سلوكهم وشخصياتهم وطرق تفكيرهم وسلوك المؤثر فيهم وغير المؤثر والذي يثيرهم والذي لا يثيرهم، ومن الاحسن قبل التفكير في حل الصراع ان نؤسس للعوامل التي تقلل من الصراع الى الحدود الدنيا ويجعلنا نتفاداه قدر الإمكان وهذا لا يأتي بإضافة هذا الاهتمام الى عملية التسيير بالتركيز أولا على نصح عمليات الاتصال افقيا وعموديا في جوانبه الرسمية وغير الرسمية خاصة الإنسانية منها واشترك كل الموظفين واستشارتهم في الجوانب التي تمس المنظمة وتحسين نماذج تسييره ويعتبر تشجيع روح التعاون واشعار الموظفين بان مصيرهم واحد ومشارك وان هذا المصير لا يتم الحفاظ عليه الا بالتعاون الذي يتأسس على توازن مصالح الافراد والمنظمة معا.

وتلعب الشخصية القيادية دورا هاما وحاسما في توجيه سلوك العاملين نحو الصراع او التعاون من خلال نماذج الاتصال، القيادة والتسيير، فأما التوجيه نحو السلوك التعاوني فيكون من خلال الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية والاهتمام بمشاكل العاملين المهنية والاجتماعية والشخصية وتقديم التشجيعات المادية و المعنوية و الاشتراك في عملية التسيير والاستشارة وربط العلاقات شخصية بطرق مختلفة كل حسب طبيعته ووضعه، وكل هذه العناصر تعوض العلاقات الرسمية المعتمدة على حرفية القوانين وعلى الامر والتطبيق لتنتقل الى علاقة الاحترام والطاعة والعفوية النابعة من إدارة وقناعة العاملين الشخصية اذ في هذا الحال يصبح الموظف غير قادر على رفض طلب رئيسه حتى ولو كان طلبه في عمل خارج مهامه الخاصة، وفي ظل هذه العلاقة يكون حل الصراع اقرب الى السهولة منه الى الصعوبة.

كما يتأثر السلوك التعاوني بشخصية القائد فان حل الصراع يتأثر سلوك القائد أيضا، فهناك صراعات تتطلب الحسم والحزم في حلها ولا تتطلب أي مجال للتساهل، وهذا النوع من الحلول يتطلب قيادة من نوع خاص ولا تكون ابدا القيادة المتساهلة والمهملة لان هذه القيادة لا تقدر خطورة تجاهل حل الصراع ومدى زيادة تعقيده في المستقبل اذا تأخر في حله الى درجة يصعب حله الى درجة يصعب الرجوع الى نقطة الانطلاق، ونستنتج في حالة عدم استطاعتنا تجنب الصراع انه علينا الإسراع فيحله قبل يتعقد ويصعب حله بالطبع فذلك يتوقف على نوع الصراعات لان هناك من الصراعات من يترك حله لعامل الوقت بسبب نقص المعطيات او انتظار زوال

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

غضب اطراف الصراع واجواء التوتر السائدة او نقص بعض وسائل حل الصراع مثل: انتظار صدور نصوص قانونية اكثر دقة او انتظار اطراف أخرى غائبة لأنها تحمل جزء من المعلومات عن الصراع.

ومن إجراءات الحلول اللجوء الى طرف ثالث والاستماع الى حكمه بعد تزويده بالمعلومات الضرورية بشرط ان يكون هذا الطرف حيادي معروف بنزاهته واحترامه من كل اطراف الصراع وقدرته على التأثير فيهم، وعادة ما يكون هذا الطرف المسؤول المباشر نظرا للسلطة التي يتمتع بها على كل الأطراف ويبقى على الرئيس هنا اختيار الطريقة المناسبة فاذا كان يعلم بشدة اطراف الصراع الذين هم مرؤوسون في نفس الوقت فعليه الا يضعهم في المواجهة فور بداية الصراع، بل عليه ان يستدعي كل طرف لوحده والاتصالات اليه بكل اهتمام وتفاعل وتجارب حتى اذا تأكد بإمكانية حل الصراع قام بجمع اطرافه للوصول الى حلول مرضية للجميع.

وتعتبر العملية الاتصالية وسيلة هامة في حل الصراع من خلال تحسين أنماطه حتى يتم السماح بالمشاركة في القرارات، وبالتالي تحسين العلاقات ورفع الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثا/ سوسيولوجيا الصراع:

لقد اختلفت المنظورات والرؤى من مفكر لآخر حول الصراع باختلاف طبيعة الجذور والبيئة الاجتماعية والتأثر بالمحيط الذي تبرز فيه ظاهرة الصراع وتعدد المنظورات بتعدد مداخل تحليله وتفسيره وفي دراستنا حاولنا تصنيف النظريات لمفسرة للصراع بداية من ابن خلدون والاتجاه الماركسي والصراع السياسي عند رالف دارندروف والصراع الوظيفي عند جورج سيمل، هذه الاتجاهات تتيح لنا تشكيل صورة متعددة الجوانب لفهم النظريات المعالجة للصراع.

### 3-1/ أولا نظرية العصب الخلدونية والصراع (ابن خلدون):

درس ابن خلدون إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وتحديده في مستوى التنظيمات السياسية التي لها من خصائص ما تشترك به مع التنظيمات الأخرى، ومن الخصائص التي تنفرد بها ان من وضعوا في حالة حرمان لوحظت ردود أفعال متكررة وهي الغضب، والانزعاج والتراجع والحساسية المفرطة فالعلاقة الاجتماعية داخل التنظيم وحالة التفاعل اليومي انها تفاعلات بين أنماط

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، المرجع السابق، ص ص 36، 37، 38.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

الطباع المتباينة اذ نجد اشخاص بطبعهم مثيرين للصراع لأتفه الأسباب وهناك المتسامح لأبعد الحدود وحتى من يتنازل عن حقوقه وهناك من يركز على التفاهم والحوار والمفاوضة .

ان الموظف الذي يجرم من التكوين والذي لم يسمح له بالحصول على الشهادة العليا، وبالتالي مكانة محترمة بسبب اقدميته وخبرته الطويلة، وهذا النوع من الشخصية يجرم هؤلاء الشباب حديثي التخرج من ابسط المعلومات التي اكتسبوها طوال سنوات عملهم وبذلك يعتبر الحرمان من المعلومات احد اهم أسباب التفوق على الأطراف الأخرى والاثبات للآخرين بان هؤلاء الشباب لم تنفعهم شهاداتهم العليا ولم تساعدهم على استيعاب كيفية تسيير شؤون العمل.<sup>1</sup>

وهذا السلوك يعطي للموظف افراما لما يكبته واشباعا داخليا والشعور بالتفوق الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم، فهذه الفئة لا تتفاهم الا مع موظفين الذي يحقق التوازن في رهانات القوة والمكانة داخل التنظيم فهذه الفئة لا تتفاهم الا مع الموظفين اقل منه مستوى وخبرة بسبب سهولة السيطرة عليهم وبسبب الشعور بالأمن من جهتهم وهم لا يشكلون مصدر تهديد له، فالصراع في هذه الحالة يكون اقوى من أي تنظيم اخر لأنها تجسد الصرع على مصدر القرار الأول الذي هو السلطة.

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها اهم التنظيمات التي يتركز عليها ابن خلدون عليها في دراسته خاصة وأنها نسق مغلق ومفتوح في آن واحد، ويتحدث ابن خلدون في المقدمة عن طبيعة الرؤساء وعن طبيعة نظام الحكم الذي يتراوح بين الاستبداد والقهر والرفق والعدل حيث تأثر المرؤوسين حسب توجهات الحكم لسياستهم.

فاذا اشتهر بالرفق والعدل عمل المرؤوسين على اظهار ما في انفسهم من سلوك على طبيعتهم، اما اذا اتسم الحكم بالقهر وبالإضافة فان المرؤوسين يتوجهون نحو التكاسل والتراجع، واذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي الى اذلال المرؤوسين، فاذا كان سلوكه تسلطيا يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود الفعل أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم تسوى الى ضعف ارادتهم واحباطهم بل والى المساس بكرامتهم ، ويعمم ابن خلدون هذا الامر على مختلف التنظيمات البيروقراطية وما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل: المهنة، التدريس والصناعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1997، ص105.

<sup>2</sup> محمد علي محمد، المرجع السابق، ص106.

### 3-2/ النظرية الماركسية:

رغم تعدد من كتبوا في النظرية الصراعية الا ان كارل ماركس يبقى اشهرهم وصاحب النظريات والأفكار الأكثر اثارة للجدل طوال هذه السنوات فمنذ كتاباته الأولى حتى تاريخنا الحالي ان تاريخ كل المجتمعات هو تاريخ الصراع الطبقي، وهذا ما سجله كارل ماركس في اول جملة له فيها يعرف بالبيان الشيوعي، ولعل ذكر الصراع الطبقي هو اهم ما يميز كارل ماركس بل ان هذا التمييز و التأثير فقد استمر حتى وقتنا المعاصر رغم سقوط الاشتراكية قبل نهاية القرن العشرين، والملاحظ ان أصحاب اتجاه الصراع يقفون موقفا نقديا في المجتمع فالخلاف الجوهرى بين الأنصار الاتجاه الوظيفي المحافظ وبين انصار الاتجاه النقدي في علم الاجتماع يدور حول حتمية الصراع ووظيفته داخل المجتمع بحيث ينظر أصحاب اتجاه الصراع الى المجتمع في حالة مستمرة من الصراع بين الجماعات والطبقات الاجتماعية، ويتجه نحو التوتر والتغيير وان النسق الاجتماعي في حالة من عدم التوازن في وقت ما نتجه للتغيرات في توزيع القوة، وتبدو عملية الصراع في الحياة الاجتماعية نتيجة لاختلاف الأهداف، ويمكن تحقيق النظام الاجتماعي على انهما انساق تتضمن مواقف صراعية وتتسم مواقف الصراع في غالب الأحوال بعدم التوازن في القوى.

وقد اهتم كارل ماركس بالتعرف على الصراع بين الجماعات التي ترتبط بعلاقات مختلفة مع وسائل الإنتاج، أي مع الموارد والتقنية والمصانع وقوة العمل المستخدمة في انتاج السلع والخدمات، وقد لاحظ كارل ماركس ان ضبط وسائل الإنتاج يؤدي الى اضطهاد بعض الجماعات واستغلالها لبعض الجماعات الأخرى، كما قام ماركس بتطوير نظرية تتضمن سلسلة من المراحل التي تمر بها المجتمعات المختلفة حتى تصل أخيرا الى مرحلة اختفاء الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، وهي مرحلة الشيوعية.<sup>1</sup>

#### اسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة:

لقد افترض كارل ماركس في البداية ان النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية والقيمية والعقيدية هذا ما أدى الى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع وتكشف هذه الحقيقة ان الانساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة، وعن سمات وصور منظمة داخل الانساق وتكشف هذه الحقيقة ان

<sup>1</sup> كمال عبد الحميد الزيات، طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، غرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 1999، ص ص 95، 96.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

الانساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الانساق ذاتها.

نفي الحتمية الاقتصادية ان العلاقات الاقتصادية هي التي توفر الأسس التي تبني عليها باقي المنظمات الاجتماعية والسياسية الأخرى في المجتمع.

وقد صاغ كارل ماكس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي.

- كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل النسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

- كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص احداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد<sup>1</sup>.

### 3-3/ الصراع عند رالف داهندروف:

عالم اجتماع من أصل الماني ولد في هامبورج سنة 1923 متحصل على شهادة الدكتوراه في مجال الفلسفة أستاذ علم الاجتماع في جامعة لندن، كما عمل باحث في مركز الدراسات المتقدمة في العلوم السلوكية له كتاب بعنوان " من البيوتوبيا" نحو إعادة التوجيه التحليل السوسيولوجي صدر عام 1958 وكتاب اخر الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي صدر عام 1959 عرض اهم أفكاره ونظرياته في هذين الكتابين حول موضوع التغيير والصراع والعنف في البناء الاجتماعي.

يعد من ابرز ممثلي اتجاه الصراع الجدلي وكان اتجاه داهندروف يقوم على مراجعة ونقد الاتجاه الماركسي في تفسير الصراع

الاجتماعي حيث يرى ان المفكرين الوظيفيين يقتصرون على جانب واحد من المجتمع أي نواحي الحياة الاجتماعية التي يتجلى فيها التوافق والانسجام وينتج الصراع كما يرى داهندروف بشكل أساسي على الاختلاف و التعارض بين المصالح الافراد و الجماعات على

<sup>1</sup> لعلى بوكميش، اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة، قراء نقدية، جامعة باتنة الجزائر، 2012، ص 101.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

السواء، غير ان داهندروف يغزوه بصورة أوسع الى الاختلاف على السلطة والقوة ظهرت فكرة الصراع عند دارندروف من خلال دراسته للمؤسسات الصناعية الكبيرة ذات البناء المركب والعلاقات الرسمية، وليس من خلال دراسته للصراع الطبقي كما فعل كارل ماركس

يقر داهندروف بوجود الصراع وبحدوثه لكنه يقع في المحيط السياسي وليس في الميدان الاقتصادي حسب ما يراه ماركس.

وذلك من خلال تصارع وتنافس الافراد والجماعات داخل الهيئات والمؤسسات من اجل مراكز السلطة والنفوذ وانطلاقا من مصالحها وليس من اجل الثروة الاقتصادية فالناس من وجهة نظره يتجادلون فيمن سيحدد الأهداف ويرسم اتجاه المستقبل ومن ثم يصبح الصراع ليس مجرد منظور تاريخي كما يتضح في تراث ماركس.<sup>1</sup>

ويعتبر داهندروف أحد اهم رموز نظرية الصراع وقد جاءت أفكاره بداية في كتابه الطبقة والصراع الطبقي في مجتمع صناعي.

بدأ داهندروف طرحه بافتراض كل من علاقات التكامل والتناقض في أي بناء اجتماعي وبهذا الاعتراف باحتمال الاستقرار النسبي والتغيير وكان قد بدا بنقد البنائية الوظيفية نظرية النسق، وخاصة كما جاءت في كتابات بارسونز فقد وجه نقده لهذه لتكيزها على النظام وافترض حالة ثابتة نسبيا أساسها الاستقرار والتوازن، نتيجة افتراض علاقات تكاملية بين أجزاء النسق، وفي الوقت نفسه نفى داهندروف صحة حصر العلاقات في التناقض والصراع. رغم هذه الافتراضات الجامعة لعلاقة التكامل والتناقض، انصب اهتمام داهندروف وتركيزه على عمليات الصراع معتمدا في تحليله لعلاقات الصراع على الجدلية وفي الاغلب على مستوى التنظيمات الاجتماعية.

اختار تفاوت القوة الممثلة في لسلطة في التنظيمات الرسمية الكبرى كمصدر لاحتمال الصراع، فقد قسم البناء في التنظيم الى علاقات منظمة بين من يملكون السلطة ويمارسونها مقابل الخاضعين المنفذين لأوامر وقرارات الفئة الأولى، واعتبر ان ما ينطبق على هذه التنظيمات يمكن ان ينسحب على المجتمع.

وبهذا فان عملية الصراع ترتبط في تبلورها بتطوير الوعي والتنظيم، وقد جعل داهندروف تطور هذه في ثلاث مراحل يبدأ هذا التطور بما اسماه شبه الجماعة وهي مرحلة تمثل ادنى مستويات الوعي والتنظيم، تجمع من يشغلون أدوارا متماثلة المكانة والوضع مع

<sup>1</sup> مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، ط1، 2015، ص198.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

زيادة الوعي، باكتشاف تماثل المصالح المشتركة الى جماعة مصلحة وتمتاز هذه المرحلة عن سابقتها بتشكيل بناء أكثر تنظيماً مع ظهور قيادات وبرنامج أهداف مشتركة هذا المستوى من الوعي والتنظيم يمنح الخاضعين القوة والقدرة على التغيير من خلال القدرة على الفعل مما يؤدي الى قيام جماعة الصراع.<sup>1</sup>

### 3-4/ نظرية التحليل الوظيفي للصراع:

جورج سميل من وظيفة التعاون الى وظيفة الصراع عبر عن اهم أفكاره في الصراع في كتابه "سوسيولوجيا الصراع" وناقش مختلف المفاهيم التي تحيط بفكرة الصراع والتي منها المنافسة حيث اعتبرها إيجابية، اما الصراع فأما يكون سلبيا او إيجابيا حسب خصائص اطرافه، ولقد ركز في دراسته للصراع على الجوانب الحركية للظواهر الاجتماعية وبالعوامل النفسية ومختلف مشاعر الكراهية والعداوة والشر، وبذلك اما ان يكون الصراع شرعيا مثل الصراعات الاقتصادية التي تكون لها نتائج إيجابية او صراعات غير شرعية ناتجة عن المصالح الضيقة.

وتصوره للصراع بحيث يعتبره سميل عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي، وهو نوع من المنافسة المباشرة التي يدركها الافراد ويحصرها داخلهم بحيث نلاحظها في تناقض رغبات وحاجات ومصالح المتعارضين، وتبدو أهمية الصراع في انه يكشف الجوانب الديناميكية للظواهر الاجتماعية ولما يصف الصراع يجمع بين بناء الفرد المجتمع، فالبناء الاجتماعي لأي جماعة او أي مجتمع يعتمد على التباين والتجانس، فكما ان بناء الفرد مزيج من الاحساسات والانفعالات فان البناء الاجتماعي يتكون من مجموعة قوى ينتج عن طبيعتها الكلية وعناصرها العلاقات الاجتماعية، وقد لاحظ بانها يصعب على الباحث حصر الصراع في عنصر واحد فهناك عوامل الكراهية والشر والعداوة... الخ. هناك عوامل مرتبطة بتدرج العلاقات الاجتماعية واشكال تقسيم العمل والجماعات الاجتماعية وعددها، وهي مرتبطة بتباين البناء الاجتماعي، وقد ميز نوعين من الصراع الأول شرعي وقانوني ترضى به الأطراف كالصراع الاقتصادي الذي له نتائج إيجابية والثاني الصراع غير قانوني الناتج عن المصالح الفردية، وقد اعطى الكثير من الأمثلة المتعلقة بالنشاط التجاري وربطها بالنصوص القانونية الألمانية.

<sup>1</sup> إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص ص 94، 95.

## الفصل الثاني: مدخل نظري للصراع التنظيمي

من خلال هذه النقاط التي تقرأ من خلالها الصراع عند سميل نلاحظ كيف يخلط بين الصراع والمنافسة فيعتبره نوعاً من أنواع المنافسة ويضفي عليه نظرة وظيفية إيجابية<sup>1</sup>.

كما يكون للمنافسة انعكاسات إيجابية على النسق وهو بذلك لم يستطع التخلص من المنظور الوظيفي لتفسير وفهم ظاهرة قد تحتاج إلى مداخل أخرى لفهمها وتفسيرها، ويظهر تفسيره الإيجابي للصراع في اعتباره ظاهرة تضفي ديناميكية جديدة داخل النسق.<sup>2</sup>

تعد هذه النظريات من أهم النظريات السوسيولوجية التي درست ظاهرة الصراع التنظيمي في التنظيمات الإدارية، واعطت له نظرة تحليلية سوسيولوجية وتعتبر قاعدة مرجعية في تفسير أسباب وعوامل الصراع في المنظمات وانعكاساته الإيجابية والسلبية على فعالية تسيير هذه المنظمات.

---

<sup>1</sup> ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة نظرية وتطبيقية، المرجع السابق، ص 115.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي، المرجع السابق، ص 116.

### خلاصة الفصل الثاني:

وفي الأخير يمكن القول ان الصراع التنظيمي هو ظاهرة وعملية طبيعية داخل المؤسسات ينمو ويتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها، وبالتالي يسهل التخلص منه وإيجاد طرق واستراتيجيات لحله، في حين يوجد صراع غير معلن عنه في مستويات مختلفة لا بد من ادارته والبحث في سبل حله والاستفادة منه لان أحيانا يكون الصراع سبب في وجود التغيير الى الاحسن، وبالتالي تطوير فعالية المؤسسة لذا لا بد من ادارته بالطريقة المناسبة، ومن الاستراتيجيات التي على المديرين تعلمها للتعاش مع هذا الواقع التفاوض والتعاون، ذلك ان المدير يجب عليه ان يبحث عن حلول تجعل أطراف الصراع حلفاء والتعاون بدل التعارض لان ذلك يؤدي الى التأثير على أداء العاملين وعلى أداء المنظمة ككل مما يعيق تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

### تمهيد

#### أولاً: الفعالية التنظيمية وتحقيق اهداف المنظمة

1.1 / عناصر ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

1.2 / العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

1.3 / خصائص المنظمات الفعالة واهم متطلبات زيادة فعالية المنظمة

#### ثانياً: أسباب التباين في معايير الفعالية ومدخل قياسها

2.1 / أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية

2.2 / مداخل قياس الفعالية التنظيمية

3.2 / صعوبات الفعالية التنظيمية

4.2 / مقاربات الفعالية التنظيمية

#### خلاصة الفصل الثالث.

### تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية من المواضيع المهمة من قبل منظري نظريات المنظمة، وتعتبر أحد أبرز الغايات التي تنشدها المنظمات إذ ارتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بكل ظاهرة إدارية، سعيًا وراء فهم ماهية النجاح التنظيمي والتنبؤ به ومحاولة تحقيقه نظراً لشمولية وعمق الموضوع الفعالية ومدى ارتباطها من النواحي القيمة والسلوكية، وتكتسي هذه الأخيرة أهمية بالغة لأنها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية لها ويمكن تعريفها على أنها درجة تحقيق المنظمة لأهدافها فهي الوجه الآخر للأداء.

وقد سعى الباحثين على إيجاد نظريات ونماذج تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية معقد بتعدد المنظمات نفسها مما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات وقياسها.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أهم عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة فضلاً عن ذكر العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم وخصائص المنظمات الفعالة وكذا أهم المداخل النظرية التي تناولتها الدراسة إضافة إلى ذكر الصعوبات التي تواجه تحقيق الفعالية.

### أولاً: الفعالية التنظيمية وتحقيق أهداف المنظمة

#### 1.1 / عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة:

باعتبار أن فعالية المنظمة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المنظمة لأهدافها على أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية، فإن عنصر فعالية المنظمة تشمل على الكفاءة بالرضا، التأقلم والتطور البقاء، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة وهي تنقسم بدورها إلى قسمين مؤشرات الداخلية ومؤشرات خارجية

##### 1.1.1 / مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها

1. تخطيط وتحقيق الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه

الأهداف.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

2. **المهارات الاجتماعية للمدير:** ان توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
3. **المهارات العلمية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لا بد ان يتجلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الاعمال.
4. **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة:** يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيبتها على يد شخص واحد.
5. **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى الكثير من الباحثين والمديرين ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي الى فعالية التنظيم.
6. **تدريب وتنمية قدرات الافراد:** ان للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الافراد وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.
7. **الإدارة السليمة للصراع:** ان تقليل مستويات الصراع داخل المنظمة سواء بين الافراد او الأقسام يعد مؤشرا دالا على فعاليتها.<sup>1</sup>

### 2.1.1 / مؤشرات خارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

1. **انتاج السلع والخدمات:** ان تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمواد الخام من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.
2. **المسؤولية الاجتماعية:** وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
3. **البقاء:** عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان معنى ذلك ان منتجات هذه المنظمة تلائم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

<sup>1</sup> احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات الاعمال)، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، بدون ط، 1996، ص237.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

4. تحقيق الأرباح: ان تحقيق المنظمة الأرباح يساعد على النمو والاستمرار، بدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
  5. تحقيق اهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة الى تحقيق اهداف جديدة وهامة مثلا: انشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب يكون هدف جديد ومهام لمركز رعاية الشباب.
  6. التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.
  7. المسؤولية الاجتماعية: وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.
  8. القدرة على التكيف والتأقلم: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.<sup>1</sup>
- . وعموما من خلال عرض مؤشرات الفعالية التنظيمية يتضح الترابط والتداخل الموجود بينها، فتحقيق أي مؤشر يمكن ان يسهم في تحقيق مؤشر اخر فمثلا: رضا العاملين قد يؤدي الى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأهداف.

### 1.2 / العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية التنظيم نذكر منها على سبيل الحصر فيما يلي:

- ✓ درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- ✓ أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة راس مال او كثيفة العمالة.
- ✓ درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- ✓ التنسيق على المستويين الراسي والافقي.
- ✓ وحدة السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ اعتماد المركزية واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

<sup>1</sup> خالد بوشارب بولوداني، الفعالية التنظيمية المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01، جامعة 08 ماي 1945، جانفي 2021، قلمة، ص 104.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

- ✓ فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها اثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
  - ✓ القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
  - ✓ نظام الرقابة والمتابعة المعتمدة في شكل جزاء وعقاب.
  - ✓ شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
  - ✓ القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.<sup>1</sup>
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

### 1.3 / خصائص المنظمات الفعالة واهم متطلبات زيادة فعالية المنظمة:

#### 1.3.1 / خصائص المنظمات الفعالة:

ان الدراسات والبحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت ان هناك ممارسات عديدة وطرق مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وان هناك اختلافات بدرجات متنوعة بين المنظمات الفعالة.

وبالطبع بين المنظمات بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة فعلى سبيل المثال يمكن للمنظمة ان تستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد تستعمل التنسيق المطلوب فيما بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل الى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في منظمة أخرى غير واضحة وغير محددة المعالم يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات، الا انها تحقق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية. وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى هو ان المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ويعتقد صالح بن نوار ان اشتراك جميع فعاليات التنظيم اداريون وفنيون وعمال في وضع التصورات المختلفة، لما يجب ان تكون عليه المنظمة في المستقبل ووضع الأهم منها موضع التنفيذ بغض النظر عن الجهة الامرة او جهة التصور ، إضافة الى توفير جميع اليات العمل

<sup>1</sup> سومية سعال، الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مركز البحث في العلوم الإعلامية والحضارة، الاغواط، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد35، سبتمبر 2018، ص297.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

من شأنه الزيادة في درجة الفعالية واستمرارها مع المنظمة، لأنه وكما يقال باللسان الدارج (يد وحدة ماتصفقش) كما ان الاعتماد فقط على الاجتهادات التكنوقراطيين واهمال تأثير الجماعات غير الرسمية على إنجاز العمل، لا يمكن ان يضمن استمرار المنظمة كقوة منافسة لغيرها في ظل الانفتاح على العالم وإلغاء الحواجز المختلفة الأنواع الاشكال على تدفق المؤسسات والشركات العالمية.

ومما سبق يمكن عرض ثمان خصائص للمنظمات الفعالة كما حددها كل من روبرت و ترومان وتوم بيتز وهي:

1. التأكيد على الإنجاز.
2. الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم
3. درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
4. زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
5. وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
6. بساطة الهيكل التنظيمي.
7. انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
8. اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية وإتاحة حرية أكبر للتصرف.

ولكن مثل هذه الأفكار لزيادة الفعالية التنظيمية تواجه صعوبات عديدة كعدم منح الأهمية الكافية للاتصالات مما ينعكس سلبا على الفعالية، كما ان الإدارة تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الإجراءات كالترقية والسكن حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة.

حيث نجد ان الإدارة تتبنى الافكار ولكنها تطبقها ضمن اطار النظرية الكلاسيكية (الإدارة بالسيطرة)، فالمشاركة تصبح شكلية حيث تطبق وكأنها وسيلة للتبادل وخذاع الناس والتفويض ليس طريقة فعالة لممارسة الإدارة بالسيطرة، لذا يجب على الإدارة ان تتجه ذاتها نحو تحقيق اهداف المنظمة (الإدارة بالأهداف) وليس الحفاظ على سلطتها الشخصية ومثل هذه الإدارة لا بد ان تجد أفكار مبدعة تطبقها بنجاح في اثناء تقدمها البطيء من اجل تحسين فعاليتها التنظيمية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، المرجع السابق، ص35.

ثانيا: أسباب التباين في معايير الفعالية ومدخل قياسها

### 1.2 / أسباب التفاوت والتباين في معايير الفعالية:

اتضح من خلال تناول المداخل السابقة ان هناك اختلاف واضح بين الكتاب والباحثين في تحديد معايير قياس الفعالية التنظيمية، وهذا الاختلاف يعود لعدة أسباب أهمها:

- اختلاف المنظمات التي شملتها الدراسات السابقة من حيث طبيعة العمل والتقنية المستخدمة فيه حجم، درجة التعقيد ودرجة المركزية وغيرها، لذلك فان المعايير التي تحكم على فعالية مؤسسة تعليمية (الجامعة مثلا) قد لا تكون مناسبة لمؤسسة صحية او منظمة صناعية.
- وجود تباين في مجالات تركيز الباحثين واهتماماتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فالباحث الذي يتبع المدرسة التقليدية في الإدارة يسعى للبحث عن معايير تختلف عن المعايير التي تحضي باهتمام اتباع مدخل القيم المتنافسة.
- تنوع واختلاف الفئات ذات المصلحة والتي تتأثر بالمنظمة بصفة مباشرة او غير مباشرة مثل: المؤسسون، المالكون، العملاء، المديرين، والعاملون والمردون وتختلف مصالح واهداف هذه الفئات، مما يستدعي تطبيق معايير عديدة تأخذ في الاعتبار مطالب كل هذه الفئات.
- تفاوت المنظمات التي شملتها الدراسة من حيث: مراحل النمو والتطور، فقد نجد المنظمات تتشابه في النشاط. ولكنها تتفاوت من مراحل النمو والتطور فهناك مستشفى او جامعة حديثة العهد وأخرى في بداية التوسع والنمو والتي أصبحت في مرحلة متقدمة من النمو، وبالتالي فان معايير فعالية كل مرحلة تختلف عن معايير فعالية المراحل الأخرى.
- سعي المنظمة الواحدة لتحقيق عدة اهداف منها: الإنتاجية، التسويقية المالية وكل هدف من هذه الأهداف يتطلب معايير خاصة قد لا تصلح لقياس تحقق هدف اخر.<sup>1</sup>

### 2.2 / مداخل قياس الفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون ط، 2002، ص175.

### 1.2.2 المداخل التقليدية:

#### 1- مدخل تحقيق الأهداف:

يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات، ويرى أصحاب هذا المدخل ان فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف، ويعتبر تحقيق الأهداف من أوسع معايير الفعالية التنظيمية انتشارا ولا عجب في ذلك اذ ان المنظمات في العادة تنشأ لتحقيق هدف او اهداف محددة ويقرر مدخل تحقيق الأهداف، ان فعالية المنظمة يجب ان يحكم عليها في ضوء تحقيق الأهداف والغايات وليس الوسائل، وبالتالي فان مخرجات المؤسسة وسيلة القياس الأساسية للفعالية فكلما اقتربت او تطابقت مخرجات المؤسسة مع الاهداف كلما كانت هذه المؤسسة فعالة.

وبكلمات أحد الباحثين الأوائل ممن مارسوا او كتبوا في الإدارة (تستر برنارد) ما الذي نعنيه بالفعالية: "انما هي إنجاز اهداف معترف بها عن طريق جهود تعاونية، وتدل درجة الإنجاز على درجة الفعالية " فيكون تقييم فعالية التنظيم على أساس فكرة تحقيق الغايات وليس عن طريق الوسائل.

والاهداف التنظيمية تنقسم الى اهداف رسمية واهداف عملية حيث يعرف بيرو الأهداف الرسمية" بانها الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد والتقارير الدورية والتعابير العامة للمديرين التنفيذيين وبيانات المسؤولين الآخرين، كما يرى ..... ان الأهداف التشغيلية:" تحدد النهايات المطلوبة من خلال سياسات التشغيل الواقعية للمنظمة في الواقع بغض النظر عما تقوله الأهداف الرسمية بانه غاية".

ومن هنا يمكن القول ان مدخل الأهداف الفعالية يهتم على وجه لتحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فاذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا واذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعه للأرباح كانت فعالة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص120.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

### 2- مدخل موارد النظام:

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المؤسسة إذا افترض ان المؤسسة تكون فعالة اذ استطاعت ان تحصل على ما تحتاجه من موارد، وتعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على انها: " قدرة المؤسسة المطلقة او النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج اليه من موارد نادرة او ذات قيمة، كما يهتم هذا المدخل بمدى نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة الخارجية للحصول على هذه الموارد. ويعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مفادها ان المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فان لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ونشير الى مفهوم النظم يقتضي ان يتم النظر للتنظيم باعتباره كيانا مركبا، ويتكون من عديد الأنظمة الفرعية المترابطة لكل منها خصائصها الخاصة بها والتي تشكل في مجموعها كلا متكاملا مختلفا في خصائصه عن صفات الأنظمة الفرعية، ويتكون النظام من عدة عناصر أهمها:

- ✓ المدخلات.
- ✓ العمليات والأنشطة التي يتم من خلالها تشغيل المدخلات.
- ✓ المخرجات وهي السلع والخدمات المنتجة.
- ✓ المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.
- ✓ التغذية العكسية التي يتم من خلالها رصد اراء المتفاعلين من الخدمات والسلع المنتجة، ويمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية اجرائيا الى مؤشرات وهي وسائل وليس غايات بحد ذاتها. ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المنتجات.
- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.
- كفاءة العمليات الإنتاجية او التحويلية.
- الوضوح في خطوط الاتصال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صالح بن نوار، المرجع السابق، ص ص 261، 262.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

- مستوى مقبول من الصراعات يمكن السيطرة عليه.
- المستوى المقبول من الرضا الوظيفي عند الافراد.

### 3- مدخل العمليات الداخلية:

يركز في هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة، وبمعنى اخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة حيث ننظر للتفاعل على انه عملية تقنية اجتماعية نفسية ، ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق ونذكر درجة الرضا لدى العامل او المناخ التنظيمي السائد( عدم وجود الصراعات التنظيمية)، وكذلك بالتركيز على الاليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تحقيق الضغط على الافراد ، تقليل الصراعات وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر وروح الانتماء والالتزام.

ومن مؤشرات تحديد الفعالية لهذا المدخل وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة، ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، هذا بالإضافة الى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية ويتميز مدخل العمليات الداخلة في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما.

وعليه فان هذا المدخل لا يلاحظ البيئة الخارجية وانما يركز على الاليات الداخلية وفعاليتها في استخدام مواردها، الذي ينعكس في مظاهر الصحة التنظيمية والكفاءة مثال ذلك الرضا الوظيفي ، الروح المعنوية ، اهتمام المشرفين وجودة اتخاذ القرار وغيرها.<sup>1</sup>

### 2.2.2/ المداخل الحديثة:

#### 1- مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:

يفترض هذا المدخل حسب راي كل من جيفري بافيفر وجيرالد سلاتنريك " ان المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات او الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها او الدعم من اجل ضمان تواصل وجودها.

<sup>1</sup> علي السنوسي، تقييم مستوى الفعالية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، الجزائر، 2017، ص294.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

وإذا كان مدخل الجهات المؤثرة يتقاطع مع مدخل النظم في نقطة التفاعل مع البيئة الخارجية، إلا أن مدخل الجهات لا يركز على التفاعل مع كل التغيرات البيئية وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجياً على استمرار عمل المنظمة. من أهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وهو الأمر الذي تجاهله المدخل التقليدي للفعالية.

إن تطبيق هذا النموذج يهدف للتعرف على فعالية المنظمة، بما يقتضي بالضرورة تحديد أهم العناصر التي تعتبر في نظر المنظمة حيوية لبقاء المنظمة واستمرارها والتأكد من الأهداف التي تسعى مختلف الجهات الاستراتيجية لتحقيقها وماهي الوسائل الكفيلة لتحقيق تلك الأهداف.

ومن هذا المنطلق يعبر الباحث كروزيه على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأهم بحوافز مجزية، مقابل ذلك هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه. لذلك فإن عوامل مثل: الإنتاجية والربحية هي ظروف ضرورية ليست نهايات في حد ذاتها.

### 2- مدخل القيم المتنافسة:

يفترض هذا المدخل بأن معيار الفاعلية هو معيار شخصي يعتمد بشكل أساسي على القيم الشخصية التي يمتلكها الشخص المقيم وعلى تفضيلاته ورغباته، وهذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل، وضمن هذا السياق ويهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل: الرضا، الكفاءة والمهارة بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات ونظم المعلومات وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين.<sup>1</sup>

ويفهم من هذا اذن ان فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها او تقييمها من طرف الجميع بمنظير متشابهة لان العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل، وقد قدم مدخل القيم المناسبة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج هي:

أ. **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن، وفيه يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل الوسيلة في تحقيق ذلك هي: الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

ب. **نموذج النظام المفتوح:** ويعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن أيضا، وتهدف المنظمة من خلاله الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

ت. **نموذج الهدف الرشيد:** ويعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج الى زيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية، وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الأهداف من وضع خطط استراتيجية لتحقيق وتعظيم الأهداف.

ث. **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، كذلك وتهدف المنظمة الى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرار.

ونلخص الى ان مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط، فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلا قد تنقلب الى فوضى، كما ان زيادة الاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم قد تنقلب الى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم كما ان

<sup>1</sup> حمي عبد الستار، نسرین عمیور، الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لاهم مدخلاتها)، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2019، ص8.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

زيادة الاهتمام بالبيئة من اجل الحصول على الموارد قد ينقلب الى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية ، وبالتالي نستنتج بان الافراط في الاهتمام في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي الى عدم فعالية المنظمة.<sup>1</sup>

### 3.2 / صعوبات الفعالية التنظيمية:

ان أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع الى الأسباب التالية:

- عدم وجود اجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من قياسها صعوبة للغاية فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف نجد فيها تعميم كبير اذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى اخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة او الأهداف غير الرسمية؟
- مشكلة لإثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية او السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى وملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم، الى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها احكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص الى اخر او مؤسسة لأخرى.
- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة دقيقة وتحديد المعيار والنموذج الذي يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظرا للظروف والاهداف التي تنشأ من اجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.

ان هذه الصعوبات تؤدي حتما الى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها:

✓ في انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل منها:

- **سوء العلاقات الاجتماعية:** تتمثل هذه الظاهرة في سوء العلاقات بين العمال عموما، وبما في ذلك العلاقات بين العمال والمشرفين عنهم ومسؤوليتهم، كما ان هذه الظاهرة قد تتطور الى صراعات في العمل.

<sup>1</sup> حمي عبد الستار، نسرين عميور، المرجع السابق، ص ص 09، 10.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

- ارتفاع مستوى التغيب وترك العمل: تعاني المنظمات غير الفعالة من انخفاض في مستوى الرضا المهني وكثرة المشاكل، ان استفحال المشاكل عادة ما يؤدي الى مغادرة كثير من العمال لمؤسساتهم والبحث عن بدائل أخرى للعمل كالانتقال للعمل بمؤسسة أخرى او الالتجاء الى اعمال تجارية او فلاحية حرة، هناك ارتباط بين مستويات التغيب وترك العمل اذن كثرة المشاكل تؤدي الى الظاهرتين معا.
  - صراعات العمل: تتمثل صراعات العمل في الخصومات والقيام بإضرابات سواء لأهداف نقابية مهنية معلنة، او لأسباب خفية وقد تكون ذات خلفيات ثقافية قبلية.
  - ارتفاع نسب حوادث العمل: ان سوء تصميم الآلات، نقص التكوين، سوء ظروف العمل وانخفاض مستوى الرضا المهني عوامل تساهم في الرفع من مستويات حوادث العمل.
- ✓ انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي الى:
- سوء نوعية الإنتاج.
  - ارتفاع التكاليف مدى رواج السلعة المنتجة.
  - الربح والخسارة.
  - عدم قدرة على المنافسة.<sup>1</sup>

ان تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل سوء فعاليتها، وهو ما يدفع الى الاجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية من اجل البحث عن الحلول المناسبة لها، وكل هذه الأسباب تؤدي الى ضرورة البحث في الخصائص وفعالية التنظيمات.

### 4.2 / مقاربات الفعالية التنظيمية:

تكتسي الفعالية التنظيمية أهمية بالغة في حياة المنظمات لأنها تضمن تحقيق النمو والاستمرارية لها، الامر الذي يقتضي ضرورة مقاربتها قصد فهم الميكانيزمات التي تنطوي عليها، وقد حظيت هذه الأخيرة باهتمام المختصين وذلك من اجل تطوير مداخل فكرية تساهم في تأطير الاطروحات النظرية والعلمية في الفكر الإداري والاقتصادي.

<sup>1</sup> غياث بوفلحة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2015، ص ص 107، 108.

### الفعالية في الفكر الإداري:

#### 1.2.4 / التنظيم العلمي للعمل لتايور (F. Taylor):

طبق تايور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة، معتبر ان هاتين المشكلتين هما سبب نجاح او فشل مؤسسات الاعمال، وان حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة لطريق حل المشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق حل مشكلة زيادة الإنتاجية ولا يتم ذلك الا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:

- ✓ تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع، تحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.
- ✓ الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.
- ✓ تنمية وتدريب الافراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.
- ✓ تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدا التخصص.
- ان ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:
- ✓ ان الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.
- ✓ تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل، التخصص، دراسة الحركة، الوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الاسراف.
- ✓ ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لان المجتمع في تلك الحقيقة لم يصل الى مرحلة الرخاء الاقتصادي في الفعالية التنظيمية للمؤسسات، التي ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية). يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية بالرشادة الإنتاجية من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطويق الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل الى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> صبحي جبر العتي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2005، ص ص 22، 23.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

### 2.4.2/الفعالية عند التون مايو (Mayo):

قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم، وتدرج هذه الدراسة ضمن الأبحاث التي اجراها في مصنع هوثورن في شيكاغو ما بين 1924-1932 حيث قسم مجموعة الدراسة الى فريقين فريق تجرية وفريق مراقبة، ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية او المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل وتجربة الأجور والمقابلات) خلص مايو الى ما يلي:

✓ ان العمل هو نشاط اجتماعي لذلك فان التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجرب في رفع فعالية المؤسسة الا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء، ومن هنا تبرز اهمية الجماعة وعلاقات الافراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

✓ ان تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها الى النواحي المعنوية التي تفرز فيه شعور بالاجتماع والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.

✓ ان بيئة العمل ليست فقط بيئة انتاج فحسب بل هي بيئة يعيش فيها العامل، ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.

✓ على الإدارة ان تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون اليها وعلى أساس انهم يعيشون حياة اجتماعية داخل مؤسسة، وهذا ما ادى الى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة للعاملين.

يعتبر هذا الباحث ان قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها ، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل

وعليه فان تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق اهداف الفرد مع اهداف الجماعة ثم اهداف المؤسسة وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل، وأيضا تهتم

بالاتصال والتوجيه ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة، أكدت هذه الدراسات اكدوبة افتراض النظرية

الاقتصادية التي تقول ان الانسان وعواطفه وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وان الدافع المادي هو اقوى حافز للعمل، لقد أكدت

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

هذه الدراسة ان اهم أغراض الادارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### الفعالية لرئيس ليكيرت (RC. Likert):

حسب ليكيرت فان نظريته تقوم على مفاهيم أساسية متعددة اذ اعتمد عليها المديرون في المؤسسات فسيحققون فعالية عالية، وبالتالي بقاء أطول في السوق وفيما يلي هذه المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظريته وقبل عرضها سنعرض التنظيم كما تناوله ليكيرت في نظريته ، يعتبر ليكيرت ان فعالية أي تنظيم تتوقف نجاحها على الجهود المتناسقة التي يبذلها أعضاؤها ، كما يجب ان تتوفر فيه خصائص وعمليات عديدة منها: هيكل تجري فيه عمليات الملاحظة و الرقابة وضمن هذا الهيكل توجد شبكة للاتصالات عن طريقها يتم تبادل وتدفق المعلومات في كافة أجزاء هذا الهيكل وهذه المعلومات ضرورية لاتخاذ القرارات بالنسبة للأفراد الذين يملكون السلطة ، كما يعتبر التنظيم بانه نظام مفتوح على البيئة الخارجية يؤثر ويتأثر بها.

### المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها نظرية ليكيرت:

**1/ الدافعية:** يركز ليكيرت في نظريته على عنصر أساسي هو الدافعية الذي اغفلته النظرية الكلاسيكية، ويرى ضرورة استخدامه في شتى إجراءات تنفيذ الوظائف التنظيمية المختلفة من اشراف، اتصال، تدريب... حيث كلها يجب ان تكون مبنية على أساس يؤكد ويدعم الدافع الى العمل فتحقيق الرضا والتعاون لدى العاملين يجب ان يكون عن طريق استخدام نظام سليم للحوافز وذلك لإشباع الرغبات والاحتياجات لدى الافراد.

**2/ جماعة العمل:** يشير ليكيرت الى ان الجماعة أثر كبير في السلوك الإنساني داخل المؤسسة، وبالتالي فان شعور الفرد بالأهمية والقيمة الشخصية او عدم الأهمية ينبع بشكل أساسي من علاقته مع أعضاء الجماعة التي يتعامل معها فجماعة العمل هي مصدر المشاعر الإيجابية والسلبية للفرد، ويوضح ليكيرت ذلك فيقول " يعطي الفرد معظم وقته معها ويتأثر بها عن وعن طريقها يشعر بالأهمية وهو يسلك سلوكا يتفق مع اهداف الجماعة رغبة في الحصول على تأييدها".

<sup>1</sup> صبحي جبر العتي، المرجع السابق، ص 24.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

3/النسق الاجتماعي: يعتبر ليكرت ان التنظيم عبارة عن تكوين انساني يتوقف نجاحه على الاعمال المتناسقة والمتفاعلة لأعضائه

بمعنى انه يجب النظر الى المؤسسة على انها تنظيم جماعي متناسق شديد التماسك، وذلك من خلال تحقيق التفاعل بين الجماعات ووجود ثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أكد ليكرت انه يكون التنظيم ممتاز في ادلته وقادرا على تحقيق أهدافه يجب ان تتوفر فيه سمات معينة، حيث يتوقع لمثل هذا التنظيم ان يحقق مستوى رفيعا من الإنتاجية وانخفاض في التكاليف ونسب الغياب وترك العمل. وهذه السمات هي:

- المؤسسة نظام متكامل وفعالية أي نشاط مرتبط بفعالية الأنشطة الأخرى.
- المؤسسة نظام مفتوح وفعاليتها تتأثر بالبيئة الخارجية وما يحدث فيه من متغيرات.
- جماعات العمل يجب ان تكون فعالة ذات أداء كفؤ.
- القيادة عامل أساسي في خلق الاتجاهات المؤيدة والمتعاونة لدى الافراد.
- الافراد هم اهم عنصر في المؤسسة وعليهم يتوقف نجاحها او فشلها، لذلك يجب ان تتوفر لديهم التدريب المناسب والمستمر.
- ضرورة وجود شبكة اتصالات واسعة النطاق تسمح بنقل المعلومات في المؤسسة.
- المشاركة في اتخاذ القرارات التي تعتبر وسيلة لإشعار الفرد بأهميته ودوره في المؤسسة.

وفي الأخير يمكن القول بان نظرية ليكرت هي نظرية تقترب من المثالية، لكن يحتاج تطبيقها الى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضع التطبيق الفعلي.<sup>1</sup>

نظرية اتخاذ القرارات لهيربرت سيمون (H. Simon):

كانت النظرية التقليدية ترى ان اتخاذ القرارات امتياز للرجل الذي يجلس في القمة حسب اعتقاد سيمون لذلك نشر نتائج أبحاثه عن التنظيم، فأشار الى ان فهم السلوك التنظيمي والتنبؤية يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات داخل المؤسسة وماهي المؤثرات التي تحددها

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري والاقتصادي (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 209.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

وعلى الإدارة ان تنمي وتنظم عملية اتخاذها للقرارات بطريقة تجعلها في اقصى درجات الفعالية اخذا في الاعتبار ان الإدارة تعمل في مجموعات إنسانية او مع افراد يرتبطون جماعيا بالتنظيم وليس مع اشخاص بذاتهم وبشكل عام فان تكوين فعالية التنظيم تم من خلال التوصل الى مجموعة من المفاهيم التي يمكن استخدامها في مختلف المواقف الإدارية، وان تكون هذه المفاهيم ذات طابع واقعي ليس مثالي أي يمكن ان نلمسها في الحياة العملية وسنعرض اهم الملامح الأساسية للفعالية حسب سيمون كما تناوله في كتابه السلوك الإداري بشكل موجز.

### علاقة اتخاذ القرار بالفعالية التنظيمية حسب سيمون:

من خلال دراسة نظرية القرار يتبادر لنا ان مؤسس هذه النظرية يركز على الدور الذي يلعبه اتخاذ القرار في تحسين فعالية التنظيم، وان السلوك التنظيمي ما هو الا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المؤسسة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها.<sup>1</sup>

ويصل الى ان عملية صنع القرار هي قلب الإدارة واهم مظهر على الاطلاق في تحسين الفعالية التنظيمية، حيث انطلق من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد واعتبر ان الرشد في اتخاذ القرارات مسألة نسبية، يحكمها السلوك الإنساني ومجموعة القيم واتجاهات هذا السلوك، ومن هذا الا يمكن افتراض ان متخذي القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل كما ان متخذ القرار لا يستطيع دائما الوصول الى الحلول المثلى للمشكل المطروح.

فهو يرى بان الانسان يرغب في تحقيق الفعالية وتحت قيد المحيط حيث تتحدد الرشادة ب:

- ردود فعل مواهب كل فرد المكتسب (التدريب).
- القيم والاهداف الشخصية(خوافزه).
- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، المرجع السابق، ص 209.

## الفصل الثالث: مدخل نظري للفعالية التنظيمية

الرشد لدى سيمون: يواجه متخذي القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها او لا يملك المعرفة بها او القدرة على التنبؤ بها، لذلك فقد فتح سيمون ان يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد وذلك للتخفيف من التعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الافراد الى الاتي:

**الرشد الموضوعي:** وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى الى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

**الرشد الشخصي:** وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى الى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد اخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار.

وبناء على ذلك يمكن ان نستنتج ان الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار وبين ما جاء به سيمون.<sup>1</sup>

وفي الختام تبين ان التحولات والتغيرات الحاصلة في المنظمات جعلت من الفعالية التنظيمية تنصدر المواضيع المطروحة للبحث في الفكر الإداري في إدارة العمليات وتنمية كفاءات العاملين التي اضحى لها أثر كبير في أداء المؤسسات جراء اعتبارها المحرك الأساسي لأي تقدم او نمو، فممارسات الإدارة تلعب دورا هاما في زيادة الفعالية كتوفير بيئة عمل إيجابية وطرق اتصال جيدة وتخفيف من كل النواحي المادية والمعنوية، وكل هذا يعتبر دافع هام لتدعيم الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> عبد القادر بن برطال، المرجع السابق، ص 210.

### خلاصة الفصل الثالث:

وفي الأخير يمكن القول ان موضوع الفعالية واسع ومتعدد الجوانب وعليه فالفعالية تعد التسمية او الخاصية التي تتميز بها المنظمات التي تحقق مستوى عال من النجاح والتفوق، وهذه الخاصية نسبية لا يمكن تعميمها على جميع المنظمات نظرا لتعدد وتنوع المنظمات واختلاف أنشطتها وادى هذا الاختلاف في الحكم على تباين معايير الفعالية الى ظهور العديد من النماذج، قياسها فكل باحث يضع حدود ومعايير للحكم على فعالية المنظمة رغم ان جميع هذه النماذج تشترك في هدف واحد وهو تحقيق الأهداف، كما لكل نموذج مزايا وعيوب ولهذا لا يوجد نموذج مثالي يقيس كل الابعاد التنظيمية ويصلح لكل المنظمات فتتبع المنظمات ادى الى الاختلاف في مؤشرات القياس فما يليق لمنظمة وقد لا يصلح لأخرى، مما سبق ذكره نشير ان الفعالية هي القدرة على المنافسة مع المنظمات الأخرى بالإضافة الى اجتياز المعوقات والصعوبات التي تعترض تحقيق اهداف المنظمة.

## الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1.1 / المجال المكاني

2.1 / المجال البشري

3.1 / المجال الزمني

ثانياً: المقاربة المنهجية للدراسة

1.2 / العينة وطريقة اختيارها

2.2 / المنهج المتبع في الدراسة

ثالثاً: أدوات وتقنيات الدراسة

1.3 / الملاحظة

2.3 / المقابلة

3.3 / الاستمارة

رابعاً: عرض وتحليل الجداول الإحصائية

خامساً: عرض وتحليل المقابلات التذمعية

سادساً: عرض نتائج الدراسة

1.6 / عرض نتائج الجداول في ضوء فرضيات الدراسة

2.6 / عرض نتائج المقابلات التذمعية

سابعاً: مناقشة النتائج

### أولاً: مجالات الدراسة

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة في البحوث السوسولوجية فهي وحدها القادرة على كشف الواقع المدروس، وبالتالي تقييم مدى صحة الفرضيات التي انطلق منها البحث، بمعنى تأكيدها وتعميمها على الظواهر المتشابهة في الزمان والمكان، لذلك توجب على الباحث ضرورة ليجاد التكامل والارتباط بين الدراسة الميدانية والجانب النظري الذي فيه الكثير من الخطوات التي من خلالها يضمن الباحث ذلك النسق، وبالتالي الربط بين المتغيرات النظرية و الامبريقية، وعليه يأتي هذا الفصل لعرض اهم المحاور الأساسية في الجانب الميداني من التعريف بمجتمع الدراسة، تحديد مجالات الدراسة، طبيعة المنهج المستخدم، الأدوات المعتمدة في جمع البيانات، عينة الدراسة ومن ثم عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

**1.1/ المجال المكاني:** تضم ولاية تيارت مؤسسات في مختلف المجالات ومن بينها مؤسسة التكوين المهني والتمهين المهني بن يحيى بختة.

**1.1.1/ تعريف مؤسسة التكوين المهني والتمهين المهني:** هي مؤسسة تعليمية تكوينية تسعى الى تكوين الشباب في مختلف التخصصات وتضمن لهم دروس نظرية وتطبيقية حول مختلف المهن والحرف كل سبب اختياره وميوله وكذلك تدريب الافراد الذين لا يملكون شهادات علمية، وذلك لاكتساب معرفة تساعد على الدخول الى عالم الشغل لكي يكونوا ذا منفعة للمجتمع.

#### 2.1.1/ اهداف التكوين المهني:

- ✓ حصول الكثير من الافراد الذين لا يملكون درجات علمية على عمل ينتمون اليه ويحققون أنفسهم من خلاله.
- ✓ تطوير مهارات الفرد بحيث يصبح أكثر كفاءة ومعرفة بالحرف المهنية المختلفة مما يتيح له تحسين وضعه الاجتماعي.
- ✓ شعور الفرد بانه ذو مكانه في المجتمع من خلال تحصيله لشهادة في حرفة يخدم المجتمع من خلالها.

#### 3.1.1/ إنجازات مؤسسة التكوين المهني:

لقد عملت مؤسسة التكوين على تخرج الكثير من الطلاب في مختلف المهن الحرة كالخياطة والطبخ، بالإضافة الى التخصصات المطلوبة للعمل في الإدارات كالإعلام الالي والتقني سامي، الأرشيف وغيرها مما ساعد الكثير على إيجاد فرص للعمل بدل البطالة.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

4.1.1/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة: يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة التكوين المهني مما يلي:

1/ المدير: يعتبر قمة الهرم التنظيمي للمركز وهو الامر بالتصرف إداريا ويوجد معه امينة مكتب تساعده في ادارته، وتخضع لسلطة المدير مباشرة.

2/ المصلحة الإدارية: هي مصلحة اقتصادية يوجد بها رئيس المصلحة وهو المقتصد، ومن مهامه التسيير المالي والمادي والانتاجي للمركز وضمن هذه المصلحة مناصب هي: نائب مقتصد، المحاسب، محاسب المادة الداخلية، امين المخزن.

3/ مصلحة الاستقبال والاعلام والتوجيه: وهو مكتب خاص يقوم بأعمال معينة ومنها عملية التسجيل، توجيه المترشحين والتوعية. رئيس المصلحة هو مستشار التوجيه ويساعد في أداء مهامه أعوان تابعين لسلطته.

4/ المصلحة التقنية والبيداغوجية:

- أ. النائب التقني والبيداغوجي للتكوين الاقامي: وهي نيابة مخصصة للاقامين والدروس المسائية وتكوين المرأة الماكثة في البيت، وبالتالي كل من يتربص داخل المركز هو تحت مسؤوليتها إضافة الى وجود مناصب تابعة لها وهي الحارس العام، رئيس الافواج، أساتذة التكوين المهني إضافة الى مسؤولية النائب على المتمهن ووجود سكرتيرة تساعده في أداء مهامه.
- ب. النائب التقني والبيداغوجي للمتمهين: وهي نيابة مخصصة للمتمهين، أي تكوين خارج المركز ولكن تحت مسؤولية المركز إضافة الى وجود مناصب تابعة للنيابة وهي أساتذة التكوين المهني إضافة الى مسؤولية النائب على المتمهين وامينة مكتب تساعده في أداء مهامه.

2.1/ المجال البشري: ان عملية تحديد المجال البشري للدراسة خطوة هامة في المسار البحثي لان معرفة خصائص ومميزات

المجتمع الأصلي للدراسة يمكن الباحثين من تحديد العينة المطلوبة للدراسة، وكذلك اختيار الأدوات والوسائل الملائمة لجمع البيانات والمعلومات حيث عينت دراستنا بعمال مركز التكوين المهني والتمهين المقدر عددهم 60 موظف.

3.1/ المجال الزمني: هي الفترة الزمنية التي يجري فيها الباحث دراسته بجميع مراحلها بما فيها الجانب النظري والجانب الميداني.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

**1.3.1/ الجانب النظري:** تم فيها عملية الاستقرار على موضوع الدراسة حيث قمنا بجمع المادة العلمية المتعلقة بالمتغيرين الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، من خلال جمع المراجع والمذكرات والمقالات في مدة استغرقت حوالي 3 أشهر.

### 2.3.1/ الجانب الميداني: انقسم الى مرحلتين:

**المرحلة الأولى:** لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية، بداية من شهر افريل وقد قمنا بدراسة استطلاعية للتعرف عن قرب للمؤسسة محل الدراسة، وتم خلالها الاتصال بمدير المركز وقدمنا له طلب اجراء الدراسة بالإضافة للحصول على معلومات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعدد العمال فيها وجمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وكذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض العمال لجمع المعلومات أكثر تالئما مع موضوع البحث.

**المرحلة الثانية:** بدأت هذه المرحلة بتحديد وضبط عينة الدراسة واسئلة الاستمارة ودليل المقابلة فكانت لنا مقابلة مع عاملين من المصلحة البيداغوجية، ثم الحصول على بعض المعلومات والأفكار افادتنا في تحليل أسباب الصراع داخل هذه المؤسسة، وبناء أسئلة الاستمارة، ومنه قمنا بتوزيع 60 استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة بهدف جمع أكبر قدر من المعلومات الضرورية للدراسة ابتداء من 15 ماي الى غاية 18 ماي.

**ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:** تشمل هذه المقاربة على العينة، المناهج والتقنيات المعتمدة.

### 1.2/ العينة وطريقة اختيارها:

عينة الدراسة هي عبارة عن مجموعة من الوحدات التي يتم اختيارها لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة، ولذلك اخترنا استعمال عملية المسح الشامل على مجتمع البحث لقلة عدد الموظفين بمركز التكوين المهني والتمهين والذي يقدر عددهم ب 60 موظف، فتم توزيع 60 استمارة، وتم استرجاع 50 استمارة 40 تم ملؤها، و10 استمارات منها 06 عمال أجابوا على بعض الأسئلة فقط و04 فارغة.

### 2.2/ المنهج المتبع في الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي):

تحتاج الكثير من الدراسات السوسولوجية الى وصف الظاهرة المدروسة وتحليلها من حيث الخصائص التي تميزها، وتحديد عواملها وعليه يعتبر المنهج ذو قيمة من الناحية العلمية لأنه

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

يزودنا في إطار البحث عن الصراع التنظيمي بكل المعطيات التي نحن بصدد دراستها فالتحليل السوسولوجي لا ينطلق من الفراغ وإنما خاضع للمعطيات الناجمة عن المسح الشامل.

وفقا لدراستنا الميدانية حول موضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية في مؤسسة التكوين المهني والتمهين، فإن البحث يقتضي منا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي فهو أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة او مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات معينة عن ظاهرة او مشكلة تصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة. وقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي نظرا لأنه المنهج الذي تعتمد عليه اغلب الدراسات العلمية في الدراسات السوسولوجية لأنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسير وتحديد العلاقة بين متغيري الدراسة.<sup>1</sup>

### ثالثا: أدوات وتقنيات الدراسة

**1.3 / الملاحظة:** هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وهناك قول شائع بان العلم يبدأ بالملاحظة وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني، وتستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة والاستمارة كما تستخدم في البحوث الاستكشافية والتجريبية والوصفية وتعرف الملاحظة بأنها عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومتابعة سيرها بأسلوب علمي منظم ، مخطط وهادف يقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظواهر وتجدها لخدمة أغراض الانسان. وبالعودة الى دراستنا حول موضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية اعتمدنا على الملاحظة البسيطة وهي الملاحظة غير الموجهة، حيث تحدث تلقائيا وبدون ان تخضع لأي نوع من الضبط العلمي ودون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة ودقتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2008، ص387.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص112.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

**2.3 / المقابلة:** رغم أهمية الملاحظة غير انها ليست لإمام بمتغيرات الدراسة لذلك استعنا بأداة المقابلة والتي تقل أهمية عنها، والتي

تعرف انها " مجموعة من الأسئلة والاستفسارات والايضاحات ، التي يطلب الإجابة عليها و التعقيب عليها وجها لوجه بين الباحث والأشخاص المعنيين بالبحث او العينة الممثلة لهم.<sup>1</sup>

وقد قمنا بأول مقابلة مع المدير من اجل الموافقة على اجراء التريص على مستوى المؤسسة ومقابلة ثانية مع عامل في المصلحة البيداغوجية من أجل جلب أكبر عدد من المعلومات حول موضوع البحث. ثم مقابلة أخرى مع عامل في المصلحة الإدارية وقد قدم لنا معلومات ساعدتنا في بناء أسئلة الاستمارة ومعرفة معلومات كثيرة عن الأوضاع داخل المؤسسة.

**3.3 / الاستمارة:** تعتبر استمارة البحث من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية والاستمارة هي

نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه الى الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او مشكلة او موقف، ومن شروط الاستمارة الجيدة تكتب بلغة مبسطة ومفهومة وخالية من المصطلحات العلمية المتخصصة قدر المستطاع وبعيدة عن الاسهاب مع مراعاة استخدامها لغرض الدراسة، كما يجب ان تكون متضمنة جملا قصيرة واضحة مع تجنب التكرار ولقد عرفها **موريس انجلس** " على انها تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الافراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي " .<sup>2</sup>

لقد وضعنا صياغة لمؤشرات الفرضيات المتولدة من مفهومي لمتغيري موضوع الدراسة بناءا على المادة العلمية النظرية التي جمعناها، وتتضمن الاستمارة 04 محاور كل محور يتكون من مجموعة الأسئلة وهي 28 سؤال بالإضافة الى البيانات الشخصية والتي تمثل المتغيرات المعتمدة في الدراسة وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الاقدمية في العمل.

✓ **المحور الأول:** حول البيانات الشخصية ويتضمن 04 أسئلة.

✓ **المحور الثاني:** أسباب الصراع التنظيمي ويتضمن 13 سؤال.

✓ **المحور الثالث:** مستويات الصراع التنظيمي ويتضمن 07 أسئلة.

✓ **المحور الرابع:** استراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي ويتضمن 08 أسئلة.

<sup>1</sup> عامر فند بلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 1999، ص168.

<sup>2</sup> رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة للنشر، الجزائر، ط1، 2002، ص123.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

وهكذا تمت صياغة أسئلة الاستمارة، وبعد بناءها وعرضها على الأستاذة المشرفة وعلى الأساتذة المحكمين في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل، وبناء على جملة الملاحظات التي قدموها لنا قمنا بتعديلها، وبعدها قمنا بتوزيع الاستمارة على مجتمع البحث.

### رابعاً: عرض وتحليل الجداول الإحصائية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير " الجنس "

النسبة	التكرار	جنس المبحوثين
32.5%	13	ذكر
67.5%	27	انثى
100%	40	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان افراد عينة الدراسة من الاناث أكثر من الذكور حيث نجد ان عدد الاناث 27 موظفة وقد شكلوا نسبة 67.5% بالمقابل نجد ان عدد الذكور 13 موظف وقد شكلوا نسبة 32.5% وهذا يفسر تزايد العنصر النسوي في الإدارات العمومية في السنوات الأخيرة مقابل نسبة الرجال، وذلك لعدة أسباب كون الإدارة الجزائرية أصبحت تستقطب العنصر النسوي لأنها تظن انهن أكثر تفاني في أداء المهام الموكلة اليهن من جهة، ومن جهة أخرى العنصر النسوي يقبل المهام الموكلة اليهن مهما كان حجمها على العكس من الرجال إضافة الى قبولهن للأجر الزهيد وهذا ملا لا يرضى به الرجال.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير " السن "

النسبة	التكرار	سن المبحوثين
25%	10	اقل من 30 سنة
32.5%	13	من 30 الى 40 سنة
32.5%	13	من 41 الى 50 سنة
10%	4	من 50 سنة فاكثر
100%	40	المجموع

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير " السن " ان غالبية افراد العينة هما لفئة العمرية التي تتراوح بين 41 الى 50 سنة بنسبة 32.5% تليها الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بنسبة 32.5% بينما نجد ان الفئة اقل من 30 سنة بنسبة 25% وكذلك نجد الفئة أكثر من 50 سنة لا تتعدى نسبة 10%.

نلاحظ من خلال الجدول ان النسبة الأكبر من العاملين داخل المؤسسة هم الأشخاص الذين تتراوح أعمارهم من 41 الى 50 سنة فأكثر، وقد يرجع ذلك لتأخر سن التوظيف واستقطاب أصحاب الخبرة ثم فئة الشباب نظرا لأنها الفئة الأكثر حماسا للعمل ثم الفئة الأكثر من 50 سنة بنسبة قليلة جدا وهذا يدل على ان المؤسسة محل الدراسة تجمع كل الفئات العمرية المختلفة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير " المستوى التعليمي "

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
00%	0	ابتدائي
15%	06	متوسط
55%	22	ثانوي
30%	12	جامعي
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه توزيع افراد العينة حسب متغير " المستوى التعليمي " ان غالبية الباحثين صرحوا بأنهم من ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 55% تليها نسبة المستوى التعليمي الجامعي ب 30% وأخيرا نجد ذوي المستوى التعليمي المتوسط ب 15%.

نلاحظ من خلال هذا الجدول ان مجتمع البحث غالبية الموظفين لديهم مستوى ثانوي، وهذا راجع الى نوعية العمل الذي يقوم به الافراد في المؤسسة فالمؤسسة مجال الدراسة لا تحتاج الى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا الا في بعض المصالح الإدارية، اما بقية النشاطات قد تتطلب موظفين بغض النظر عن المستوى التعليمي.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (04): يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير " الاقدمية في العمل "

النسبة %	التكرار	الاقدمية في العمل
20%	08	اقل من 3 سنوات
52.5%	21	من 5 سنوات الى 15 سنة
27.5%	11	اكثر من 15 سنة
100%	40	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه ان غالبية افراد العينة لديهم الاقدمية في العمل من 5 سنوات الى 15 سنة بنسبة 52.5% أي 21 موظف، في حيث الفئة الأكثر من 15 سنة ان نسبتهم 27.5% أي 11 موظف، في الأخير نجد الفئة الأقل من 3 سنوات ان نسبتهم 20% أي 08 موظفين.

نستنتج مما سبق ان اغلبية المبحوثين هم من أصحاب الاقدمية من 05 الى 15 سنة، وقد يرجع ذلك ان مؤسسة تسعى للاحتفاظ بالموظفين أصحاب الخبرة والكفاءة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في محيط العمل حسب متغير " الجنس "

المجموع		اناث		ذكور		الجنس
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	مدى وجود خلافات في محيط العمل
62.5%	25	59.2%	16	69.2%	09	نعم
37.5%	15	40.7%	11	30.7%	04	لا
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه المعنون بمدى وجود اختلافات في محيط العمل من بين 40 مبحوث، نجد نسبة 62.5% صرحوا بوجود خلافات بالمقابل 37.5% صرحوا ب لا أي توجد خلافات. عند ادخالنا للمتغير الجنس نجد عند الذكور نسبة 69.2% اجابوا انما توجد خلافات بالمقابل 30.7% اجابوا بان لا توجد خلافات، اما لدى نسبة الاناث فنجد نسبة 59.2% اجابوا توجد خلافات في محيط العمل في حين 40.7% اجابوا لا توجد خلافات.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

ويتضح من خلال النتائج الجدول أعلاه بان اغلب افراد العينة يقرون بوجود خلافات في محيط عملهم، ومنه نستنتج ان الخلافات مسألة مألوفة وذلك بسبب رغبة الانسان للسلطة ولفرض رأيه على الغير، وان النزاع او الصراع امر حتمي ظاهرة طبيعية ولا يكاد أي تنظيم يخلو من وجود هذا النوع من الصراع بسبب اختلاف الذهنيات وطريقة التفكير.

ومن خلال اجراء المقابلات مع بعض العمال اجابوا بأن هذه الخلافات تتكرر بصفة دائمة في أوقات ضغط العمل خاصة بين العمال والإدارة بسبب أخطاء في العمل نتيجة سوء توزيع المهام.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب بين من تحدث الخلافات حسب متغير " الجنس "

المجموع		اناث		ذكور		الجنس
النسبة. %	تكرار	النسبة. %	تكرار	النسبة. %	تكرار	
32.5%	13	33.3%	09	30.7%	04	بين من تحدث الخلافات
67.5%	27	66.6%	18	69.2%	09	بين العمال فيما بينهم
100%	40	100%	27	100%	13	بين العمال والإدارة
						المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه المعنون بين من تحدث الخلافات، من بين 40 مبحوث نجد 67.7% اجابوا تحدث الخلافات بين العمال والادارة في حين نسبة 32.5% اجابوا بان الخلافات تحدث بين العمال فيما بينهم وعند ادخال المتغير الجنس نجد عند الذكور نسبة 69.2% اجابوا بان الخلافات تحدث بين العمال والادارة، في حين نسبة 30.7% اجابوا انها تحدث بين العمال فيما بينهم، اما عند الاناث نجد نسبة 66.6% اجابوا بانها تحدث بين العمال والادارة في حين 33.3% اجابوا بانها تحدث بين العمال فيما بينهم.

يتضح من خلال نتائج الجدول بان اغلب المبحوثين اجابوا بان الخلافات تحدث بين العمال والإدارة، وذلك راجع الى عدم التفاهم واللاعادلة في توزيع المهام وعدم تسوية وضعية العمال من الاجر والترقية، وهذا من شأنه ان يولد شعور بالتهميش وبالتالي خلق صراع، وأجاب البعض انه قد تحدث الخلافات بين العمال فيما بينهم وهذا بسبب حجب بعض العمال للمعلومات او عدم تقديمها في وقتها الضروري لتحقيق مصالحهم الخاصة وأيضا بسبب عدم العدالة في الرقابة، وهذا من شأنه ان يؤثر بشكل سلبي على فعالية العاملين داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (07): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول أكثر الأسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي حسب متغير

"الاقدمية في العمل"

المجموع		اكثر من 15 سنة		من 5 سنوات الى 15 سنة		اقل من 03 سنوات		الاقدمية في العمل أسباب الصراع التنظيمي
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
42.5%	17	18.18%	02	47.6%	10	62.5%	05	سوء التسيير
25%	10	45.4%	05	14.2%	03	25%	02	ضعف الاتصال
17.5%	07	36.3%	04	14.2%	03	00%	00	الترقية
15%	06	—	00	23.8%	05	12.5%	01	ضغوط العمل
<b>100%</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>	<b>11</b>	<b>100%</b>	<b>21</b>	<b>100%</b>	<b>08</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من خلال الجدول اعلاه المعنون حول اكثر الاسباب التي تؤدي الى الصراع ، من بين 40 مبحوث نسبة 42.5% اجابوا بسوء التسيير في حين نسبة 25% بضعف الاتصال تليها نسبة 17.5% اجابوا بالترقية ثم نسبة 15% اجابوا بضعف العمل، وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية في العمل نجد عند المبحوثين اقل من 03 سنوات نسبة 62.5% اجابوا بسوء التسيير، 25% بضعف الاتصال تليها 12.5% ضغوط العمل، اما بالنسبة لفئة الاقدمية من 05 سنوات الى 15 سنة 47.6% بسبب سوء التسيير، 23.8% ضغوط العمل، 14.2% بضعف الاتصال والترقية اما فئة الاقدمية اكثر من 15 سنة نجد 45.4% بضعف اتصال، 36.3% الترقية ثم نسبة 18.18% سوء التسيير.

حسب المعطيات نجد ان اغلبية المبحوثين صرحوا بأن سوء التسيير من أكثر الأسباب التي تؤدي الى ظهور الصراع التنظيمي داخل المؤسسة عدم وضوح المهام والتهرب من المسؤولية وعدم اشراك الموظفين في وضع اهداف التنظيم وعدم السماح بإيصال أصواتهم عبر قنوات الاتصال المعروفة والتي منها الفرع النقابي، بإضافة أيضا الى ضعف قنوات الاتصال من اهم الأسباب الصراع وتهاون الإدارة في ذلك، وكذلك من أسباب الصراع عدم العدالة في نظام الترقيات مما يؤثر على رضاهم عن العمل، ونتيجة لذلك قد يقومون بتصرفات كتأخر عن العمل، عدم حضور الاجتماعات مما يؤثر سلبا على السير الحسن للعمل، ومن خلال ما تم ملاحظته بواسطة الدراسة الميدانية ان بعض العاملين يعانون من ضغوطات كثيرة انعكست على ضعف العلاقات بين الافراد وعدم وجود تعاون بينهم، وقد اشارت

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

دراسة ناصر قاسمي بعنوان " الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري " ان من أسباب الصراع عدم ديمقراطية الإدارة وعدم العدالة في الترقيات وعلاقة الوساطة، قصور قنوات الاتصال تؤدي الى ظهور الصراع.

الجدول رقم (08): يوضح إجابات المبحوثين حول استشارة الإدارة للعامل في حالة تغيير لمصلحة حسب متغير " الاقدمية

### في العمل"

المجموع		اكثر من 15 سنة		من 5 سنوات الى 15 سنة		اقل من 03 سنوات		الاقدمية في العمل
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	استشارة العامل حول تغيير مصلحته
25%	10	45.4%	05	19.04%	04	12.5%	01	دائما
20%	08	18.18%	02	19.04%	04	25%	02	غالبا
27.5%	11	27.27%	03	23.8%	05	37.5%	03	أحيانا
27.5%	11	9.09%	01	38.09%	08	25%	02	نادرا
100%	40	100%	11	100%	21	100%	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه المعنون باستشارة الإدارة للعمال في حالة تغيير المصلحة، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 27.5% اجابوا بنادرا وأحيانا تليها نسبة 25% اجابوا بدائما ثم نسبة 20% غالبا. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية نجد عند الاقل من 03 سنوات نسبة 37.5% اجابوا بأحيانا، 25% اجبوا بغالبا و نادرا ثم نسبة 12.5% اجابوا بدائما. اما لدى فئة الاقدمية من 05 سنوات الى 15 سنة نسبة 38.09% اجابوا بنادرا، 23.8% اجابوا بأحيانا ثم نسبة 19.04% اجابوا بدائما وغالبا، في حين الاكثر من 15 سنة نجد نسبة 18.18% اجابوا بغالبا، 9.09% بنادرا.

من خلال معطيات الجدول اعلاه ان غالبية المبحوثين يؤكدون على ان القرارات التي تقوم بها الإدارة وهو تحويل الموظف من مصلحة لأخرى او من مكتب لآخر تتسبب في حدوث الصراع، وقد يكون التحويل يطلب الموظف ابتعاد عن النزاعات ولكل تغيير مجموعة من الأسباب الموضوعية وغير الموضوعية، ترى بضرورة تحول ذلك الموظف وعندما تكون المبررات موضوعية وتقنية يسهل تقبلها من طرف الموظفين ولكن عندما تكون غير موضوعية لأسباب مرتبطة بالمصالح في هذه الحالة تصبح من أكثر أسباب نشوء الصراعات مما يؤثر على السير الجيد للعمل.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (09): توزيع إجابات الباحثين حول المعوقات المتعلقة بأساليب الاتصال التي تؤثر على الأداء حسب متغير

"المستوى التعليمي"

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي المعوقات
		النسبة %	تكرار							
27.5%	11	16.6%	02	27.2%	06	50%	03	-	-	عدم وجود نظام اتصال كفاء
30%	12	41.2%	05	27.2%	06	16.6%	01	-	-	استخدام أساليب اتصال غير مناسبة
42.5%	17	41.2%	05	45.4%	10	33.3%	02	-	-	سوء استخدام الاتصال
100%	40	100%	12	100%	22	100%	06	-	-	المجموع

يتضح من خلال الجدول اعلاه بعنوان المعوقات المتعلقة بأساليب الاتصال التي تؤثر على الاداء من بين 40 مبحوث نجد نسبة 42.5% اجابوا بسوء استخدام اساليب الاتصال، نسبة 30% اجابوا باستخدام اساليب اتصال غير مناسبة، نسبة 27.5% عدم وجود نظام اتصال كفاء وعند ادخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد نسبة 50% اجابوا بعدم وجود نظام اتصال كفاء، 33.3% استخدام اتصال غير مناسبة ثم نسبة 16.6% بسوء استخدام الاتصال عند المستوى التعليمي متوسط، اما بالنسبة للمستوى الثانوي نجد نسبة 25.4% اجابت بسوء استخدام الاتصال تليها نسبة 27.2% عدم وجود نظام اتصال واستخدام اساليب غير مناسبة ، اما المستوى الجامعي 41.2% اجابوا باستخدام أساليب غير مناسبة وسوء استخدام الاتصال، نسبة 16.6% اجابوا بعدم وجود نظام اتصال كفاء.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان الفروقات بين الافراد نتيجة الفارق في المستوى المعيشي، وقد تختلف الافراد باختلاف اتجاهاتهم فنجد غالبية الباحثين يصرحون بأن سوء استخدام الاتصال من اهم المؤشرات التي تؤثر على الأداء داخل المؤسسة، وبالتالي ينتج اشكال سلوكية غير مرغوبة فيها كالمبالغة في تخطي السلطة وحجب المعلومات عن بعضهم البعض بالمقابل عبر البعض الاخر. ان استعمال أساليب اتصال غير مناسبة يؤثر على الأداء فالقرارات والتعليمات تأخذ وقت طويل لتصل إليهم، في حين الباقي أكد عدم وجود نظام اتصال فعال وكفؤ هو ما يؤثر على الأداء فالإدارة لا تتصل بالموظفين الا وقت الحاجة إليهم او الرسمية فقط، وهنا يبدأ العامل باتخاذ موقف اتجاه هذا الاتصال الذي يهتم بشؤونه ومعاناته ومشاكله وهنا قد يدخل العامل في صراع مع الإدارة.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (10): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تصرف المسؤول اتجاه العاملين في حالة حدوث خلاف حسب

متغير " الجنس "

المجموع		اناث		ذكور		الجنس تصرف المسؤول تجاه العامل
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
57.5%	23	59.2%	16	53.8%	07	حوار و تفاهم
22.5%	09	25.9%	07	15.3%	02	استخدام القانون
20%	08	14.8%	04	30.7%	04	عدالة في حل الخلافات
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تصرف المسؤول اتجاه العاملين في حالة حدوث خلاف، نجد 40 مبحوث اجابوا على هذا نسبة 57.5% اجابوا بحوار و تفاهم ونسبة 22.5% استخدام القانون تليها نسبة 20% عدالة في حل الخلافات، وعند ادخال متغير الجنس نجد عند الذكور نسبة 53.8% حوار و تفاهم، ونسبة 30.7% عدالة في حل الخلافات ثم نسبة 15.3% استخدام القانون. اما عند الاناث نجد 59.2% حوار و تفاهم، نسبة 25.9% استخدام القانون ثم 14.8% عدالة في حل الخلافات.

ومن خلال نتائج الجدول نجد ان اغلبية افراد العينة يفضلون ان يتصرف المسؤول مع العاملين في حالة نشوء خلاف بينهم بالحوار والتفاهم من خلال سماع كل اطراف النزاع ومحاولة إيجاد حلول يتفق عليها الطرفين ، فهذا من شأنه ان يولد شعور بالرضا والمساواة في التعامل مما يقلل من حدة الصراع في حين يفضل البعض الاخر استخدام القانون في حل النزاع فالقانون يضمن الحقوق وينهي الصراع بشكل نهائي، ونتيجة لهذا يسود النظام ويقل التوترات، بينما يرى باقي افراد العينة انه على المسؤول ان يتصرف بعدالة وشفافية في فك الخلاف وان لا ينصر عامل على اخر، فذلك يولد شعور بعدم المساواة في التعامل والتمييز والتهميش وقد يقوم بتصرفات غير مرغوب فيها من شأنها انها تعرقل من سير العمل.

الجدول رقم (11): يوضح إجابات المبحوثين حول تأثير طريقة الاشراف على أداء العاملين حسب "متغير السن"

المجموع		من 50 سنة فاكثر		من 41 الى 50 سنة		من 30 الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن تأثير طريقة الاشراف
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
80%	32	100%	04	84.6%	11	61.5%	08	90%	09	تؤثر

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

08	-	-	15.8%	02	38.4%	05	10%	01	لا تؤثر
40	100%	04	100%	13	100%	13	100%	10	المجموع
20%									

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تأثير طريقة الاشراف على أداء العاملين، من بين 40مبحوث نجد نسبة 80% اجابوا بان طريقة الاشراف تؤثر في حين 20% اجابوا بلا تؤثر طريقة الاشراف على أداء العاملين. وعند ادخالنا لمتغير السن نجد اقل من 30 سنة نسبة 90% اجابوا بان طريقة الاشراف تؤثر، بالمقابل 10% اجابوا بانها لا تؤثر، من 30سنة الى 40 سنة نسبة 61.5% اجابوا بانها تؤثر بالمقابل نسبة 38.4% بانها لا تؤثر، اما من 41 الى 50 سنة نجد نسبة 84.6% اجابوا بانها تؤثر في حين 15.8% اجابوا بلا تؤثر، اما من 50 سنة فأكثر نجد نسبة 100% اجابوا بان طريقة الاشراف تؤثر على الأداء.

ومن خلال المعطيات الجدول أعلاه نجد ان اغلبية المبحوثين يؤكدون بان طريقة الاشراف تؤثر بشكل كبير في أداء العاملين، فالمسؤول الذي يتعامل مع المرؤوسين بمساواة واحترام يوفر جو ملائم فعال يسمح بأداء المهام على احسن وجه وان تكون هناك ثقة متبادلة، اما المسؤول الذي يقيد أفكار المرؤوسين ولا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات ويضغط عليهم بشدة لإنجاز المهام وهذا يؤثر على مستوى الرضا وعلى فعالية الأداء، وهنا قد يدخلون في صراع نتيجة عدم الاتفاق، وقد أشار ناصر قاسمي في دراسته الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري الى اثر القيادة على فعالية العاملين ورضاهم عن العمل، حيث القائد الذي لا يشرك معه احد في اتخاذ القرار يطلق عليه قائد دكتاتوري حيث يمارس سلطته بأساليب تشعر الفرد بعدم رضاه وينجز الاعمال خوفا من العقاب وليس تعبير عن الرضا، وهذا ما يدفع الى ظهور صراعات وخلق ظروف لا تطاق تتسبب في انخفاض معنويات العمال وانعدام الولاء التنظيمي.

الجدول رقم (12): يوضح إجابات المبحوثين حول تأثير انخفاض الرضا الوظيفي في زيادة الصراعات حسب متغير

### الاقدمية في العمل

المجموع		اكثر من 15		من 05 الى 15 سنة		اقل من 03سنوات		الاقدمية في العمل
		النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	
75%	30	72.72%	08	76.19%	16	75%	06	تأثير انخفاض الرضا في زيادة الصراعات
25%	10	27.27%	03	23.8%	05	25%	02	نعم
100%	40	100%	11	100%	21	100%	08	لا
								المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تأثير انخفاض الرضا الوظيفي يزيد من الصراعات، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 75% اجابوا بان انخفاض الرضا يزيد من الصراعات بالمقابل 25% اجابوا بان انخفاض الرضا لا يزيد من الصراعات. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية في

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

العمل نجد عند الأقل من 03 سنوات اجابوا بنسبة 75٪ اجابوا بنعم بالمقابل 25 ٪ اجابوا ب لا، اما من 05 سنوات الى 15 الى 15 سنة نجد نسبة 76.19٪ اجابوا بنعم ونسبة 23.8٪ اجابوا ب لا، اما عند أكثر من 15 سنة نجد نسبة 72.72٪ اجابوا بنعم أي انخفاض الرضا يزيد من الصراعات في حين نسبة 27.27٪ اجابوا ب لا أي انخفاض الرضا لا يزيد من الصراعات.

من خلال المعطيات الجدول نجد ان اغلبية الباحثين يقرون بأن انخفاض الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل و الصراعات داخل المؤسسة، ومن العوامل المؤثرة في رضا العاملين المادية فالأجر مصدر لإشباع الحاجات ويعبر عن استقرار العامل ودفعه لزيادة الإنتاجية، وهذا ما أشار اليه تايلور عند دراسته للتنظيم والدافعية لدى العمال، وذلك من خلال دراسته للوقت وقياسها بالأجور والمردودية فازدادت الإنتاجية امكن للمنظمة جني فوائدها فتحصل الأولى على المزيد من الأرباح، ويحصل العمال على المزيد من الأجور والخوافر، وبالتالي فالحوافز المادية تعتبر حلا لجميع المشاكل واهملوا العامل الإنساني واكدوا على ان الحافز المادي ينهي الصراع بين الإدارة والعمال ويحقق الرضا عن العمل. وقد نجد بعض العمال غير راضين عن عملهم بالرغم من الحوافز والامتيازات العالية، وذلك راجع الى قلة الحوافز المعنوية وعدم تقدير الجهود والتهميش من طرف أعضاء الجماعة وقلة الاتصالات مع زملاء العمل، وهذا يؤثر على مدى فعالية ودقة أدائه.

ومن خلال اجراء مقابلة مع عامل في المؤسسة صرح لنا ان عدم تسوية أجور العاملين في وقتها والتأخير في صب الرواتب من بين أكثر العوامل المسببة للنزاعات بين العمال والمدراء، بعض الأحيان يؤجل المدير النظر لهذه المسألة مما يثير استياء العاملين، وبالتالي يؤثر على كفاءتهم في العمل وقد يقومون بالتهرب من العمل وتأخير إنجازهم، ونتيجة لذلك تكثر التوترات والمشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (13): يوضح إجابات افراد العينة حسب تطبيق الإدارة لمعايير موضوعية تتميز بالعدالة لاختيار الموظفين في

### المناصب حسب متغير " الاقدمية في العمل "

المجموع		اكثر من 15		من 05 الى 15 سنة		اقل من 03سنوات		الاقدمية في العمل تطبيق معايير موضوعية لاختيار الموظفين
النسبة٪	تكرار	النسبة٪	تكرار	النسبة٪	تكرار	النسبة٪	تكرار	
٪35	14	٪27.27	03	٪23.8	05	٪75	06	نعم
٪65	26	٪72.72	08	٪76.19	16	٪25	02	لا
٪100	40	٪100	11	٪100	21	٪100	08	المجموع

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تطبيق الإدارة لمعايير موضوعية تتميز بالعدالة لاختيار الموظفين في المناصب، نجد من بين 40 مبحوث نسبة 65% اجابوا بـ لا بالمقابل نجد نسبة 35 اجابوا بنعم. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية عند اقل من 03 سنوات نجد نسبة 75% اجابوا بنعم أي انها تطبق معايير في حين نسبة 25% اجابت بانها لا تطبق معايير موضوعية، اما من 05 الى 15 سنة نجد نسبة 76.19% اجابت بانها لا تطبق معايير موضوعية بالمقابل 23.8% تطبق المعايير الموضوعية، اما الأكثر من 15 سنة نسبة 72.71% اجابت بـ لا تطبق ونسبة 27.27% تطبق معايير موضوعية.

من خلال نتائج الجدول نجد اغلبية افراد العينة صرحوا أن الإدارة لا تطبق معايير تتميز بالعدالة لاختيار الموظفين في المناصب، ومن هنا نستنتج ان المؤسسة هي التي تضمن استقرار العامل فيها وذلك بضمان حقه وتفعيل معايير موضوعية لاختياره في المنصب فكما كانت المعايير موضوعية كلما زادت ثقة العمال بالإدارة ، وارتبطوا بالمؤسسة لانهم واثقون ان جهودهم لن تذهب سدى مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم المهني، بالإضافة الى ان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تحفز العاملين وحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم لاختيارهم في المناصب العليا، وهذا ما ينعكس إيجابا في تحقيق اهداف المنظمة فتقل حدة الصراعات و في حين عدم تطبيق معايير موضوعية يجعل بعض العاملين يعترضون ويعرقلون سير العمل.

الجدول رقم (14): يوضح إجابات المبحوثين حول عدم تعاون بين العاملين في المصلحة او القسم حسب " المستوى

### التعليمي"

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
النسبة %	تكرار	عدم وجود تعاون بين العمال								
47.5%	19	25%	03	54.5%	12	66.6%	04	-	-	الاتكالية فيما بينهم
25%	10	41.2%	05	18.18%	04	16.6%	01	-	-	عدم الثقة
27.5%	11	33.3%	04	27.27%	06	16.6%	0	-	-	عدم المساواة في توزيع المهام
100%	40	100%	12	100%	22	100%	06	-	-	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان أسباب عدم وجود تعاون بين العاملين في المصلحة او القسم الواحد، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 47.5% اجابت بان هناك اتكالية فيما بينهم، نسبة 27.5% عدم المساواة في توزيع المهام تليها نسبة 25% عدم الثقة. وعند ادخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد عند فئة المتوسط نسبة 66.6% اجابت بالاتكالية فيما بينهم و16.6% اجابت بعدم الثقة

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

وعدم الثقة وعدم المساواة في توزيع المهام، اما عند الثانوي نسبة 54.5% الاتكالية فيما بينهم ونسبة 27.7% عدم المساواة في توزيع المهام وأخيرا نسبة 18.18% عدم الثقة، اما المستوى الجامعي نسبة 41.2% عدم الثقة، نسبة 33.3% عدم المساواة وتليها نسبة 25% الاتكالية فيما بينهم.

من خلال نتائج الجداول نجد ان أكثر افراد العينة يرون ان من أسباب عدم وجود تعاون بين العاملين في المصلحة الواحدة هو الاتكالية فيما بينهم، خاصة بالنسبة للعمال حديثي التوظيف فقد يعتمدون عدم إنجاز المهام بحجة عدم فهمهم لطريقة العمل والعكس صحيح قد يقوم العاملين من ذوي الاقدمية ترك الإنجاز العمل للموظفين الجدد، وأيضا عدم الإحساس بالمسؤولية فكل شخص يترك إنجاز بقية العمل للشخص الاخر وهكذا يؤدي الى تأخير وتعطيل العمل.

الجدول رقم (15): يوضح إجابات المبحوثين حول تخفيف الضغط على الافراد يساهم في رفع معنويات العاملين حسب

متغير " الاقدمية في العمل "

المجموع		اكثر من 15		من 05 الى 15 سنة		اقل من 03 سنوات		الاقدمية في العمل تخفيف الضغط يساهم في رفع المعنويات
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
77.5%	31	81.8%	09	71.4%	15	87.5%	07	نعم
22.5%	09	18.18%	02	28.5%	06	12.5%	01	لا
100%	40	100%	11	100%	21	100%	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تخفيف الضغط على الافراد يساهم في رفع المعنويات العاملين، من بين 40 مبحوث نجد ان نسبة 77.5% اجابوا بنعم أي تخفيف الضغط يرفع المعنويات بالمقابل نسبة 22.5% اجابوا ب لا أي تخفيف الضغط لا يرفع من المعنويات. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية نجد عند اقل من 03 سنوات نسبة 87.5% بنعم تخفيف الضغط يرفع المعنويات بالمقابل 12.5% اجابوا ب لا اما من 05 الى 15 سنة نجد نسبة 71.4% اجابوا بنعم تليها نسبة 28.5% اجابوا ب لا، اما لدى فئة الاقدمية أكثر من 15 سنة 81.8% اجابوا بنعم مقابل نجد نسبة 18.18% اجابوا ب لا.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلبية افراد العينة أكدوا ان تخفيف الضغط يساهم في رفع معنوياتهم، فتقسيم العمل بعدالة ومنطقية من شأنه ان ينعكس إيجابا على أداء العاملين بحيث يعملون بكل تركيز وجدية وتقل أخطاء العمل، وتدخل أيضا من باب الاحترام الذي يرفع المعنويات فيرتفع الرضا ويشعر الافراد بالانتماء للمؤسسة. فكثرة الضغوط بصفة دائمة ومستمرة فأنهم يفقدون معها

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

القدرة على المواجهة والتعامل معها مما يؤثر سلبا عليهم سلوكيا وتنظيميا، وهذا يعكس بصورة واضحة على مستوى أدائهم لذلك يجب الحد منها والتقليل من اثاره السلبية، وبالتالي زيادة تحسين الأداء. اما فيما يخص الافراد الذين اجابوا بان تخفيف الضغط لا يرفع معنوياتهم فرما يعود ذلك ان ما يرفع معنوياتهم هو التحفيز المادي والمعنوي وربما أيضا المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول اشراك إدارة العاملين في اتخاذ القرارات حسب متغير " المستوى

### التعليمي"

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي
النسبة %	تكرار	اشراك العاملين في اتخاذ القرار								
22.5%	09	16.6%	02	27.2%	06	16.6%	01	-	-	دائما
42.5%	17	50%	06	40.9%	09	33.3%	02	-	-	أحيانا
35%	14	33.3%	04	31.8%	07	50%	02	-	-	نادرا
100%	40	100%	12	100%	22	100%	08	-	-	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان اشراك العاملين في اتخاذ القرارات، نجد 40 مبحوث اجابوا على هذا السؤال فنجد نسبة 42.5% اجابوا أحيانا تشركهم في اتخاذ القرار تليها نسبة 35% اجابوا بنادرا ما تشركهم في اتخاذ القرار اما نسبة 22.5% اجابوا بدائما تشركهم في اتخاذ القرار. اما عند ادخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد نسبة 33.5% اجابوا بأحيانا اما نسبة 16.6% اجابوا بدائما، اما مستوى الثانوي نجد نسبة 40.9% اجابوا بأحيانا في حين نجد نسبة 31.8% اجابوا بنادرا ثم نسبة 27.2% دائما، اما المستوى الجامعي نجد نسبة 50% اجابوا بأحيانا تليها نسبة 33.3% اجابوا بنادرا ثم 16.6% اجابوا بدائما.

ومن خلال الجدول نلاحظ ان بعض افراد العينة صرحوا بان الإدارة أحيانا ما تشركهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤثر في الشعور بالرضا عن عمله ولا يساعده على حرية التصرف أثناء أداء المهام المسندة اليهم فحين أشار البعض الاخر ان الإدارة نادرا ما تشركهم في اتخاذ القرارات وهذا ما يشعرهم بالتهميش والتمييز ، وقد لمسنا من خلال الملاحظة خلال فترة البحث الميداني حيث أشار بعض العمال عن عدم الرضا التام فبعض القرارات الصادرة من الادرة أحيانا لا تكون في صالحهم ولا تعجبهم، مما يؤثر على كفاءتهم في العمل ورغم ذلك يحاولون التكيف والتأقلم لانهم لا يجدون عمل في مكان اخر، بينما ترى فئة قليلة ان الإدارة تشركهم في اتخاذ القرارات

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

وقد يكون بسبب خبرتهم الطويلة في العمل في العمل وكفاءتهم العالية، وقد أشار سيمون في نظريته لاتخاذ القرارات الى اثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وما تعززه من ثقة بين العمال والإدارة ومن جهة ونشجع على تحسين الأداء من جهة أخرى.

جدول رقم (17): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عدالة نظام الحوافز بالمؤسسة حسب متغير "الجنس"

المجموع		اناث		ذكور		الاقدمية في العمل
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	عدالة نظام الحوافز
45%	18	48.14%	13	38.4%	05	نعم
55%	22	51.8%	14	61.5%	08	لا
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان نظام الحوافز بالمؤسسة، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 55.5% اجابوا ب لا توجد عدالة في نظام الحوافز بالمقابل نجد 45% اجابوا بنعم توجد عدالة. وعند ادخالنا لمتغير الجنس نجد نسبة 61.5% اجابوا ب لا تليها نسبة 38.4% اجابوا بنعم، اما عند الاناث نجد نسبة 51.8% اجابوا ب لا في حين نسبة 48.14% اجابوا بنعم.

ومن خلال الجدول أعلاه نجد ان اغلبية افراد العينة يقرون بان نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة محل الدراسة لا يتسم بالعدالة حيث يرون ان الإدارة لا تتعامل مع الجميع بالمساواة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت والعلاوات، وأيضا فيما يخص البرامج التدريبية وهذا راجع الى المحسوبة والعلاقات الشخصية بشكل كبير، حيث يرى معظمهم انهم يقومون بمجهودات كبيرة مقارنة بالآخرين لكنهم لا يحصلون على تحفيز مادي عادل، زمن هذا المنطلق نجد ان العمال يلجؤون الى التغيب وخلق المشاكل وتأخير إنجاز المهام وقد يؤثر هذا على ضعف العلاقات الإنسانية، فحين نجد النسبة الباقية من افراد العينة يرون بان المؤسسة عادلة في توزيع الحوافز الكافية لهم.

وفي الأخير نستنتج ان العدالة في توزيع الحوافز المادية لها أثر بالغ في نفسية العاملين فان كانت تتميز بالموضوعية والمساواة تزيد من رضاهم والولاء للمؤسسة وان كانت غير موضوعية وغير عادلة ينعكس سلبا على رضاهم فتقل دافعتهم للعمل.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (18): يوضح توزيع إجابات الباحثين لحدوث الصراع بسبب المنافسة بين الافراد حسب متغير " السن "

المجموع		من 50 سنة فأكثر		من 41 إلى 50 سنة		من 30 إلى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	حدوث الصراع بسبب المنافسة
87.5%	27	75%	03	84.6%	11	61.5%	08	50%	05	نعم
32.5%	13	25%	01	15.8%	02	38.4%	05	50%	05	لا
100%	40	100%	04	100%	13	100%	13	100%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان حدوث الصراع بسبب المنافسة بين الافراد، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 87.5% اجابوا

بنعم يحدث الصراع بسبب المنافسة بالمقابل نسبة 32.5% اجابوا ب لا لا يحدث الصراع بسبب المنافسة. وعند ادخالنا لمتغير السن نجد

ان اقل من 30 سنة نسبة 50% اجابوا بنعم ونسبة 50% اجابوا ب لا، اما من 30 سنة الى 40 سنة فنجد 61.5% اجابوا بنعم بالمقابل

38.4% اجابوا ب لا، اما من 41 الى 50 سنة نجد نسبة 84.6% اجابوا بنعم بالمقابل 15.8% اجابوا ب لا، اما من 50 سنة فأكثر

نجد نسبة 75% اجابوا بنعم بالمقابل 25% اجابوا ب لا.

ومن خلال نتائج الجدول نجد اغلبية المبحوثين يؤكدون بان المنافسة بين الافراد من أسباب الصراع داخل المؤسسة، وذلك راجع

للاختلاف فيما بينهم وتعدد المصالح فكل شخص يريد ان تكون له مكانة وسلطة داخل التنظيم وقد يستعمل كل الوسائل من اجل

الوصول الى تحقيق طموحاته الشخصية ولو على حساب الاخرين، وهو ما عبر عنه لويس كروز الذي يعتبر الصراع على المصالح احد

أسباب الصراع وهذا يؤثر على فعالية الأداء فتصبح كل الجهود موجهة للحد من الصراع ويظهر التنافس بين الافراد على الترقية او

زيادة في الراتب وقد يتطور الامر الى نزاعات علنية وعداء بين الافراد تؤثر سلبا على سير العمل. وقد عبر البعض من افراد العينة ان

المنافسة بين الافراد ليست سبب في حدوث الصراع، وان هذه الأخيرة امر إيجابي وبان تنافس العمال في نفس المجال يعزز الثقة فيما

بينهم وخلق رغبة بين العمال على التمييز والتحسين وزيادة الإنتاجية وتمنحه شعور بالسعادة ليحقق أداء أفضل في عمله بشرط ان تكون

هذه المنافسة عادلة ونزيهة.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (19): توزيع افراد العينة حسب تنافس العمال على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها تزيد من الصراعات

حسب متغير " الجنس "

المجموع		ذكور		اناث		الجنس تنافس العمال على موارد مؤسسة
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
40%	06	61.53%	08	29.6%	08	نعم
60%	24	38.48%	05	70.37%	19	لا
100%	40	100%	13	100%	27	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تنافس العمال على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها تزيد من الصراعات فيما بينهم، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 60% اجابوا ب لا تنافس العمال على موارد المؤسسة لا يزيد من الصراع بالمقابل 40% اجابوا بنعم تنافس العمال على الموارد يزيد من الصراع. وعند ادخالنا لمتغير الجنس نجد عند الذكور 61.53% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 38.48% اجابوا ب لا، اما عند الاناث نسبة 70.37% اجابوا ب لا بالمقابل 29.6% اجابوا بنعم.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلبية المبحوثين يصرحون بان تنافس العاملين على موارد المؤسسة لا تزيد من الصراعات بينهم، وهذا يعني ان بعض العاملين في المؤسسة محل الدراسة لا يدخلون في نزاعات على كيفية استخدام الموارد المؤسسة، وقد يرجع ذلك الى انهم لا يجذبون اثاره المشاكل فيما بينهم والابتعاد عن مسببات الصراع فكثرة المشاكل لا تخدم أهدافهم. في حين عبر بقية افراد العينة ان تنافس العمال على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها من مسببات الصراع، وذلك راجع في نظرهم الى نقص وندرة هذه الموارد وقد يحتاج العاملين في نفس الوقت الى المورد فالبعض لا يبالي بالآخر ولا ينتظره حتى ينتهي من استخدام تلك الالة او الجهاز، خاصة في فترة ضغط العمل وهذا ما يخلق الصراع الذي يسبب مشاكل فيما بينهم فينعكس على الرضا ومنه على فعالية العاملين داخل المؤسسة.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (20): يوضح إجابات الباحثين حول اختلاف الأهداف التي تزيد من النزاعات حسب متغير " الاقدمية"

المجموع		اكثر من 15 سنة		من 5 سنوات الى 15 سنة		اقل من 03 سنوات		الاقدمية في العمل اختلاف اهداف وتعدد المصالح تزيد من العلاقات
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
67.5%	27	72.72%	08	57.14%	12	87.5%	07	نعم
32.5%	13	27.27%	03	42.85%	09	12.5%	01	لا
100%	40	100%	11	100%	21	100%	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تأثير اختلاف الأهداف وتعدد المصالح بين العاملين تزيد من الخلافات فيما بينهم، من بين 40 مبحوث نجد 67.5% اجابوا بنعم اختلاف الأهداف يزيد من الخلافات بالمقابل 32.5% اجابوا ب لا اختلاف الأهداف لا يزيد من الخلاف. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية نجد عند اقل من 03 سنوات نسبة 87.5% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 12.5% ب لا، اما من 05 سنوات الى 15 سنة نجد نسبة 57.14% اجابوا بنعم بالمقابل 42.85% اجابوا ب لا، اما الأكثر من 15 سنة نجد نسبة 72.72% اجابوا بنعم بالمقابل 27.27% اجابوا ب لا.

من خلال معطيات الجدول نجد ان غالبية المبحوثين يرون ان اختلاف الأهداف وتعدد المصالح بين العاملين تزيد من الصراعات فيما بينهم، ومن هنا نستنتج ان هناك اهداف يسعى العاملين لتحقيقها واحيانا يكون هناك تعارض بين بعض الافراد، ويؤدي كثيرا الى نزاعات وقد يكون أيضا حجم الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد من طرف جماعات ضغط معينة لتحقيق مصالح اطراف معينة بالإضافة الى اختلافات طرق وأساليب تحقيقها، فقد يستعمل الشخص طرق غير مشروعة من اجل تحقيق مكاسبه الشخصية مما ينعكس سلبا على علاقته مع زملائه ويدخلون في صراعات مع بعضهم البعض، فكل واحد منهم يسعى لتحقيق أهدافه للحصول على أكبر قدر من السلطة والامتيازات. وقد أشار ميشال كروزيه في نظريته الفاعل والنسق وحيث يؤكد ان الافراد عندما يعترض سبيلهم مخاطر خارجية فهذا يدفعهم لاستخدام استراتيجية للحفاظ على مصالحهم وتحقيق أهدافهم فالفاعلون داخل التنظيم ليسوا دوما يشتغلون لأجل تحقيق اهداف التنظيم ولكل فاعل رهاناته الخاصة وقد تتعارض او تتوافق مع اهداف الاخرين.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (21): يوضح إجابات الباحثين حول احتفاظ بعض العاملين بالمعلومات للاستفادة منها وحدهم حسب متغير "

الاقدمية في العمل"

المجموع		اكثر من 15 سنة		من 5 سنوات الى 15 سنة		اقل من 03 سنوات		الاقدمية في العمل احتفاظ العمال بالمعلومات
		النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
%67.5	27	%72.72	08	%76.19	16	%37.5	03	نعم
%32.5	13	%27.27	03	%23.8	05	%62.5	05	لا
%100	40	%100	11	%100	21	%100	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان احتفاظ العاملين بالمعلومات للاستفادة وحدهم من مزاياها، من بين 40 مبحوث نجدى 67.5% اجابوا بنعم يحتفظ العاملون بالمعلومات بالمقابل نسبة 32.5% اجابوا ب لا لا يحتفظ العاملون بالمعلومات، وعند ادخال متغير الاقدمية نجد عند اقل من 03 سنوات نسبة 62.5% اجابوا ب لا في حين 37.5% اجابوا بنعم، اما من 05 سنوات الى 15 سنة فنجد نسبة 76.19% اجابوا بنعم بالمقابل نجد 23.8% اجابوا ب لا، اما أكثر من 15 سنة نجد نسبة 72.72% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 27.27% اجابوا ب لا.

ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ ان معظم افراد العينة يقرون ان بعض العاملين يقومون بالاحتفاظ بالمعلومات للاستفادة وحدهم من مزاياها لأغراض شخصية وتعظيم مكانتهم داخل المؤسسة، حيث تصبح الأمور تنظيمية مكسب يستعملونه هؤلاء العمال لأغراض شخصية مما يعرقل عملية إنجاز المهام واعاقه الاتصال التنظيمي، ويصبح الوصول الى المعلومات البسيطة امر صعب بالنسبة للعمال وهذا ما يولد التوتر والخلاف والصراع داخل المؤسسة وينعكس سلبا على العلاقات الإنسانية فيقل العمل التعاوني. ومن خلال مقابلتنا للعاملين صرحوا بان الأشخاص من ذوي الاقدمية في العمل يقومون بحجب المعلومات عن العاملين الجدد كي لا يصعدوا في السلم المهني ويصبح ذو مكانة داخل المؤسسة ويرفضون نقل خبراتهم لاحتكار المهنة وبقاء المؤسسة محتفظة به.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (22): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول حدوث الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر حسب متغير "

المستوى التعليمي"

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي حدوث الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر
النسبة %	تكرار									
55%	22	66.6%	08	54.5%	12	33.3%	02	-	-	نعم
45%	18	33.3%	04	45.45%	10	66.6%	04	-	-	لا
100%	40	100%	12	100%	22	100%	06	-	-	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بعنوان حدوث الصراع بسبب اختلاف في وجهات النظر بين العمال والإدارة، من بين 40

مبحوث نجد نسبة 55% اجابوا بنعم يحدث الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر مقابل 45% اجابوا ب لا يحدث الصراع بسبب اختلاف وجهات النظر. وعند ادخال متغير المستوى التعليمي نجد عند مستوى المتوسط نسبة 66.6% اجابوا ب لا مقابل 33.3% اجابوا بنعم، اما لدى المستوى الثانوي نجد نسبة 54.5% اجابوا بنعم بالمقابل نجد نسبة 45.5% اجابوا بلا، ونجد لدى المستوى الجامعي نسبة 66.6% اجابوا بنعم بالمقابل نجد نسبة 33.3% اجابوا ب لا.

ومن خلال معطيات الجدول نجد ان النسب متقاربة فقد صرح البعض بان الاختلاف في وجهات النظر بين العمال والإدارة من مسببات الصراع، قد يكون هذا الاختلاف راجع الى العوامل الثقافية فبعض العاملين لهم قيم وعادات ينقلونها الى مكان عملهم والإدارة لا تقبل ذلك فيحدث صراع بينهم، او بسبب الطريقة غير مناسبة لوضع خطط العمل او كيفية حل النزاعات بين العاملين وهنا الإدارة لا تعطي أهمية لآراء واقتراحات العاملين. وقد تقوم بعمل تغييرات في بعض الأمور قد لا يتقبلها الاخرين ويظهر بعضهم مقاومة ولا مبالاة لهذا التغيير لأنهم يرونه غير مجدي ولا يحقق لهم أي منفعة، اما الفئة المتبقية ترى ان هذه الاختلافات لا تؤثر وليست سبب في حدوث صراعات ذلك انهم متقبلون لقرارات الصادرة من الإدارة وذلك بغية التكيف مع الأوضاع التي تجري داخل المؤسسة للابتعاد عن مسببات الصراع لأنهم يرون بان الصراع قد يفقدهم مناصبهم نهائيا فيتجنبونه.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (23): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عوامل عدم الانضباط في العمل حسب متغير "السن"

المجموع		من 50 سنة فأكثر		من 41 إلى 50 سنة		من 30 إلى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن عوامل عدم الانضباط
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
30%	12	25%	01	30.7%	04	30.7%	04	30%	03	عدم إقناعه بالقوانين التي تنظم العمل
47.5%	19	75%	03	38.4%	05	53.8%	07	40%	04	شعور بعدم المساواة في التعامل
22.5%	9	00%	00	30.7%	04	15.38	02	30%	03	اختلاف بين العمال والمسؤولين
100%	40	100%	04	100%	13	100%	13	100%	10	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان عوامل عدم الانضباط في العمل، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 47.5%. اجابوا الشعور بعدم المساواة تليها نسبة 30% اجابوا بعدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل اما نسبة 22.5% اختلاف بين العمال والمسؤولين. وعند ادخالنا لمتغير السن نجد عند اقل من 30 سنة نسبة 30% اجابوا بعدم الاقتناع بالقوانين والاختلاف بين العمال والمسؤولين اما نسبة 40% اجابوا بالشعور بعدم المساواة، اما عند 30 الى 40 سنة نجد نسبة 53.5% الشعور بعدم المساواة تليها نسبة 30.7% عدم اقتناع بالقوانين تليها نسبة 15.38% اختلاف بين العمال والمسؤولين، وعند الفئة من 41 الى 50 سنة نجد نسبة 38.4% اجابوا بعدم الشعور بالمساواة تليها نسبة 30.7% اجابوا بعدم الاقتناع بالقوانين و اختلاف بين المسؤولين والعمال، في حين نجد عند فئة أكثر من 50 سنة نسبة 75% الشعور بعدم المساواة بالمقابل نجد نسبة 25% عدم الاقتناع بالقوانين.

ومن خلال نتائج الجدول أعلاه نجد ان معظم المبحوثين يؤكدون بان عدم الشعور بالمساواة في التعامل من أسباب عدم الانضباط فيخلق شعورا بالتمييز بسبب عدم مراعاة ظروف العامل، فعندما مثلا يكون الامضاء عند الدخول اجباري على العمال البسطاء وترفع القوائم بعد مدة محددة ولا يلزم هذا القانون على الموظفين ذو المناصب العليا فهذا من شأنه ان يولد ويخلق صراع، وقد عبر البعض ان عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل من أسباب عدم الانضباط بسبب عدم وجود نظام اجتماعي يجير العمال على اتباع القوانين وحدها لا تكفي لضبط السلوكيات ما لم تركزه لنا القيم والأعراف، فيلتزم بها الجميع فعدم الشعور بأهمية العمل كلها إفرازات المجتمع السلبية فكل شخص يفرض قوانينه الخاصة حتى ولو النظام يفرض غير ذلك في حين الباقي يرى الاختلاف بين العمال والمسؤولين من أسباب عدم الانضباط في العمل بسبب كثرة الضغوطات لإنجاز المهام في أوقات محددة إضافة الى عدم التكيف مع أسلوب المسؤول

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

المتبع، لذا يضطر بعض العاملين الى التغيب للهروب من العمل نظرا للأسلوب الاستبدادي الذي يتعامل به رئيسهم معهم ويتعسفون في استخدام سلطتهم، من هنا تخلق المشاكل.

الجدول رقم (24): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول عدم العدالة في توزيع المهام حسب متغير " المستوى التعليمي "

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي عدم العدالة في توزيع المهام
النسبة %	تكرار									
52.5%	21	50%	06	50%	11	66.6%	04	-	-	سوء علاقتك مع المسؤول
47.5%	19	50%	06	50%	11	33.3%	02	-	-	سوء علاقتك مع الزملاء
100%	40	100%	12	100%	22	100%	06	-	-	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان عدم العدالة في توزيع المهام، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 52.5% اجابوا تؤدي الى سوء العلاقة مع المسؤول بالمقابل نسبة 47.5% اجابوا تؤدي الى سوء العلاقة مع الزملاء. وعند ادخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد عند المستوى المتوسط نسبة 66.6% سوء العلاقة مع المسؤول في حين نسبة 33.3% سوء العلاقة مع الزملاء، اما لدى مستوى الثانوي 50% سوء العلاقة مع المسؤول ونفس النسبة 50% سوء العلاقة مع الزملاء، وعند المستوى الجامعي نجد نسبة 50% سوء العلاقة مع المسؤول ونفس النسبة 50% سوء العلاقة مع الزملاء.

من خلال نتائج الجدول نجد ان بعض افراد العينة يرون ان عدم العدالة في توزيع المهام يؤدي الى سوء العلاقة مع المسؤول، وذلك يرجع الى عدم العدالة في تقسيم العمل بينهم، فكل نمط من السلوك و المعاملات اتجاه العامل يقابله رد فعل معين اما يكون إيجابي واما يكون سلبي فالنتيجة في المعاملة وتقسيم العمل على أسس غير علمية هي احد أسباب الصراع ومن السلوكيات التي تظهر عي ان يعطي مهام موظف ما الى غيره بالإضافة الى الرقابة المستمرة ونمط التسيير المتعسف والعقوبات المختلفة على اقل الأخطاء ومختلف ضغوط العمل وعدم تقدير الجهود كلها عوامل تشكل بيئة صراعية أكثر ماهي بيئة تعاونية تقابلها سلوكيات مضادة من طرف الموظفين تعبر عن رفض هذا الواقع تعطيل العمل او تخريب موارد المؤسسة والاكتثار من التغيب، بينما يرى البعض الاخر من افراد العينة ان عدم العدالة في توزيع المهام تؤدي الى سوء العلاقة مع الزملاء بسبب اللامساواة في التعامل، ومن خلال الدراسة الميدانية صرح لنا بعض العمال

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

حديثي التوظيف انهم يشكون من الموظفين الأكبر اقدمية يعتمدون ترك انجاز الاعمال لهم ويتهربون من إنجازها، وهذا ما ينعكس سلبا على العلاقات فيما بينهم فيسود جو من النزاعات التي تؤثر على السير الجيد للعمل.

الجدول رقم (25): يوضح توزيع إجابات المبحوثين حول تدخل المدير في حل النزاع حسب متغير " الجنس "

المجموع		اناث		ذكور		الجنس تدخل المدير في حل الصراع
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
85%	34	85.18%	23	84.6%	11	نعم
15%	06	14.51%	04	15.38%	02	لا
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بعنوان تدخل المدير في حل النزاع، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 85% اجابوا بنعم يتدخل المدير في حل النزاع بالمقابل نجد نسبة 15% اجابوا بلا يتدخل المدير في حل النزاع، وعند ادخالنا لمتغير الجنس نجد عند الذكور نسبة 84% اجابوا بتدخل المدير في حل النزاع بالمقابل 15.38% اجابوا بانه لا يتدخل في حل النزاع، اما عند الاناث نجد نسبة 85.18% اجابوا بتدخل المدير في حل النزاع بالمقابل نجد 14.51% بانه لا يتدخل في حل النزاع.

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ ان اغلبية افراد العينة يؤكدون ان المدير دائما يتدخل في حل النزاعات بين العمال، ومن هنا نستنتج ان المدير يسعى لحل مختلف النزاعات والمشاكل القائمة ومحاولة إيجاد حلول وسطى مرضية للطرفين، وانه يهتم بشؤون العمال الاجتماعية بصورة جيدة وفعالة ويهدف دائما الى تحقيق نتائج إيجابية للأطراف المتصارعة داخل المؤسسة، وذلك بالسيطرة على النزاع وادارته بشكل جيد مما ينعكس عليها ايجابا ويرفع معنويات العاملين فتزيد دافعيتهم للعمل وولائهم الكبير للمؤسسة.

الجدول رقم (26): يوضح توزيع افراد العينة حول اهم الأساليب التي تلجا اليها الإدارة محل الصراعات حسب متغير " السن "

المجموع		من 50 سنة فاكثر		من 41 الى 50 سنة		من 30 الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن اهم أساليب حل الصراع
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
70%	28	50%	02	76.92%	10	61.5%	08	80%	08	الحوار والتسوية
7.5%	03	-	-	7.69%	01	15.38%	02	-	-	القوة
7.5%	03	25%	01	00%	00	7.6%	01	10%	01	التنازل

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

التجاهل	01	%10	02	%15.3	02	%15.3	01	%25	06	%15
المجموع	10	%100	13	%100	13	%100	04	%100	40	%100

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان اهم الأساليب التي تلجأ اليها الإدارة في حل الصراعات بين الموظفين، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 70% اجابوا بالحوار والتسوية تليها نسبة 15% اجابوا بالتجاهل ثم نسبة 7.5% اجابوا بالقوة والتنازل. وعند ادخالنا لمتغير السن نجد اقل من 30 سنة نسبة 80% اجابوا بالحوار والتسوية تليها نسبة 10% بالتنازل والتجاهل، وعند من 30 سنة الى 40 سنة نسبة 61.5% بالحوار والتسوية، 15.83% بالقوة، 15.3% بالتجاهل، 7.6% بالتنازل، اما ما بين 41 الى 50 سنة نجد نسبة 76.92% اجابوا بالحوار والتسوية ثم نسبة 15.3% بالتجاهل تليها نسبة 7.69% بالقوة، اما لدى أكثر من 50 سنة فأكثر نجد نسبة 25% اجابوا بالحوار والتسوية وكذلك التنازل والتجاهل.

من خلال معطيات الجدول يتضح ان اغلبية افراد العينة يؤكدون ان الإدارة تلجأ الى أسلوب الحوار والتسوية في حل النزاعات، وهذا مؤشر جيد كون انه ليس هناك تغليب طرف على اخر والعمل على إيجاد حل يرضي الطرفين، وهذا من شأنه رفع معنويات العاملين وزيادة حبههم وولائهم للمنظمة وهذا أيضا من شأنه ان ينعكس على استقرارهم الوظيفي مما ينعكس إيجابا على أدائهم ، في حين ترى نسبة قليلة ان الإدارة تلجأ الى استخدام أسلوب التنازل والتجاهل واحيانا القوة وهذا ما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي والأداء بشكل عام فكل طرف يرى انه تنازل عن حقه لتحقيق رغبات الإدارة، وهذا ما يدفعهم لإثارة النزاعات التي تعبر عن عدم اقناعهم باستراتيجيات الإدارة في تسيير الصراع وارضاء الأطراف المتنازعة والوصول الى حل مقبول من الجميع.

الجدول رقم (27): يوضح توزيع افراد العينة حسب عدالة تعامل الإدارة على شكاوي الموظفين بمتغير " الاقدمية في العمل "

المجموع		اقل من 3 سنوات		من 05 الى 15 سنة		اكثر من 15 سنة		الاقدمية من العمل	
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	تعامل الإدارة مع شكاوي الموظفين	
%45	18	%45.45	05	%33.3	07	%75	06	نعم	
%55	22	%54.5	06	%66.6	14	%25	02	لا	
%100	40	%100	11	%100	21	%100	08	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان عدالة تعامل مع شكاوي الموظفين، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 55% اجابوا ب لا تتعامل بعدالة بالمقابل نجد نسبة 45% اجابوا تتعامل بعدالة. وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية في العمل نجد عند اقل من 03 سنوات نسبة 75%

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

اجابوا بنعم مقابل 25% اجابوا ب لا، اما من 05 سنوات الى 15 سنة نجد نسبة 66.6% اجابوا ب لا بالمقابل نجد نسبة 33.3% اجابوا بنعم، ولدى فئة أكثر من 15 سنة نجد نسبة 54.5% اجابوا ب لا بالمقابل نجد نسبة 45.45% بنعم.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان البعض من افراد العينة يرى بان الإدارة لا تتعامل بشكل عادل مع شكاوي الموظفين، حيث تميش شكاوي البعض على حساب البعض الاخر ولا ينظر اليها بعين الاعتبار واهمالها ولا سيما الموظفين في المراتب الدنيا في السلم الوظيفي فتشعر هذه الفئة بالظلم وان الإدارة لا تحترمهم ولا تعاملهم بكل احترام ومساواة، مما يعكس سلبا على نظرهم للإدارة فيقل الولاء التنظيمي وينخفض الرضا الوظيفي وقد تتخذ هذه فئة موقف معادي للإدارة وتستعمل طرق وأساليب لإيصال رفضهم لهذه المعاملة ومنها الصراع الذي يتخذ اشكال منها التغيب، تعطيل وسائل العمل، الاضراب وهذا كرد لعدم رضاهم وتجاهل مطالبهم.

الجدول رقم (28): يوضح توزيع افراد حسب حث الإدارة لأطراف الصراع على الحوار لحل المشاكل حسب متغير "

### السن

المجموع		من 50 سنة فاكثر		من 41 الى 50 سنة		من 30 الى 40 سنة		اقل من 30 سنة		السن
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	حث الإدارة على الحوار لحل المشاكل
90%	36	75%	03	92.3%	12	92.3%	12	90%	09	نعم
10%	04	25%	01	7.6%	01	7.6%	01	10%	01	لا
100%	40	100%	04	100%	13	100%	13	100%	10	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بعنوان حث المدير لأطراف الصراع على الحوار لحل المشاكل، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 90 % اجابوا ان الإدارة تحث على الحوار لحل المشاكل بالمقابل نجد نسبة 10% اجابوا بان الإدارة لا تحث على الحوار لحل المشاكل. وعند ادخالنا لمتغير السن نجد عند اقل من 30 سنة نسبة 90% اجابوا بنعم في حين 10% اجابوا ب لا، اما من 30 سنة الى 40 سنة نجد نسبة 92.3% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 7.6% اجابوا ب لا، في حين نجد عند من 41 سنة الى 50 سنة نسبة 92.3% اجابوا بنعم بالمقابل نجد 7.6% اجابوا ب لا، اما لدى أكثر من 50 سنة نجد نسبة 75% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 25% اجابوا ب لا.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان اغلبية افراد العينة يؤكدون بان المدير يحث اطراف الصراع على الحوار لحل المشاكل، وهذا مؤشر جيد يدل ان المدير يسعى دائما لحل النزاعات لكي يسود جو من التفاهم بين العمال من خلال التقليل من نقاط الاختلاف وإبراز

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

أوجه التوافق والمصالح المشتركة والتركيز عليها حتى يتم الوصول الى حلوا وسط يجد فيها كل طرف من اطراف الصراع فائدة محققة من حل الصراعات مما يقلل التوتر والمشاحنات بين الافراد، ونتيجة لذلك يسود مناخ من التفاهم والرضا وهناك من يرضى فقط باعتراف الطرف الاخر بأخطائه ويتنازل بذلك عن متابعة الصراع حتى نهايته فالمهمة ويتنازل بذلك عن متابعة الصراع حتى نهايته فالمهم تحقيق انتصار معنوي وهناك من لا يقتنع بل يستمر في قائمة مطالبه، وهنا قد تلجأ الإدارة الى السلطة القانون لحل الصراع.

الجدول رقم (29): يوضح توزيع افراد العينة حسب وضع اهداف تتفق عليها جميع أطراف الصراع حسب متغير " المستوى

### التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		المستوى التعليمي وضع اهداف يتفق عليها الجميع
النسبة %	تكرار									
70%	28	50%	06	81.8%	18	66.6%	04	-	-	نعم
30%	12	50%	06	18.8%	04	33.3%	02	-	-	لا
100%	40	100%	12	100%	22	100%	06	-	-	المجموع

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه بعنوان وضع اهداف تتفق عليها جميع أطراف الصراع، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 70% اجابوا بنعم تضع اهداف تتفق عليها أطراف الصراع بالمقابل نجد نسبة 30% اجابوا ب لا تضع اهداف تتفق عليها أطراف الصراع. وعند ادخالنا لمتغير المستوى التعليمي نجد عند مستوى المتوسط نسبة 66.6% اجابوا بنعم بالمقابل نجد 33.3% اجلبوا ب لا، اما عند مستوى الثانوي نجد نسبة 81.8% اجابوا بنعم بالمقابل 18.8% اجابوا ب لا، اما عند مستوى الجامعي نجد 50% اجابوا بنعم و50% اجابوا ب لا.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان غالبية المبحوثين صرحوا بان الإدارة تسعى لوضع اهداف يتفق عليها جميع اطراف الصراع، لتسهيل الوصول الى حل يرضي الجميع ومقبول لكل اطراف ليحقق مطالبه بشكل كامل بحيث لا يكسب كل طرف ما يريد ولا يخسر كل ما يراه حقه، بالإضافة الى وضع شروط واضحة للمناقشة مما يحول دون استفزاز الطرف الاخر فينتهي الامر، بتفاهم الأمور بشكل اكبر وهنا تظهر أهمية المدير في إدارة الصراع بشكل عقلاي للتأثير على الآراء والمواقف المتعارضة والتسوية فيتحقق لكل طرف أهدافه ومطالبه لتجنب كل شكل من اشكال عدم الفهم والرضا.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

الجدول رقم (30): يوضح توزيع افراد العينة حسب سعي المدير لإيجاد حل وسط لأطراف الصراع حسب متغير "الجنس"

المجموع		اناث		ذكور		الجنس سعي المدير لإيجاد حل وسط
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
67.5%	27	55.5%	15	92.3%	12	نعم
32.5%	13	44.5%	12	7.6%	01	لا
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه بعنوان وضع حل وسط لأطراف الصراع، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 67.5% اجابوا بنعم وان المدير يسعى لإيجاد حل وسط بالمقابل نسبة 32.5% اجابوا بلا أي ان المدير لا يسعى لإيجاد حل وسط. وعند ادخالنا لمتغير الجنس نجد عند فئة الذكور نسبة 92.3% اجابوا بنعم بالمقابل 7.6% اجابوا بلا، اما عند فئة الاناث نجد 55.5% اجابوا بنعم بالمقابل 44.5% اجابوا بلا.

من خلال نتائج الجدول نجد اغلبية افراد العينة يؤكدون ان المدير يسعى دائما لوضع حل وسط لتتنفق جميع اطراف الصراع، ويقل التوتر فيما بينهم وهذا الأسلوب فعال في إدارة وتسيير الصراع من خلال أسلوب المفاوضة والحرص على سماع كل طرف دون فرض أي حل على طرفي الصراع، ويقتصر دور المدير على توجيه الطرفين للوصول الى الحلول بأنفسهم للوصول الى اتفاق مقبول منهما معا، وهذا يتوقف على مدى تجاوب الأطراف في التعاون لإيجاد الحل المناسب من خلال الانصات والاحترام المتبادل وعدم وضع العوائق في طريق الحل وهذا من شأنه زيادة الرضا والدافعية للعمل وتقليل النزاعات، وهذا ما لمسناه من خلال المقابلة مع بعض العمال حيث أكدوا لنا ان المدير يسعى لحل الصراع بالتسوية وإيجاد طرق للتفاهم بين الافراد المتعارضين.

الجدول رقم (31): يوضح إجابات المبحوثين بإنهاء الصراع بتعليمات صارمة حسب متغير "الجنس"

المجموع		اناث		ذكور		الجنس انهاء الصراع بتعليمات صارمه
النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	
40%	16	29.62%	08	61.5%	08	دائما
50%	20	55.5%	15	38.4%	05	أحيانا
10%	04	14.81%	04	-	-	نادرا
100%	40	100%	27	100%	13	المجموع

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان انهاء المدير الصراع بتعليمات صارمة، من بين 40 مبحوث نجد نسبة 50% اجابوا بأحيانا ثم تليها نسبة 40% اجابوا بدائما ثم نسبة 10% اجابوا بنادرا. وعند ادخالنا لمتغير الجنس نجد عند الذكور نسبة 61.5% اجابوا بدائما بالمقابل 38.4% اجابوا بأحيانا، اما عند الاناث نجد نسبة 55.5% اجابوا بأحيانا بالمقابل نجد 29.62% اجابوا بدائما اما نسبة 14.81% اجابوا بنادرا.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ ان البعض من افراد العينة يؤكدون ان المدير أحيانا ما ينهي الصراع بين العاملين بتعليمات، فالهدف هنا هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ووضع الحل الذي يراه مناسب فهناك صراعات تتطلب الحسم والحزم في حلها ولا تتطلب أي مجال للتساهل نظرا لخطورة الصراع، فلا بد من انهاءه باستخدام القوة لكي لا يؤثر في المستقبل واذا تأخر في حله فانه يصعب الرجوع الى نقطة الانطلاق، ويمكن اللجوء الى هذا النوع من أساليب تسيير الصراع في حالة فشل أسلوب التسوية والتعاون في التقليل من الصراع او انهاءه وهذا لا يخدم مصلحة المؤسسة ومنه يلجأ المدير للقوة لكي يسود النظام والاستقرار.

الجدول رقم (32): يوضح إجابات المبحوثين حسب تأجيل الإدارة لمواجهة الصراع حسب متغير "الاقدمية في العمل"

المجموع		اكثر من 15 سنة		من 05 الى 15 سنة		اقل من 3 سنوات		الاقدمية في العمل
النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	النسبة%	تكرار	تأجيل مواجهة الصراع
50%	20	54.54%	06	42.8%	09	62.5%	05	نعم
50%	20	45.45%	05	57.14%	12	37.5%	03	لا
100%	40	100%	11	100%	21	100%	08	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه بعنوان تأجيل الإدارة لمواجهة للصراع، من بين 40 مبحوث نجد النسب متساوية 50% اجابوا بنعم الإدارة تؤجل مواجهة الصراع و50% اجابوا ب لا تؤجل الإدارة لمواجهة الصراع، وعند ادخالنا لمتغير الاقدمية في العمل نجد عند اقل من 03 سنوات نسبة 62.5% اجابوا بنعم بالمقابل 37.5% اجابوا ب لا، اما من 05 سنوات الى 15 سنة نجد نسبة 57.14% اجابوا ب لا بالمقابل نجد نسبة 42.8% اجابوا بنعم في حين عند أكثر من 15 سنة نسبة 54.5% اجابوا بنعم بالمقابل نسبة 45.45% اجابوا ب لا.

ومن خلال معطيات الجدول نلاحظ ان افراد العينة منهم من يرى ان الإدارة لا تؤجل مواجهة الصراع لفترة حتى يتم السيطرة عليه، وقد يكون ذلك في انتظار حتى يحل المشاكل تلقائيا او تنازل الأطراف المتصارعة عند متابعة الصراع عندما لا يجيدون رد فعل من الإدارة

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

او التغاضي عنه، لأسباب منها ان هذا الصراع يخدم مصالحهم او ان المدير يعلم بشرط اطراف الصراع الذين هم مرؤوسوه فعليه الا يضعهم في المواجهة فورا بل يستدعي كل طرف لوحده والاتصالات اليه بكل اهتمام وتفاعل حتى اذا تأكد بإمكانية حل الصراع قام بجمع اطرافه للوصول الى حلول مرضية للجميع، ويتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى ذكاء المدير في تحكمه في تسيير هذا الصراع.

### خامسا: عرض وتحليل المقابلات التدميمية

المقابلة رقم (01):

البنات الشخصية:

✓ الجنس: ذكر

✓ السن: 50 سنة

✓ المستوى التعليمي: ثانوي.

✓ طبيعة المنصب: عامل في المصلحة الإدارية

✓ الاقدمية في المنصب: 12 سنة

✓ مدة المقابلة: 20 دقيقة

عرض المقابلة: ان أي بحث علمي لا يمكن له ان يخلو تماما من مشاكل أو عراقيل قبل ذلك نظرا لتخوف المبحوثين من نقل أخبارهم الى المدير والشااية بهم، في إجراءنا لهذه المقابلة طرحنا بعض الأسئلة على المبحوث فأجاب عن البعض فقط واعتذر لنا بأنه مشغول هه الأيام.

صرح هذا المبحوث على ان الصراع داخل المؤسسة المعنية بالدراسة غير معلن في غالب الأحيان خاصة بين الأفراد من لهم الاقدمية داخل المؤسسة والأفراد حديثي التوظيف، وكذلك يبين الأفراد ذوي الشهادات المتوسطة وبين العاملين ذوي الشهادات الجامعية وعدم المساواة في التعامل واختلاف وجهات النظر. وأضاف أيضا ان الترقية من أسباب حدوث نزاعات وأنها لا تقوم على أساس عدالة فهناك من يعمل بجهد ولا يجد تقدير لذلك وهذا ما يؤثر على أدائه ورضاه.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

أما فيما يخص اختلاف القيم والأفكار فقد أكد مبحثنا ان هناك صعوبة في تلقين بعض الأشخاص أساليب العمل أننا بالنسبة لاستراتيجيات التي يتبعها المدير في حل الصراعات من وجهة نظره فهي استراتيجية التجاهل فالمدير كثيرا ما يتجاهل مواجهة الأفراد المتصارعة لفترة حتى تحل من تلقاء نفسها. وفي الأخير أشار المبحوث ان مثل هذه التوترات والنزاعات تضر بالمؤسسة والأفراد على حد السواء مما يؤثر على الأداء.

### تحليل المقابلة رقم (01):

قدم لنا المبحوث معلومات عن أسباب الصراع من وجهة نظره واتضح من خلال خبرته ان الصراع ينشأ بسبب الاختلاف في وجهات النظر فكل طرف يرى رأيه هو الصواب، واهم شيء بالنسبة للمبحوث والذي كرره هو مشكل الأجيال أي عمال لهم اقدمية وعمال جدد والمشكل يكمن في ضمان المستقبل الوظيفي لان العامل الجديد لا يضمن منصبه فأى خطأ يعاقب عليه وغياب العدالة في الترقية تكون دائما مصدر للتوترات والتدمر، إضافة الى اختلاف المستويات الثقافية والدراسية والخبرة المهنية.

### المقابلة رقم (02):

#### البنات الشخصية:

✓ الجنس: ذكر

✓ السن: 49 سنة

✓ المستوى التعليمي: جامعي.

✓ طبيعة المنصب: عامل في المصلحة البيداغوجية.

✓ الاقدمية في المنصب: 10 سنة

✓ مدة المقابلة: 30 دقيقة

عرض المقابلة: صرح لنا هذا المبحوث عن وجود مشاكل إلا انه لم يفصح لنا عن السبب وحسب قوله فان الصراعات موجودة في جميع المؤسسات دون استثناء، ففي كل مؤسسة يوجد أشخاص يعملون على خلق النزاعات والخلافات لتحقيق مصلحتهم الخاصة، أما عن المؤسسة فحسب قوله هي عدم العدالة في نظام الترقية فكون المؤسسة ذات طابع إداري مستقل سهل من الوساطة والمحسوبية في

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

التوظيف، كذلك صرح لنا وجود مشكل عدم تفاهم بمن لهم اقدمية داخل المؤسسة والموظفين الجدد فالعمال من ذوي الاقدمية يعملون دائما على إخفائه وحجب المعلومات على الأقل منهم لاحتكار المهنة، ولكي لا يصبحوا على شان منهم خاصة إذ كان هؤلاء الموظفين الجدد من ذوي الشهادات الجامعية أو العمال من ذوي الاقدمية من ذوي الشهادات المتوسطة والثانوية. وعن تأثير الصراع على فعالية العاملين فقد أكد لنا ان الصراعات غير مفيدة فهي تعمل على إحباط العامل وجعله غير قادر على تقديم عمله على أفضل وجه.

### تحليل المقابلة:

ومن وجهة نظر هذا المبحوث ان عدم وجود تعاون بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة ولاسيما بين ذوي الخبرة وحديثي التوظيف بسبب المصالح الشخصية فكل شخص يريد ان يكون ذو سلطة ورتبة في المؤسسة ولذلك فهو يعمل على إزاحة الأشخاص الذين يراهم يهددون أهدافه. ان غياب الديمقراطية وغياب الثقة بين العمال وتكريس مبدأ المصالح الشخصية أكثر من العوامل المسببة في خلق الصراع بين الأفراد، وكذلك عدم المساواة في التعامل والامتيازات والعلاوات بسبب المحسوبية يدفع الأشخاص الى استخدام أساليب كالتهرب من المسؤولية وتأخير انجاز الأعمال وأحيانا الإضراب ليعبر عن رفضه لهذه التصرفات وطريقة التسيير من طرف الإدارة.

## سادسا/ عرض نتائج الفرضيات

### 1.6/ عرض نتائج الجداول في ضوء فرضيات الدراسة:

#### 1.1.6/ عرض نتائج الجداول في ضوء الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجداول التي تناولناها في المحور الثاني من الاستمارة والتي مفادها: "تسهم بعض أسباب الصراع كالتغيير المستمر وسوء التسيير وضعف الاتصال الى تراجع فعالية المنظمة" وقد عكست مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

✓ 62.5% من أفراد العينة أكدوا ان الخلافات موجودة داخل المؤسسة محل الدراسة وان الصراع ظاهرة طبيعية موجودة في كل مؤسسة بسبب اختلاف طرق التفكير.

✓ 67.5% من أفراد العينة أكدوا ان هذه الخلافات تحدث كثيرا بين العمال والمسؤولين نتيجة عدم العدالة في توزيع المهام والشعور بالتهميش.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

- ✓ سوء التسيير وضعف الاتصال كانت إحدى المؤشرات التي أدت الى ظهور الصراع داخل المؤسسة بسبب عدم وضوح المهام وعدم العدالة في نظام الترقيات وقصور قنوات الاتصال حيث ان اغلب العمال لا تصلهم القرارات والتعليمات إلا بعد مدة طويلة بسبب احتكار المعلومات.
- ✓ يرى أغلبية أفراد العينة ان التغيير بدون أسباب موضوعية ومن دون استشارة العامل في ذلك من أكثر العوامل المؤدية للصراع.
- ✓ صرح الباحثين ان عدم وجود أساليب اتصال مناسبة من أسباب التأخير في إنجاز بعض الأعمال مما يؤدي الى حدوث مشاكل بينهم وبين الإدارة.
- ✓ ان نظرة العمال الى غياب العدالة في التعامل والرقابة من طرف المسؤول تؤدي الى عدم الرضا وبالتالي خلق نزاعات تعبر عن رفض هذه التصرفات.
- ✓ صرح الباحثين ان انخفاض مستوى رضاهم لا سيما عدم تسوية المراتب والترقيات والحوافز من أكثر الأسباب التي تؤدي الى تقليل الفعالية التنظيمية.
- ✓ ان عدم الثقة والاتكالية بين العاملين في المصلحة الواحدة هي من مؤشرات عدم وجود التعاون وضعف العلاقات الإنسانية بين العمال بسبب التنافس على حيازة الحوافز.
- ✓ صرح الباحثين ان التقليل من الضغوط تساهم في رفع معنويات العاملين وبذلك لا تكون وسيلة لإثارة الصراعات، الامر الذي يزيد من الفعالية.
- ✓ صرح أفراد العينة ان عدم المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل من شأنه ان يؤثر بالرضا والدافعية والولاء للمؤسسة لان ذلك يشعرهم بالتهميش وعدم الأهمية داخل المؤسسة.
- ✓ ان عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز المادية من الأسباب المؤدية الى الصراع التنظيمي في رأيهم لأنها مبنية على أساس المحسوبية والعلاقات الشخصية.

### 2.1.6/ عرض نتائج الجداول في ضوء الفرضية الثانية:

من خلال تحليل الجداول التي تناولناها في المحور الثالث من الاستمارة والتي مفادها " تؤدي بعض مستويات الصراع التنظيمي على مستوى الفرد والجماعة الى الخلل الوظيفي " الذي يعيق العمل التعاوني وضعف الأداء والتوتر وقد جاءت النتائج كما يلي:

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

- ✓ صرح أفراد العينة ان الصراع يحدث بين الأفراد والأقسام المكونة للمؤسسة بسبب المنافسة على الامتيازات والترقيات مما يتسبب في خلق التوتر فيما بينهم وقد تتطور الى نزاعات علنية.
- ✓ المنافسة على استخدام موارد المؤسسة من أكثر عوامل حدوث الصراع بين أفراد المؤسسة.
- ✓ ان اختلاف الأهداف وتعدد المصالح بين أفراد المؤسسة من أهم أسباب الخلافات فكل شخص له أهدافه الخاصة التي يريد تحقيقها والتي قد تتعارض مع أهداف الآخرين فيحدث صدام بينهم فكل طرف يريد ان يحقق مكاسبه على حساب الطرف الآخر.
- ✓ صرح المبحوثين ان بعض العاملين يقومون بحجب المعلومات عن بعضهم البعض للاستفادة وحدهم من مزايا وتحصيل السلطة في المؤسسة خاصة عند الأشخاص ذوي الاقدمية فإنهم يرفضون نقل خبراتهم الى العمال الجدد لاحتكار المهنة
- ✓ غياب العدالة في التعامل والتعسف في استخدام السلطة من عوامل عدم انضباط العمال في عملهم فهم يلجؤون للتغيب للتقليل من مشاكلهم.
- ✓ صرح المبحوثين ان عدم العدالة في تقسيم المهام التي تؤدي الى سوء العلاقة مع المسؤولين والزملاء وبالتالي خلق صراعات تعبر عن عدم الرضا.

### 3.1.6/ عرض النتائج في ضوء الفرضية الثالثة:

- من خلال تحليل الجداول التي تناولناها في المحور الرابع من الاستمارة والتي مفادها " تعتبر بعض استراتيجيات تسيير الصراع التنظيمي كالتجنب والتعاون والتسوية من عوامل تحقيق الفعالية التنظيمية" وقد جاءت النتائج كالتالي:
- ✓ صرح المبحوثين ان الإدارة دائما تتدخل في حل النزاعات التي تحدث بين العمال وهذا ما يقلل من حدوثها.
  - ✓ تلجأ الإدارة الى استخدام أسلوب التسوية والحوار للحد من الصراع بدرجة كبيرة وهو مؤشر جيد من شأنه رفع معنويات العاملين ثم تستخدم أسلوب التجاهل في أحيان أخرى تجنباً لتصادم الأطراف المتصارعة في تهدئة الأوضاع.
  - ✓ صرح المبحوثين ان غياب المساواة في حل المشاكل من طرف الإدارة من عوامل نشوء صراعات مع بعضهم البعض مما ينعكس سلباً على الأداء.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

- ✓ لقد أظهرت العينة ان المدير يسعى دائما لإيجاد أهداف تتفق عليها جميع الأطراف المتعارضة بحيث لا ينصر طرف على طرف وهذا من شأنه رفع معنويات العاملين وثقتهم بان الإدارة تهتم بشكل متساوي فتزيد فعاليتهم وولائهم للمنظمة.
- ✓ صرح أفراد العينة ان المدير يسعى لإيجاد حل وسط يرضي طرفي الصراع من خلال إيجاد طرق للاتفاق والتعاون على حل المشاكل بالطرق السليمة.
- ✓ تلجأ الإدارة الى استخدام أسلوب القوة في بعض المرات في حل الصراع بشكل نهائي لأنه خطير وقد يؤثر بشكل سلبي على السير الحسن للعمل.

### 2.6 / عرض نتائج المقابلات التدميمية:

- من خلال إجراء مقابلة مع عامل في المصلحة التقنية والبيداغوجية وكذلك مع عامل في المصلحة الإدارية توصلنا الى النتائج التالية:
- ✓ من العوامل المؤدية لحدوث صراع داخل المؤسسة هو غياب العدالة في توزيع الترتيات والحوافز، بالإضافة الى ضغوط العمل في أحيان كثيرة وان هذه الصراعات تحدث بكثرة بين العمال والإدارة خاصة مسألة تأخير ضبط الرواتب.
  - ✓ أما عوامل عدم الانضباط في العمل فهي بسبب عدم المساواة في التعامل والتمهيش وعدم إشراك في اتخاذ بعض القرارات الخاصة بوضع خطط العمل مثلا.
  - ✓ ظهور الصراعات الثقافية بين العمال بسبب فرق المستوى، لقد أكد المبحوثين ان الصراع يؤثر على سير العمل وتعطيل تحقيق الأهداف لأنه يؤدي الى هدر الكثير من الجهد والوقت بدل استغلالها لصالح العمل كما أضاف لنا المدير انه يلجأ الى استخدام أسلوب التجنب والتجاهل في حل السيطرة وترك الأمور لفترة حتى تهدأ مت تلقاء نفسها.

### سابعا: تحليل ومناقشة النتائج (نتائج فرضيات الدراسة المقابلة)

- من خلال النتائج السابقة الذكر والمتوصل إليها بعد عمليات التفريغ والتحليل للبيانات المتعلقة بالاستمارة توصلنا الى:
- ان أكثر الأسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة هي سوء التسيير خاصة فيما يخص رواتب العمال، وغياب العدالة في نظام الترتيات والحوافز والرقابة المشددة من طرف المسؤول وكثرة الضغوط، وطريقة الإشراف المبنية على تقييد الأفكار وعدم مناقشة القرارات وقصور قنوات الاتصال، كلها عوامل تكون في الجمل من مسببات الصراع وتؤثر بشكل سلبي في الفعالية التنظيمية.

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

لقد أشارت نتائج الدراسة السابقة للأستاذ ناصر قاسمي في دراسة موضوع الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري التي منها ان الرقابة المستمرة المصحوبة بالوشاية وأتماط التسيير المتسمة بالتهميش وعدم العدالة في تقسيم العمل والحوافز وغيرها أما ضعف العلاقات الإنسانية فترجع الى عدم الثقة بين العمال بسبب التنافس على المناصب، وتوصل أيضا الى ان عدم تقدير الجهود وضغوط العمل الكثيرة كلها عوامل تؤدي الى الإحباط، وتصيب في خلق الصراعات، ويمكن القول ان ما توصلنا إليه من نتائج في دراستنا الميدانية هي نفس النتائج آلت توصل إليها الأستاذ ناصر قاسمي، أما دراسة صالح بن نوار حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين والمدبرين فنجد ان النتائج تتفق مع نتائج دراستنا في عدالة نظام الحوافز والاتصال الجيد عامل رئيسي لإشاعة روح العمل الجماعي مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

وتوصلنا أيضا الى ان الصراع يكون بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة بسبب التنافس فيما بينهم على الامتيازات والحوافز والمناصب والمكانة داخل المؤسسة، وأيضا قد يحدث الصراع بسبب اختلاف المصالح والأهداف بين بعضهم البعض فلكل شخص مكاسبه ومطالبه التي يريد تحقيقها.

لقد أشارت النظرية الماركسية الجديدة لكل من كوزر ودهندروف ان أسباب الصراع ترجع الى صراع المصالح والسلطة والموارد النادرة وتعمل هذه الأطراف على الدفاع عن مصالحها قدر الإمكان فتعمل هذه الأطراف المتنازعة على تحييد الأطراف الأخرى لإبعادها وللوصول الى تحقيق مكاسبها.

ولقد لاحظنا من خلال الدراسة الميدانية ان بعض الأفراد يقومون بمراقبة بعض العمال، ولهذا كان هناك صعوبة في إجراء مقابلات معهم للحصول على معلومات نظرا لتخوف العمال من التصريح ببعض المعلومات، فالوشاية ونقل الأخبار الى المدير هي أحد الأساليب التي يلجأ إليها البعض لضمان مستقبلهم الوظيفي من اجل تحصيل المزيد من الصلاحيات والامتيازات. كل هذا ينعكس سلبا على العلاقات الإنسانية فيقل العمل التعاوني وتزداد التوترات وتقل الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

لقد كشفت لنا الدراسة الميدانية ان المدير في كل مرة يسلك استراتيجية لإدارة الصراع والتخفيف من حدته منها أسلوب التسوية لأجل إيجاد حل يرضي طرفي الصراع وهذا أسلوب جد فعال كون ليس هناك تغليب طرف على طرف آخر وهذا من شأنه رفع معنويات العاملين، إضافة أحيانا الى استخدام استراتيجية التجنب التي تتضمن بصفة عامة التغاضي عن أسباب الصراع من خلال تجاهل الموقف كله على امر ان يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه وفي أحيان أخرى يستخدم استراتيجية التعاون من خلال إبراز أوجه

## الفصل الرابع : الاطار الميداني للدراسة

التوافق والمصالح المشتركة لكي تتحقق هذه الاستراتيجية، يجب على الأطراف المتصارعة الاستعداد للجلوس معا للوصول الى الحل المناسب وعندما تفشل هذه الاستراتيجيات في تخفيف أو إنهاء الصراع قد يلجأ المدير الى استخدام القوة لإنهاء الصراع بشكل حاسم ونهائي اذ ازداد عن المستوى المرغوب فيه، وفي الأخير نستخلص انه لكي تكون هذه الاستراتيجيات ناجحة يجب على المدير إدارة الصراع بشكل عقلاني وبالطرق العلمية للاستفادة منها في تطوير المؤسسة وزيادة الفعالية التنظيمية.

ولقد أشارت نتائج الدراسة السابقة للباحثة بوفرة زويبة بعنوان أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي الى نفس النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا وهي استخدام استراتيجية التسوية والتعاون والتجنب في تسيير الصراع الكلي تصب في تحقيق مستور من الرضا الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية.

ويمكن في الأخير الإجابة عن الإشكالية بحثنا وهل حقيقة الفرضيات أجابت على أسئلة الإشكالية، حيث نقول ونؤكد ان الفرضية الأولى، الثانية والثالثة تحققت من خلال الدراسة الميدانية.

## خاتمة :

وفي الأخير نستخلص ان موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة والمركزية في البحث السوسولوجي لارتباطه بجوهر الإنسانية. لقد قمنا بمناقشة مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي تناولت الصراع والفعالية بالدراسة بالإضافة لأسباب الصراع ومختلف الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة ف حل هذه الظاهرة. وعلى هذا الأساس ومن خلال جملة النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة التكوين المهني والتمهين حيث أكدت لنا نتائج الدراسة ان سوء التسيير وضعف الاتصال وعدم عدالة نظام الحوافز وكثرة ضغوط العمل من أكثر العوامل المسببة لنشوب الصراع بين الأفراد داخل المؤسسة، بالإضافة الى سوء العلاقات الإنسانية نتيجة التنافس على المصالح والامتيازات يؤدي الى التوترات والمناوشات والصراعات التي لا تنتمي وهذا بسبب عدم الرضا وبالتالي انخفاض الفعالية التنظيمية.

ودائما في إطار تحليل موضوع الصراع نجد ان إتباع استراتيجيات كالتسوية والتعاون والتجنب فعالة وناجحة في التخفيف من الصراعات بين الأفراد وتعتبر حافز يدفع العامل للشعور بالرضا، لذلك يجب على المنظمات إدارة الصراع بشكل عقلاي للاستفادة منه في تطوير وخدمة الأهداف المراد تحقيقها وهي زيادة الفعالية.

## قائمة المراجع:

### الكتب:

- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- احمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي (دراسة لسلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات الاعمال)، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، بدون ط، 1996.
- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية ط7، 2002.
- احمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
- ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيم نظريات ونماذج للإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، ط1، 2004.
- ربحي مصطفى عليان، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيقية)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- رشيد زواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، ط1، 2002.
- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2019.
- زهير عبد اللطيف عابد، احمد العابد أبو السعد، إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2010.
- زهير عبد اللطيف، احمد العابد أبو السعيد، إدارة العلاقات العامة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2014.
- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة المخاطر والأزمات التنظيمية، مصر، بدون ط، 2011.
- صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2005.
- عامر فند بلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار اليازوري للنشر، عمان، ط1، 1999.
- علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون ط، 2002.
- علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، ليبيا، ط1، 2008، ص387.
- غانم فحجان موسى، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب والوثائق، بغداد بدون ط، 1990.

## قائمة المراجع:

- غياث بوفلحة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2015.
- فاطمة الزهراء بوكرم، الكفاءة المفاهيم والنظريات، دار هومه للنشر، الجزائر، ط2، 2009.
- كمال عبد الحميد الزيات، طلعت إبراهيم لطفي، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط2، 1999.
- محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الوفاء، الإسكندرية، ط2، 2007.
- محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط3، 2009.
- محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1997.
- محمد فهمي العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسة العامة والشركات، عالم الكتاب، مصر، ط1، 1889.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، الأردن ط 4، 2009.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- مصطفى بوجلال، علم الاجتماع المعاصر بين الاتجاهات والنظريات، ديوان لمطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2015.
- مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار المكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2015.
- معن محمود عياصرة، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- ناصر قاسمي، التحليل السوسولوجي نماذج تطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، بدون ط، 2017.
- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجزائرية، الساحة المركزية، الجزائر، بدون ط، 2001.
- ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون ط، 2014.
- هاني خلف خليل الطراونة، أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، دار الارياف العلمية، عمان، ط1، 2015.

## قائمة المراجع:

- واصل جميل الموهني، الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، بدون ط، 2007.

### المذكرات والاطروحات:

- احمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مدير المدارس الثانوية الحكومية (دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية التربية)، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
- ايمان حفيظ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية وعلاقتها بالاتصال الفعال من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، 2018.
- عبد القادر بن برطال، الفعالية التنظيمية في الفكر الإداري والاقتصادي (دراسة نظرية)، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد .... لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.
- لعلى بوكميش، اسهامات الاتجاه الماركسي في دراسة المنظمة، قراء نقدية، جامعة باتنة الجزائر، 2012.
- محمد فراس شاهد العويري، دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بكلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2013.
- مرياح مليكة، سوسيولوجية الازمة داخل المنظمة والتغيير التنظيمي (دراسة حالة لأسباب الازمة وأثرها في مستقبل المنظمة الجزائرية)، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والتنظيم، تنظيم العمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 02 أبو قاسم سعد الله، 2017.
- ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في لدارة الاعمال، كلية العلوم الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الاعمال، جامعة الازهر، 2017.
- ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.

المجلات والجرائد:

- حمى عبد الستار، نسرين عميور، الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لاهم مدخلاتها)، مجلة الباحث في العلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، 2019.
- خالد بوشارب بولوداني، الفعالية التنظيمية المؤشرات والنماذج النظرية المفسرة، مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية، المجلد 01، العدد 01 جامعة 08 ماي 1945، قالمة، جانفي 2021.
- سومية سعال، الفعالية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة، العدد 35، الاغواط، الجزائر، سبتمبر 2018.
- علي السنوسي، تقييم مستوى الفعالية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، الجزائر، العدد 07، 2017.
- نايفه علي، دور الاتصال الإداري في تحسين جودة الأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للتربية وعلم النفس، المجلد 16، العدد 02، 2018.

## الملاحق:

### الملحق رقم (01): الاستمارة

#### المحور الاول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  اثنى  ذكر
- 2- السن:
- اقل من 30 سنة
- من 30 سنة الى 40 سنة
- من 41 الى 50 سنة
- من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الاقدمية في العمل:
- اقل من ثلاث سنوات
- من 05 سنوات الى 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

#### المحور الثاني: البيانات المتعلقة بأسباب الصراع التنظيمي

- 5- هل توجد خلافات في محيط عملك؟  نعم  لا
- 6- بين من تحدث هذه الخلافات؟  بين العمال فيما بينهم  بين العمال والإدارة
- 7- ماهي أكثر الأسباب التي تؤدي الى الصراع التنظيمي في رأيك؟  سوء التسيير  ضعف الاتصال  الترقية  ضغوط العمل
- 8- في حالة تغيير المصلحة أو القسم الذي تعمل فيه، هل يقوم المشرفين باستشارتك قبل الإقدام على ذلك  دائما  غالبا  أحيانا  نادرا
- أسباب أخرى اذكرها.....

## الملاحق:

9- ماهي المعوقات المتعلقة بأساليب الاتصال في رأيك تؤثر على الأداء؟

عدم وجود نظام اتصال كفاء  استخدام أساليب اتصال غير مناسبة  سوء استخدام الاتصال

10 - كيف تفضل ان يتصرف المسؤول اتجاه العاملين في حالة حدوث خلاف بينهم؟

11 - في نظرك هل تؤثر طريقة الإشراف في أداء العاملين؟

12- هل انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي الى كثرة المشاكل والخلافات في العمل؟ نعم  لا

13- هل تطبق الإدارة معايير موضوعية تتميز بالعدالة لاختيار الموظفين في المناصب؟ نعم  لا

14- بماذا تفسر عدم وجود تعاون بين العاملين في المصلحة الواحدة أو القسم الواحد؟

15- في نظرك هل تخفيف الضغط على الأفراد وتدفق المعلومات بسلاسة ويسر يساهم في رفع معنويات العاملين؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة نعم اذكر لماذا؟

16- هل تشرك الإدارة العاملين في اتخاذ القرارات واستشارتهم في وضع خطط العمل؟

دائما  أحيانا  نادرا

17- هل يتسم نظام الحوافز المعمول به في مؤسستك بالعدالة؟

نعم  لا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بمستويات الصراع التنظيمي

18- هل يحدث الصراع في المؤسسة بسبب المنافسة بين الأفراد والأقسام المكونة لها؟ نعم  لا

## الملاحق:

19 - هل تنافس العمال على موارد المؤسسة وكيفية استخدامها تزيد من النزاعات فيما بينهم؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم اذكر لماذا؟ .....

20 - في نظرك هل تعتقد ان اختلاف الأهداف وتعدد المصالح بين العاملين تولد نزاعات بينهم

.....  
.....

21 - هل يقوم بعض العاملين بالاحتفاظ بالمعلومات للاستفادة وحدهم من مزاياها؟ نعم  لا

22- هل يحدث صراع نتيجة وجود اختلاف في وجهات النظر بين العمال والإدارة؟ نعم  لا

في حالة نعم نذكر لماذا؟ .....

23- بماذا تفسر عدم انضباط بعض العاملين في عملهم؟

عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل  شعوره بعدم المساواة في التعامل  اختلاف بين العمال والمسؤولين

24- هل عدم العدالة في المهام يؤدي الى: سوء علاقتك مع المسؤول  سوء علاقتك مع الزملاء

### المحور الرابع: البيانات المتعلقة باستراتيجيات تسيير الصراع

25- في حالة نشوء نزاع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حله؟ نعم  لا

26- ماهي الأساليب التي تلجأ إليها الإدارة في حل الصراعات بين الموظفين؟

الحوار والتسوية  القوة  التنازل  التجاهل

27- هل تتعامل الإدارة بطريقة عادلة مع جميع شكاوي الموظفين؟ نعم  لا

28- هل تعمل الإدارة على حل أطراف النزاع على الحوار لحل المشاكل؟ نعم  لا

29- هل يدرس المدير الأسباب المؤدية للصراع ويضع أهداف تتفق عليها جميع أطراف الصراع؟ نعم  لا

30 - هل يسعى المدير لإيجاد حل وسط لأطراف الصراع؟ نعم  لا

31- هل ينهي المدير الصراع بأوامر وتعليمات صارمة؟

دائما  أحيانا  نادرا

32- هل تؤجل الإدارة مواجهة الصراع لفترة حتى يتم السيطرة عليه

## الملاحق:

نعم  لا  إذا كانت الإجابة نعم اذكر لماذا؟

### الملحق رقم (02): دليل المقابل

#### البيانات الشخصية:

- الجنس
- السن
- المستوى التعليمي
- الاقدمية في العمل
- اسئلة المقابلة

- 1 - كيف تفسر اسباب الصراع في المؤسسة التي تعمل بها؟
- 2- هل سبق ودخل الموظفون في صراع مع الادارة؟
- 3- هل تعاني من نقص وعدم اتصال مع المسؤول والزملاء في العمل؟
- 4 هل يحدث خلاف في العمل بسبب الفرق في المستويات التعليمية؟
- 5- في رأيك هل العمال راضين عن نظام الترقية في مؤسستكم؟
- 6- هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال؟
- 7- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟
- 8- كيف تحل الصراعات داخل المؤسسة؟
- 9- هل تتعاون الادارة مع الموظفين للوصول الى قرارات مقبولة من الجميع؟