



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون_ تيارت_
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



إدارة التغيير وعلاقتها بالصراع التنظيمي

دراسة ميدانية بالديوان الوطني لتغذية الأنعام بالرحوية_ تيارت_

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

_ زيان عبد الوهاب

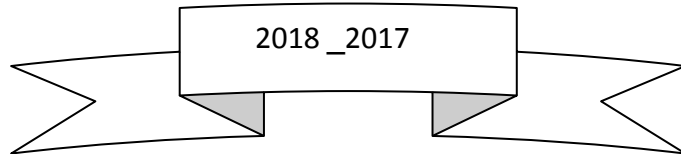
إعداد الطالبتين :

- بن قطيب أمال

- خلف الله إيمان

السنة الجامعية

2018_2017



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال الله تعالى { ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }
(سورة النمل الآية 19)

بعد الحمد لله و الشكر لله تبارك وتعالى الذي أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع ويسر لنا أمورنا يحتم علينا واجب العرفان بالجميل إلى التوجه بالشكر والتقدير إلى الأساتذة الأفاضل الذين لم يبخلوا عنا بالنصح الخالص والتوجيه السديد

ونرفع جزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ المشرف زيان عبد الوهاب

كما نتوجه بالشكر إلى كل عمال كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية وعمال مؤسسة الديوان الوطني لتغذية الأنعام بالرحوية -تيارت- على مساعدتهم على كل الجهود المعتبرة التي قدموها

كما يطيب لنا في هذا المقام أن أتوجه بالشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة العلمية المناقشة وكل من أمدنا بيد العون ونخص بالشكر الأستاذ هيشور محمد أمين

إهداء

الحمد لله رب الوجود حمد بلا حدود وعلى النبي المصطفى عليه أفضل
الصلاة والسلام

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي العزيز أطال الله في عمره
إلى أمي الغالية التي حملتني وهن على وهن والتي أحبها قلبي كثيرا ولم
تراها عيني أمي العزيزة وحدثني رحمها الله وأسكنها فسيح جنانه
إلى عمتي العزيزة التي هي بمثابة أمي التي مهما قلت لن أوفيتها حقها إلى
أخي و زوجي العزيز ورفيقة دربي ليندا و صديقتي خيرة
إلى من رافقتني في هذا العمل إيمان
والى أقاربي و عائلتي

إهداء

اهدي عملي إلى من كانت أناملها شموعا أنارت دربا حياتي والنفس
الرحيمة التي ترعرت في أحضانها ولم تبخل علينا بالدعاء والتي جعلت
يوم نجاحي هو نجاحها أطال الله في عمرها و أنعم عليها بالشفاء أمي
جوهرتي الغالية و الحبيبة.

إلى العظيم والقلب الرحيم الذي لقنني الدروس والعبر إلى من علمني
الصبر والشهامة ومن دفعني لتحقيق طموحي وجعلني أسموا بين الناس
بالعلم إلى من شاركني في انجاز مذكرتي كما أهدي نجاحي إلى الأخ
الأكبر أمين حفظه الله وأطال في عمره و شقيقة الروح مختاريه أنعم الله
عليها بالخير و النجاح والى من شاركتني هذا العمل آمال.

الأصدقاء و الأحبة كل باسمه.

نظم من المحتويات

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحات
إهداء	
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	
الفصل الأول: المدخل النظري والتصوري للدراسة	
تمهيد	
اولا: أسباب اختيار الموضوع	
ثانيا: أهداف الدراسة	
ثالثا: أهمية الدراسة	
رابعا: الإشكالية	
خامسا: فرضيات الدراسة	
سادسا: تحديد المفاهيم و المصطلحات	
سابعا: الدراسات السابقة	
ثامنا: الأبعاد النظرية للدراسة	
خلاصة الفصل	
الفصل الثاني : إدارة التغيير	
تمهيد	
اولا: دواعي التغيير	
ثانيا: أهمية وأهداف إدارة التغيير	

	ثالثا : مستويات ومجالات التغيير التنظيمي
	رابعا : خصائص إدارة التغيير
	خامسا : مراحل التغيير التنظيمي
	سادسا: استراتيجيات التغيير
	سابعاً: القياس في إدارة التغيير
	ثامنا: عوامل نجاح برامج التغيير
	تاسعا: مفهوم مقاومة التغيير
	عاشرا: أسباب مقاومة التغيير
	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الصراع التنظيمي
	تمهيد
	أولاً: نشأة الصراع
	ثانياً: أهمية الصراع التنظيمي
	ثالثاً: مستويات الصراع التنظيمي
	رابعاً: أنواع الصراع التنظيمي
	خامساً: نماذج الصراع التنظيمي
	سادساً: الاتجاهات الفكرية للصراع
	سابعاً: أسباب الصراع التنظيمي
	ثامناً: مراحل الصراع التنظيمي
	تاسعاً: آثار الصراع
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
	أولاً : مجالات الدراسة
	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
	ثالثاً: الأدوات المستخدمة في الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

1. إحسان محمد حسن، منهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009 .
2. أحمد بطاح، قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية ط1، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2006.
3. احمد ماهر، السلوك التنظيمي :مدخل بناء المهارات ،دار الجامعية القاهرة، ط 7 ، 2000
4. أحمد يوسف دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط2 ، دار البازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2014.
5. أحمد يوسف دوودين" إدارة التغيير و التطوير التنظيمي"(الأصل الأول) دار اليازوري للنشر و التوزيع، الكويت، 2009 .
6. أمل محمد سلامة غباري، طرائق الإحصاء الاجتماعي التطبيقات العلمية في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر 2013
7. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات والأفراد وأثرها علي فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008
8. حسن محمد احمد مختار، الإدارة الإستراتيجية :المفاهيم والنماذج؛ الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، ب ط، 2009
9. حسين إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2005
10. حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة و التعامل العملية الإدارية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013
11. حيدر محمد العمري ، إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة عن Misra U.R.R ، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.

12. خالد احمد فرحات المشهداني، رائد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، (د ن ط) دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2013
13. خالد أحمد فرحان المهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013ص
14. خضير كاظم جمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010
15. خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاظم جمود، المنظمة والمعرفة ،دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010ص 259.
16. رافدة عمر الحريري: إدارة تغيير المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2011 ص:296.
17. رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعة، المطبعة الجهوية فسنتيينه، 2008
18. زاهر عبد الرحيم عاطف، هندرة المنظمات :الهيكل التنظيمي للمنظمة ،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،بط،2009،
19. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011،
20. زيد منير عبودي إدارة التغيير والتطوير ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن،ط1، 2007
21. زيد منير عبودي، التخطيط و التطوير الإداري: (ط) ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2009
22. سعيد يسن عامر، الإدارة وتحديات التغيير، الإرادة للطباعة، القاهرة مصر ،ب ط 2001

23. سماح سالم سالم، البحث الإجتماعي، الأساليب- المناهج- الإحصاء، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012
24. سيد محمد جاد الرب : الإتجاهات في إدارة المخاطر و الأزمات، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2011
25. صالح محسن العامري، ظاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007 ص399
26. عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط 1 ، 2000
27. عد الله بن عبد الغني العجم و طلق عوض، الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظري، التطبيقات) ط4، دار حافظ النشر التوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003
28. علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي "ط" دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر (دس)
29. فاروق عبده فليه و السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، 2009.
30. فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الاسكندرية، ب ط، ، 2007.
31. كامل المغربي، السلوك التنظيمي (المفاهيم، أسس السلوك الفرد و الجماعة في التنظيم.) ، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004
32. محمد السيد الكسباني، البحث التربوي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة مصر .2012.
33. محمد بن يوسف العمران ، إدارة التغير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006.
34. محمد حسن العميرة : مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2002 .

35. محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرون ، دار الهاني للطباعة، المصورة، د س .
36. محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم، (دط)، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2008.
37. محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيمي، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة، 2003.
38. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، (ط1)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015،
39. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
40. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2002
41. محمود سليمان العصيان: السلوك التنظيمي في فن المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
42. موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة) ط 5 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2012.
43. هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة و السلوك المنظمي (سلوك أفراد و الجماعات في التنظيم) ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، ط 4 ، 2006 .
- المذكرات:**
44. احمد بوشمال ، سوسيلوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ،(رسالة ماجستير)، 2001،

45. بلكير بومدين ،تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لإنجاح إدارة التغيير في المؤسسات الصناعية ،رسالة ماجستير في الإستراتيجية والتسويق ،جامعة باجي مختار ،عنابة 2005_2006.
46. صلاح عنتر ، بعنوان الصراع التنظيمي، 2009
47. عبد الله بن احمد عبد الله الزهراني، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بمدينة الطائف ، مذكرة لنيل درجة الماستر في الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ، جامعة أم القرى السعودية ، 2009
48. عفاف بن ساحة، بعنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير ، 2013/2012
49. فريحة بوفاتح " مقومات التغيير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأغواط، 2012
50. منير حسن أحمد شقورة، بعنوان إدارة تغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية ،كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة، 2012
51. منيرة بنت نايف العث، إدارة الصراع التنظمي، رسالة ماجستير، منشورة، الإدارة التربوية.كلية الإنسانية، جامعة الملك سعود، سعودية، 2007،
52. ناصر قاسمي، بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، : علم اجتماع التنظيم ، رسالة دكتوراه، 2004
53. يوسف أحمد اللوح، بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي: " ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة. 2008

54. أمل عبد محمد علي: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي مقترحة لإدارة الصراع في المنظمات الأعمال العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة نابل العراق، العدد22، 2010.

55. خليل إبراهيم عيسى تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، دراسة إدارية، المجلد الثالث، العدد السادس، قانون الأول، 2010.

56. سالم مؤيد: القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلهم مع الاتجاهات و سلوك مجله العلوم الاجتماعية، مجلد 16، الكويت1999.

مراجع بالفرنسية

57.jean brillman ,(les meilleur pratiques management), éditions dorganisation, Paris, France ,quatrième édition , 2003

58._raymond_alin، le management (que sais je)11eme ،édition، puf ،paris، 2003

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
72	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
73	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
74	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي	03
76	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	04
77	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	05
78	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
79	يوضح قيام المؤسسة بإحداث تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي	07
80	يوضح وجود خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة	08
81	يوضح وجود خلافات بين العمال بخصوص تقسيم العمل	09
82	يوضح زيادة الوحدات بالمؤسسة يؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال	10
84	دمج الوحدات التنظيمية أدى إلى حدوث صراع بين العمال والإدارة.	11
85	التغيير الذي حدث في الهيكل التنظيمي أدى إلى إعادة توزيع السلطة.	12
86	المؤسسة تقوم بتغيير الوظائف الموكلة للعمال	13
87	يشعر العمال بأن التغيير في المهام يمس مصالحهم الخاصة	14
87	تواجهك صعوبات اثناء أداءك لعملك.	15
88	يحدث خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة	16

89	يوضح صراع المصالح بين العمال والإدارة بخصوص توزيع المهام	17
90	ينشأ صراع الأدوار حول المهام التي يقوم بها كل فرد داخل المنظمة.	18
91	المؤسسة تتيح مجال للعمال بطرح الآراء والأفكار الجديدة	19
92	المشاركة في اتخاذ القرارات يؤدي إلى التخفيف من حدة الصراع	20
93	التبادل بالآراء بين العمال والإدارة يؤدي إلى تفادي الصراع	21
94	المؤسسة تعمل على إكساب العمال المهارات قبل القيام بعملية التغيير	22
95	أثر التغيير عليك شخصياً.	23
96	موقف العمال عند وجود الصراع داخل المؤسسة	24
98	علاقة دمج الوحدات التنظيمية بخلافات المدير مع الموظفين	25
99	تغيير في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل	26
100	يوضح شعور العمال بان التغيير يمس في مصالحهم وتقسيم العمل	27
101	توضح علاقة صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات الإدارية	28
102	توضح علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وخلافات بين المدير والموظفين	29
103	علاقة بين صراع المصالح بين العمال والإدارة وإدخال تعديلات إدارية	30
104	المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية	31

	عنوان الشكل	
	الآثار الايجابية والسلبية للصراع التنظيمي	(1)
	صراع ظاهرة تقليدية	(2)
	مستويات التغيير التنظيمي	(3)
	خصائص إدارة التغيير التنظيمي	(4)
	نموذج لوين لمراحل التغيير	(5)
	نشأة الصراع التنظيمي	(6)
	مستويات الصراع التنظيمي	(7)

المقدمة

المقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم في محيط يتميز بحركية وتغير مستمر مما يجعلها في تحديات دائمة من اجل مسايرة هذه التغيرات ، وهذا التحول السريع طبع الإدارة العصرية اليوم بسمات رئيسية ميزت اغلب المؤسسات الجزائرية منذ الاستقلال إلي يومنا هذا، حيث شهدت تلك المؤسسات أساليب تنظيمية حديثة ومتنوعة وهي:

ل مرحلة التسيير الذاتي :ظهر هذا التنظيم في مارس 1963 أي بعد الاستقلال مباشرة وعرفت بالمؤسسات المسيرة ذاتيا.

ل مرحلة التسيير الاشتراكي:ظهر هذا التنظيم في 1971 وقد عرفت بالمؤسسات الاشتراكية

ل مرحلة إعادة الهيكلة وتم تطبيق نظام استقلالية المؤسسات وظهر هذا التنظيم سنة

1988،والتي اتصفت فيها المؤسسات بالمبادئ التالية (الاستقلالية،المتاجرة،التنظيم

الاشتراكي) .

ل أما المرحلة الأخيرة تم تطبيق نظام الخصصة على اغلب المؤسسات الكبرى.

ونتيجة لهذه التطورات والتغيرات الحاصلة أدى بالمؤسسات الجزائرية إلي التخلي عن الطابع

الاجتماعي الذي طغي عليها خاصة في فترة التسيير الاشتراكي وبدأ التوجه نحو التسيير العقلاني

إلا انه افرز العديد من المشكلات وكثرة الإضرابات وتسريح عدد كبير من العمال وغيره من

الظواهر السلبية التي أدت إلي تدهور أغلب المؤسسات

والتغيير هو ظاهرة صحية وحتمية في المنظمات الإدارية ،حيث أن إحداث التغيير في التنظيم هو

محاولة لإحداث التوازن ،وهو يعتبر كنتيجة لتغيرات داخلية وخارجية، فالتغيرات الخارجية

بالمؤسسة تتمثل في قوة المنافسة،تكنولوجيا المعلومات،الثورة الاجتماعية والاقتصادية التي بدورها

أثرت على سلوك العاملين ونماذج التنظيم وطرق التسيير.....وغيرها أما

التغيرات الداخلية للمؤسسة تتمثل في : تغيير في الآلات والمنتجات ،التغيير في سلوكيات الأفراد

وعلاقات السلطة والمسؤولية وإجراءات العمل،.....وغيرها .

ولإنجاح عملية التغيير لابد من تقادي الصراع وإنقاص من شدة مقاومة الأفراد للتغيير داخل

المؤسسة ، وذلك بإتباع أساليب علمية والأخذ بعين الاعتبار البعد الإنساني والتنظيمي فمن المهم



إعطاء الأهمية البالغة للعنصر البشري وذلك عن طريق تلبية احتياجاتهم وخلق جو مناسب مما يزيد رضا الأفراد وانتماءهم للمؤسسة .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة وأغراضها تم تقسيم الدراسة إلى جانبين جانب نظري وجانب تطبيقي ، حيث ضم الجانب النظري ثلاثة فصول وتمثل الفصل الأول في الإطار النظري والتصوري للدراسة تم فيه عرض أسباب اختيار الموضوع ، وأهمية الموضوع والإشكالية والأبعاد النظرية للدراسة وأهم النظريات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة ، أما الفصل الثاني فتناول التراث النظري للمتغير الأول ألا وهو إدارة التغيير أما الفصل الثالث فتناول التراث النظري للمتغير الثاني ألا وهو الصراع التنظيمي .

أما الجانب الميداني فقد تم التطرق فيه إلي فصلين ، الفصل الأول يضم الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة بدءاً من المجال المكاني وزماني ومنهج الدراسة وصولاً إلى أدوات جمع البيانات وعينة الدراسة وكيفية اختيارها في حين ان الفصل الثاني تم فيه عرض ومناقشو وتحليل نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، إضافة إلى النتيجة العامة والقضايا التي تثيرها الدراسة . وفي الأخير تم التطرق إلى خاتمة شاملة وعامة لموضوع الدراسة .



الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

✓ تمهيد

✓ أسباب اختيار الموضوع

✓ أهداف الدراسة

✓ أهمية الدراسة

✓ الإشكالية

✓ فرضيات الدراسة

✓ تحديد المفاهيم و المصطلحات

✓ الدراسات السابقة

✓ الأبعاد النظرية للدراسة

✓ خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد الإطار النظري للدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث العلمي نظرا من لكونه يعطي تطورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه ،من خلاله نكون قد وضعنا حدود معينة لمسار البحث،بدا بأسباب اختيار الموضوع وأهدافه وأهميته وضبط إشكالية البحث التي تعد من ابرز الخطوات وصولا إلي تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع :

أسباب موضوعية :

1. يعتبر موضوع إدارة التغيير والصراع تنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي .
2. التعرف علي إدارة التغيير كأهم ركيزة في الإدارة الحديثة.
3. تزايد درجة الاهتمام بالموضوع بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.
4. محاولة الإحاطة بالجانب السلوكي للإفراد داخل المؤسسة ومعرفة اتجاهات الموظفين نحو التغيير.
5. كما تعد الدراسة امتدادا للدراسات سابقة وبوابة لدراسات مستقبلية .

أسباب الذاتية :

1. الرغبة والميل الشخصي للاطلاع علي موضوع إدارة التغيير والصراع التنظيمي.
2. اختيار الموضوع باعتباره يندرج ضمن التخصص.

أهداف الدراسة :

- إن الهدف الأساسي لكل الباحث هو الوصول إلي حقيقة لكل بحث علمي هو الوصول إلي الحقيقة العلمية فالبحث يسعي لتقديم إضافة جديدة هذه الإضافة تختلف من بحث لآخر فدارستنا هذه تهدف إلي دراسة إلي دراسة العلاقة مابين إدارة التغيير والصراع التنظيمي .
- تهدف هذه الدراسة إلي تقديم إطار سوسيولوجي لموضوع تغيير التنظيمي من خلال محاولة إبراز أهمية التغيير وتعرض لمفهومه وأسبابه.

- تحديد علاقة بين إدارة التغيير والصراع تنظيمي للأفراد والجماعات داخل التنظيم. تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي من خلال دراسة المؤسسة تغذية الأنعام والمقارنة بين النظري والتطبيقي للتأكيد من صحة الفرضيات.
- محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساسية لأبحاث مستقبلية في هذا الميدان

أهمية الدراسة:

العلمية :

- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الحساسة في مجال التخصص وخاصة في السلوك التنظيمي كونه يقوم بتحليل مفهوم إدارة التغيير وعرضه بصورة مبسطة وسهلة .
- الربط بين إدارة التغيير والصراع التنظيمي كمنهج وأسلوب إداري لتطوير المنظمة ككل.

العملية:

- في كونها تسلط الضوء علي واقع إدارة التغيير والصراع التنظيمي السائد في مؤسسة تغذية الأنعام برحوية _تيارت_ والأخذ بعين الاعتبار نتائج هذه الدراسة والاستفادة منها مما يسهل للمسيرين فهم العلاقة بين إدارة التغيير والصراع لتفادي وجود مشاكل إدارية وصراعية مستقبلا

الإشكالية:

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة تشهد العديد من المنظمات جملة من التحولات و التطورات سواء في المجال التكنولوجي و العلمي فبعدما كانت تلك المؤسسات في حالة انسداد و انغلاق على ذاتها، أصبحت تتجه تدريجيا نحو الانفتاح على البيئة الخارجية، و لأن هذه البيئة في حركة و تغيير ديناميكي مستمر وجدت هذه المنظمات نفسها مجبرة على مواكبة التغييرات الحاصلة .

فاليوم صار بقاء المؤسسة و استمرارها مرهونا بمدى قدرتها على التكيف مع النسق الخارجي، لأن التغيير التنظيمي يمثل سمة من السمات الرئيسية للمجتمعات المعاصرة و معيار من معايير التنمية .

وبالتالي أصبحت عملية إدارة التغيير من أهم النقاط التي تركز عليها الإدارة الحديثة فقد أدرك المسيرين أن الإعداد و التخطيط بشكل سليم و تهيئة الظروف الملائمة للتغيير أفضل بكثير من افتراض أن تطور المنظمة يتم من خلال نمو تدريجي دون الحاجة إلى التدخل.

وبما أن إدارة التغيير مكون حديث و أساسي في المنظمة، وذلك نظرا لارتباطها بالعنصر البشري، الذي يعتبر ركيزة أساسية و عنصر مهم تعتمد عليه المنظمات في حل مشاكلها سواء في الهيكل التنظيمي أو العلاقات التنظيمية وبالتالي خلق مناخ تنظيمي مناسب مما يزيد من الرضا الوظيفي و الانتماء و الإنتاجية، رفع المردودية و من العناصر الهامة، التي يسعى التغيير لتحقيقها هي تلبية احتياجات الأفراد و التنظيم، وفي ظل التحديات الراهنة التي تواجهها المنظمة لابد عليها أن تكون قادرة على رصد و توقع حالتها المستقبلية و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة في ظل التغيرات المتوقعة .

ورغم مساعي التغيير التنظيمي في مجابهة المشاكل التنظيمية و الرهانات التي تواجه المنظمات سواء في المهام والأنشطة أو علي مستوى الأفراد، وكذلك يمكن أن تكون علي مستوى الهيكل التنظيمي إلا أن هذا لا يفي وجود صراع قائم بين وحدات التنظيم.

فالصراع هو نتيجة حتمية لسنة الاختلاف الموجود في الذات البشرية فعند وجود الفرد بين أعضاء المنظمة لابد من التفاعل و الاتصال لإتمام مهام عمله، و تحقيق الإشباع لحاجاته فهذا الذي يدفعه لتكوين جماعات صغيرة تحدد لها أهدافا و أولويات و بالتالي نحن الآن أمام منظمة بها العديد من الجماعات تسعى كل جماعة إلى تحقيق غاياتها.

ومادام الصراع التنظيمي ظاهرة طبيعية، لا بد من وجودها في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، فقد أصبح اليوم من واجب الإدارة الاعتراف به و التعرف على أسبابه و التوصل إلى حلول لتعامل معه ، إذا حصل الصراع بين العمال في غالب الأحيان بسبب اختلافاتهم في القيم و الاتجاهات، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية و هذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل معه لتقليل من حدة الصراع إلى أدنى مستوى و تصفية جو المنظمة، إلا أن الكثير من الصراعات تتفاقم و يصعب القضاء عليها فتلجأ الإدارة إلى كبت الصراع.

وتعد إدارة التغيير و الصراع التنظيمي من المواضيع التي حظيت ولازالت تحظى بإهتمام الدارسين في مختلف المجالات النظرية و العملية التي تحكم الواقع التنظيمي هذا ما دفع بنا إلى محاولة التقصي حول طبيعة العلاقة بين إدارة التغيير و الصراع التنظيمي في مسار يتميز بالتحول نحو أنماط تسيريه تعطي لإدارة التغيير أهلية كمطلب أساسي لتفادي الصراع وعلى هذا العموم طرح التساؤل المركزي :

-هل هناك علاقة إرتباطية بين إدارة التغيير و الصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة تغذية الأنعام؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل التغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي داخل المؤسسة؟
2. هل التغيير في المهام والأنشطة بإمكانه إحداث الصراع ؟
3. هل التغيير في سلوك الأفراد يؤدي إلى تحكم في الصراع التنظيمي

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

4. لفرضية العامة :

توجد علاقة إرتباطية بين إدارة التغيير والصراع التنظيمي لدى عمال مؤسسة تغذية الأنعام.

الفرضيات الجزئية:

- التغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.
- التغيير في المهام والأنشطة بإمكانه إحداث الصراع.
- التغيير في سلوك الأفراد داخل المؤسسة يؤدي إلى تحكم في الصراع التنظيمي .

تحديد مفاهيم الدراسة:

يكتسب تحديد المفاهيم في العلوم الإجتماعية أهمية كبيرة لما تحتله من دلالات و مقاصد نظرية ومن هنا فإن لكل بحث خصوصيته التي تميزه عن غيره من البحوث، حيث تتعدد و تختلف مفاهيم التغيير والصراع وفقا لزاوية النظر باعتبارهما من المفاهيم الإدارية الحديثة، فالمفاهيم المستخدمة في هذه الدراسة تتطلب تحديدا لدلالاتها من الناحية اللغوية و الإصطلاحية و المفاهيمية والإجرائية.

مفهوم إدارة التعبير:

مفهوم التغيير لغة: ورد فن المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي، غير شيء أي بدله بغيره أو جعله غير ماكان عليه، و يقال غيرت بمعني بنيتها بناء غير الذي كان.¹

لقد اختلفت العلماء في تعريف التغيير سواء من الجانب النفسي الإجتماعي و الإداري بحيث عرفه **سعيد عطوي:** "بالعملية التي تشمل سلوكيات الأفراد وهيكل تنظيم و نظم الأداء و التكنولوجيا وذلك بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة.²

فقد عرفه بيكارد: بأنه جهد مخطط يشمل المنظمة بأكملها و يدار من القمة بغية زيادة فعالية التنظيم من خلال إدخال تحسينات و تدخلات مدروسة في عمليات التنظيم.³

يشير هذا التعريف: إلى أن التغيير هو عملية تم الإعداد لها مسبقا من طرف الإدارة العليا و هي تشمل كل عناصر التنظيم من أجل تحسين وتيرة العمل داخل المنظمة و كذا زيادة فعاليتها.

وقد عرفه **عبد البار درة:** بأنه إدخال تحسينات أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

يشير هذا التعريف إلى أن التغيير هو عملية يتم من خلالها إحداث تحولات و تطورات على المنظمة، وتكون مختلفة عما كانت عليه سابقا بحيث يضمن لها تحقيق أهداف.

¹محمد بن يوسف العمران ، إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع عمان، الأردن، ط1، 2006، ص91.

²خضير كاظم جمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010، ص238.

³ أحمد يوسف دوودين " إدارة التغيير و التطوير التنظيمي" (الأصل الأول) دار اليازوري للنشر و التوزيع، الكويت 2009، ص19.

و في تعريف اخر يشير إلى إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع التنظيم أو إستخدام أو ضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد تحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.¹

من خلال التنظيم يتبين أن التغيير التنظيمي هو القيام بإجراءات وتحويلات سواء في السياسات أو البرامج أو المناهج التي تعتمد عليها المنظمة بغرض ملائمة الأوضاع التنظيمية مع الأساليب الإدارية بما يحقق لها ميزة ومكانة عن غيرها من المنظمات.

ويعرفه رونيون: على أنه التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية وبالتالي التغيير هو تلك العملية التي تتعلم فيها ونكشف الأمور بصورة مستقرة.

من خلال هذا التعريف يتبين أن التغيير عملية تقوم بها المنظمة للانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي بغية الرفع من كفاءتها و بالتالي تحقيق الإستقرار.

5-و يقول العتبي عن إدارة التغيير هو ذلك الإداري الذي يعني برصده مؤشرات التغير في البيئة المنظمة، وفرز تلك المؤشرات التي لها علاقة بنشاط المنظمة ضمن أولويات إدارتها، بهدف تكيف و تأقلم تلك الإدارة في ممارستها لوظائف العملية الإدارية مع المتغيرات المتوقعة لتحسين أرائها وسلوكها.

6-وقد عرفها اللوزي بأنها عملية تبديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف و سياسات المؤسسة، أو قيم وإتجاهات الأفراد و الجماعات فيها أو في الإمكانيات و الموارد المتاحة لها ، أو في أساليب و طرق العمل و رسائله، ويستجيب لها المديرين بأشكال و طرق مختلفة لغرض زيادة فعالية أداء المؤسسة و تحقيق كفاءتها.

من خلال التعريفين لمفهوم إدارة التغيير يرى أن المسؤولية الأولى في إحداث التغيير تقع على المديرين بإجراء تحويلات و تغييرات سواء في أهداف و سياسات المنظمة حتى يحقق لها الميزة و المكانة عن غيرها من المنظمات.

التعريف الإجرائي لإدارة التغيير.

¹زيد منير عبودي، التخطيط و التطوير الإداري: (ط) ، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص129.

هو العملية التي يتم من خلالها وضع خطة شاملة تهدف إلى إحداث تحولات في مختلف المجالات و في البيئة المحيطة لها من خلال تطوير الرؤية و الرسالة المشتركة و تحديد أهدافها وأولوياتها داعمة للتغيير من أجل أن يحافظ على استقرارها و بقاءها وكذا نموها

الصراع تعريفه لغة:

لغة: الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflit التي تعني التطاحن باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التعارض أو النزاع أما فن استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام يعني في اللغة الفرنسية confi و يعني الصدمة أي (choc) ويعني كذلك la lutte أو القتال combat أي الصراع المفتوح وأحيان الملح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذتها من قراءته لمحيط العمل و طبيعة العلاقات السائدة الرسمية كانت أو غير رسمية.¹

اصطلاحاً: تناقض المصالح و المشاعر و التخاصم و عدم التفاهم و النزاع وسيطرة شخص على آخر و يعبر الصراع على السلطة عن تناقض المصالح.

وفي نظر لويس كوزر: الصراع هو كفاح حول القيم من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة.²

كما عرفه توم كان: أنه حالة متطرفة من المنافسة بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات و الذي عادة يتضمن صورة من صور العدا و ربما الرغبة في الإصرار عليه.

يتضح من خلال تعريف أعلاه أن الصراع هو كفاح و نضال حاصل بين الأفراد و الجماعات أو المنظمات حول القيم و السعي من أجل المكانة والقوة و الحصول على الموارد النادرة بحيث تهدف الأطراف المتضادة إلى تحدي أعدائهم و القضاء عليهم.

أما ماكس فيبر: فيرى أن الصراع يعبر عن علاقات اجتماعية أي يكون مع أطراف أخرى لها عدة دلالات و عدة أوجه منها التعبير عن التعارض و النزاع و الكفاح أكثر من التعبير عن التعاطف و المجاملة لأنه في الحالتين يوجه الأفراد تصرفاتهم و سلوكا تهم بالتناقل من واحد

¹محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في فن المنظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 123.

²منيرة بنت نايف العث، إدارة الصراع التنظيمي، رسالة ماجستير، منشورة، الإدارة التربوية كلية الإنسانية، جامعة الملك سعود، سعودية، 2007، ص 33.

لآخر، وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبي لسلوك غير اجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية فهو ظاهرة اجتماعية يمكن أن تكون لها معنيان.

أما **كينيث بولند ينع** : فيعرفه بأنه "وضعية التنافس" التي تكون فيها الأطراف الواعية بلا تجانس القدرات والإمكانات المستقبلية و تختار هذه الأطراف شغل وضعية غير متجانسة مخالفة لاختيارات الآخرين للصراع.

6-ويعرفه **السالم**: أنه ردود الأفعال التي يبذلها الفرد في المنظمة تتخذ تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئة أو ذاتية لا يكون قادر على التكيف معها بقدراته الفعلية.¹

نلاحظ من خلال التعريف أن الصراع يعني ردود الأفراد و الجماعات حول مثيرات سيئة أو شخصية تتعارض مع مصالحهم و الذي من شأنه أن يعيق أهدافهم و طموحاتهم

تعريف الإجرائي للصراع :

الصراع هو توتر شديد أو حالة من عدم الإتفاق أو هو تناقض المصالح و المشاعر بين جماعة و أخرى بشأن الموارد و الأهداف مما يؤدي إلى التخاصم و النزاع وسيطرة و يمكن أن يتسبب الصراع في التخريب من أجل الوصول إلى المكانة الموجود

الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات سابقة أرضية ينطلق منها الباحث لأنها تساعد على الإلمام بالجوانب المختلفة لموضوع دراسته و بالتالي تسهل عليه التحكم في معطياتها، كما أنها تساعد الباحث في تجنب التكرار هذا من جهة أخرى تساعد في وضع البحث في إطاره الصحيح، و موقعه المناسب من البحوث الأخرى، وقد اقتصرنا هذه على ستة دراسات ثلاثة متعلقة بإدارة التغيير وثلاث دراسات متعلقة بالصراع التنظيمي وهذا كسب إطلاعنا.

الدراسات متعلقة بإدارة التغيير:

الدراسة الأولى: أحمد بوشمال 2011

¹السالم مؤيد: القيم الفردية و التنظيمية وتفاعلهم مع الاتجاهات و سلوك مجله العلوم الاجتماعية، مجلد 16، الكويت 1999 ص35.

بعنوان سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2001 وتمت الدراسة الميدانية بمؤسسة مطاحن الأغواط، ومن أجل تحقيق أهداف صعبة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضية الأولى01: للتغيير التنظيمي الحاصل بمؤسسة مطاحن الأغواط أثر على الرضا الوظيفي للعاملين لها

الفرضية الثانية02: الانتقال للمؤسسة من طابع العمومية إلى الشركات ذات أسهم SPA له أثر على الأداء العالمي.

الفرضية الثالثة 03 : يؤدي التغيير التنظيمي إلى انخفاض عدد العمال بالمؤسسة بسبب عدم الرضا وتعارض الأهداف.

العينة

المنهج المتبع : الوصفي التحليلي

أدوات جمع البيانات : ملاحظة و المقابلة و الاستمارة لغرض جمع البيانات كما استخدم الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات.

نتائج الدراسة :

- -ضعف فعالية مطاحن الأغواط خاصة من جهة العلاقات بينها وبين عمالها أي على مستوى التعامل بين العمال و النسق.
- غياب عملية التوظيف وارتفاع معدلات دوران العمالة بأنواعها .
- السلوك العمالي السلبي مما تشهده المؤسسة من اختلاسات و التي تؤثر على الوضعية المالية لها و ضعف السيولة.
- ارتفاع معدلات البطالة الذي يعظمه التسريح العمالي الناجم عن إفلاس الشركة

دراسة الثانية: عفاف بن ساحة 2013/2012 قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة ماستر أكاديمي علوم التسيير ، بحيث عنوان أثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية.

الفرضيات :

فرضية 01 : هناك علاقة متداخلة بين إدارة التغيير التنظيمي و الابتكار .

فرضية 02: تؤثر إدارة التغيير التنظيمي على الابتكار في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

*العينة:

* المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

ادوات جمع البيانات: ملاحظة – المقابلة الإستبيان و تحليل نتائج عن طريق الإحصاء الوصفي الإستدلالي والعمل عن طريق EXEL و SPSS.

وقد توصلت النتائج الدراسية إلى

- إدارة التغيير التنظيمي يمكن تحقيقها من خلال بعض المتطلبات بالتركيز على التقرب من الموارد البشري.
- الاستماع الى إقتراحات و الأفكار الجديدة يزيد من إحساس العامل بالأهمية و الإنتماء و المشاركة .
- وجود تغيرات على المستوى الهيكلي و مستوى الإنتاج كنتيجة حتمية لوجود تغير.
- دراسة 03: منير حسن أحمد شقورة 2012.

بعنوان إدارة تغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول التربية من كلية التربية جامعة الأزهر بغزة ، وتمت الدراسة الميدانية بين مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، ومن أجل تحقيق الأهداف طرحت الفرضيات التالية

فرضيات الدراسة :

فرضية 1: ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة لأساليب إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين؟

فرضية 2: ما مستوي توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مدرسي الثانوية في محافظة غزة من وجهة نظر المعلمين؟

فرضية 3: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي 0.05 بين متوسطات تقديرات معلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وبين مستوي توفر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين؟

فرضية 4: هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري الثانوية بمحافظة غزة لأساليب إدارة التغيير وبين مستوي توفر مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظرا المعلمين؟

المنهج المتبع: الوصفي التحليلي .

أدوات جمع البيانات: الاستبانة واستخدام العينة العشوائية الطبقية كما استخدم الحزمة الإحصائية SPSS.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلي مايلي :

- ضرورة التركيز علي نمط الإدارة التغيير في المدارس والاهتمام بتنمية مهارات الإبداع الإداري
- تقوية العلاقات بين مدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور
- ضرورة إشراك العاملين في المواقف الإدارية
- التوسع في أدوات التدريبية المقدمة لمديري المدارس

الدراسات السابقة: المتعلقة بالصراع التنظيمي

يوسف أحمد اللوح، 2008، بعنوان "الصراعات التنظيمية وإنعكاساتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الإسلامية" ماجستر في إدارة الأعمال كلية التجارة فن الجامعة الإسلامية بغزة.

حيث حاولت الدراسة معرفة مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين، وأسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين، و إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين، وانطلقت الدراسة من التساؤلات التالية

- ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين؟

- ماهي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين؟

- ماهي إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي تتبعها العاملون في كل من الجامعتين؟

فرضيات الدراسة:

***الفرضية 01 :** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إحصائية مستويات الصراع التنظيمي وبين الرضا الوظيفي.

* **الفرضية 02:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراع التنظيمي وبين الرضا الوظيفي.

***الفرضية 03:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي .

***الفرضية 04:** هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزي للمتغيرات الشخصية الديمغرافية التالية الجنس، العمر، الحالة الإجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة، مكان العمل.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي:

أدوات البحث : الإستمارة.

إن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر الإسلامية منخفضة لأن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث تبرز هذه الأسباب في محدودة الموارد، عدم تحديد الصلاحيات، تعارض الأهداف.

*أن هناك استخدام متوسط لإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي .

* أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب : الرضا عن العمل، الرضا عن الإمكانيات و الأدوات، الرضا عن الراتب.

الدراسة الثانية: لصالح عنتر

بعنوان "الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية لعين أزال سطيف 2009-2010 حاولت هذه الدراسة معرفة أسباب الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية حين تم الإنطلاق من التساؤل المركزي، ماهي أسباب الصراع التنظيمي بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية؟ وتمت صياغة الفرضيات على النحو التالي:

الفرضيات:

الفرضية الأولى : يؤدي التنافس على المصالح إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية .

الفرضية الثانية: يؤدي عدم وضوح الصلاحيات إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية.

الفرضية الثالثة: يؤدي غموض الدور إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية.

الفرضية الرابعة: يؤدي التفاوت في الصفات الشخصية إلى الصراع بين الممرضين في المؤسسة الإستشفائية.

العينة : فئة الممرضين في مستشفى عين أزال – سطيف.

المنهج المتبع: المنهج الوصفي لدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا.

أدوات جمع البيانات: الإستمارة و الملاحظة

نتائج الدراسة:

- إن الممرضين غير راضين عن بعضهم البعض بسبب إستخدام النفوذ وإحتكار السلطة وإستخدام الوساطة وكذلك التنافس على الإمتيازات كل هذا أدى إلى عدم الرضا هذا يدل على وجود الصراع.
- التداخل في المهام يعتبر مؤشرا قويا لعدم وضوح صلاحيات ويؤدي إلى الصراع.

- الإتجاهات بين الشباب و الكهول بسبب فارق السن وعموما يعني ضمنيا وجود الصراع التنظيمي.

دراسة الثالثة بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري

رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم لناصر قاسمي: 2005/2004 دراسة حالة الجماعات المحلية في الجزائر تهدف الدراسة الى معرفة عوامل الصراع داخل التنظيم لاداري بالجزائر وكيفية تأثيرها على فعالية تسيير هذا التنظيم كانت تساؤلات كالآتي

- _ ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الاداري الجزائري؟

- _ كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

الفرضيات:

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

- كلما ابتعدت لإدارة عن الاستماع إلى الموظفين واشتراكهم في اتخاذ القرارات أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع

- المنهج: دراسة حالة

- الأدوات : الاستمارة المقابلة

- العينة: موظفي ولاية الجزائر

نتائج الدراسة: فهم النظام الإداري وكيف يعمل إذا هو نظام مغلق على البيئة الخارجية والداخلية من خلال تهميش بعض الفئات وعدم استشارتها ومن خصائصه السرية وكثرة الإجراءات وتعقدها هنا تحول أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة على مايتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العلاقات فينعكس كل ذلك في إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع

المدخل النظرية.

المدخل المتعلقة بدراسة التغير

• نظرية الإدارة العلمية.

ركز تايلور على زيادة الكفاءة و تحقيق الفعالية من خلال نظريته التي تعرف بأنها ذلك النوع من الإدارة التي تدير الأعمال من خلال معايير مهمة بناءا على حقائق يتم الحصول عليها من خلال الملاحظة و التجربة.

و قد نصت على مفاهيم عديدة منها التغيير الذي اعتبره تايلور أهم عنصر لتحقيق الفعالية التنظيمية و إستخدام الأسلوب العلمي و تبسيط الإجراءات و جعل بيئة العمل منظمة و مستقرة و كان يعتمد على القوة و الإكبار لتحقيق التغيير المرغوب فيه¹ و قد حصر تايلور نطاق اهتمامه بدراسة العمل الكفاء و رأى أن التطور الكبير الذي حدث على مستوى الوسائل المستخدمة يجب أن يصاحبه تغير موازيا على مستوى النطاقات البشرية و كفاءتها كما يجب تغير الهيئات الإدارية للمؤسسات² من خلال ماتقدم يمكن القول بأن نظرية الإدارة العلمية فكرة في مقتضيات التغير دون الإهتمام بالأبعاد غير الرسمية كما إختزلت فكرة التوجه بواسطة التطبيقات التصحيحية إلى نموذج الإداري الأمثل و الوحيد.

• مدرسة العلاقات الإنسانية.

لقد أظهر أيتون مايو أهمية الفرد العامل فن الإدارة و المنظمات و أبرز دوره فيها وأكد على أن التغير التنظيمي يجب أن يشمل الأفراد فمفهوم التغير كان نتيجة لكل من التدريب المخبري و الإجرائي.

أما النتيجة النهائية التي توصل إليها أيتون مايو و التي إستخدمها فن تفسير الزيادة المستمرة في إنتاج العاملين أثناء التجارب التي أجراها مصنع هاوثورن فإنها تتلخص في تلك زيادة كان مبعثها في :

- التغير في الموقف الإجتماعي للعمال.
- التغير في مستوى رضاهم النفسي عن العمل.

¹كامل المغربي، السلوك التنظيمي (المفاهيم، أسس السلوك الفرد و الجماعة فن التنظيم.) (دط)، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص95.

²محمد علي محمد، علم الإجتماع التنظيم، ط1، دار المعرفة الجامعية، مصر، القاهرة، 2003، ص123.

- أنماط التفاعل الإجتماعي الجديد بين العمال و بعضهم البعض و بينهم وبين الباحثين و ممثلي الإدارة¹.

من خلال ماتقدم يمكن القول أن مدرسة العلاقات الإنسانية إهتمت بدراسة المتغيرات السلوكية في التنظيم و تجاهلت البناء الرسمي للتنظيم و كذلك الظروف الإجتماعية المتعلقة بالبيئة الخارجية و التي إعتبرها خارج مجال التنظيم الإجتماعي للمؤسسة.

• نظرية التقسيم الإداري:

لقد ركز هنري فايول على ضرورة مبادئ عالمية يمكن الإعتماد عليها في العمل التنظيمي و كذلك الإداري، و من أهم المبادئ التي قام بتطويرها فايول بشكل عالمي هي: تقسيم العمل و السلطة و المسؤولية، التوجه المساواة بين الأفراد و تحقيق العدالة، مما يعطي للأفراد البالغة من أجل المبادرة و خلق ما يعرف بروح الفريق مما يؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي المناسب لتحقيق الأهداف الموجودة.

من خلال مبادئ فايول نجد أنه تحدث على أربعة عشر مبدأ و يعتبر فايول أن تحقق الفعالية التنظيمية مرهون بتطبيق كل هذه المبادئ و يعتبرها حتمية لا يمكن تحاورها. من خلال ماتقدم يمكن القول بأن النظرية الا تعتمد على مبدأ التغيير، بل تهدف إلى تدعيم النمط و المحافظة عليه.

• نظرية إتحاد القرار:

تعد المشاركة في إتخاذ القرار من العوامل التي تؤثر في العلاقات و الجو أو المناخ التنظيمي الذي يسود بين الإدارة و أعضاء التنظيم، حيث أنه إذا كان العمال يشعرون أنهم مقصيين من سيرورة إتخاذ القرارات فإن ذلك يولد لديهم الشعور بالتهميش بل أكثر من ذلك فإنهم يشعرون بالاستصغار الذي يترتب عنه تشكيل جماعات غير رسمية تقاوم الإدارة و تمارس عليها ضغوطات أو مقاومات تؤدي في الغالب إلى خلق صراع بين الإدارة و العمال، لذا فإن المشاركة في إتخاذ القرار قد تساهم بدورها في ممارسة التغيير و الشعور بنوع مسؤولية يتضح من خلال ما عرض أن نظرية إتخاذ القرار إهتمت بالتنظيمات الغير رسمية و نبهت الفكر التنظيمي إلى المتغيرات الهيكلية و السلوكية، كما إرتكزت على إختيار أنسب البدائل التي يقوم من خلالها التنظيم بتحديد مهام و مسؤوليات كل فرد في التنظيم و رسم الأهداف التي تواجه سلوك الأفراد.

¹محمد عبد السلام، التطورات الحديثة في الفكر الإداري و التنظيم، (دط)، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2008، ص124.

• نظرية Z اليابانية :

طرح وليام أوشي 1971 في كتابه نظرية Z ممارسة إدارية مشتركة في الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان وصف مؤسسات أمريكية تقليدية ضمن النمط "A" و مؤسسات يابانية تقليدية ضمن النمط "J" ثم مؤسسات أمريكية تبنت نموذجا منهجيا لإدارة الموارد البشرية ضفت ضمن النمط "Z" وقد ساهم ذلك في تحقيق معدلات نجاح عالية، وتؤكد هذه النظرية على ديمقراطية المشاركة الجماعية في صنع القرارات و على تهيئة مناخ عمل مستقر و ملائم لتنمية روح الفريق و الثقة المتبادلة بين الأفراد وهي مفاهيم جد هامة في التطوير التنظيمي.

وترى نظرية Z أن المبادرة الأولى في الرغبة في إدخال التغير تأتي في العادة من شخص رئيسي يصل إهتمامه بالمؤسسة إلى درجة تجعله يكرس الوقت و الجهد و يتحمل المخاطر في سبيل التعبير .

- وتتم عملية التغير من منظور هذه النظرية كما حددها "أوشي" بمراعات الخصائص التالية:
- 1-نفهم نوع التعبير ودور القائد في إحداثه.

2-تحليل فلسفة المؤسسة.

1- تحليل فلسفة الإدارة المطلوبة و إشتراك رئيس المؤسسة في ذلك.¹

وقد ركزت هذه النظرية على ضرورة الإعتماد على المستوى الإداري الأول عند إجراء عملية التغير، حيث يجب أن يتميز هذا المستوى بخصائص وسمات فردية ومهنية تجعلهم قدوة حسنة لبقية المستويات الإدارية و المهنية المتوسطة و الدنيا، ومن ثم يجب أن تعتمد عملية تبني نظرية Z على قمة الهرم و ليس العكس لأن ذلك سيساهم في تحسين و تغير و تطوير مستويات الأداء و تحقيق الأهداف العامة للمؤسسات ككل.

مراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.

¹فريجة بوفاتح " مقومات التغير في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأغواط، 2012ص49.

الصراع ظاهرة إنسانية على مستوى الفرد أو مستوى الجماعة و يعتبر الصراع أمرا صحيا على مختلف الأصعدة و المستويات، ويتم عندما نحصل على التفاعل بين الأدوار المختلفة التي يقوم بها الأفراد سواء بشكل فردي أو جماعي و تختلف و جهات النظر حول الصراع حيث أن هناك اتجاهات تقليديا نظرا إلى الصراع على أنه حالة سلبية، و هناك اتجاهات سلوكيا لموضوع الصراع باعتباره أمر طبيعي كما أن هناك نظرة سلبية حديثة للصراع نجد أن الصراع شيء يجب تشجيعه و فيما يلي استعراض للنظريات متعلقة بالصراع.

النظرية التقليدية :

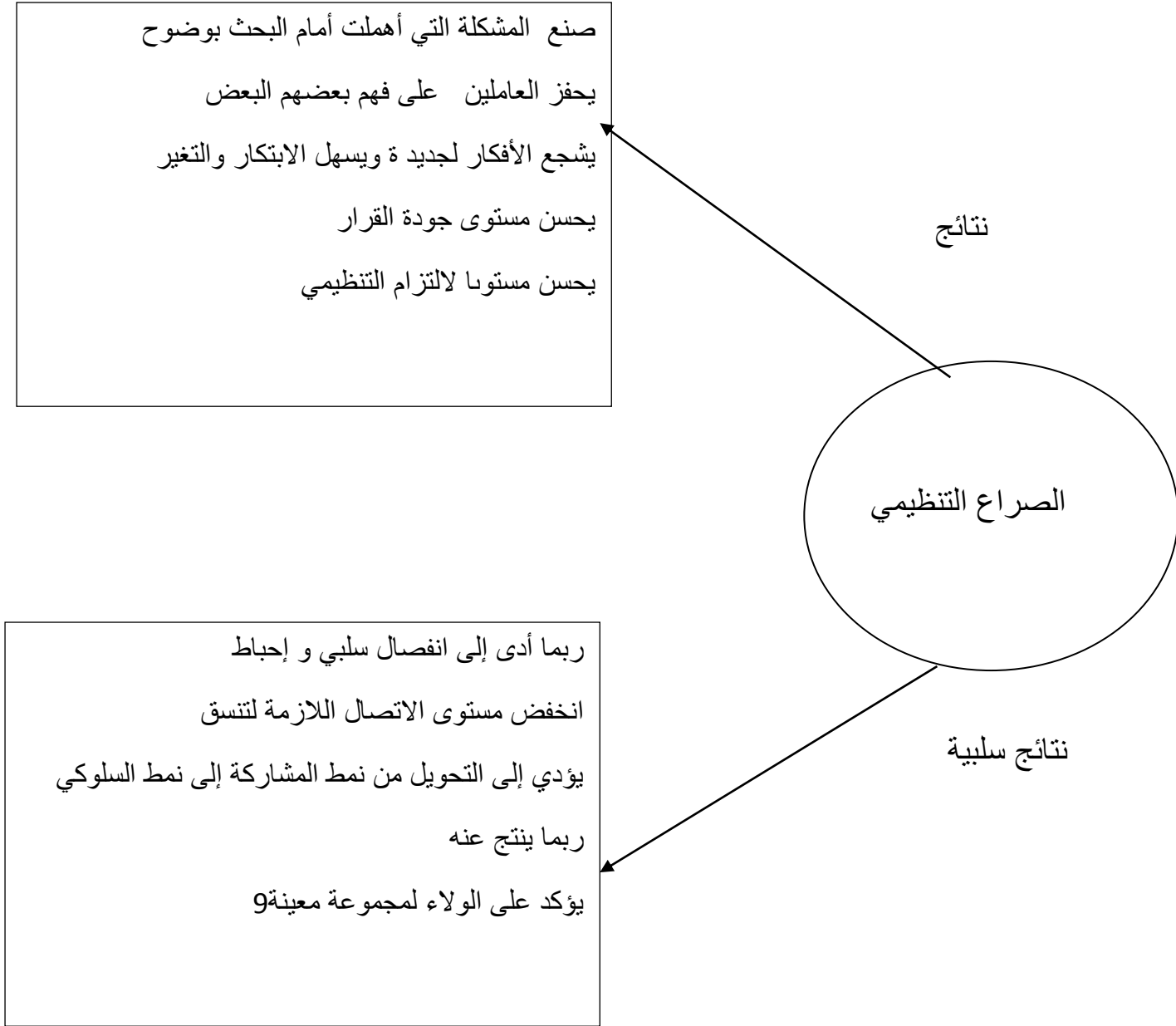
و التي رأت أن الصراع ظاهرة سلبية وأن الإداري الناجح هو ذلك الذي لا يعترف بالصراع بل يحاول استئصاله من المؤسسة التي يريدها و من الواضح أن أصحاب هذه النظرية رأوا أن الصراع يخلق ضرر بالمؤسسة و بالتالي لابد من التعامل معه بالشكل الصحيح و أهم فرضيات هذه النظرية.

-الصراع حالة يمكن تجنبها

-يحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص.

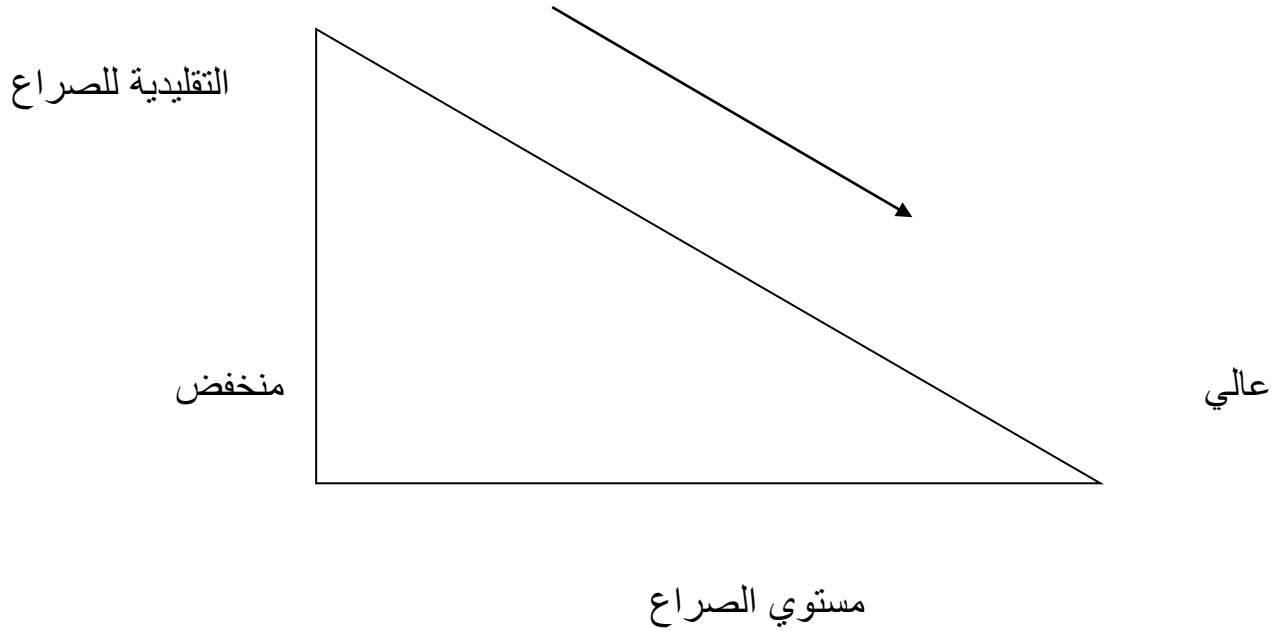
يجب أن تلعب السلطة دورا فعلا يمنع حدوث الصراع إذا حدث صراع فعلى الإدارة أن تتجنبه.

الشكل الأول: يمثل الآثار الإيجابية و السلبية للصراع



المصدر زهير بوجمعة سلاني 2011 ص 124

حيث ربط هذه النظرية لجهود أقطاب المدرسة الكلاسيكية كتايلور وفايول اللذان نظرا إلى الصراع كظاهرة سلبية ونادوا لضرورة تجنبه لتحقيق الانسجام من خلال قوانين وأنظمة و إجراءات¹



النظرية السلوكية للصراع:

وتبنى هذه النظرية فكرة أن الصراع أمر ضروري في تنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلى أن تعترف به و تحدد المستوى المقبول منه لما يخدم أهدافها.

ويمكن ربط هذه النظرية بحركة العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام.²

النظرية الماركسية :

يشكل الصراع أو النزاع في العمل لدى ماركس مظهر من مظاهر الصراع الطبقي الذي ينشب بين العمال و أرباب العمل في البلدان الرأسمالية، وهو عبارة عن ظاهرة متضمنة في طبيعة وسير المجتمع الرأسمالي، طالما أنه قائم على نظام رأسمالي استغلالي ويرى ماركس في مراعاة

1محمد حسن العميرة :مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة، عمان، 2002 ،ص204
2أحمد بطاح، قضايا المعاصرة في الإدارة التربوية ط1، دار الشرف للنشر و التوزيع، عمان ص 133.

العمل تعارضا في المصالح بحيث تسعى البرجوازية من خلال مكانتها للحفاظ على مصالحها واستفادة منها بشكل مستمر بينما يحاول العمال في صراعهم الطبقي على حدة يعتبره تحسين مستوى بعثتهم و إلى قلب النظام الرأسمالي، و إقامة نظام الاشتراكي ومن ثمة النظام الشيوعي في رأيه أنه سوف يقضي على المشاكل و النزاعات عند غياب، الطرف الآخر (الرأسمالي)، ولقد أعتبر كل انقلاب اجتماعي نتيجة إلى عوامل مادية و اقتصادية و حسب رأيه أن الحر يمكن في جعل كل الصناعات الاقتصادية ، ويرى أيضا أن تحسين أوضاع العمل في منظمات نقابية تشارك في تحديد ظروف العمل و شروطه على كافة المستويات و لا يمكن للعمال من عمل شيء فعال إلا يوجد حد أدنى من التنظيم في إطار الرابطة التي تربط ظهور النقابات و النظام العمالي.

النظرية البنائية الوظيفية:

يرى كل من بارسونز و موتون و غولدر أن الصراع في العمل كانحراف للحالة السلوكية لمختلف المواقف و السلوكات البشرية و الذي بالإمكان القضاء عليه بواسطة التربية و التكوين و اكتساب المواقف الاجتماعية السليمة في التعاون كما يرون أن الصراع كنتاج لسوء سير المنظومة الاجتماعية معتمدين على أن كل من العمال و إدارة المؤسسة لما نفس المصالح و يتقاسمون نفس القيم الأساسية ولهما في الأخير.

خلاصة:

في ختام هذا الفصل الذي قدمنا فيه مجموعة من العناصر المنهجية التي كانت بمثابة تمهيد لما سيتم عرضه في الجانب النظري والميداني ويمكن القول انه ساعدنا في فهم هذه الدراسة بشكل مباشر، وفي توضيحها للقارئ من اجل اخذ فكرة عنها، كما أن هذا الفصل كان نقطة بداية الفعلية لدراستنا الذي مهد لفصول نظرية وتطبيقية والتي سنتناول الشطر الأول من عنوان دراستنا المتمثل في إدارة التغيير

الفصل الثاني :إدارة التغيير

✓ تمهيد

✓ دواعي التغيير

✓ أهمية وأهداف التغيير

✓ مستويات ومجالات التغيير التنظيمي

✓ خصائص إدارة التغيير

✓ مراحل التغيير التنظيمي

✓ إستراتيجيات التغيير

✓ القياس في إدارة التغيير

✓ عوامل نجاح برامج التغيير

✓ مقاومة التغيير

✓ أسباب مقاومة التغيير

✓ خلاصة الفصل

تمهيد :

نعيش اليوم في عالم يعج بالتغيرات والتحويلات الجذرية ذات الوتيرة العالية والسريعة، وذلك بفضل التطور المستمر والمتزامن مع الابتكارات التكنولوجية والتقنيات الحديثة وبالخصوص في العصر الحالي حيث تعتمد اغلب المنظمات والتي تركز على البحث والدراسة والتحليل من أجل تطوير جوانبها بما فيها الجانب الإنساني والجانب التنظيمي باعتبارهما هاما في إحداث عملية التغيير ، فمن مصلحة المؤسسة أن تهتم بتنمية الأفراد والتنظيم وخلق جو مناسب و مناخ تنظيمي ناجح، مما يزيد من الرضا الوظيفي والانتماء ،وقد تناول الباحثون موضوع التغيير التنظيمي بكثرة وأخذوه تحت تسميات عديدة منها التطوير التنظيمي، التحديث، التنمية الإدارية، ... الخ.

دواعي التغيير:

حسب Mills فان الحاجة إلي التغيير تعود بالدرجة الأولى إلي العولمة وما نتج عنها من تغيير في مختلف المجالات والذي اجبر قادة المؤسسات علي تحويل تفكيرهم من البيئة المحلية إلي العالمية والتي يظهر تأثيرها علي عدة مستويات :أولها المنافسة والتي تضع مجموعة من المؤسسات المختلفة من مناطق متعددة في نفس السوق¹ يستدعي إحداث التغيير و تنفيذه تفاعل عدة قوي داخلية وأخري خارجية يمكن إجمالها كالتالي :

القوي الخارجية المحفزة علي التغيير¹

- طلبات الزبائن .
- التغيير السريع في تكنولوجيا المستخدمة.
- التغييرات السياسية والقانونية.
- التغييرات في القيم الاجتماعية القائمة والتي أدت إلي تحول نمط الحياة من مرتكز النزعة الفردية إلي مرتكز النزعة الجماعي.
- الفرص والتهديدات الناتجة من التنبؤ حول مستقبل المؤسسة .

¹حسن محمد احمد محمد مختار الإدارة الإستراتيجية :المفاهيم والنماذج ؛الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،القاهرة،مصر،ب ط، 2009،ص296،

2 jean brillman ,les meilleur pratiques management), éditions d organisation, Paris, France ,quatrième édition , 2003 ,P422

القوي الداخلية المحركة لإحداث التغيير¹

- التغيير في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج .
- التغيير في هياكل والعمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- التغيير في أساليب وإجراءات العمل.
- التغيير في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- تغيير في علاقات السلطة والمسؤولية.
- تدني الأرباح الذي يقود إلي الرغبة في التطوير والتحسين والارتقاء بمستوي الأداء، والتغيير لا يكون فقط عند وجود مشكلة فعلا وإنما بمجرد الشعور بالخلل وتوقع المشاكل مما يستدعي من المؤسسة التشخيص والتحليل الدائم لوضعها.

أهمية وأهداف التغيير

أولا : أهميته

تتبع أهمية التغيير من مواكبة وتكيف مستمر مع التحولات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية أو من مبادرات الأفراد أو العوامل الاقتصادية السياسية التكنولوجية الاجتماعية أو الثقافية من خلال التعديلات المتواصلة والتي تساعد في التحول من وضعية راهنة نحو أخرى أكثر تقدما.

بالنسبة للعمال:

- تنامي تطلعات الأفراد نحو التنمية الشخصية بشغل وظائف تفوق مهاراتهم والتي تؤدي إلي بذل المزيد من الجهد والتخلص من الأعمال الروتينية .

- العمل ضمن فريق لتنمية روح الجماعة وتحويل الكفاءات الفردية إلي جماعية.

بالنسبة للعملاء:

1 زاهر عبد الرحيم عاطف (هندرة المنظمات :الهيكل التنظيمي للمنظمة)،دار الراية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن،بطء،2009،ص 191.

تحقيق أفضل إشباع للرغبات المتجددة بدون عيوب خلال فترة جد قصيرة بتواجد دائم وبالكميات المطلوبة¹ من خلال توجه المؤسسات نحو تحقيق رضا العميل والذي أصبح يشكل نواة الدورة الاقتصادية .

بالنسبة للمؤسسة :

إن تغيير وتحسين في الكم والنوع لمجالات المؤسسة² بكسر حالة الجمود التي تعيشها والتخلي عن الأعمال الروتينية والتوجه نحو الإبداع.

ثانياً : أهدافه¹

تهدف العملية التغييرية لبلوغ غايتين رئيسيتين هما³:

✓ الانتقال من الواقع الحالي لأخر مستقبلي بتجاوزه نتيجة للتطورات المتسارعة للمتغيرات البيئية و التكيف مع الوضع الجديد لان المواجهة وعدم إحداث التغيير يؤدي بالمؤسسة نحو العجز إلا أن التكيف والتأقلم ليسا بالأمرين الهينين وهذا يتوقف علي قدرة المؤسسة في تحديد أهدافها من التجديد.

✓ تحديد مسار واتجاه التغيير نظرا لما يحمله المفهوم فهو نافذة المستقبل المشرق للمؤسسة أو نافذة الظلام فيمكن أن يكون المسار التغييري موجهها نحو المنافسة لتحقيق التمييز أو زيادة البحوث وتشجيع الإبداع.

✓ بما إن التغيير هادف فيجب أن يكون مخططا وفقا لبرامج تحدد المهام والمسؤوليات والموازنات علي أساسها تقاس النتائج التقديرية و التي تحدد التكاليف والعوائد المتوقعة من التغيير⁴ ، ونماذج يمكن القياس عليها ومعايير علي أساسها تقاس النتائج .

✓ مستويات ومجالات التغيير التنظيمي:

يعد التغيير من القضايا الهامة التي لها تأثير على الأفراد و الجماعات و المنظمات، وهذه الأخيرة في محاولاتها إحداث التغيير التنظيمي فإن أول خطوة تقوم بها هي تحديد مستوياته أي الجهات المسؤولة و الفاعلة في مسار عملية التغيير.

¹محمد بن يوسف النمران العطيات،(مرجع سابق)،ص64

²زيد منير عبودي(مرجع سابق)،ص27

³حسين إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، بيروت،2005،ص332،333

⁴فريد النجار ،التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الاسكندرية ، ب ط ، 2007،ص55

مستويات التغيير التنظيمي:

يعتقد كثير من الباحثين في مجال التغيير التنظيمي على غرار أجرس وبينس وبيكهارد ضرورة أن يصدر هذا التغيير عن الإدارة العليا إلى المستوى الإداري أو مستوى الموظفين التنفيذيين¹، وفي الجهة المقابلة ينادي آخرون بأخذ الموظفين للمبادرة واقتراح التغيير وبين الرأيين رأي وسط ينادي بمشاركة جميع المستويات وذلك على النحو التالي:

التغيير من الأعلى إلى الأسفل : وفق لخطوط السلطة الرسمية فإن الإدارة العليا هي من تتولى وضع بيانات التغيير التنظيمي وتتخذ القرارات اللازمة لقيادة وتوجيه العملية ويصلح هذا النهج عادة في التغيير الإستراتيجي، حيث تصبح الإدارة العليا هي المسؤولة عن التغيير وقراراته، ويتميز هذا المنهج بالسرعة والفعالية، ولكن ما يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل، خاصة إذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير، أو قياداتها الإدارية لا تحضي بالقبول.

التغيير من الأسفل إلى الأعلى: يفترض هذا المنهج وجود بيئة تنظيمية مفتوحة، حيث توفر التشجيع الكافي للموظفين لأخذ المبادرة في اقتراح التغيير المناسب على المستويات التشغيلية و التكتيكية، ولكن يضل التغيير الإستراتيجي من مسؤولية الإدارة العليا، وفي حالة افتقار المناخ المشجع على الابتكار والتطوير في المستويات الأقل ، أو في حالة عدم التشجيع والتأييد للتغيير التنظيمي ودعم تنفيذه من المستويات الإدارية العليا، فان مصيره هو الفشل².

المنهج المتكامل:

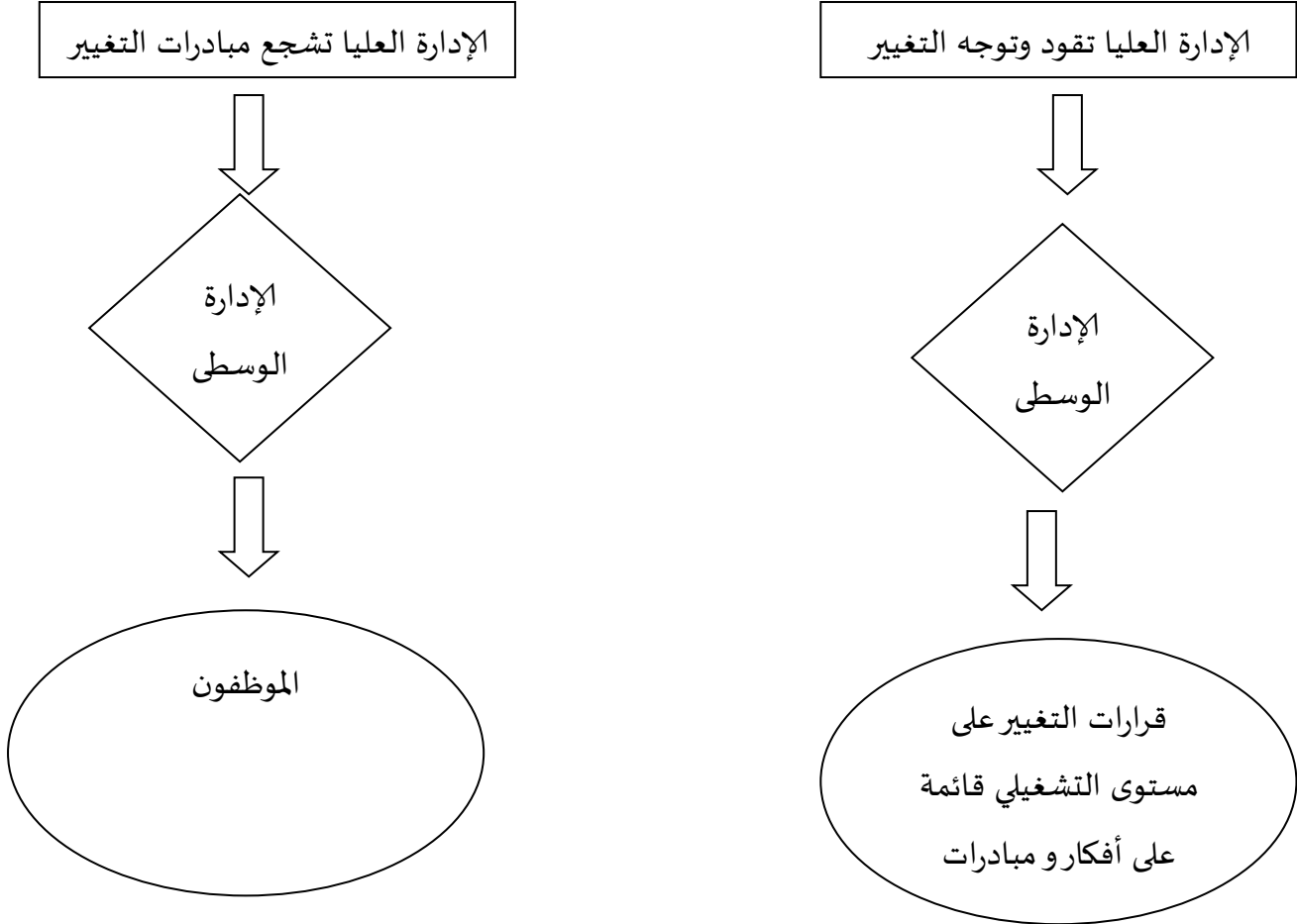
يقوم على المشاركة من جميع جوانب المستويات الإدارية في تقرير وإحداث التغيير المرغوب، وفي ظل هذه المشاركة يسمح للموظفين بتقديم المقترحات ومتابعة تنفيذ برامجهم، كما أن هناك

¹ بلكيرد بومدين، تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لانجاح ادارة التغيير في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في الاستراتيجيو والتسويق، جامعة باجي مختار، عنابة 2006_2005 ص 64

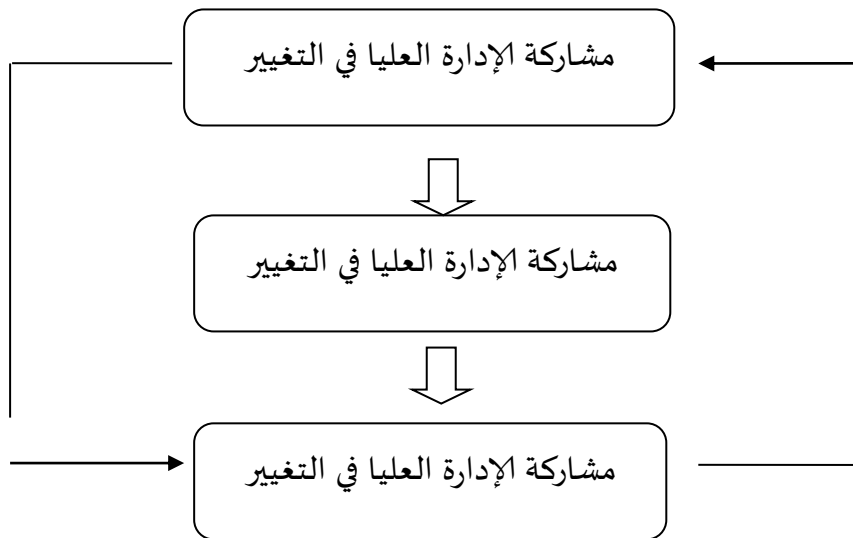
² حسن إبراهيم بلوط، (مرجع سابق) 338

³ علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي "ط" دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر (دس) ص 257

نظاما لمكافأة أصحاب الأفكار للتغيير والتطوير ويتميز هذا المنهج المتكامل والقائم على المشاركة بأن جميع يكون مسؤولا عن التغيير.



المنهج المتكامل



يمكن التركيز على أهم المجالات التي تشملها محاولات التغيير التنظيمي وهي كالآتي:

1- **تغيير الأعمال أو الأنشطة** : التي يمارسها التنظيم وذلك بإستحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال، والأخذ بعين الإعتبار التطور في رغبات وأذواق واحتياجات أعضاء المجتمع كمصدر لهذا التغيير.

2- **التغيير في الأفراد**: إن البعد الإنساني هام وأساسي في كل تغيير، إذ أن التصرف الشخصي لإدارة المؤسسة والعناصر الفنية والفئات الأخرى من الموظفين هو الذي يقرر ماهي التغييرات التنظيمية الممكن القيام بها وماهي الفوائد الحقيقة المتوقعة من هذه التغييرات ويجب أن يتوافق التغيير التنظيمي مع تغير الأفراد، إذ يجب عليهم اكتساب مهارات جديدة وامتصاص وإستعاب معلومات أكثر.

3- **التغيير في الهيكل التنظيمي**: يشمل الهيكل التنظيمي تصميم العمل، التفويض ونطاق الإشراف، درجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ومن تم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال التغيير الهيكلي و قد ترغب المنظمات الحكومية في إدخال إصلاحات هيكلية لكن تصادفها صعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، و لهذا تضطر إلى إحداث ما يطلق عليه إعادة تنظيم و الذي يعتبر أكثر ملائمة للأهداف و التطوير و استجابة لمتطلبات المجتمع و البيئة العامة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد إلى مختلف الأنشطة و علاقتها تنظيمية.

4- **التغيير في مجال التكنولوجيا** : يتم التركيز فيه على الوسائل المستخدمة في العمل، حيث تقوم المنظمة بإدخال تكنولوجيا جديدة تمكنها من تحسين الأداء و التكنولوجيا تعبر عن أنواع المعرفة الفنية و العملية التي يمكن أن تسهم من خلال توفير المعدات و الأجهزة في تحقيق الكفاءة العالية و الأداء الأفضل نظرا لما توفره للإنسان من جهد ووقت.

يتضح من خلال ماسبق أن مجالات تغيير تنظيمي متداخلة و مرتبطة و لذلك على منظمة أخذ احتياطاتها عند إقرارها التغيير و مراعاة التوازن بين مختلف الجوانب، غير أنه و بالرغم من أهمية كل هذه المجالات إلا أنه يبقى العنصر البشري المحرك الأساسي لكل منظمة.

خصائص إدارة التغيير:

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين التعرف عليها والإحاطة بها :

1الاستهدافية:

التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو ارتجالياً، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية وأهداف محددة . لذلك فإن إدارة التغيير تسعى لتحقيق هدف معين وغاية معلومة ووافق¹ عليها ومقبولة من قوى التغيير .

2.الواقعية:

يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها المتاحة وظروفها التي تمر بها.

3.التوافقية:

يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير .

4.الفاعلية:

يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

5.المشاركة:

تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر وتتفاعل مع قادة التغيير، ومن ثم إحاطتهم بالمتغيرات والقيود والضوابط التي تحيط بعملية التغيير، وتفهمهم لمتطلباته بشكل سليم ومن ثم تنفيذهم للتوجيهات بدقة وإيجابية فضلاً عن تقبلهم لأعبائه وتكاليفه، ومن ثم تزداد قابليتهم وقدرتهم على مقاومة المعارضين للتغيير، ويزداد استعدادهم للدفاع عن التغيير، وتنفيذ متطلباته، إن المشاركة الإيجابية

¹محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن ، 2002 ، ص343

الواعية تضمن سرعة وتأكيد جودة الإنجاز، كما تضمن في الوقت ذاته الحماية والرعاية , والأمن لعملية التغيير وعدم انتكاسها، ومن هنا تصبح المشاركة ذرع وقاية وسياج حماية لعملية التغيير وقيادات التغيير والمنفذين له¹

6.الشرعية:

يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، وإذا كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

7.الإصلاح:

حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلال في المنظمة

8.الرشد:

والرشد هو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار، وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها.

9القدرة على التطوير والابتكار:

وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

10القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:

إن إدارة التغيير تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة، ويمكن توضيح هذه الخصائص من خلال الشكل التالي.



المصدر: زيد منير عبودي إدارة التغيير والتطوير ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 22.

مراحل التغيير التنظيمي¹

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصون إلى عرض المراحل التي يمر التغيير التنظيمي كل حسب رأيه وذلك بعد المحاولة الأولى كارت لوين 1951 حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد ثم إلى مرحلة التجميد القائم الحالي وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير للنظام الجديد كما يلي²

¹ زيد منير عبودي، (مرجع سابق)، ص 176، 177

² Raymond Alin، le management (que sais je) 11eme، édition، puf، paris، 2003 P، 95

2 عبد العزيز صالح، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2000، ص 363

3 موسي اللوزي، ('مرجع سابق)، ص

4 احمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، القاهرة، ط 7، 2000، ص 460

1) الإذابة) التهيئة والإعداد

إن تفكيكا أو إذابة الجليد أمر يسهل للأفراد والقائمين على التغيير التنظيمي توضيح مشاكل توجد في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، وبعد ذلك تتم عادة مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والمشرفين على برنامج التغيير، ومن هنا تكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة³ كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين يتقبلون عملية التغيير⁴ اعتمادا على أساليب تحرير وإذابة الجليد⁵ بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز التغيير التنظيمي⁶

التغيير

. هي مرحلة بعدية لمرحلة الإذابة، فهي تتضمن اختبار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ بإتباع من "Lewin" الخطوات التي ذكرناها سابقا ومراعاة خطوة بخطوة لأن في هذه المرحلة يحذر عدم الإقدام بشكل مشروع على التنفيذ لما يترتب عليه ظهور مقاوم الأفراد وبالتالي عدم تحقيقا ما هو مطلوب.

3التجميد

المرحلة الأخيرة من مراحل التغيير التنظيمي وفيها يتم تثبيت ما أذيب وغير وتصبح الأنماط السلوكية الجديدة ثابتة راسخة من خلل ما تم، وهنا على المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة. وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك، فإن التغيير مستمر ومتجدد والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة مجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة¹

نموذج لوين لمراحل التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
إيجاد الشعور	تغيير الناس و الأعمال	تعزيز النتائج
بالحاجة للتغيير	تغير البناء التنظيمي	تقسيم النتائج

تقليل المقاومة تغيير	تغيير التقنيات	إجراء تعديلات بناء
----------------------	----------------	--------------------

إستراتيجيات التغيير:

إن حدوث العملية التغييرية يرتبط بالتخطيط له وفقا للإستراتيجية ينفذها المعنيون بالتغيير بالاعتماد على المناقشة والحوار مع الأطراف المطالبين به لجذبهم لعملية التنفيذ أبرز هذه الإستراتيجيات:

1- إستراتيجية البراعة القيادية:

وتستخدم في الحالات الطبيعية للمؤسسة أين يبادر القائد بطرح فكرة مفادها التغيير من أجل هدف ناتج عن طموحات الشخصية ومتعلق بمستقبل المؤسسة وفق لتوقعاته.¹

2- إستراتيجية القوة والصيد:

وتقوم على استخدام السلطة والأساليب الترغيبية لإحداث التغيير، بحيث يقوم المبادر بالتغيير باستخدام نفوذه وسلطته لإرغام الأفراد على التنفيذ تحت التهديد بالعقاب أو يستغل طموحاتهم ونقاط ضعفهم أو بتلبية رغباتهم عن طريق التحفيز بتنفيذ عملية التغيير.

تعمل إستراتيجية القوة والصيد وفق لطريقتين ألا وهما:

- الاستخدام المباشر للقوة بالأمر بالتنفيذ باستخدام السلطة أو استخدام النفوذ مع بعض التحفيزات أو تهديدات.

- استخدام التلاعب السياسي غير المباشر عن طريق التفاوض والسيطرة على الموارد.

- إلا أن فعالية هذه الإستراتيجية تمكن حصرها في شقين.²

1. سرعة التنفيذ من قبل الأفراد نتيجة الأساليب الترغيبية والترهيبية.

1امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات والافراد وأثرها علي فعالية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008 24

2محمد بن يوسف النمران العطيات(مرجع سابق) ص26.

² حسن إبراهيم بلوط (مرجع سابق) ص 352.

2. فشل الإستراتيجية في المدى الطويل و نتائجها تبقى طرفية ومؤقت.

إستراتيجية الإقناع: تقوم هذه الإستراتيجية على استخدام العقلانية والمنطق لإقناع الأفراد بضرورة تقديم كافة المعلومات الدالة على رفض الواقع الحالي وتوضيح الهدف من العملية التغييرية ومنافعها للمؤسسة والأفراد، ومن مزايا هذه الإستراتيجية إقناع الأفراد بالتغيير والإلتزام بتنفيذه والعمل على نجاحه إضافة إلى الثقة والمصداقية في قيادة التغيير.

إستراتيجية التشارك في القوة:

وتقوم على مشاركة أفراد المؤسسة للإدارة العليا في تحديد الأهداف والبدائل الممكنة لتحقيقها وفق لما هو متاح في المؤسسة من الموارد والإمكانات والتي على أساسها يتم إكتشاف المشاكل والصعوبات التي تستدعي إجراءات تغييرية¹، فهذه الإستراتيجية تحتاج لفترة زمنية من أجل المناقشة والتعاون ولكنها تبقى نافعة لما تحققه من إلتزام قوى من قبل الأفراد بالإضافة إلى تثقيفهم نتاحا للمشاركة والتمكين والإشراف.

أنواع التغيير التنظيمي:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة وأنواعه فهناك عدة أنواع من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف

1. -حسب مدى التغطية :

التغيير الشامل والتغيير الجزئي : إذا إعتدنا درجة شمول التغيير معيارا لإستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المؤسسة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة مما يقلل من فاعلية التغيير فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.²

2. -حسب ما يتم تغطيته:

¹مزيد منير عبوي (مرجع سبق ذكره) ص32
² محمد يوسف، القاضي : السلوك التنظيمي، (ط1)، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص281-282.

كل المنظمة : مثل الاندماج والإستحواد وإعادة الهيكلة والكلية في شتى المجالات المنظمة وإدارة الجودة الكلية.

- إدارة أو قسم : حينما تعاني إحدى الإدارات فشلا (مثل إدارة الإنتاج) يعاد النظر إليها كليا فقد يعاد تنظيمها أو تفكيكها أو دمجها أو تنشيط فرق العمل فيها.
- المصنع: بسبب فشل ذريع أو كارثة يعاد النظر في المصنع من كافة جوانبه حيث يعاد تحديث التكنولوجيا فيه أو تقليل عمالته أو غلقه إلى الأبد.
- الأفراد: كتطوير المهارات الشخصية و السلوكية والفنية والإدارية للأفراد وتعتبر برامج التدريب بمختلف أنواعها مثال مهم في هذا المجال، كما تعتبر قرارات الترقية والنقل من القرارات الخاصة بالتطوير التنظيمي على مستوى الفرد.

3. حسب درجة الهيكلة:

- تغيير هيكلية: أي محدد الشكل ومحدد النتائج ومحدد في التدخلات وفي باقي عناصر التطوير أي أنها خطة رسمية محددة الخطوات وموزعة في مسؤولياتها على أطراف مختلفة ولها جداول زمنية وميزانياتها للصرف.
- تغيير عضوي: هو تطوير بسبب لنشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء ويحدث دون تدخل يذكر ويتسم بأنه يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وبشكل غير رسمي تقريبا.

4- حسب سرعة التطوير:

- تغيير تدريجي: وهو تطور بطيء وتراكم يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا وهو يشابه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النضج والتعلم والخبرة.
- تغيير فجائي وفوري: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي ويرى البعض أن المنظمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى وغن التطور البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات وإنه يجب تفويت الفرصة عليهم.

5- حسب الشكل أو المضمون:

- تغيير شكلي: ويهتم بالإجراءات والشكل حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتنظيمها وتنفيذها بشكل سليم فقيام المنظمة بإجراءات دون تنفيذها

أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، يجعل اي تطوير شكلي أو إجرائي ويبقى الحال كما هو عليه.

● **تغيير في المضمون:** يهتم بالأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء، ووضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون ويتدربون عليها ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها ويتابعون تنفيذها بجعل الأمر كله متجها إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس بالشكل.¹

إدارة التغيير في المؤسسات :

تختلف إستراتيجيات المؤسسات في التعامل مع التغيير باختلاف طبيعة نشاطها وبيئة أعمالها بحيث تتميز المؤسسات القادرة على التكيف² مع التغيير ب:
* مرونة التنظيم.

* الأفكار الجديدة الداعية إلى التغيير والخطط البديلة التي تسمح بالتكيف معه

* المعرفة والمهارات الإدارية للأفراد بالإضافة إلى المهارات القيادية للرؤساء والمتقنين.

* توفر برامج التحكم في التكاليف وأنظمة المعلومات التي تسمح برصد كافة احتمالات التغيير الممكنة.

حيث تتعامل هذه المؤسسات مع التغيير وفق لثلاثة برامج:³

توقع والتنبؤ بالتغيير بتحديد طبيعته و القوى التي تمكن أن تؤثر فيه وبينها قوى المقاومة ينتجها الأفراد.

* توجيه التغيير وتنبيه من قبل المستويات المختلفة للإدارة.

* إشراك كافة أفراد المؤسسة في العملية التغييرية.

أما عن التقنيات الخاصة بإدارة التغيير فنتمثل في:

● البحوث التنظيمية التجريبية وترتكز على التطبيق العملي للمفاهيم النظرية لإدارة التغيير داخل البيئة المحلية أي إختبارها في المشاريع المصغرة.

¹ أحمد ماهر، المرجع السابق ص 18.

² سعيد بن عامر (المرجع سابق) ص 206.

³ محمد بن يوسف النمران (مرجع سابق) ص 68.

- الإبداع في دراسة المشاريع مما يساعد المدراء على تحليل العلاقات الحقيقية للمشاكل وطبيعة المتغيرات مما يجعلهم أكثر قدرة على مقارنة المشاكل التي يواجهها مع تلك مماثلة في المؤسسات الأخرى.
- التطور العلمي لسلوك الباحثين والذي إلى تطوير تقنيات التغيير مثل تقنية التعلم الإجتماعي تغيير العلاقة بين أعضاء الفريق وبين المجموعات في المؤسسة.
- التطور في نظريات الإدارة إلى التطوير في تقنيات إحداث تغيير في المؤسسات مثل الإدارة بالأهداف والإدارة بالثقة.

القياس في إدارة التغيير:

يتم قياس نتائج التغيير وفق لأربعة أساليب وهي القياس المشاهدات والتجارب والحالات العلمية¹، بحيث يمكن استخدام كل هذه الطرق في عملية التغيير، إذ تعتمد التجربة على الاختبار السليم لما سوف تتم تجربته والرقابة والمعالجة السليمة للمتغيرات وقياس الفروق بينهما أما المشاهدة فتستدعي الوصف الدقيق للمتغيرات بناء على ملاحظة الهادفة، أما القياس فيعتمد على تحديد الفروق السلوكية ما بين الأفراد كما تستخدم آلات التصوير في بعض الأحيان لقياس درجات التغيير مما يبرز الدور المهم للتكنولوجيا في التأثير على سلوك الأفراد والإدارة داخل وخارج المؤسسة.

عوامل نجاح برامج التغيير:

من الضروري وجود عوامل معينة تسمح للقائمين ببرامج التغيير في المنظمات مضاعفة جهودهم لنجاح عمليات تغيير ومن أهم العوامل:

- *دعم القادة الإداريين وتأييدهم لجهود التغيير مما يضمن له الإستمرارية والوصول إلى النتائج.
- وجود مناخ عمل عام فيه قبول للتغيير ولا توجد به معارضة
- وجود خبراء أو وكلاء تغير لديهم مهارات فكرية وإنسانية وفنية لها علاقة بالتغيير، وقد يكون هؤلاء الخبراء من داخل أو خارج المنظمة.

¹فريد النجار، التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، الاسكندرية، ب ط، 2007، ص63

- إشراك الأفراد العاملين والجماعات الذين تمسهم التغيير في تخطيط ورسم أهداف التغيير وتطبيقه.
- توضح الدوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين في المنظمة .
- عدم تجاهل وإدراك الدور الذي تؤديه المنظمات غير الرسمية في التأثير على سلوك الأفراد .
- معرفة والكشف عن أسباب المقاومة للتغيير ومراكزه.
- وجود الموارد البشرية والمادية والفنية التي تهيئ للتغيير وتساعد على تطبيقه وإحداثه.

- مقاومة التغيير:

المشكلة الحقيقية في إحداث التغيير تكمن في الأشخاص الذي يفترض عليهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بشدة ما يطلب منهم قادة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير:

تعني وقوف الأفراد والمجموعات موقف سلبي يدل على عدم الرضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل، حيث ترى الإدارة أن تغيير ضروري لتحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة. وتكون مقاومة التغيير على درجات متفاوتة، فقد يقف البعض موقفا سلبي معارضا بشدة لإجراء التغيير، في حين يقف البعض الآخر محايدا دون أن يساهم في إعاقة أو تشجيع عمليات التغيير¹. يعرف زندر (zander) مقاومة التغيير بأنها ردود الفعل السلبية للأفراد إتجاه تغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المؤسسة لاعتقادهم انه قد يؤثر سلبي عليهم².

أسباب مقاومة التغيير²:

- 1-عدم وضوح أهداف التغيير
- 2-في حالة إشراك الأفراد المتأثرين بالتغيير في عملية التغيير.
- 3-إذا كانت عملية إقناع الأفراد الآخرين بالتغيير تتم أو تعتمد على أسباب شخصية
- 4-عند عدم الإهتمام والأخذ في الحساب تقاليد وأنماط ومعايير العمل
- 5-عند نقص أو انعدام الاتصال عن موضوع التغيير.

¹ صالح محسن العامري، ظاهر محسن منصور العالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2007 ص399.

² خليل محمد حسن الشماع،خضير كاضم حمود، المنظمة والمعرفة دار صفا للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010 ص 259.

² احمد ماهر ،السلوك تنظيمي مدخل بناء المهارات ،مرجع سابق 417،-418،419

- 6- عند وجود خوف من نتائج التغيير أو تهديد للمصالح الشخصية للفرد.
- 7- عند وجود خوف من فشل التغيير.
- 8- عندما يكون التغيير له علاقة بوجود أعباء وضغوط عمل كبيرة.
- 9- عندما يكلف التغيير أكثر من عائده.
- 10- عندما يتعلق التغيير بتهديدات وظيفية.
- 11- عند عدم الثقة في الأشخاص الذين يقومون بالتغيير.
- 12- الرضا عن الوضع الحالي.
- 13- سرعة التغيير.
- 14- غدا كانت الخيرات السابقة عن التغيير سيئة.
- 15- تعارض الآراء حول التغيير.

* إن مقاومة التغيير لها تأثير على نجاح وفعالية التغيير، فزيادة شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات المنظمة وأجزاءها تكون احتمالات نجاح التغيير محدودة جدا ولذلك فعلى الإدارة بذل جهودها.

في تحقيق من مقاومة التغيير، ومن بين الإستراتيجيات أو الوسائل العامة الإنقاص من مقاومة تغيير مايلي:

(1) التعليم والإتصال:

إجراء مناقشة مسبقا حول موضوع التغيير مع الأفراد العاملين، مع إعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات و اللقاءات بالتغيير الذي يتم إحداثه، وماهي أهدافه ومبرراته.

(2) المشاركة:

وهو سماح للأفراد الآخرين بمساعدتهم في التخطيط و تصميم التغيير وتطبيقه والأخذ باقتراحاتهم وأفكارهم واستشارتهم، أو تشكيل فرق ولجان عمل .

(3) الدعم والمؤازرات:

المساندة الإجتماعية والعاطفية من أجل التغلب على مخاطر التغيير، وكذلك الإستماع لمشاكل الأفراد بإهتمام، ومن الضروري تدريب الأفراد على الأساليب الجديدة وغيرها.

(4) التفاوض و القبول:

إعطاء الحوافز للأفراد المحتمل أن يقوموا لمقاومة التغيير و القيام ببعض من المساومات أي مد مزايا بشكل خاص مقابل أن يتعهدوا بعدم عرقلة التغيير.

(5) التحكم والإشتمالة:

يتم فيها محاولات وجهود فنية من أجل التأثير على الأفراد الآخرين وكذلك تزويد الأفراد بالمعلومات بشكل إنتقائي.

(6) الإكراه الصريح والضمني:

استعمال السلطة والقوة في إجبار الأفراد الآخرين على قبول التغيير، مع التهديد لأي فرد يقاوم التغيير بإمكانية إتخاذ نتائج سلبية إتجاهه إذا مالم يوافق على التغيير.

خلاصة الفصل

إن المفاهيم الإدارية كانت ولا زالت عرضة للتطوير والتغيير نتيجة لتطور العلوم وتزايد حاجة الإنسان إلى مزيد من المهارات والمعرفة الإدارية لمواجهة المشكلات التي تتميز بتعقيد و التشابك ومن خلال دراستنا للإطار النظري حول موضوع إدارة تغيير تكونت قاعدة فكرية حول المفهوم الذي يحتاج الى إعادة نظر داخل المنظمة حيث تعاظمت أسبابه وتعددت مداخله ولإستراتيجيته ومن خلال ما سبق يمكن مناقشة القول أن مقومات نجاح التغيير هو إشراك العاملين في عملية التغيير ووسائله وطرق تنفيذه حيث يساعد ذلك على التقليل من مخاوفهم في المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وهو ما يسمح بالتخفيف من الآثار الناجمة عن مقاومة التغيير.

الفصل الثالث : الصراع التنظيمي

- ✓ تمهيد
- ✓ نشأة الصراع
- ✓ أهمية الصراع التنظيمي
- ✓ مستويات الصراع التنظيمي
- ✓ أنواع الصراع التنظيمي
- ✓ نماذج الصراع التنظيمي
- ✓ الاتجاهات الفكرية للصراع
- ✓ أسباب الصراع التنظيمي
- ✓ مراحل الصراع
- ✓ آثار الصراع
- ✓ خاتمة

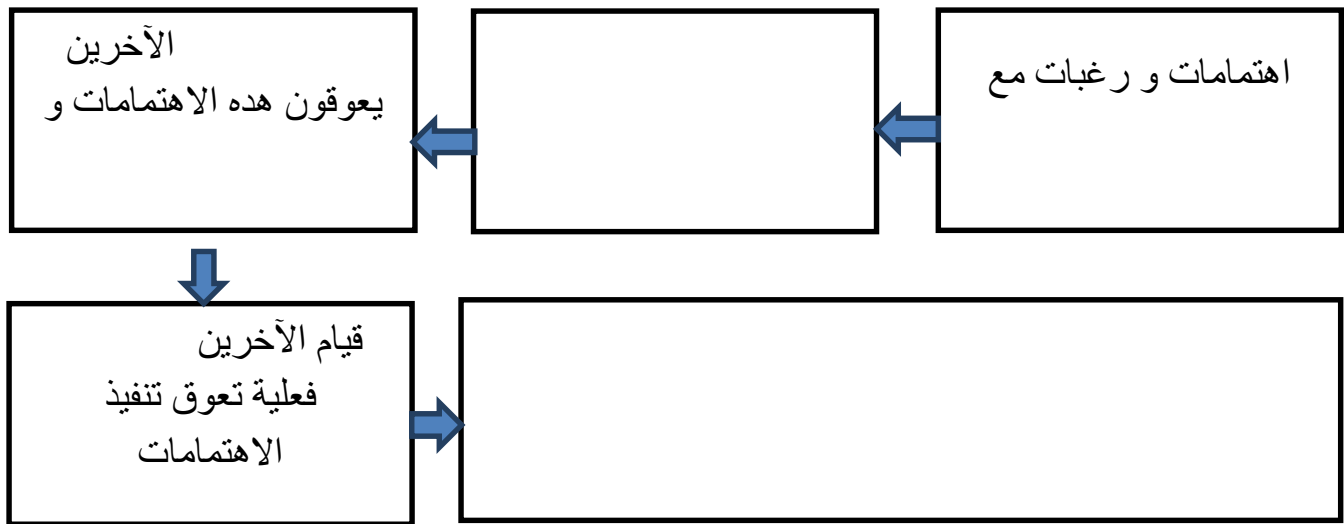
تمهيد

إن الصراع التنظيمي يعتبر ظاهرة نجدها في جميع المؤسسات و هي مستفحلة اذا هي ظاهرة جديرة بالطرح و الدراسة و البحث و التحليل و هذا من اجل تحديد مفهوم و شكل لها و تقديم أساليب لمعالجتها وإيجاد استراتيجيات لإدارتها فالصراع يحدث بين الأفراد و الجماعات و القوى العاملة بالمؤسسة و هذا ما يخلق أجواء مصحوبة بالقلق .

و لقد كان اغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع علي أنه ظاهرة سلبية ، و اعتبروه ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة.

و لم يكن الصراع التنظيمي ظاهرة معترفا بها داخل التنظيم باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها ، و اعتبروه خلل في الهيكل التنظيمي في توزيع المهام ، و في أنماط الاتصال و على ضوء ما سبق ذكره سوف نتطرق للعديد من العناصر التابعة لهذا المفهوم كالتالي :

كيف ينشا الصراع :



إذا يوضح لنا الشكل طبيعة و نشأة الصراع حيث يبدأ من الفرد لوجود تعارض بين اهتماماته و ما يهيم الجماعة فعند شعوره بهذا التعارض يعتقد أن تصرفات الآخرين سوف

تتعارض و اهتماماته و رغباته إذ يقوم الآخرون ببعض التصرفات التي تعترض الفرد و التي يحدث نتيجتها الصراع بين الفرد و الآخرين¹

أهمية الصراع التنظيمي

إن الإنسان في التنظيم هو العصب الحي و العنصر الأساسي للإنتاج و الأكثر حيوية يمثل احد المتغيرات الرئيسية في كفاءة التنظيم فهذا العنصر تحتم عليه طبيعة تكوينية و متطلبات العمل أن يكون في حالة تفاعل مستمرة مع غيره من الأفراد و الجماعات و هذا الحال اوجد المناخ²

الداعي للاختلاف و عدم التوافق وهنا تبرز لنا أهمية الصراع و كيفية إستثماره مما يخدم مصلحة المنظمة .

يعتبر إتون مايو ELTOM MAYO أن الصراع هو مرض إجتماعي ومن أنواعه المساعدة الإجتماعية والأن قد أصبح مقبولاً ضمن حدود و في نفس الوقت الصراع يلعب دور مهم في مجالات مختلفة

ل يؤدي إلى التغيير و الإبداع.

يشكل جزء أساسي من نظام الاتصال.

عندما يكون سهلاً يساعد في التعريف على مراكز القوى في المجموعات يوفر الفرصة للأفراد لإطلاق قواهم.³

3- مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود إتفاق حول تصنيفات الصراع أو تحديد مستويات لكن الباحثين يتفقون على التالي :

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

1 احمد ماهر، سلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، ط7، الدار الجامعية الإسكندرية، 2003 270
2 عبد الله بن احمد عبد الله الزهراني، الصراع التنظيمي لمدارس الثانوية بمدينة الطائف ،مذكرة لنيل درجة الماجستير في التربية لتخطيط، كلية التربية
التربوية والتخطيط ،جامعة ام القرى السعودية، 1999 199
3 Misra U.R.R إستراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، ترجمة حيدر محمد العمري، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2011 ص 47

- الحالة الأولى: إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه إن من واجب الإدارة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه.
 - الحالة الثانية: إذا إنخفض الصراع عموماً يكون مرغوب فيه فعلى الإدارة حينها أن تدخل لتنشيط الصراع والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه .
 - و مما سبق ذكره يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاث مستويات:
 - مستوى الصراع المرغوب فيه .
 - مستوى الصراع أقل مرغوب فيه.
 - مستوى الصراع أعلى من المرغوب فيه.¹
- مستويات الصراع التنظيمي:**

الموقف	مستوى الصراع	نتائج	
أ	منعدم أو منخفض	ضارة	لا مبالاة، جمود، بطء التأقلم. نقص الأفكار، غياب التحدي.
ب	الحد الأمثل	مفيدة	حيوية، نقد ذاتي، تأقلم، بحث عن الحلول للمشكلات، تحرك إيجابي نحو الهدف.
ج	مرتفع	ضارة	عشوائية، عدم تعاون، تعارض الأنشطة، صعوبة التنسيق

أنواع الصراع التنظيمي:

يبين كل من مارش و سيمون أن هناك ثلاث أنواع للصراع:

¹: زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، 97

أولا الصراع الفردي: يحدث هذا الصراع عند عدم القدرة على مضاهاة البدائل، أو عدم قبولها أو عدم التأكد من مترتباتها، عندما يشعر الفرد ببيادر الصراع، تتوقف إستجابة الفرد على طريقة إدراكه لسبب الصراع و مصدره.

قدم أرجيرس ARGYRIS تصوره للصراع الفردي أنه يمكن أن يحدث عندما :

1-الفرد يريد ممارسة شيئين مرغوب فيها لكن الواقع يفرض عليه إختيار أحدهما.

2-عندما يكون لدى الفرد خيارين عمل شيئين لا يرغب في أي منهما.

3-عندما يكون الفرد ميالا لعمل شئ مرغوب فيه، لكن تكتفه المخاطر.

4-عندما يكون أمام الفرد عدد من البدائل المرغوب فيها، لكن تكتفه كل منهما المخاطر.

- بينما العالم أوثانز LUTHANS يشير أن المستوى الصراع يعني أن الفرد عضو في

نظام ما وذلك يعتبر الصراع على أنه نابع من إحتياجات يعيشها النظام.¹

ثانيا الصراع المنظمي: يظهر هذا النوع بسبب وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى لذلك يبين أن هناك أربعة مجالات بنوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع.

1. صراع هرمي : صراع بين جهاز الإداري ومدير التربية و التعليم.

2. صراع وظيفي: صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.

3. صراع رسمي: غير رسمي: صراع بين الجماعات المعلمين إتجاه قضية مثل

(مشاركتهم في برامج النمو المهني أثناء الخدمة) و متطلبات وزارة التعليم و

التربية

4. صراع خطي: صراع المشرف مع مدير المدرسة.²

¹- هاني عبد الرحمان صالح الطويل: الإدارة و السلوك المنظمي (سلوك أفراد و الجماعات في التنظيم) دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ط 4

2006 303 /304.

² هاني عبد الرحمان صالح الطويل : مرجع سبق ذكره ص 304

عمل هاري أنجهام Hareyinghan على تطوير نموذجاً لتحليل ديناميكية التفاعل بين الأفراد وعرف بإسم نافذة جوهاري، نسبة إلى إسميها، تتكون الكلمة جوهاري من شقين الكاتبان أن التفاعل الأفراد يعتمد على توفير المعلومات عن الفرد نفسه والأخرى، وتسمى بمنطقة النشاط الحر وتعني الفرد و رغباته و أفكاره و أفكاره وكل ما يترتب عليها سلوك لدى الفرد نفسه و الآخرين، فالأطراف تتعامل مع بعض بوضوح لذلك يكون احتمال ضعيف لوجود الصراع. المنطقة الظالمة فيها معلومات غير متاحة للفرد نفسه لكنها متوفرة للآخرين تصرفات الفرد في موقف ما قد يشير إستياء للآخرين دون إدراك فإحتمال ظهور النزاع وارد المنطقة المخفية فيها الفرد غير معروف للآخرين نظراً لإخفائه المعلومات الضرورية المتعلقة في أفكاره و قد يكون هذا الإخفاء بدافع الرغبة في تجنب ردود الفعل لإبراز أهمية و مكانته و ما يملكه من قوة، لذلك الصراع ضروري في هذه الحالة.

لقد أثار الكاتبان إلى منطقة غير معروفة و تمثل الجوانب النفسية في بؤرة اللاشعور غالباً تكون مجهولة للفرد و للآخرين فينتج الصراع بين الطرفين¹.

معروفة للآخرين	منطقة النشاط الحر	المنطقة المظلمة
غير معروفة للآخرين	المنطقة المخفية	المنطقة الغير معروفة

ثالثاً الصراع القائم بين النظم أو بين الجماعات:

هو صراع نظام مع أنظمة خارجية له مرتبات إيجابية مثل تمسك النظام بهويته و أهدافه ولكن إذا وجد خلل في درجة إنسجام النظام مع نفسه فإن الصراع الخارجي قد يشكل تهديداً لخلق نوع من مشاعر اللامبالاة وتقليل درجة تناغمه مما يؤدي لتفكيك النظام². وتبين أن الصراع على مستوى التنظيم ينقسم إلى قسمين:

¹ عبد الله بن عبد الغني العجم و طلق عوض، الله السواط: السلوك التنظيمي (المفاهيم، النظري، التطبيقات) 4

العربية السعودية، 2003 235.

² رافد عمر الحريري: إدارة تغيير المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2011 ص:296.

1-الصراع المؤسسي : يظهر عند محاولة أحد الأقسام أو الوحدات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي لتحديد الواجبات والأنشطة للوحدات الأخرى مثل الصراع حول اقتسام الميزانية بين الوحدات الإدارية .

2- صراع طارئ: يقع نتيجة لعدم الرضا الوظيفي أو الافتقار للمعايير الموضوعية في توزيع الموارد البشرية، كأن يتولد شعور لدى أحد المؤسسين أن لديه إلماما و معرفة بالأمر أكثر من رئيسه أو شرفه.¹

نماذج الصراع التنظيمي:

إختلف المفكرين في وضع نماذج لتفسير ظاهرة الصراع وهي:

1- نموذج عملية الصراع: يحاول فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، و متابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها ومن هذا المنظور يصبح، الصراع عملية مستمرة يكون مقيدا عندما تكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي و التدخل المباشر.

2-النموذج الهيكلي للصراع: هو من النماذج الذي يركز على القيود و الضغوط المشكلة

موقف الصراع بحيث يعتبر سلوك من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، يوجد أربعة مجموعات من العوامل التي تشكل موقف الصراع كالتالي :

أ-القيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرف الصراع، تنشأ في البيئة المحيطة بها من أهم هذه الضغوط الجماعات التي ينتمي لها الطرفان و ضغوط المجموعات .

ب- النزاعات و الميولات السلوكية لطرفي الصراع و هي تعكس شخصية كل منهما.

ج- القواعد و الإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات دخول طرف ثالث بينهما.

هيكل الدافع لدى طرفي الصراع و درجة التعارض.

¹أحمد يونس دودين: إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، ط2 ، دار البازوري، العلمية للنشر و التوزيع، عمان 2014 ص: 156.

ويسمى هذا النموذج الهيكلي نظرا لأن هذه الضغوط و القيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير يكون مفيدا في حالات الرغبة في إعادة هيكلة المواقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

1- نموذج التنظيم :

يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج سلبية و أخرى إيجابية و هذا متوقف على كيفية التعامل معه يتكون من.

-مدخلات النظام: متمثلة في مصادر الصراع، التنافس على الموارد و تعارض أهدافها الأساليب و الطرق المستعملة في التعامل مع الصراع.

-مخرجات النظام: متمثلة في النتائج الإيجابية أو السلبية كانت ¹

الاتجاهات الفكرية للصراع

يعتبر هذا المفهوم من المفاهيم الشائعة التي نالت إهتمام كبير في مجالات عديدة الإقتصاد الاجتماع ، علم النفس ، السياسة تنوعت النظرة الإدارية للصراع من خلال مراحل تطور الفكر الإداري فيرى بعض الباحثين أن هذا المفهوم تطور من خلال ثلاث مراحل يمكن ذكرها كالتالي :

1- مرحلة الفكر الإداري التقليدي : بدأ من القرن 19 حتى منتصف الأربعينات من ق 20 و

كانت الفلسفة السائدة خلال تلك المرحلة تجاه الصراع هي أن مختلف أنواع الصراع السلبية بالمنظمة على الإدارة التخلص منها بأي وسيلة من الوسائل حتى و إن إستلزم الأمر للقضاء على هذه الصراعات بجميع أنواعها فالمدرسة التقليدية أعتبرت الصراع حالة غير طبيعية في المنظمة.

2- مرحلة الفكر الإداري السلوكي: و بدأت مع النتائج النهائية لتجارب الهاوثون و ظهور

التنظيمات الغير رسمية و نتيجة النظرة إلى الصراع من خلال السلوكي للإدارة إلى أن الصراع ضروري لا يمكن تجنبه و على الإدارة في المنظمة أن تحدد مستوى الصراع الذي يمكن قبوله عمليا في ضوء الأهداف و ظروف المنظمة، و يكون على الإدارة أن تتدخل إذ ما زاد الصراع على المستوى المرغوب فيه و هي حلت مكان النظرة

¹ زهير جمعة شلابي: مرجع سبق ذكره، ص(107 108).

التقليدية للصراع إذ تتبنى هذه المدرسة فكرة أن الصراع ظاهرة طبيعية بين الأفراد و الجماعات، و من ثم يجب الإعراف بوجوده و ضرورته وتدخّل الإدارة في المنظمة عندما يزيد الصراع على المستوى المرغوب فيه.

3- مرحلة المدخل التفاعلي في الإدارة : إهتم به في الستينات من ق 20 في جهة نظرة هذا

المدخل اتجاه الصراع هي أنه يجب أن لا يقتصر الأمر على قبول الصراع و السماح بوجوده، بل يجب أن يحرص الإدارة على وجود مستوى مرغوب فيه من الصراع بسبب الآثار الإيجابية التي تتولد عن بعض أنواع الصراعات يجب على الإدارة أن تقوم بتنشيط الصراعات في حالة إنخفاض مستواها عن المستوى المرغوب فيه أو تخفيض حدة¹ الصراعات إذ ما زادت عن المستويات المرغوب فيها.

4- إذ يبين هذا الإتجاه أن النظرة التفاعلية متميزة من خلال إعرافها بضرورة الصراع الوظيفي .

7- أسباب الصراع التنظيمي :

يمكن القول أن التناقضات هي صفة للسلوك الإداري في العديد من التنظيمات مثل العلاقة الممكن حدوثها بين الجهات صاحبة الحق في إتخاذ القرارات و بين أعضاء الأجهزة الإدارية أو الإستشارية و الإتصالات الغير تعاونية بين ، المرؤوسين، التعارض بين الأهداف التنظيمية و أهداف العاملين فتلك التناقضات يمكن أن تبدأ و تتطور لتكون صحيحة تتم عن التعرف على الآراء و الإتجاهات المختلفة و الإستفادة منها إيجابيا بدلا من القضاء على الهدف الذي من أجله قامت، و نشأت المنظمة و يسوء التعامل معها تكون غير نافعة للتنظيم فتتعدد التناقضات، التي تستدعي الحاجة للتنسيق ومن بين هذه الأسباب:

1- وجود مواقف يتحتم فيها إتخاذ قرارات مشتركة .

إن إعتداد إتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانية التناقض أكبر لإختلاف المفاهيم حول العديد من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي و دون الإعتداد على الآخرين فإن إحتتمالات ظهور التناقضات تكون أقل.

2- اختلاف الأهداف و القيم:

فوجود أفراد لديهم أهداف و قيم مختلفة يؤدي إلى علاقات غير تعاونية تسودها النزاعات ، الأمر الذي من شأنه إلحاق الضرر بالمصالح العامة، فإن الإزدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي لجماعتين تختلف أهدافها أو يشغل وظيفتين يزيد من إمكانيات التعارض.¹

3-عدم الرضا عن العمل:

عدم رضا العامل عن وظيفته أو موقعه التنظيمي، الوظيفي الذي تحدده التعليمات و اللوائح إلى عدة مظاهر كالتغيب عن العمل، عدم التعاون مع الآخرين مما يؤدي إلى ترك العمل أو الفصل .

4-الاختلافات الفردية:

بعض الأشخاص بطبيعتهم يرغبوا بإثارة الجدل و المعارضة على عكس ذلك هناك أشخاص يميلون إلى القيام بواجباتهم المهنية في بيئة هادئة.²

5-اختلاف الإدراك:

إستعاب ما يحدث في العالم الخارجي يختلف من شخص إلى اخر بناء على الخبرات و التجارب التي يمر بها الفرد، هذه النظرة و ما يجري حول الشخص يحدد الكيفية التي من خلالها يتعامل مع متغيرات بيئته لذا إختلاف الإدراك على مستوى الفرد و الجماعة يعتبر من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى التباين في كيفية التعامل مع ما يحدث داخل المنظمة .³

6-ندرة الموارد المتاحة للمنظمة:

إذا تختلف الموارد بين موارد بشرية، مالية، تكنولوجية، فهذه الندرة تعكس ضرورة صراعات بين مسؤولي الإدارات الرئيسية لمحاولة حصول كل منهم، على أكبر قدر ممكن

¹ سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص 340.

²

³

من هذه الموارد بغض النظر مما تحتاجه كل إدارة رئيسية بشكل فعلي لكن تحقق أهدافها الفرعية التي تؤدي لتحقيق أهداف المنظمة ككل.¹

1-المعوقات و المشكلات الاتصالية الإدارية:

جل المشاكل التي تسبب الصراعات داخل المنظمات تعود إلى سوء الفهم أو عدم وضوح خطوط الإتصال و قنواته، أشارت الأبحاث العلمية إلى صحة ذلك لأن عدم وجود إتصالات مستمرة بأكثر من إتجاه يترتب عليه صفق، الروح المعنوية ، و إنعزالية الأفراد وعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار الإداري السليم فالإتصال الفعال يساعد على التقليل من هذه المخاطر و يجنب المنظمات الإدارية ما يترتب من نتائج سلبية لذلك فإن التعرف على مقومات الإتصال الجيد يترتب عليه رفع كفاءة كل من الإتصال و الأداء و الفعالية للوصول إلى الأهداف المطلوبة.

2-معوقات التنظيم أو المشكلات التي يسببها البناء التنظيمي:

يعني وجود هياكل كل تنظيمة ضعيفة ، أو عدم وجودها مما يترتب عليه عدم وضوح الإختصاص و الواجبات و المسؤوليات المعطاة لكل وظيفة و من هذه المعوقات ما يحدث بين وحدات الإستشارة و وحدات التنفيذ، أو ما يظهر نتيجة لعدم وجود إدارة المعلومات.²

3- معوقات أو مشكلات تسببها البيئة :

نجدها في البيئة الداخلية و الخارجية وتتمثل في اللغة المستعملة و مداولات الألفاظ أو الضعف في أجهزة الاتصال المستعملة أو نتيجة البعد عن المنهج العلمي في العمل أو عدم وجود مناخ عمل صحي، الأمر الذي يترتب عليه التصرف بطريقة عشوائية وتدني الإنتاجية، أن هذه المعوقات يترتب عليها ظهور الصراع داخل التنظيم و هنا يمكن ملاحظة خمس مراحل مساعدة على حدوث الصراع التنظيمي وهي:

1-الظروف: مثال سوء الاتصالات أو عدم كفاءة الهيكل التنظيمي.

2-إدراك الصراع : يدرك الإداريون عملية الصراع وفق لمعرفتهم و مهاراتهم.

¹محمد سويلم: الإدارة في القرن الحادي والعشرون ، دار الهاني للطباعة، المصورة، د س ق، ص 346.
² محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر و التوزيع، عمان، 205 : 346.

3- ترجمة الصراع : يقوم بعض الأفراد بترجمة الصراع على شكل منافسات أو تحالفات¹
4- أنظمة الرقابة التنظيمية : و تعتبر الرقابة و المتابعة المصدر الثاني للصراع و النزاع الداخلي لجماعات العمل إذ تتمثل مشكلات النزاع في أنظمة الرقابة داخل المنظمات في الجوانب التالية:

-تداخل و تشابك الموارد و قلتها.

- تنافس أنظمة الحوافز.

-إستخدام المنافسة كوسيلة لدفع و تحفيز العاملين.²

8-مراحل الصراع

إذ يتبين لنا من خلال مفهوم الصراع و النظرة إليه كعملية ديناميكية تمر عبر سلسلة متعاقبة من مراحل أحداث التي تتولد باستمرار، و هناك عدة نماذج لتوضيح هذه المراحل فيما يأتي توضيح مراحل الصراع كما حددها بوندي.

1- **صراع كامن** : يسمى صراع محتمل ينشأ بظهور شروطه الحقيقية كالمنافسة على الموارد التباين في الأهداف ، الاعتمادية بين القسامإلخ و تكون عملية نشوئه سهلة ما لم يتم إدارة الموقف.

2- **صراع مدرك**: يكون بإدراك الأطراف للصراع المحتمل عندما يتعرف المديرين على الصدمات و تلعب المعلومات المتساوية دورا مهما في تغذيته، ويكتشف المديرون في هذه المرحلة بأن أنشطة وسلوك جماعة أو قسم اخر يعمل على إعاقة تحقيق أهداف جماعتهم.

2- **صراع محسوس**: من خلال الشعور به عندما يبدأ المديرون بتشخيص الصراع و إلقاء اللوم على الأفراد نتيجة للصراع الحاصل و يتبلور الصراع بشكل أكثر تعبيراً عن طبيعته وأسبابه وقد يحصل تدمير التكامل بين الوظائف والأقسام .

¹موسى اللوزي : التطوير التنظيمي (أساسيات و مفاهيم حديثة) ط 5 ، دار وائل للنشر و التوزيع عمان 2012 85.
² فاروق عبده فليبه و السيد محمد عبد المجيد: السلوك، التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط2، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 1009 133.

4- صراع ظاهري :يظهر بشكل مفتوح، كل جماعة تتنازل بشكل علني لإعاقه و تعطيل أهداف الجماعة الأخرى، ويتنافس الجميع لحماية مصالحهم الذاتية وإعاقه مصالح الجماعة الأخرى ، وهذا قد يعيق التغيير ويمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذا يتم السيطرة عليه و إدارته بشكل كفؤ بإستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع.¹

5- ما بعد الصراع: يتم فيه تسوية الصراع و تحقيق التغييرات الضرورية، إذا لم يتم تواصل إلى إتفاق يرضي حيث تقرأ أحد الأطراف بأنها خاسرة، ستكون جولة جديدة محتملة من الصدمات²

9-أثار الصراع التنظيمي:

يعتقد البعض أن جميع الآثار المترتبة على الصراع تكون أثار سلبية، يجب تجنبها إلا أنه إذا نجحت المنظمة في إدارة الصراع بطريقة فعالة فإنه من الممكن أن ينتج عن الصراع بعض الجوانب الإيجابية.

1-الفرع الأول : يفترض أن النتائج المترتبة عن الصراع إيجابية و أنه صراع بناء يعتمد على وجهة نظر المسماة بالوظيفة للصراع التنظيمي، التي تفترض أن الصراع حدثا منتجا يكشف عن الجوانب الغير مرئية للمنظمة و يتأسس على ما يلي:

لا يعتمد النجاح التنظيمي على وضوح الهيكل التنظيمي و الإلتزام الصارم بالتعليمات و الأوامر وإنما يعتمد على ميادين الإبداع و الاستجابة و التكيف.

يزود الصراع التنظيمي أعضاء المنظمة و الأطراف المتصارعة بالمعلومات التغذية العكسية حول الكيفية التي ينبغي أن تسير عليها الأحداث داخل المنظمة.³

يحقق الصراع العديد من الجوانب الإيجابية للفرد، حيث يبعث روح التنافس و قليل من القلق الذي يؤدي إلى محاولة تحسين أدائه و كسب ثقة رؤسائه، يساهم في تنمية

¹أمل عبد محمد علي: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي مقترحة لإدارة الصراع في المنظمات الأعمال العراقية، مجل الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة و 2010 22 .205

²خليل إبراهيم عيسى تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، دراسة إدارية، ال 2010 :53.

³خليل إبراهيم عيسى تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، دراسة إدارية، المجلد 2010 :53.

المهارات لديه و زيادة القدرة على حل المشاكل وتنمى فيه صورة من الرقابة الذاتية والإلتزام بمعايير الأداء التي وضعتها المؤسسة، مع زيادة معرفة الفرد بالنظم و اللوائح المنصوص عليها بالمنظمة.

ل يؤدي الصراع التنظيمي بعض الفوائد للمنظمة، إذا أحسست إدارتها للصراع بتعريف وحداتها الإدارية بالأهداف المشتركة الواجب تحقيقها لضمان نجاح المنظمة و إستمرارها.¹

الفرع الثاني: يفترض أن النتائج المترتبة عن الصراع سلبية و أن التناقضات الهادفة تقلل من فعالية المجموعة من خلال مايلي:

ل إن الصراع السلبي هو مواجهة بين الجماعات يترتب عليه إحداث ضرر للتنظيم أو إعاقته عن تحقيق الأهداف الرسمية، ونظرا لخطورة الصراع غير المنتج فإن الإدارة يجب أن تتصدى له و تحاول الحد منه أو القضاء على أسبابه ، و يلاحظ أن الصراع الإيجابي يتحول في لحظة ما إلى صراع سلبي إلا أن النقطة التي يحدث فيها مثل هذا التحول قد يكون من الصعب تحديدها.

¹حسين التهامي التفكير الإبداعي وسيكولوجية، القيادة و التعامل العملية الإدارية دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013 :125.

خلاصة الفصل

ستنتج مما سبق ذكره أن الصراع التنظيمي هو حالة اللاستقرار داخل التنظيم أو عدم الاتفاق بين الجماعات والأقسام والوحدات داخل المؤسسة نتيجة لتصادم المصالح أو تعارض الأهداف كذلك يحدث الصراع في بعض الحالات حول السلطة وسوء في العلاقات التنظيمية وتسلط طرف على أطراف أخرى وصولاً لتحقيق أهدافه .

ويعتبر الصراع من المواضيع المعقدة من حيث أسبابها وارتباط جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية إذا نحن مجبرون على التعامل معها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لها ،ليس كل الصراعات في مستوى واحد من الخطورة وليست كلها مساوية بل إن القليل منها يكون في صالح التنظيم ويساهم في تفاعله ودفع عجلة التغيير والتكيف إلى الإمام بينما يؤدي انعدام الصراع بالتنظيم إلى الجمود لهذا علينا تقبل بحد معقول من الصراع والتعود عليه والتحكم في طرق مواجهته.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

✓ مجالات الدراسة

✓ المنهج المستخدم في الدراسة

✓ الأدوات المستخدمة في الدراسة

✓ العينة و كيفية اختيارها

بعد ما أهبنا عرض المشكلة البحثية و تحديد الأهداف وكذا التساؤلات و الفروض و إستعراض التراث النظري حول الموضوع سنشرع في هذا الفصل بطرح الإجراءات المنهجية التي تمكننا من خلالها معرفة إدارة التغيير و علاقته بالصراع التنظيمي وذلك من خلال إبراز الطرق و التقنيات المنهجية التي يمكننا في جمع البيانات بغرض تحليلها وإجابة عن مختلف التساؤلات المطروحة.

1- مجال الدراسة

✓ المجال المكاني

في سنة 1952 من طرف شركة ONAB تأسس الديوان الوطني لأغذية الدواجن و الأنعام و أممت بتاريخ 04 أفريل 1969 تحت إشراف وزارة الفلاحة و الصيد MAKLA الإنسانية البحرية وهي مؤسسة عمومية تنشط في إنتاج أغذية الدواجن و الأنعام، يتمثل مقرها الرئيسي بالجزائر العاصمة ومرت هذه المؤسسة بعده إصلاحات إقتصادية كان آخرها بتحويلها شركة وطنية ذات أسهم في سنة 1997 يقدر رأسمالها ب 2 7000.000.000. دج بعد ما كانت الوحدة ذات تسير مركزي و قسمت إلى ثلاث نواحي:

أ) ناحية الشرق

ب) ناحية الوسط

ج) ناحية الغرب

وتتعامل هذه النواحي الثلاث مع مديرية تسمى شركة القابضة ONAB

تقديم وحدة أغذية الدواجن و الأنعام:

التعريف بوحدة أغذية الدواجن و الأنعام : تقع هذه الوحدة ONAB بالرحوية ولاية تيارت تربع على

مساحة 4 هكتارات أو 40 أر مع التحولات الجديدة التي طرأت على الاقتصاد الوطني تمت إعادة هيكلة

هذه الوحدة وذلك في جانفي 1998 أدمجت بالديوان الجهوي لتربية الدواجن ONAB (oravio)

مهام و خصائص الوحدة: وتتمثل مهمتها الأساسية في البقاء و الإستمرار في النشاط الإنتاجي و من المهام الاقتصادية لهذه الوحدة تمويل السوق الوطنية بأغذية الأنعام و الدواجن و العمل من أجل تحقيق المردودية الاقتصادية و المالية و تطوير الإنتاج و محاولة توسيع محيطها داخلي و الخارجي.

تنتهي هذه الوحدة إلى الناحية الغربية GAO التي تصمم سبعة فروع وهي

1-بوقطب البيض

2-عبادلة بشار

3-الرمشي تلمسان

4-سيدي إبراهيم (سيدي بلعباس)

5-واد تليلات (وهران)

6-مستغانم

7-الرحوية (تيارت)

تعتبر وحدة الرحوية (تيارت) ذات طابع جهوي لأنها تغطي حاليا بعض ولايات الغرب و المتمثلة في تسمسليت- غليزان – تيارت – شلف- و جزء من معسكر.

يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج و البيع و تسهر الوحدة على تحقيق هاتين الغايتين:

مصلحة الإنتاج: بما أن نشاط المؤسسة يتميز بالطابع الصناعي و التجاري تعد مصلحة الإنتاج من أهم

المصالح في الوحدة حيث يتم فيها تطبيق عملية الإنتاج حيث يتم تحويل المواد الأولية إلى منتجات لأغذية

الدواجن و الأنعام و تستورد المواد الأولية من كندا و أمريكا و توجد نوعين:

نوع على شكل حبوب مثل: القمح – – – شعير.

نوع على شكل مسحوق مثل: غبرة الحليب – .

مصلحة البيع:

فمن خلالها يتم ضمان السير الحسن للمنتجات و توزيعها على عملائها من:

:
٥

النظام الإداري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:

يحتوي النظام الإداري في المؤسسة على عدة أنظمة فرعية من الناحية النظرية تعمل من أجل تزويد

بالمعلومات التي تف التسيير المختلفة و المتمثلة في:

الإ

*

:

بيد أن هذه الآ لا توجد كليا على أرض الواقع، و أن وجدت فهي لا تعمل وفق المنهاج و معايير

اللازمة، يمكن أن يلخص هذه الأنظمة و عملها الميداني في

النظام المحاسبي:

يقتصر هذا النظام على تسجيلات المحاسبة التي قامت بها المؤسسة و المأخوذة من الأنظمة الأخرى.

بذية الإتهام من قوائم الختامية يفترض أن تعبر عناصر عن الواقع لي

يجدر الإشارة إلى غياب نظام المحاسبة التحليلي في المؤسسة الجزائرية بإعتباره المسؤول عن تحديد

مواطن الأعباء بكلفة الوحدة المنتجة و ربحية كل وحدة.

✓ النظام المالي:

يعمل هذا النظام في المعاملات المالية: مثل إصدار الشيكات متابعة الخزينة و إستخراج بعض النسب و

بعض المخططات المتعلقة بالتدفقات المالية للمؤسسة.

✓ نظام الأفراد:

يعمل على تسيير الإداري للموارد البشرية من خلال متابعة الأجور ومتابعة الحضور.

✓ نظام الإنتاج:

يقصر على بعض التابعات الإدارية كالبحث عن الوحدات المنتجة.

✓ النظام التسويقي:

في ظل الإحتكار وأحادية المنتج نجد أن هذا النظام مغيب .

المجال البشري:

يعتبر المجال البشري للدراسة المجتمع الأصلي الذي تطبق على أفراده مختلف الوسائل لجمع البيانات

الموضوعية و الواقعية منهم، حيث الدراسة تضم عدد العمال الموجودين بمؤسسة التغذية الأنوع

، وهي تضم 165 موزعين على مختلف الوحدات التنظيمية بالمؤسسة وهذا حسب

المعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة الإدارة.

✓ المجال الزمني:

لقد بدأت فترة التريص في شركة تغذية الأنعام تيارت رحوي 2018/02/10 في

: إلى المؤسسة وقسمت إلى عدة مراحل وهي كالآتي:

المرحلة الأولى : كانت في بداية فيفري تمثلت في إستطلاعية حيث كان لقاء مع مسؤول الموارد

البشرية و أفادنا ببعض المعلومات الأولية عن مؤسسة و التحدث معه من أجل موافقة على إجراء هذه

الدراسة بمؤسستهم.

المرحلة الثانية: كانت في بداية شهر مارس، تم فيها أخذ الترخيص من الجامعة و النزول به إلى الميدان

لتتم الموافقة عليه من طرف مديرية المؤسسة.

المرحلة الثالثة: كانت في شهر ، تم من خلالها جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات حول نشأة

المؤسسة و مختلف مهامها و نشاطها كذا مختلف الهيئات التابعة لها كما تم تزويدنا بالهيكل التنظيمي

الخاص بالمؤسسة.

المرحلة الرابعة: كانت في أواخر ٤ تم فيها أجر قابلة مع مسؤول مصلحة الموارد البشرية، وتمحورت أسئلتها حول ه الخدمات التي تقدمها المؤسسة بالإضافة إلى مختلف التغيرات التي طرأت على مؤسسة .

المرحلة الخامسة: كانت في بداية شهر أفريل حيث تم التز إلى الميدان و ٤ على العمال الموجودين بالمؤسسة.

المرحلة السادسة: من نفس الشهر تم استرجاع الاست حيث لم نجد أي أشكال فيما يخص إجابات المبحوثين عن أسئلة الاست .

ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

يتطلب إجراء الدراسة الميدانية إتباع منهج علمي معين يضمن تأطير البحث بالأساليب والوسائل و الآات التي يقرها العلم ويعتبرها من جهة و يضمن التواصل مع البحث النظري من جهة أخرى، إذ يعرف المنهج بأنه الطريقة التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتسبة و الحقلية لتصنيفها وتحليلها وتنظيرها، والمنهج يخدم المعرفة العلمية فلا معرفة علمية بدون منهج¹.

لأن هذه الدراسة موجهة لدراسة أو معالجة ظاهرة التغيير و علاقته هي إعتدنا على المنهج الوصفي لأنه الأنسب لهذه الدراسة، و يتماشى مع طبيعة الموضوع، حيث أننا نسعى من خلاله إلى جمع معلومات حية عن الظاهرة المدروسة ووصفها وتحليلها تحليلًا كميًا .

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

تمثل أدوات جمع البيانات الحلقة الأساسية في بناء أي دراسة ميدانية، لجمع الحقائق والمعلومات حول موضوع الدراسة إعتدنا على مجموعة من الأدوات وهي كالتالي:

الملاحظة:

¹ إحسان محمد حسن، منهج البحث الاجتماعي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009 ص 11.

تعرف على أنها نشاط يقوم به الباحث من خلال المراحل المتعددة التي يمر بها بحثه، فهو يجمع الحقائق التي تساعد على تعيين المشكلة وتحديد حلها وذلك عن طريق إستخدامه الحواس¹.

الإشارة إلى أن ملاحظة أفادتنا فيما يلي:

-سهولة التواصل والإتصال بين العاملين والإدارة.

- ملين و علاقتهم بالإدارة.

-مراقبة العمال بصفة دائمة و مستمرة.

-التعرف على بعض الأقسام و المصالح الموجودة بالمؤسسة.

المقابلة:

ونعرف بأنها عملية مقصودة تهدف إلى إقامة حوار بين الباحث و المبحوث أو أكثر للحصول على بيانات مباشرة ذات صلة بمشكلة البحث²

كما تعتبر إحدى أدوات البحث العلمي اللازمة لجمع المعلومات و البيانات عن الظاهرة المدروسة، و يستعين العديد من الباحثين بالمقابلة كأداة بحث حققه من أهداف لأدوات البحث العلمي الأخرى من حصول عليها³.

ولهذا تم الإعتماد عليها أثناء الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها حين كانت أول مقابلة مع رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية الذي قام بالإطلاع على حيثيات الموضوع و مدى إمكانية تطبيقه في مؤسستهم، و في

حدثت بها بما في ذلك هيكلها التنظيمي .

القمنا بإجراء مقابلة معه تضمنت مجموعة من الأسئلة و التي تمحورت حول طبيعة العلاقات القائمة

بين العمال و حول طبيعة التغيرات التي حدثت أو مدى مراعاة الجوانب الإجتماعية في هذه العملية

كل ما تعلق بموضوع دراستنا و يجدر إلى الإشارة إلى ان دليل مقابلة موجود في قائمة الملاحق.

¹ خالد احمد فرحات المشهداني، رائد الخالق عبد الله العبيدي، **مناهج البحث العلمي**، (د ن ط) دار الأيام للنشر و التوزيع، الأردن، عمان 2013.ص 43.

² محمد السيد الكباني، **البحث التربوي بين النظرية و التطبيق**، ط1، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر 2012ص 186

³ الإجتماعي، الأساليب- المناهج- 1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012 172.

الإستمارة :

تعرف بأنها نموذج تضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما¹.

وقد تم تصنيف	الأ :	إلى :	:
✓	الأ :	نات الشخصية (الجنس،	هي لد
	الفئة المهنية، الأ	(وبالتالي احتوت علي 6	.
✓	ن :	الأ لد	بالفرضية الجزئية الألي 8
✓	ن :	الأ الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية	8
✓	:	تضمنت الأسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الثالثة تضمنت 7	.

رابعاً: عينة الدرس و كيفية إختيارها

تعتبر العينة مجموعة جزئية من مجتمع البحث، و ممثلة لعناصر المجتمع أفضل تمثل²

تة على المجتمع بأكمله حيث إحتوت عينة البحث في دراسة على عامل من المجتمع الأصلي و عليه و بواسطة المعلومات المقدمة لنا من طرف المؤسسة أدركنا أنه لا يمكننا الوصول إلى كافة عناصر المجتمع الأصلي و البالغ عددهم عاملاً هذا ما دفعنا إلى إختيار العينة و التي تمثلت في العينة العشوائية البسيطة و هي التي لا تعتمد الباحث في إختيارها على أي وسيلة مهما كانت بل تؤخذ بطريقة تضمن إعطاء جميع وحدات المجتمع فرصاً متساوية في الإختبار³ و قد تم حساب حجم العينة كما يلي:

$$\text{حجم} = \frac{n}{\times}$$

¹ رشيد زرواني: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية 3، ديوان المطبوعات الجامعة، المطبعة الجهوية فسطنه، 2008 .1802

² خالد أحمد فرحان المهدي، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2013 299.

³ الإحصاء الإجتماعي التطبيقات العلمية في العلوم الإجتماعي 1، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر 2013 59.

100

$$32 = \frac{2 \times 1}{1} \quad \text{حجم}$$

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

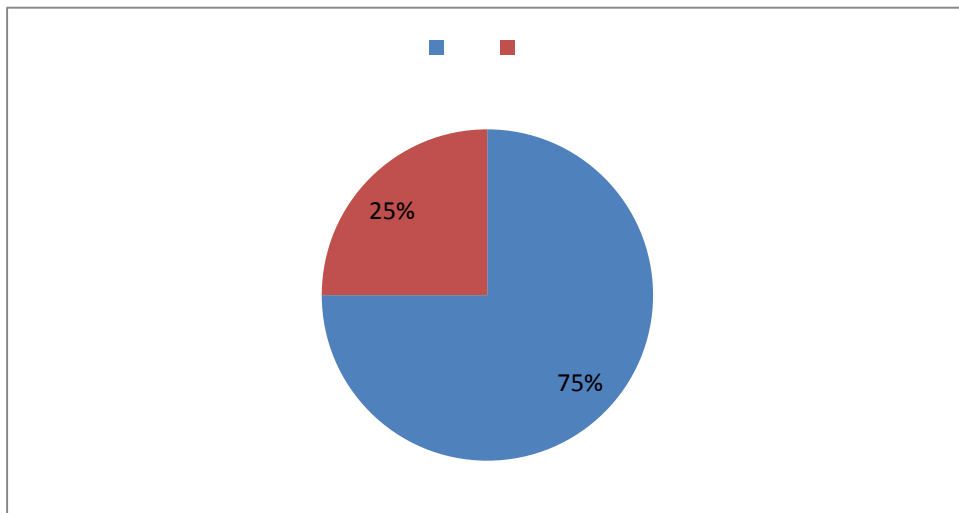
المحور الأول:المعلومات الشخصية.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	العدد	الاحتمالات العينة
%75	24	ذكر
%25	08	أنثى
%100	32	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول (01) و المتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد في مجتمع البحث ذكور بنسبة (75%) مقارنة بالإناث بنسبة 25% من مجمل العينة و هذا ما يتطلبه نشاط المؤسسة إن هذا التباعد في النسب المئوية يمكن إرجاعه إلى طبيعة عمل المؤسسة باعتبارها مؤسسة إنتاجية بحيث أن مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة تتلائم مع فئة الذكور على عكس الإناث التي ينحصر دورهم في الوظائف الإدارية فقط

توزيع العينة حسب متغير الجنس(ذكر . أنثى)



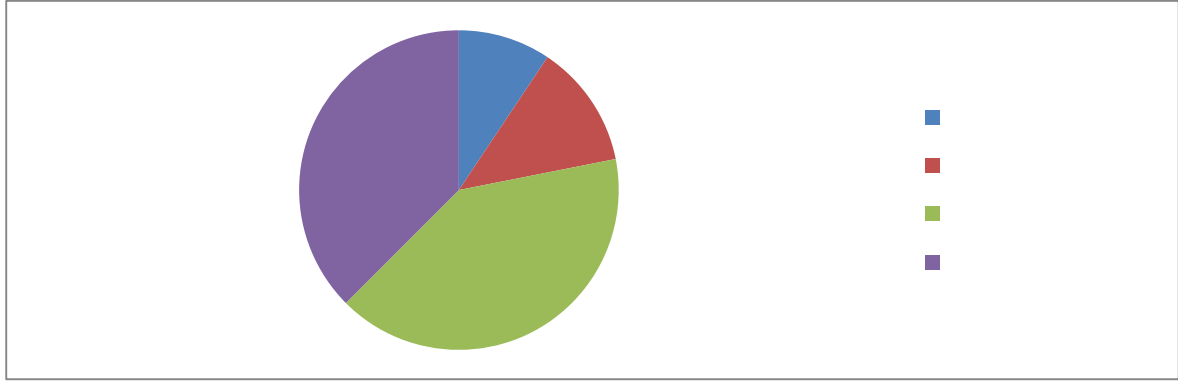
الجدول رقم (02): توزيع أفراد العينة حسب السن.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	03	9%
من 25 سنة إلى 35 سنة	04	12%
من 35 إلى 45 سنة	13	41%
أكثر من 45 سنة	12	38%
المجموع	32	100%

يتضح من الجدول رقم 02 أن 41 أكبر نسبة من العاملين التي تنحصر في الفئة العمرية 35 إلى 45 سنة، و في المقابل نجد نسبة 38% من مجموع أفراد العينة تنحصر في الفئة العمرية أكثر من 45 سنة، بينما 12% من مجموع أفراد العينة تنحصر في الفئة العمرية 25 سنة إلى 35 سنة، أما بالنسبة للفئة المتبقية و المتمثلة في 9% تنحصر في فئة أقل من 25 سنة.

إن هذه المعطيات إن دلت على شيء فأنها تدل على أن مؤسسة الديوان الوطني لتغذية الأنعام تعتمد شبه كلي في تحقيق أهدافها متمثلة في تقديم خدمات الإنتاجية على فئتي من 35 إلى 45 سنة و فئة الأكثر من 45 سنة بإعتبارهم يملكون الخبرة و الكفاءة و أنهم من ذوي الأقدمية و الذين سابق توظيفهم منذ إنطلاق أول عملية إنتاجية في المؤسسة أو إضافة العديد ممن على التقاعد السنّي الأخيرتين الماضيتين.

يوضح الشكل توزيع أفراد العينة حسب السن.



الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

الإحتمالات	العدد	النسبة المئوية
ابتدائي	00	%00
متوسط	05	%16
ثانوي	18	%56
جامعي	09	%28
المجموع	32	%100

يبين التحليل الإحصائي في الجدول رقم (03) و الخاص بالمستوى التعليمي أن 18 مبحوث و نسبتهم 56% لديهم مستوى ثانوي، أيضا 09 مبحوثين متحصلين على شهادة جامعية لقد رسبتهم 28% في حين 05% من المبحوثين لديهم مستوى متوسط و التي تقدر نسبتهم 16% في حين نجد إنعدام المستوى الابتدائي.

و من خلال ماسبق يمكن القول بأن أغلبية العمال المتواجدين في المؤسسة سنهم يفوق 35 سنة و لم يكن مستواهم الدراسي آنذاك يتعدى المستوى الثانوي بسبب الظروف الإجتماعية و الإقتصادية فالمؤسسة اليوم تعتمد على خبرة و الأقدمية التي يمتلكها العمال بالإضافة اللى خريجي الجامعة

توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

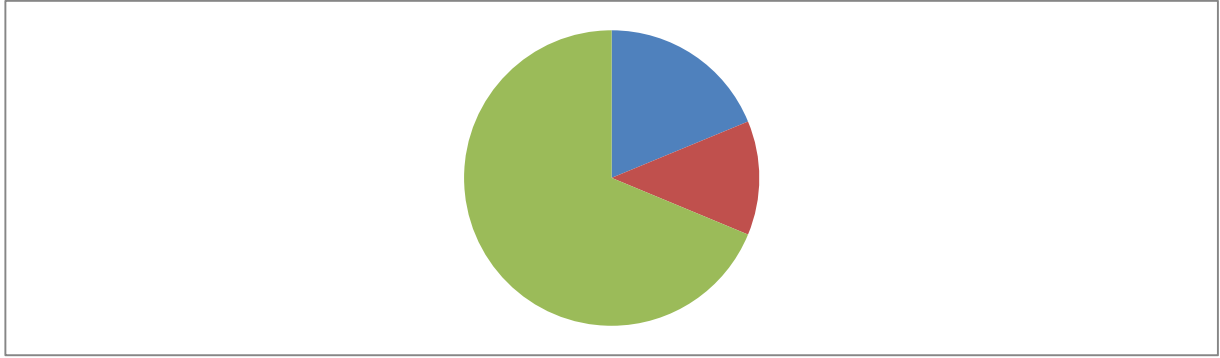
الجدول رقم (04) يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
غير متزوج	08	25
متزوج	22	69
مطلق	02	6
أرمل	0	0
المجموع	32	100

تؤكد الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (04) مايلي أن نسبة 69% من مجموع أفراد العينة متزوجون، و نسبة 25% من مجموع العينة غير متزوجون، أما المطلقون فنجد نسبة ضئيلة ممثلة في 6% في حين تنعدم فئة الأرامل.

من خلال البيانات الواردة أعلاه يتضح لنا أن أغلبية العمال متزوجون و هذا ما يساهم في تحقيق معدلات الإستقرار النفسي و الإجتماعي و بالتالي يتحملون المسؤولية أكثر من غيرهم و يحرصون على أداء الأعمال التي يكلفون بها لأن إرتباطهم الأسري يجعلهم أكثر إرتباطا بالمؤسسة بإعتبار المؤسسة مصدر لرزقهم و بالتالي يساهم هذا ما يؤكد أبرهام ماسلو في نظرية سلم الحاجات أن تحقق الحاجة السيكولوجية يؤدي إلى تحقيق باقي الحاجات الأخرى من بينها تحقيق الذات في العمل

و يتضح ذلك من خلال الشكل التالي توزيع العينة حسب متغير حسب الحالة المدنية

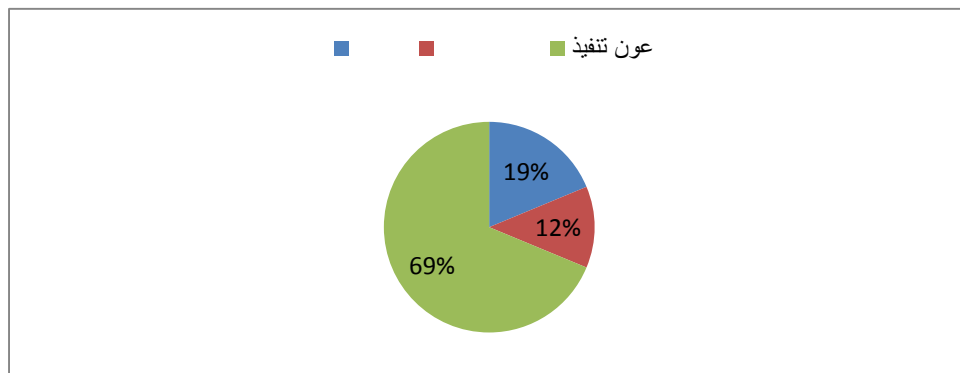


جدول رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
إطار	06	19%
عون تحكم	04	13%
عون تنفيذ	22	69%
المجموع	32	100%

حسب معطيات الجدول فإن الفئة السوسو مهنية و الخاصة بأعوان التنفيذ التي تعبر غالبية عمال المؤسسة و المقدره نسبتها ب 69% تليها نسبتين و المقدره ب19% و التي تمثل فئة إطارات و 12% تمثل فئة أعوان تحكم و يتضح أن مؤسسة تغذية الأنعام و بحكم أنها مؤسسة إنتاجية يتطلب تنفيذ الأعمال أكثر من إدارتها و التحكم فيها ، تم إن طبيعة عمل تحتم على المؤسسة تخصيص الكثير من العمال و إدماجهم في الفئة السوسيو مهنية

و الشكل التالي يوضح معطيات جدول توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

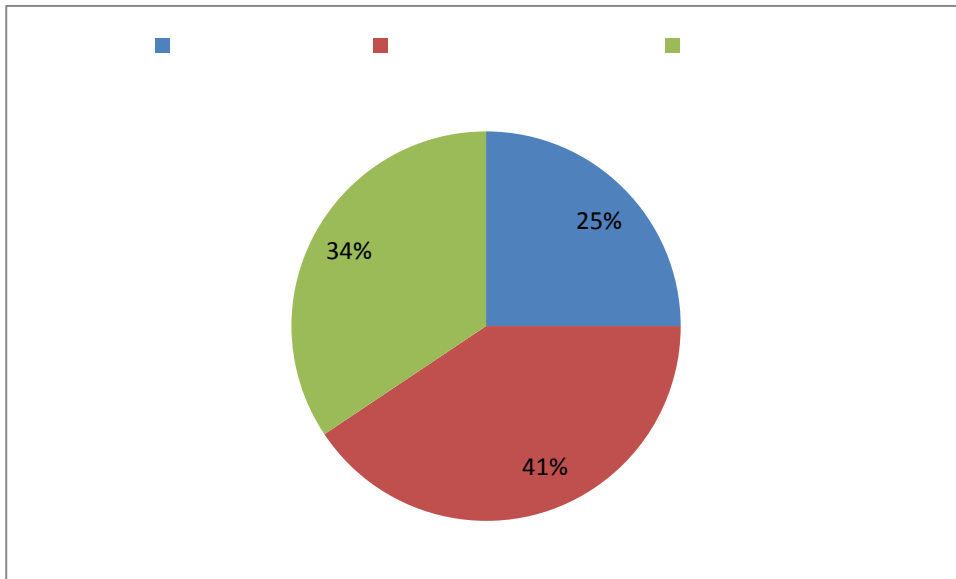


الجدول

الاحتمالات	العدد	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	08	25%
من 10 سنوات إلى 20 سنة	13	41%
أكثر من 20 سنة	11	34%
المجموع	32	100%

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة مقدرة بـ 41% ممثلة لذوي الخبرة في المجال و المحصورة في الفئة من 10 سنوات إلى 20 سنة) يليهم ممن لديهم الخبرة أكثر و أقدمية في المؤسسة و المحصورة في الفئة اكث 20 سنة و مقدرة نسبتهم 34 % خبرتهم عن 10 بتهم ب 25%

و هذا يعني أن النسبة العظمى من شاغلي الوظيفة هم أصحاب الخبرة و الأقدمية وبالتالي مسايرة العمال للتغيرات التنظيمية التي شهدتها مؤسسة منذ تأسيسها و الشكل الموالي يوضح معطيات الجدول توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية



المحور الثاني: التغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (07): التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي داخل مؤسسة

النسبة المئوية	العدد	العينة			
		الإحتمالات			
%63	20	النسبة المئوية	العدد	يظهر هذا التغيير	نعم
		%30	06	خلف مناصب جديدة	
		%50	10	تسريح العمال	
		%20	04	زيادة المسؤوليات	
		%100	20	المجموع	
%37	12	لا			
%100	32	المجموع			

من خلال الجدول يتضح أن 63% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة قامت بإحداث تغيير على مستوى المعدل التنظيمي و أن هنا 30% أقرروا بأن حدث من أجل خلق مناصب جديدة و 50% أقرروا أن هذا التغيير جاء من أجل تسريح العمال في حين نجد 20% أقرروا بأن هذا التغيير جاء من أجل زيادة المسؤوليات

و في المقابل نجد 37% من أفراد العينة تقر بأنه لم يحدث أي تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي.

نستنتج من خلال ما تقدم أن المؤسسة فعلا قامت بتغيير هيكل تنظيمي و هذا ما أثبتته إجابات أفراد العينة، و التي تبين أن عملية إعادة تصميم الهيكل ركزت على تسريح العمال بسبب نهاية عقود ما قبل تشغيل مما أدى إلى إعادة توزيع الإختصاصات و جميع الوظائف وزيادة مسؤوليته الخاصة بعد تقاعد بعض العمال أصحاب الخبرة.

(08): توجد خلافات داخل المؤسسة بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى هيكل تنظيمي.

المئوية	العينة		
	المئوية		أسباب الخلافات هي
%69	22	10	خلل في نمط القيادة
		05	نقص الإتصال بين أطراف
		07	وجود أهداف متعارضة
		22	
%31	10		
%100	32		

من خلال شواهد الميدانية الواردة في جدول رقم (08) يتضح 69 % من أفراد العينة أقررو بأن هناك خلافات بسبب إدخال تعديلات إدارية على مستوى هيكل تنظيمي

حيث نجد 45 % يؤكدون أن سبب خلاف بسبب خلل في نمط قيادة في حين نجد 23% منهم أقررو بأن ذلك يعود إلى نقص إتصال بين أطراف صراع

في حين أن 32% أقررو بوجود أهداف متعارضة داخل مؤسسة في المقابل نجد أقررو بوجود أهداف متعارضة داخل مؤسسة في المقابل نجد 31% من أفراد عينة البحث أقررو بأنه لا توجد خلافات بسبب إدخال تعديلات إدارية جديدة على مستوى الهيكل التنظيمي و نستنتج من خلال ما تقدم أنه توجد خلافات بسبب إدخال تعديلات إدارية و هذا ما أكدته نتائج المبحوثين و يرجع ذلك بدرجة الأولى إلى خلل في نمط القيادة و عدم وضوح الإتصال بين أطراف مما ينجم عنه إختلاف في مصالح و الأهداف مما يؤدي إلى شعور بالإحباط الذي يترتب عنه عجز عن أداء العمل و تعارض الأدوار و غموضها التالي أن تعليمات الإدارية تحمل نوع من سلطة و رقابة صارمة أو حتى وجود أعمال تفوق جهود العاملين

(09): الخلافات بين العمال بخصوص تقسيم العمل

النسبة المئوية		

72%	23	
28%	09	
100%	32	

تشير المعطيات الإحصائية 09 مايلي :

72% العينة أقرروا بأن هناك خلافات بين العمال بخصوص تقسيم العمل

28% من مجموع أفراد العينة أقرروا بأنه لا يوجد خلافات بسبب تقسيم العمل داخل

نستنتج من خلال ما عرض أن تقسيم العمل أدى إلى حدوث خلافات بين العمال و هذا ما أكدته معظم إجابات مبحوثين و هذا ما يجعلنا نفسر بأن خلاف يعود لأسباب متعلقة بالمنظمة و أسباب شخصية تتعلق بالعامل بسبب تداخل في الإختصاصات و تضارب القدرات بين مستويات الإدارية.

(10): زيادة الوحدات بالمؤسسة يؤدي إلى نشوب نزاع بين العمال

المئوية	لعينة		
	النسبة المئوية		هذا راجع إلى

%75	24	%25	08	غياب التنسيق بين العمال
		%19	06	عدم القدرة على عمل المسؤولية
		%31	10	سوء العلاقة بين العمال
		%75	24	
%25	08			
%100		34		

من خلال شواهد الميدانية الواردة في الجدول رقم (10) يتضح مايلي

-75% من أفراد عينة البحث أقرروا بأن هناك نزاع بين عمال بسبب زيادة الوحدات، حين جاءت نسبة 31% منهم لتبين أن ذلك راجع إلى سوء العلاقة بين العمال و نسبة 25% تعود إلى غياب تنسيق ونسبة 19 % تعود إلى عدم القدرة على تحمل المسؤولية.

و في المقابل نجد 25 % من أفراد عينة البحث أقرروا بأنه لا يوجد نزاع بين العمال بسبب زيادة الوحدات داخل المؤسسة.

نستنتج من خلال ما تقدم أن زيادة الوحدات داخل المؤسسة تؤدي إلى نشوب نزاعات بين العمال و هذا ما أكدته أغلبية إجابات المبحوثين، و يرجع ذلك إلى سوء العلاقة بين العمال و التنسيق عدم قدرة على تحمل المسؤولية حيث إن زيادة مسؤولياتهم و انتقالهم من عملهم المعتاد و المؤلف يجعلهم لا يملكون مهارات كافية خاصة إذا كانت هذه الزيادة في المسؤوليات مهارات كافية خاصة إذا كانت هذه الزيادة في المسؤوليات بطريقة فجائية مما يؤدي إلى حدوث مشاكل داخل المؤسسة و الذي ينجم عنه التراجع في الأداء و الامبالاة في أداء الأعمال و لا بأهداف المؤسسة.

جدول رقم (25): علاقة دمج الوحدات التنظيمية بخلافات المدير مع الموظفين.

المجموع		لا		نعم		خلافات بين المدير و الموظفين دمج الوحدات التنظيمية
		النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
100	30	10	03	90	27	نعم
100	02	100	02	00	00	لا
100	32	16	05	84	27	المجموع

يشير 84 من أفراد العينة يقرون انه توجد خلافات بين المدير بخصوص دمج الوحدات التنظيمية، مقابل 16 من أفراد العينة منهم قالوا لا توجد خلافات بين المدير بخصوص دمج الوحدات التنظيمية وعند الدخول إلى خانات التقاطع نجد أن النسبة مرتفعة عند عدد العمال الذين صرحوا بنعم ونسبتهم 90 وفي المقابل نجد 10 قالوا لا توجد خلافات .

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة قوية ، إذن فتأثير دمج الوحدات يؤدي إلى حدوث خلافات بين المدير والموظفين حول أداء الوظيفة وهذا بسبب الاختلاف في الآراء والأفكار. نستنتج من خلال ذلك أن تصادم المصالح ونقص روح المبادرة وتضارب القرارات الإدارية في كافة المستويات يؤدي إلى غياب الاتصال بين الإدارة والعمال ، كما أن نمط القيادي له تأثير علي العمال ، خاصة في ما يتعلق بتأخر في انجاز المهام وحالة الصرامة في تطبيق القوانين ولان توجهات المدير

تستند علي ضوابط واضحة الأمر الذي يزيد توتر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين خاصة في حالة عدم تطبيق الأوامر ،وبهذا يصبح العامل تحت سلطة المدير وبالتالي يشعر انه تحت الضغط وإما أن يكون مجبرا علي العمل تحت الضغط أو يكون مصيره الإزاحة من منصب أو تغييره خاصة في غياب العدالة التنظيمية .

جدول رقم(26): علاقة بين تغيير في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل

		نعم		تقسيم العمل	
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
100	20	25	05	75	15
100	02	12	04	67	08
100	32	28	09	72	23

يشير الاتجاه العام للجدول إلي أن 72 من أفراد العينة يقرون ان هناك علاقة بين التغيير في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل، في حين نجد نسبة 28 تقارنه لا التغيير في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل .

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة عكسية قوية أن هناك علاقة بين تغيير في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل . نستنتج من خلال ما تقدم أن الهدف من تغيير في الهيكل التنظيمي هو زيادة الإنتاجية وتقليص من تكاليف الإنتاج وبلوغ مستوى الربحية وخاصة في ظل المنافسة القوية التي تعيشها المؤسسة ،وهذا ما يجعل المؤسسة تتبع طريقة تقسيم العمل من اجل ربح الوقت وتوفير احتياجات المؤسسة ،وهذا ما يجعله ينعكس بالسلب علي درجة رضا العاملين بسبب حدوث

الخلاف دائم بين العاملين بسبب أسباب شخصية وتضارب بين المستويات الإدارية وتداخل في الاختصاصات وخاصة وأن تغيير لم يكن واضح المعالم بالنسبة للموظفين ولهذا علي مؤسسة ديوان الوطني من تفحص ما يتطلبه العمل من تغييرات للارتقاء بأداء العاملين وإعادة توزيع الصلاحيات لما يتوافق من متطلبات العمل.

جدول رقم (27): علاقة بين شعور العمال بان التغيير يمس في مصالحهم وتقسيم العمل

تقسيم العمل		تغيير يمس	
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
100	27	22	06
100	05	60	03
100	32	28	09

يشير الاتجاه العام للجدول إلي أن 72 من أفراد العينة يقرون ان هناك علاقة بين شعور العمال بان التغيير يمس في مصالحهم وتقسيم العمل، في حين نجد نسبة 28 تقرانه لا توجد بين شعور العمال بان التغيير يمس في مصالحهم وتقسيم العمل .

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة قوية أن هناك علاقة قوية بين شعور العمال بان التغيير يمس في مصالحهم وتقسيم العمل، وتقسيم العمل .

الذين يشعرون بان التغيير يمس مصالحهم الخاصة فله

عدة تفسيرات قد يكون هذا تغيير يمس المصلحة الشخصية للعامل

الأهداف وعدم الرضا عن تقسيم العمل مما أهدافه

يجعله اقل ولاء للمنظمة ،ضف إلى ذلك عدم مرونة الوقت كما أن الإدارة لا تزود العاملين بمعلومات كافية قبل قيام بعملية التغيير شعورهم ناجم عن عدم درايتهم بالأهداف متعلقة بتقسيم العمل ،ولهذا علي مؤسسة الديوان الوطني لتغذية العاملين واطلاعهم علي مجريات سير والأهداف التي تسعى لتحقيقها من خلال تقسيم العمل باعتبار أن تغيير عملية ضرورية ، (15) بسؤال هل تواجهك صعوبات من خلال تقسيم ا تقليل من صعوبة العمل ورفع من .

جدول رقم (28): علاقة توضح صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات الإدارية في الهيكل التنظيمي .

		تعديلات إدارية			
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار
100	21	14	03	86	18
100	11	64	07	36	04
100	32	31	10	69	22

يشير الاتجاه العام للجدول إلي أن 69 من أفراد العينة يقرون أن هناك علاقة توضح صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات الإدارية في الهيكل التنظيمي ، في حين نجد نسبة 28 تقرانه لا توجد علاقة توضح صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات الإدارية في الهيكل التنظيمي .

نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة قوية علاقة توضح صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات الإدارية في الهيكل التنظيمي .

نستنتج من خلال ما تقدم أن هناك علاقة بين صراع المصالح بين العمال والإدارة حول إدخال تعديلات إدارية في الهيكل التنظيمي ويعود ذلك إلى أسباب تتعلق بفرص التطور المهني ،وبالتالي عدم تلاؤم بين الفرد والوظيفة بسبب إدخال التعديلات الإدارية مما يؤدي إلى انخفاض مستوي الأداء أن تغييرات الإدارية التي شهدتها مؤسسة الديوان الوطني في مختلف المجالات تشكل نوعا من ضغط علي الأفراد لان الاختلاف في المناصب يؤدي إلي اختلاف في درجات السلطة ،ثم إن تنفيذ هو عملية تحويل الأوامر من الفئات الإدارية العليا مرورا بالفئات الوسطي أي تمثل دور الوساطة بين القمة والهرم ومادمت المؤسسة إنتاجية فهي تركز علي وفرة المنتج وجودته ولهذا تبقى الفئة الأكثر تحكما هي الفئة التي تملك السلطة لهذا هنا دائما صراع مصالح بين الإدارة والعمال .

جدول رقم(29): علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وخلافات بين المدير والموظفين

		خلافات بين المدير				المشاركة في اتخاذ القرار
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
100	23	14	02	86	21	
100	09	64	03	36	06	
100	32	31	05	69	27	

يشير الاتجاه العام للجدول إلي أن 69 من أفراد العينة يقررون أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والخلافات بين المدير والموظفين ، في حين نجد نسبة 31 تقرانه لا توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والخلافات بين المدير والموظفين .

وبالتالي نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات خلافات بين المدير والموظفين .

نستنتج من خلال ما تقدم أن خلاف بين المدير والعمال يشكل نمط الإشراف (القيادة) أو سلوك القيادي ،لأن هناك دراسات أجريت في العديد من المناطق أثبتت أن هناك علاقة بين نم القيادي والأداء الوظيفي ،وهذا النمط يختلف باختلاف ثقافة المجتمع وثقافة المؤسسة ،حيث أن هناك من الأفراد يحبذون الأسلوب المرن المتساهل ،وآخرون الأسلوب المتسلط وفريق آخر يحبذ الأسلوب الديمقراطي وكل مجتمع حسب خصوصيته و يمكن في مؤسسة وحدة من تطبيق جميع النظريات z, γ, x من اجل رفع من الأداء والمردودية

جدول رقم (30): تبادل الآراء بين العمال والإدارة وعلاقته بإدخال تعديلات إدارية جديدة علي مستوي الهيكل التنظيمي .

						إدخال تعديلات إدارية تفادي الصراع
النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	النسبة المئوية	تكرار	
100	07	00	00	100	07	
100	23	40	09	60	14	أحيانا
100	02	50	01	50	01	
100	32	32	10	68	22	

يشير الاتجاه العام للجدول إلي أن 68 من أفراد العينة يقرون أن هناك علاقة بين صراع المصالح بين العمال والإدارة وإدخال تعديلات إدارية جديدة علي مستوي الهيكل التنظيمي ، في حين نجد نسبة 32 تقرانه لا توجد علاقة بين صراع المصالح بين العمال والإدارة وإدخال تعديلات إدارية جديدة علي مستوي الهيكل التنظيمي.

وبالتالي نلاحظ أن خانات التقاطع تدعم الاتجاه العام للجدول وبهذا يمكن القول أن هناك علاقة بين صراع المصالح بين العمال والإدارة وإدخال تعديلات إدارية جديدة علي مستوي الهيكل التنظيمي .

نستنتج من خلال ما تقدم إن التطور التاريخي للمؤسسة ميدان الدراسة (الديوان الوطني) جعلها في انتقالها مصدرا لتغيير هيكلها ، هذا التغيير التنظيمي سمح بإعادة إدخال تعديلات إدارية والإنتاجية وصحبه تغيير في المصالح وبالتالي اثر علي الوظائف ونطاقات الإشراف ،وبالتالي إن تبادل الآراء بين الإدارة والعمال يجعلهم أكثر رضا عن متخذ القرار بإجراء تعديلات الإدارية علي مستوي الهيكل التنظيمي

وبطبيعة الحال فتغيير في الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تبني إستراتيجية تتماشى والهيكل التنظيمي الجديد ،وكذا يجب أن يتصف بالمرونة ومن منطلق تحسين أداء الشركة أدي إلى تبني إستراتيجية جديدة في ضوء زيادة الجودة لتحقيق الميزة التنافسية من جهة والحفاظ علي حصتها السوقية من جهة أخرى الأمر الذي يفرض علي المؤسسة من تبادل الآراء حتى لا يؤثر ذلك علي أهدافها وأهداف العمال .

كالمعلم الحق لا يملك

دليل المقابلة:

1. ماهي أنواع التغييرات التي تعتمدها المؤسسة؟

.....

2. هل تغييرات التي حدثت علي مستوي المهام اثرت علي طبيعة العلاقة بين العمال؟

.....

3. هل قامت المؤسسة بتسريح العمال اثناء عمليات التغيير؟

.....

4. هل توجد خلافات بين العمال؟

.....

5. ماهي أسباب حصول الصراعات داخل المؤسسة؟

.....

6. هل تتدخل الإدارة في حل الصراعات؟

.....

7. هل تراعي المؤسسة الجانب الاجتماعي في عملية التغيير؟

.....

8. هل يوجد صراع حول السلطة؟

.....

9. هل التغيير الذي حدث اثر علي توزيع السلطة؟

.....

10. كيف اثر التغيير عليك شخصيا؟

.....

قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الأستاذ زيان عبد الوهاب

الأستاذ يحيى عبد المالك

الأستاذ خريش زهير

الأستاذ دادي محمد

الخلافة

من خلال ما تم تقديمه في هذه الدراسة "إدارة التغيير وعلاقتها بالصراع التنظيمي" يمكن القول أن التغيير التنظيمي يعتبر من أهم العمليات الإستراتيجية أو احد مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي لها تأثير كبير علي سلوك الأفراد ،أي أنها محدد أساسي لنجاح أو فشل المنظمات فالتغيير التنظيمي هو منظومة متكاملة من العمليات والإجراءات الإستراتيجية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة ،

ولكي يكون التغيير التنظيمي مفيد يجب علي المؤسسة أن تولي اهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية في عملية التغيير ،وذلك من خلال توفير بعض المتطلبات كالاستماع إلي انشغالاتهم والتقرب منهم مما يؤدي إلي كسب ولائهم ،والتقليل من نسبة مقاومة التغيير والتخفيف من شدة الاحتكاك والصراع .

ولهذا تسعى الجزائر كغيرها من الدول النامية لإحداث تغيير شامل لتجديد مختلف قطاعاتها،ومن بينها الديوان الوطني لتغذية الأنعام بالرحوية وذلك من اجل توسيع نشاط المؤسسة وضمان استمرارها وبقائها في ظل المنافسة والتحديات التي تواجهها وعليه فقد تبين لنا من خلال الجانب النظري أن المنظمات الناجحة تولي اهتمام بالغا بالتغيير والصراع حتى لا يؤثر بالسلب علي سير المؤسسة وذلك من خلال تفاديه وتحكم به فالقد تبين لنا من خلال الجانب التطبيقي أن عمال المؤسسة لا يتمتعون بالرضي وهو ما يدل علي ضعف فعالية المؤسسة وهذا ما تبين لنا من خلال نتائج الدراسة .

وفي الأخير يمكن أن نشير إلي أن محاولتنا لدراسة الموضوع خطوة إضافية تضاف إلي ميدان علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،ولا نزع أننا أحطنا بكل مقتضيات البحث العلمي كما ينبغي لان ذلك الأمر بعيد كل البعد خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية ولذلك نود الإشارة إلي وجود آفاق أخرى مكملة لما جاء في هذه الدراسة ،وإشكاليات جديدة يمكن أن تكون محاور لبحوث قادمة.