وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

المدية

قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية

تخصص:علم اجتماع (تنظيم و عمل)

الصراع في المنظمة و فعالية التسيير الإداري

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إعداد الطالبتين:

- بن مزيان إيمان
- بن شكاو سارة

إشراف الدكتورة:

- سبخاوي حنان

السنة الجامعية

2018/2017

شكر و تقدير
الإهداء
قائمة الأشكال
قائمة الجداول
المقدمة..... أ
الباب الأول: الإطار المنهجي و النظري
الفصل الأول: الإطار المنهجي
أسباب اختيار الموضوع..... 09
أهمية و أهداف الدراسة..... 09
الإشكالية..... 10
فرضيات الدراسة..... 11
المفاهيم..... 11
الدراسات السابقة..... 14
الفصل الثاني: الصراع التنظيمي
تمهيد
1_ ماهية الصراع التنظيمي.....
1_1_ مفهوم الصراع..... 25
1_2_ مكونات نشوء الصراع..... 26
1_3_ خصائص الصراع..... 27
1_4_ مجالات الصراع..... 27
1_5_ مصادر الصراع..... 28
1_6_ طبيعة الصراع..... 32
2_ أسباب الصراع (السلبيات و الايجابيات)
2_1_ أسباب الصراع..... 33
2_2_ تأثير الصراع..... 35
2_3_ مراحل الصراع..... 36

2_4_ مستويات الصراع..... 37

2_5_ الآثار الايجابية و السلبية للصراع..... 38

3_ إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع 40

3_1_ إسهامات كارل ماركس..... 40

3_2_ الماركسية و البيروقراطية..... 41

3_3_ الماركسية الجديدة ونظرية الصراع..... 42

3_3_1_ رالف داهندورف..... 43

3_3_1_1_ وظائف الصراع في الكل الاجتماعي عند داهندورف..... 43

3_3_1_2_ قضايا مخطط داهندورف..... 43

3_3_1_3_ فكرة النظام عند داهندورف..... 44

3_3_1_4_ النقد..... 44

3_3_2_ لويس كوزر..... 45

3_3_2_1_وظائف الصراع الاجتماعي عند كوزر..... 45

3_3_2_2_ أنواع الصراع عند كوزر..... 45

3_3_2_3_ أسباب الصراع عند كوزر..... 46

3_2_4_ شدة الصراع عند كوزر..... 47

5_أنواع الصراع و استراتيجيات إدارته..... 47

5_1_أنواع الصراع..... 48

3_2_ أنواع الصراع من حيث مسبباته..... 50

3_3_ أنواع الصراع من حيث درجة ظهوره..... 51

3_4_ وظائف الصراع و نتائجه..... 53

3_5_ أساليب إدارة الصراع..... 56

3_6_استراتيجيات محددة لإدارة الصراع..... 57
3_7_ اليات و استراتيجيات حل الصراع..... 57
الفصل الثاني: فعالية التسيير الاداري
تمهيد
1_ ماهية الفعالية التنظيمية..... 62
1_1_مفهوم الفعالية التنظيمية..... 62
1_2_ أنماط و صور الفعالية التنظيمية..... 62
1_3_معايير قياس الفعالية التنظيمية..... 65
1_4_ مداخل قياس الفعالية التنظيمية..... 67
2_ التسيير الإداري..... 69
2_1_ مفهوم التسيير الإداري..... 69
2_2_ مراحل التسيير في الجزائر..... 69
2_3_ وظائف و أنواع التسيير الإداري..... 71
2_4_ مبادئ عملية التسيير الإداري..... 71
2_5_ أهمية التسيير الإداري..... 72
الباب الثاني: الجانب الميداني
الفصل التطبيقي
أولا: مجالات الدراسة..... 77
1_ المجال المكاني..... 77
2_المجال الزماني..... 82
3_ المجال البشري..... 82
ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة..... 83
1_ منهج الدراسة..... 83
2_ أدوات الدراسة..... 83

1_الملاحظة..... 83
2_الاستمارة..... 83
3_ العينة و طريقة اختيارها..... 84
رابعا: عرض بيانات الفرضيات و تحليلها..... 85
1_ بناء و تحليل البيانات الشخصية..... 85
2_ بناء و تحليل الفرضية الأولى..... 88
3_ استنتاج الفرضية الأولى..... 96
4_ بناء و تحليل الفرضية الثانية..... 97
5_ استنتاج الفرضية الثانية..... 102
خامسا: الاستنتاج العام للدراسة..... 103
خاتمة..... 104
قائمة المراجع

شكر و تقدير

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

الحمد لله سبحانه و تعالى الذي وفقنا للوصول لهذه المرتبة العلمية و توفيقه لنا لإتمام مذكرة

نهاية التخرج لنيل شهادة الماستر

كما نتقدم بالشكر للدكتورة المشرفة

سبخاوي حنان

التي نكن لها فائق الاحترام و التقدير و التي دعمتنا و ساعدتنا و كلما سألنا عن معرفة

زودتنا بها

إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع

الشكر لأساتذتي الأفاضل و كل التقدير لكل من درسوني خلال دراستي الجامعية أشكرهم

على مجهودهم

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى المؤطر

"بطاش أمين" من مؤسسة سونلغاز الذي زودنا بكل المعلومات التي تخدم بحثنا العلمي

ونتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة المناقشين و إلى كل من كانت له مساهمة في إتمام هذا

العمل

و إلى العائلتين

و طبعا دون أن ننسى طلبة الماستر علم اجتماع تنظيم و عمل دفعة 2018

الإهداء

إلى من قال فيهما عز و جل:« و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا » [الإسراء 24]

إلى روح والدي تغمده الله برحمته، و إلى والدتي بارك الله لنا في عمرها

إلى إخوتي، و الى رفيقتي في العمل و صديقتي سارة

قائـــمة الأشــكال:

الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصادر الصراع	31
02	مراحل الصراع	37
03	أساليب الصراع	55
04	استراتيجيات حل الصراع	56

قائـــمة الجـداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس و السن	85
02	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة و المستوى التعليمي	86
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	87
04	يمثل الاختلاف بين الأقسام حول العمل و علاقته بالتسلسل الوظيفي	88
05	يمثل الاختلاف حول كيفية اداء المهام و علاقته بالمستوى التعليمي	89
06	يمثل المعاناة من تقدير الجهود و علاقته بالأقدمية	90
07	يمثل دخول العمال في صراع مع الادارة	91
08	يمثل حظوظ العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة و علاقته بردة فعل العمال في حال تغيير قرارات و برامج داخل المؤسسة	91
09	يمثل رأي العمال حول رئيسهم في تقبل الأراء التي يعطوها له في العمل	92
10	يمثل رأي العمال حول وجوب اشراكهم في القرارات و علاقته بالمستوى التعليمي	93
11	يمثل رأي العمال في ان عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى ظهور تناقضات و علاقته بتحقيق أهداف المنظمة	94
12	يمثل تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة يؤدي الى الصراع و علاقته بالتسلسل الوظيفي	95
13	يمثل رأي العمال في الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الصراع و رأيهم في استراتيجية التعاون كاستراتيجية مناسبة لتفادي الصراع	97
14	يمثل رأي العمال بأن التعاون هو تفاعل ايجابي بين العمال من أجل تحقيق أهداف المنظمة	98
15	يمثل رأي العمال في أن التعاون يدل على الاستقرار بين المصالح حسب الأقدمية	98
16	يمثل العوامل التي تجعل العمال يتعاونون فيما بينهم و علاقته بالوظيفة	99
17	يمثل لنا وجود قرابة بين العاملين	100
18	يمثل لنا وجود عمال من نفس المستوى التعليمي في نفس المصلحة و علاقته بالأقدمية	101

المقدمة:

تتميز العلاقات التنظيمية في المنظمات الحديثة بالتعقيد و التشابك و التداخل، لأن المنظمات الحديثة تعمل من خلال تكامل جميع الأطراف و الوحدات المكونة لها و تعاونها، و تعدد الأطراف العاملة في المنظمة و المتعاملة معها يفرز الكثير من المشكلات .

كل هذا نتيجة لزيادة درجة تعقيد الحياة و تطورها و ظهور التنظيمات الإدارية، و لأن الإنسان هو محورها الرئيسي و الذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات و التي تعتمد على التفاعل بين الأفراد حيث أن هذا التفاعل يمكن أن يؤدي في الكثير من الأحيان إلى اتفاق العاملين في مواقفهم و تعارضهم في مواقف أخرى، و هذا التعارض و الاختلاف يقود إلى نشأة الصراع التنظيمي و الذي يعتبر من الإشكالات التي تواجه قادة المنظمات في عملهم اليومي .

و هذا الصراع يكون نتيجة لتعارض أو تداخل الأدوار و المسؤوليات، أو نتيجة للعوامل الشخصية و القيم و الأهداف، مما يؤدي إلى اختلاف وجهات النظر حول بعض القرارات داخل المنظمة.

و الصراع في ظل الإدارة الحديثة أمر طبيعي الحدوث و يصعب تجنبه داخل أي بنيان تنظيمي، و على المنظمات الاعتراف به كظاهرة طبيعية و عادية .

و هذا الصراع أن لم ينظر إليه بنظرة ايجابية، و إن لم يوجه بالطرق المناسبة يصبح مشكلة تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ولابد من وجود إستراتيجية مناسبة .

و من هنا فان هذه الدراسة تحاول إلقاء الضوء على واقع الصراع و أنواعه و استراتيجيات إدارته داخل (مؤسسة سونلغاز بالمدية) و قد قسمنا هذه الدراسة إلى بابين بحيث :

يشمل الباب الأول فصلين (الإطار المنهجي و الإطار النظري للدراسة) حيث:

_ تناولنا في الفصل الأول: مشكلة الدراسة و تحديد الإشكالية، أهمية الدراسة، أهدافها، و تحديد بعض المفاهيم و التطرق لبعض الدراسات السابقة .

_ و قسمنا الفصل الثاني إلى أربعة (04) مباحث حيث:

تناولنا في المبحث الأول الصراع بحيث تطرقنا إلى مفهومه، مكونات نشوءه، خصائصه و بعض مجالاته و مصادره و طبيعته .

_ أما المبحث الثاني: فقد تناولنا فيه أسباب الصراع و حددنا فيه أسبابه، تأثير الصراع و مراحله، مستوياته و الآثار الايجابية و السلبية له .

_ أما المبحث الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى أنواع الصراع و استراتيجيات إدارته و تطرقنا فيه أيضا إلى أنواعه و الأساليب و الوظائف .

_ أما المبحث الرابع: فقد تناولنا فيه إسهامات كارل ماكس في نظرية الصراع .

_ و الفصل الثاني: قد شمل الفعالية التنظيمية و التسيير الإداري و الذي قسم إلى مبحثين:

_ فقد تناولنا في المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية بحيث تطرقنا فيه إلى مفهومها و أنماط و صور الفعالية و معايير و مداخل قياسها .

_ أما المبحث الثاني: فقد تناولنا فيه التسيير الإداري بحيث تطرقنا إلى مفهومه و مراحل التسيير في الجزائر و كذا الوظائف و الأنواع و الأهمية بالاظافة إلى مبادئ عملية التسيير .

_ أما الفصل الرابع: فمن خلاله حاولنا إبراز أهم الخطوات و الإجراءات المنهجية التي اعتمدتها الدراسة الراهنة، حيث تضمنت في بدايتها مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، كما تم عرض منظم للبيانات التي جمعت ميدانيا، من خلال العرض الكمي لمعطيات الجداول، بعد جمع المعلومات و تفريغها في جداول بسيطة عن كل سؤال من الاستمارة، و جداول مترتبة تجمع أكثر من سؤال، و عرض كيفي يتضمن إجابات أفراد العينة المبحوثة، و كذا تحليل و تفسير معمق لبيانات الجداول و الربط بين المتغيرات و اختبار الفروض، و تحليل النتائج المتوصل إليها و عرض النتيجة العامة .

و في الأخير الخاتمة .

1_ أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- البحث في أسباب و نوعية الصراع داخل المؤسسة و علاقته بفعالية التسيير الإداري .

- الرغبة في اكتشاف و التعرف على جوانب الصراع داخل المؤسسة.

- تطابق موضوع الصراع مع التخصص .

الأسباب الموضوعية:

- اهتمام العديد من النظريات بالصراع التنظيمي و البحث عن عوامل الصراع في التنظيم الإداري الجزائري .

- محاولة البحث في العلاقة بين أعضاء التنظيم و المصالح المشتركة بينهم و التي يوفرها التنظيم في إثارة الصراع بين الأفراد و الجماعات.

2_ أهداف الدراسة:

- البحث في الأسباب و العوامل التي تؤدي إلى الصراع و كيفية تحقيق الفعالية التنظيمية .

- مساهمة هذه الدراسة في طرح اظافات للدراسات التي تدور حول هذا الموضوع و إثبات أن الصراع هو عملية ضرورية لتحقيق التغيير داخل المؤسسة و تحقيق فعالية التسيير فيها .

3_ أهمية الدراسة:

تبحث هذه الدراسة في ظاهرة إنسانية جد هامة " الصراع" و كيف يؤثر في فعالية التسيير الإداري، ويعالج هذا البحث الصراعات لفئة مهنية و هي فئة العاملين في مؤسسة سونلغاز، و كذلك لمعرفة الأسباب الحقيقية للصراع يمكن الإدارة من رسم أساليب معينة لإدارته بصورة علمية للحفاظ على توازن المؤسسة، و منه تساهم الدراسة أيضا في زيادة وعي إدارتنا بأهمية الصراع أي لموضوعنا أهمية علمية .

الإشكالية

إن المنظمات على اختلاف أنواعها تعمل بكفاءة و فعالية عالية و ذلك بهدف التفاعل و التواصل بين أفرادها في شتى المجالات و على مستوى كل الجوانب التنظيمية بحيث يتحدد هدف كل منظمة والتي تتصف بالإنسانية لأن الفرد فيها يعتبر عنصر من أهم العناصر التي تساعد في وصول المنظمات إلى تحقيق أهدافها .

حتى يتم تحقيق هذه الأهداف داخل المنظمة يحدث تغيير و صراع لأن التنظيم الذي تمارسه المؤسسة يقع داخل مجتمع فيه ظروف اقتصادية و اجتماعية ثقافية و سياسية متغيرة و مختلفة و الصراع من الحقائق الموجودة داخل المنظمة و المترابطة مع بعضها البعض ، و هو أمر حتمي على مستوى التنظيمات باختلاف مجالاتها .

و مدام الصراع ظاهرة طبيعية و حتمية أصبح من واجب الإدارة الاعتراف و التعرف على أسبابها سعيا للتوصل إلى الطريقة المناسبة في التعامل معها ، و لهذا يتطلب من الإدارة امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين .

إن البحث في أسباب الصراع التنظيمي يهدف إلى البحث في العوامل التي تقود إلى نجاح التنظيم الإداري ، هذا ما يدفعنا إلى محاولة فهم العلاقة بين ظاهرة الصراع و فعالية التسيير الإداري لأن هذه العملية الأخيرة تتأثر بعوامل الصراع بأي شكل من الأشكال حيث أن الصراع في معظم الأحيان يكون عائقا في تحقيق الفعالية في التسيير الإداري داخل التنظيم لأنه يقوم بالدفاع على المصالح الفردية لا لتحقيق الفعالية التنظيمية .

و دراستنا هذه تهتم بعوامل الصراع الإداري و أثرها على الفعالية التنظيمية داخل التنظيم ، و محاولة معرفة أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه و من هنا يمكن طرح الأشكال التالي :

- هل يؤثر الصراع على فعالية التسيير الإداري ؟

الأسئلة الفرعية :

– ما هي العوامل التي تؤدي إلى الصراع داخل المنظمة ؟

– ما هي الإستراتيجية الفعالة لإدارة الصراع في التنظيم ؟

فرضيات الدراسة :

– يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى ظهور تناقضات داخل المنظمة مما يشكل لنا صراع تنظيمي .

– تساهم إستراتيجية التعاون في تفادي الصراعات داخل التنظيم .

تحديد المفاهيم:

مفهوم الصراع:

_ " نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، و تعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف، و يظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر (وهو في ذلك يختلف عن التنافس). و نظرا لتطور المشاعر العدائية القوية، فان تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئا ثانويا بجانب هزيمة الطرف الآخر" [1].

_ يعرفه **جورج سيمل:**" فيعطي للصراع مدلولا سوسيولوجي لأنه يثير جماعات المصالح و يعتبره جزء من التنشئة الاجتماعية الأكثر نشاطا و حركية و الذي من المستحيل إرجاعه إلى عنصر واحد، و من أسبابه التعصب و الكراهية و الغيرة و الحسد ز البؤس، و هي أداة التفكيك في حالة انفجار الصراع"[2].

كما جاء في معجم **العلوم الاجتماعية** ما يلي:" الصراع هو النزاع أو التنافس الذي يتراوح بين الين و الفضاضة بين الطرفين أو أكثر أو مجموعة أو طبقات أو أشخاص، و أيضا بين جوانب و اتجاهات أو

[1] – محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 73.

[2] –simme g,le conflict, traduit de l'allemand par sibylle(m), Ed, Circé, paris, 1995,p 19.

مبررات داخل نفس الشخص. و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة "[1].

المفهوم الإجرائي للصراع : هو خلاف مدرك و عدم توافق ينشأ عنه إرباك أو تعطيل للنشاط داخل المنظمة، فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد إلى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد، أو بغموض الصلاحيات أو عدم تحديد المسؤوليات، أو تعارض الأهداف و قد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج ايجابية إذا أحسنت إدارته .

الفعالية:

يرى **أندرسون** أنها:" قياس مستوى انجاز الأهداف و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم".

كما يعرفها **كيرشوف:** بأنها" مقياس لأداء المؤسسة نسبة لأهدافها، أي معدل الأداء التنظيمي للمؤسسة نسبة للأهداف المسطرة و يشمل الأداء العديد من المؤشرات"[2].

في حين عرفها **باري** و **ميلسن** أنها "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، و يرى أن هناك عوامل تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات ، و الإشراف المناسب"[3].

التعريف الإجرائي للفعالية:

الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال تعاون و تناسق أفرادها العاملين لضمان إشباع رغباتهم و تحفيزهم و تنمية مهاراتهم في اتخاذ القرار مما يمنحهم القدرة على البقاء و التكيف و الاستمرارية، بمعنى أن المؤسسة الفعالة هي التي تأخذ في حسابها حاجات الأفراد تماما كما

[1] – زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2011، ص 62.

[1] – محمد الطاهر بويابة، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2005، ص145.

[3] – ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة، الجزائر، 2003، ص 73.

تغنى بحاجات التنظيم و تولي النوعين من الحاجات نفس الأهمية و الأولوية بمعنى أنه لابد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية و الفنية و الإنسانية و البيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية المرجوة.

التسيير:

_ **فريدريك تايلو**ر " يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن و أرخص وسيلة ممكنة "[1].

_ **روبرت البانيز** " أنه إيجاد و المحافظة على ظروف بيئية يمكن للأفراد من خلالها تحقيق أهداف بكفاءة و فعالية "[2].

التعريف الإجرائي للتسيير

التسيير هو قيام الأفراد بعملية الأفراد بعملية التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر بأحسن الوسائل الممكنة و ذلك من أجل تحقيق أهداف معينة و بكفاءة و فعالية.

اتخاذ القرار

_ القرار : "هو عمل من أعمال الاختيار و التفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه ".

أما عملية اتخاذ القرار: فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة و التفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين ، أي الاختيار و التفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة ، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل[3].

[1] – سليمان الطماوي، مبادئ الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1980، ص 10.

[1]– إبراهيم عبد المقصود، التنظيم والإدارة في التربية الرياضية، دار الشروق، القاهرة، 1981، ص27.

[2] – فتيحة بلحاج، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 7، 2016، ص 270.

و هناك من يعرف اتخاذ القرار:" الفصل بين عدة اختيارات متاحة و تفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة و مبنية على معلومات دقيقة و كافية"[1].

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر نشاط الفرد و الجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم و هي تعتبر من مقومات الحياة و يعتبر اتخاذ القرار الإداري من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهم الأمور و استيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة.

التعاون

_ التعاون "هو مدى محاولة أحد الطرفين تأمين مصالح الطرف الآخر"[2].

_ و في تعريف أخر "هو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة"[3].

المفهوم الإجرائي للتعاون :

هو تلك الجهود المنظمة و الموحدة و الواعية التي تصدر عن أعضاء التنظيم و هو عبارة عن نسق من الأنشطة المترابطة و الواعية أو القوى التي تحركها مجموعة من الأفراد لتحقيق التعاون فيما بينهم و ذلك من أجل تحقيق هدف مشترك.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تحت عنوان الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " دراسة حالة في مجال الجماعات المحلية " من إعداد الطالب ناصر قاسيمي.

---

[1] – مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، 2007، ص 12.

[1] – ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005، ص 75

2 – سعيد سي عامر،علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري ، مركز وابد للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط 2، 1998، ص 35.

أطروحة دكتوراه علم الاجتماع تنظيم و عمل لسنة 2004-2005 بجامعة الجزائر.

حيث هدفت الدراسة إلى :

- البحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري بعد حملة من الأزمات التي عرفها المجتمع الجزائري.

- مناقشة العلاقة بين الصراع و فعالية التنظيم الإداري، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال بغلبة بمؤشرات الصراع ليكون وظيفيا أو غير وظيفيا بالنسبة للتنظيم.

- محاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعالية التسيير الإداري بما فيها عاملي الصراع و التعاون.

و قد حاول الباحث البحث و التقصي عن عوامل الصراع ة التعاون في التنظيم البيروقراطي الجزائري ألا و هو الجماعات المحلية باعتبارها جهازا إداريا بيروقراطيا كبيرا ، و قد تتبع تطور هذا الجهاز عبر مختلف المراحل التاريخية التي يمكن أن تكون أثرت حسبه في عملتي الصراع و التعاون في هذا التنظيم و بالتالي في تحقيق أهدافه و قد توجه اهتمام دراسته في البحث عن أساسيات و عوامل الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية و كان و قد صاغ فكرته في تساؤلين :

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع على الفعالية التنظيمية و التسييرية في هذا التنظيم؟

الفرضيات:

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

_كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

_كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية الموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

أهم النتائج:

_اتضح عنده انه كلما توسع العمل التعاوني في النسق الرسمي والغير رسمي فان السلوك الصراعي يتراجع بنسبة كبيرة ،وانه كلما كانت الخصائص الاجتماعية والشخصية متجانسة كانت عوامل مساعدة في تدعيم التعاون والتقليل من الصراع وأسبابه.

_إذا كانت الفعالية تتأثر بتوجه العاملين والقيادة إلى الصراع والتعاون فان التعاون والصراع يتأثران بعوامل عديدة داخل التنظيم ومن خارجه وهي الأخرى تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية ،وذلك لتأثير القيم الثقافية المختلفة في سلوك العاملين .

_وجد أن الصراع يكون أيضا سبب تناقض مصالح العصبيات المختلفة القائمة على أساس الولاء والحماية والتوصية ،كقيم اجتماعية تتداخل مع القيم التنظيمية وتكون هذه العصبيات أما قرابية أو جهوية أو من نفس التكوين ورأى بان أطراف الصراع تتمثل فيما بين المدير ونائبه وبين المفتشين والإداريين وبين الإطارات والرؤساء وبين الأجيال المختلفة وبين الفاقدين للسلطة والمالكين لها[1].

الدراسة الثانية:

– تحت عنوان تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المنتخبة " دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط من إعداد الطالب الزبير بن عون "، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات لسنة 2011–2012 بجامعة قاصدي مرباح ورقلة.

حيث هدفت الدراسة إلى:

_البحث في عوامل الصراع في الهيئات المحلية المنتخبة ،والتي تتعدد وتتنوع حسب طبيعة المجتمع المحلي.

[1] – ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005.

_يمكن القول بان الصراع داخل المجالس هو صراع بين الهويات (تصادم الهويات)يتولد عن طريق خلق أطراف الصراع لولاءات منطقية ومن هذا المنطلق تمحورت الإشكالية حول السؤال التالي:

_هل الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية البلدية والولائية مجالات تفاعلية يمتد إليه الصراع من المجتمع ،أم هي مجالات تفاعلية منشاة للصراع بحد ذاتها؟

الأسئلة الفرعية :_هل تظهر طبيعة الصراع التنظيمي البيروقراطي في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية والمتواجدة في مجال عمراني شبه حضري والذي يتغير ببنية اجتماعية أسرية،ينخفض فيها الانتماء إلى الهوية الجماعية ،ويرتفع الانتماء إلى الهوية السياسية داخل الهيئات ؟

_هل الصراع في الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية والمجلس الولائي المتواجد في مجال عمراني حضري يتغير ببنية اجتماعية فردانية ،يرتفع فيها الانتماء إلى الهوية الفردية هو صراع منطلق من استراتجيات فردية كتجسد وإعادة الإنتاج للهوية الفردية في هذه المجالس؟

الفرضيات:

_كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس الشعبية المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني بدوي يتغير ببنية اجتماعية قبلية ،يدفع فيها الانتماء إلى الهوية الاجتماعية القرابية والقبلية يكون الصراع داخل الهيئات يقوم على أساس العامل العصبي القبلي كتجسيد وإعادة الإنتاج للهوية القبلية.

_كلما كانت الهيئات المشكلة للمجالس المحلية المنتخبة البلدية متواجدة في مجال عمراني شبه حضري يتغير ببنية اجتماعية أسرية ،ينخفض فيه الانتماء إلى الهوية الاجتماعية ،ويرتفع الانتماء إلى الهوية السياسيّ داخل الهيئات ،يتولد عن هذا صراع سياسي منشاة التعددية الحزبية.

_أهم النتائج:

_إن الأفراد يحاولون توجيه التنظيم لخدمة أهدافهم الخاصة و كذا الأهداف الجماعية حسب درجة انتماء المنتخب لجماعته القرابية وولائها ، كل حسب مكانته و كفاءته و مركزه، و حسب وضعيته التنظيميّ و

لأجل ذلك يصطدمون فيما بينهم و يعارض كل واحد منهم الأخر حتى لا يحقق بعض المصالح أو كلها على حسابه ، و على حساب التنظيم لذا ينشأ الصراع.

– طبيعة الصراع تكمن في صراع العصبيات القبلية و الجهوية داخل المجالس و هذه لا تظهر بقوة و تكون في غالب الأحيان كامنة ، و هي ليست كالصراعات التي تظهر في المجالس المتواجدة في مجالات عمرانية بدوية و ريفية التي تكون ظاهرة فكما تبين أن الصراع يكون بين الأفراد كل واحد منهم ينتمي إلى جهة معينة فيظهر الصراع بين طرفين.

– الاستراتيجيات المعروفة أن لكل عضو أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال مشاركتها في الهيئة لذلك وجدنا أن الوضع القائم في هذه الهيئات و العلاقات و التفاعلات الصراعية تتخذ تفسيرات شخصية من قبل المنتخب يبنى عليها إستراتيجيته لتكفل له مصالحة و تحقيق غاياته دون المساس الظاهر بالقواعد و اللوائح التنظيمية [1].

الدراسات العربية :

الدراسة الأولى:

– الدراسة تحت عنوان " الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي " دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر و الإسلامية " من إعداد الطالب أحمد يوسف اللوح.

– رسالة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة لسنة 2008.

حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مستويات الصراع التنظيمي ، و أهم أنواعه و مراحله و مصادره كما هدفت إلى دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية ، و استكشاف أثر بعض

[1] – الزبير بن عون، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة ،رسالة ماجستير، تخصص علم الاجتماع، جامعة الأغواط ، 2012.

المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة ،

وقد صاغ السؤال الرئيسي كما يلي:

"ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة ؟

و يتفرع هذا السؤال للأسئلة الفرعية التالية :

1)ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما ؟

2) ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

3) ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية و جامعة الأزهر بغزة ؟

الفرضيات :

1-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

2-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

3- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية و بين الرضا الوظيفي.

و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر و الجامعة الإسلامية منخفضة ، إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر.

- أن أسباب الصراع هي أسباب ضعيفة ، و لا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية .

– أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات النظر في كلتا الجامعتين .

– أن هناك استخداما متوسطا للاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التالي :

–[1]إستراتيجية التنازل.

– إستراتيجية التعاون .

– إستراتيجية التسوية.

– إستراتيجية التنافس .

الدراسة الثانية :

تحت عنوان "العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية " بمحافظات غزة من إعداد الطالبة لينا داود محمد طه.

– دراسة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال لسنة 2012–2013.

هدفت الدراسة إلى دراسة مفهوم الصراع التنظيمي و أهميته ، وأسباب نشأته ، وأنواع الصراع ومستوياته ، و مراحل تطور نظريات الصراع التنظيمي في الفكر الإداري ، بالإضافة لمعرفة المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي ، وأيضا هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير بعض المتغيرات التنظيمية على الصراع التنظيمي ، والتعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين فيها ، و ما هي المخاطر الناجمة عن هذا الصراع و الخلاف ومن هذا المنطلق تمثل السؤال الرئيسي فيما يلي :

1 - أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، 2008.

" ما هي العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي داخل المستشفيات في محافظات قطاع غزة "

الفرضيات:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم تنوع الاتصال و الصراع التنظيمي.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ندرة الموارد و الصراع التنظيمي.

3- توجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين ضعف سياسة المنظمة و الصراع التنظيمي.

4- توجد علاقة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين عدم وضوح الدور و الصراع التنظيمي.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عجز نظام الحوافز و المكافآت و الصراع التنظيمي.

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية من أهمها :

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة ، (عدم وضوح الدور ، ندرة الموارد ، عدم تنوع الاتصالات ، عجز نظام الحوافز و المكافآت ، ضعف سياسة المؤسسات) و الصراع التنظيمي داخل مستشفات قطاع غزة.

- قدرة القطاع الصحي في قطاع غزة على التوظيف باستمرار و تجديد طاقات العاملين.

- عدم إدراك المسئولين بالقطاع الصحي لأهمية الصراع التنظيمي ، باعتباره معول هدم لا أداة بناء[1].

1- لينا داود محمد طه، العلاقة بين بعض المتغيرات والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة غزة، 2013.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الدراسات الجزائرية:

ففي الدراسة الأولى المعنونة " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " فقد تناولت كلا متغيرات دراستنا ، و ركزت على مناقشة العلاقة بين بين الصراع و فعالية التسيير الإداري و أيضا تركيزها على طبيعة الصراع ، حيث تم الاستفادة منها في الجانب المنهجي و النظري و التطبيقي، و فيما يخص منهج البحث فقد تم استعمال منهج دراسة حالة و تقنية المقابلة في حين نحن استعملنا تقنية الاستمارة كأداة أساسية و الملاحظة كأداة مدعمة.

أما بالنسبة للدراسة الثانية المعنونة " تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المنتخبة " تناولت أحد متغير دراستنا متغير الصراع و ركزت أساسا على فعل الصراع في الهيئات المنتخبة و الأطر المرجعية التي تحكم العلاقات الاجتماعية داخل المجالس بصفتها مجال تتشكل فيه الصراعات ، أما في منهج البحث فقد استعمل المنهج الوصفي و أسلوب المسح الاجتماعي و دعم بأسلوب دراسة حالة و استعمل المقابلة كأداة رئيسية ، بينما استعملنا المنهج الوصفي التحليلي و تقنية الاستمارة كأداة أساسية و الملاحظة كأداة مدعمة.

الدراسات العربية :

في الدراسة الأولى المعنونة " الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي " تناولت الدراسة أحد متغيرات دراستنا الصراعات التنظيمية و ركزت على التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي و ركزت أيضا على دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية ، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و تقنية الاستبيان و قد تشابهنا في اختيار نفس المنهج فنحن أيضا استعملنا المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان كأداة أساسية مدعمة بتقنية الملاحظة.

أما في الدراسة الثانية بعنوان " العلاقة بين المتغيرات التنظيمية و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية " تشترك في تناولها و تركيزها على متغير الصراع التنظيمي و تركز أساسا إلى التعرف على وجود فروق في مستوى الصراع تبعا لبعض المتغيرات و التعرف على الأسباب التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي داخل المستشفيات الحكومية و فيما يخص منهج البحث فقد تم استعمال المنهج الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان كتقنية بحث ، و أيضا بالنسبة لنا تم استعمال نفس النهج أي الوصفي التحليلي و أداة الاستبيان كأداة أساسية و الملاحظة مدعمة لها.

تم الاستفادة من هذه الدراسات في الجانب المنهجي و النظري و التطبيقي.

صعوبات الدراسة:

أي عمل في مجال البحث العلمي لا يخلو من وجود صعوبات و بالتالي فقد واجهنا صعوبات كثيرة في انجاز هذه الدراسة و التي من أهمها :

- قلة المراجع و الدراسات السابقة.

تمهيد :

إن التفاعل بين العاملين لا يؤدي دائما إلى الانسجام أن الاتفاق و التضامن ،قد تظهر بعض الاختلافات بين الأفراد في بعض الأمور الشخصية أو التنظيمية ،مما يولد الصراع ويحدث هذا الأخير عندما يكون هناك عدم اتفاق حول موضوع أو قضية أو حينما تولد الانفعالات العدائية احتكاكا بالأفراد و الجماعات خاصة التنظيم ،ينشأ فيه الصراع التنظيمي و يمكن أن يصبح لهذا الصراع انعكاسات شخصية تتمثل في الصراع الانفعالي و الذي يتضمن صعوبات في التفاعل بين الأفراد.

و قد قسمنا هذا الفصل الى الى أربعة عناصر:

1_الصراع التنظيمي: (مفهومه، مكونات نشوئه، خصائصه، مجالاته، مصادره، طبيعته)

2_ أسباب الصراع التنظيمي: (أسبابه، تأثيره، مراحله، مستوياته، الاثار اليجابية و السلبية له)

3_ أنواع الصراع التنظيمي و استراتيجيات ادارته: (أنواع، أساليبه، وظائفه)

4_ اسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع

1_ ماهية الصراع التنظيمي

1_1_مفهوم الصراع **التنظيمي**

تتعدد تعار يف الصراع التنظيمي بتعدد الباحثين و اختلاف تخصصاتهم و يمكن أن نورد التعاريف التالية:

_ تعريف**Boolding** الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتفاوض في

إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الأخر .[1]

_ يعرفه **coser** أنه كفاح حول القيم و السعي من اجل المكانة و القوة و الموارد النادرة، حيث يهدف المتصارعون إلى تحييد خصومهم أو القضاء عليهم.[2]

– يعرف الصراع في قاموس علم الاجتماع العربي بأنه : " نزاع مباشر و مقصود بين أفراد و جماعات من أجل هدف واحد ، وتعتبر هزيمة الشخص شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف ، و يظهر في عملية الصراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر، و نظرا لتطور المشاعر العدوانية القوية ، فان تحقيق الهدف في بعض الأوقات قد يعتبر شيئا ثانويا بجانب هزيمة الطرف الأخر .[3]

– و يعرفه وليام : " هو ذلك الوضعية الدينامية الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم ،و التي تكون بين فرد أو أكثر في المستوى الرسمي و غير الرسمي ، ولكل صراع تنظيمي و أطرافه و دوافعه و وسائله ، و نتاجه التنظيم و يعني أيضا حالة التوتر بين شخصين أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة و الامتيازات المادية و المعنوية.

---

[1]– زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص92 .

[2]– المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية،دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان،2006، ص42 .

[3]– محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص73.

و هو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة ، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير".[1]

– تعريف **رحيم** : " هو عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد و الجماعات أو داخل المنظمات ، أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الأخر ، و منعه من إشباع حاجته و تحقيق أنشطته و التدخل فيها. و خاصة في ظل رغبة الأفراد و الجماعات في الاستحواذ لمواد مشابهة لحاجة كل منها أو عند و جود حق إداري لأي منها يتعلق بالتفصيل لسلوك أحدهما للأخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين ، أو عندما تكون اتجاهاتهم و قيمهم و معتقداتهم و مهاراتهم المتباينة "[2]

_ تعريف**Boulching**" الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الأخر .

– جاء في معجم العلوم الاجتماعية مايلي : الصراع هو التنافس الذي يتراوح بين اللين و الفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعة أو طبقات أو أشخاص ، وأيضا بين جوانب و اتجاهات أو مبررات داخل نفس الشخص ، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.[3]

1_2_ مكونات نشوء الصراع

هناك مكونات رئيسية لنشأة ظاهرة الصراع التنظيمي و هي :[4]

فالمثير: هو تلك العوامل التي تقضي إلى إثارة الصراع سواء كانت عوامل من البيئة أو المنظمة أو الفرد.

أما **الاستجابة:** فتتضمن ردود فعل نفسية و جسمية أو سلوكية اتجاه الصراع .

التفاعل: و يتم بين العوامل المثيرة للصراع و المستجيب لهذه العوامل ،" و ينشأ من هنا الصراع " .

[1] - wlliems.(e),dictionnairede sociologie adaptation francaise par armandu villon, 2éme edition librraire marcel river et cie, 1971 pp 62-63

[2] -rahim,(A), managingconflict in organisation 3rd wetpost greenwood publiching, group in, 2001, p18

[3]– زهير بو جمعة شلابي، مرجع سابق، ص62

[4]– أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق، ص14

1_3_ خصائص الصراع

هناك عدة خصائص للصراع التنظيمي يمكن أن نجملها فيما يلي :

1- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه أو تكون عملية الحوار أو الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف .

2- يعتبر التوتر بعدا أساسيا ، و هو ما يطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي لاجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .

3- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات .[1]

4- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها .

5- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع و هو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع أما بالطرق السلمية أو

6- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة الإضرار ببعضهم البعض و يهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحسن انتهاء الصراع [2]

1_4_ مجالات الصراع

تتعدد مجالات الصراع التنظيمي في المنظمات مع تعدد العلاقات و تشابكها و قد لا يكون من السهل حصر هذه المجالات و تحديد أطرافها في كثير من الأحيان و خاصة في المنظمات الكبيرة و المعقدة

1- محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، عمان الأردن، 2005، ص366

2- ناجي معلا، (التفاوض، الاستراتيجية(مدخل في الحوار و الاقناع))،مطابع الفناد،ط2، الاردن، 2000، ص82

و بشكل عام يمكن التنبؤ بالأشكال التالية :[1]

- الصراع على مستوى الإدارة العليا بين القيادات الإدارية و بعضها .

- الصراع على مستوى الإدارة الوسطى ، و ذلك بين القيادات التنفيذية و بعضها .

- الصراع على مستوى الإدارة الدنيا ، و ذلك بين القيادات الاستشرافية و بعضها أو بين العاملين و بعضهم .

- الصراع بين الرؤساء و المرؤوسين عبر مختلف خطوط السلطة .

- الصراع بين الإدارة و العاملين في المستويات الدنيا .

- الصراع بين الخبراء و الإداريين عبر مختلف خطوط السلطة.

1_5_ مصادر الصراع

هناك العديد من مصادر الصراع في المنظمات و من هذه المصادر هناك ثلاث منها شائعة و هي :[2]

1- تعارض الأهداف: يتضمن تعارض الهدف الذي يعرف بالاختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة و المعيار الذي يتم بموجبه تنظيم الأداء أو الانجاز، انه من أكثر مصادر الصراع حدوثا و هناك عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت و الهدف و العوائق التي تقف دون انجاز الأهداف ، و ينشأ عن الاختلاف في القدرة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد) ، و الهدف (تكنولوجي، اقتصادي، و المرتبط بالسوق و العلمي) حالة من التمايز بين جماعتين أو أكثر، و عندما تتفاعل جماعتين متمايزتان التصنيع (توجه تكنولوجي، اقتصادي قصير المدى) و البحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت و الهدف تلك مصدرا للصراع.

إذا اعتبر انجاز إحدى الجماعات لأهدافها حافلا دون انجاز جماعات أخرى لأهدافها ينشا عن ذلك عوائق لانجاز الأهداف، لنفترض أن إحدى الشركات لصناعة السيارات الكبرى، مثلا تفكر في تطوير

[1]- أحمد يوسف أحمد اللوح، مرجع سابق،ص15

[2]- أندروسيزلاقي و مارك جي والاس،ترجمة أبو جعفر القاسم، السلوك التنظيمي و الأداء، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991 ص ص 272-274

محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم، إن المشروع الجديد في واحد من أقسامها الجديدة (مثل شفر وليه..كدي بلاك...بو شياك...) و بما أن المحرك الجديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق، فقد يتطلع كل قسم من أقسام الشركة الى المحرك الجديد، غير أن قسما واحدا بينهما هو الذي يستلم المحرك في المدى القريب و بذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها .

2- متطلبات اتخاذ القرار: يتعلق المصدر الثاني المحتمل للصراع بين الجماعات بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل من الجماعات المتفاعلة و هناك عاملان يرتبطان بمتطلبات اتخاذ القرارات هي :

- درجة الغموض في المهام .

- توفر الموارد .

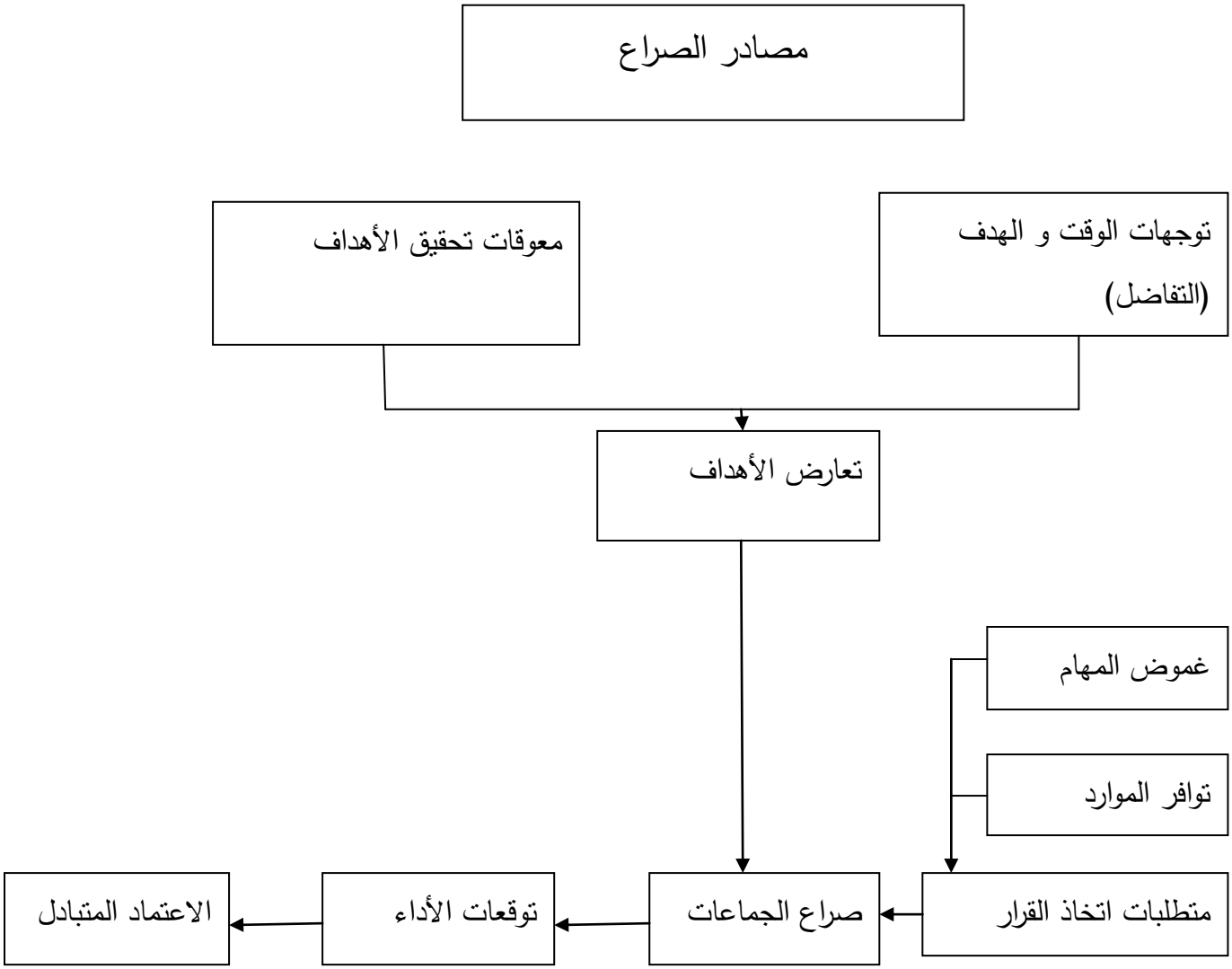
تشير درجة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات المتفاعلة تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زادت درجة الغموض في كل مهمة زادت الحاجة إلى معلومات إضافية، و على هذا يمكن أن ينشأ الصراع بين جماعتين متفاعلتين عندما تحتاج إحداها إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى قرار و يحدث الصراع كذلك عندما تتنافس الجماعات المتفاعلة حول الموارد المحدودة و التي تحتاجها كل منها لانجاز أهدافها، و يتضمن أن تقوم أي منظمة بتوزيع الموارد المالية و المعدات و الموارد البشرية المحدودة بين الجماعات المختلفة بالصورة التي نرى أنها كافية و عادلة، إلا أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا و عادلا و قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى و غالبا ما تصاب الجماعة التي أنها لا تتلقى قسطا عادلا من موارد المنظمة بالإحباط و تصبح نظرتها عدائية اتجاه المنظمة و الجماعات الأخرى، و قد يؤدي موقف كهذا إلى أثار سلبية مثل: حجب المعلومات و السلوك المضطرب و نشاطات أخرى غير صحيحة .

لنتطرق في قسم البحث التطبيقي و التطوير لإحدى المؤسسات الصناعية الكبرى، فقد يطلب مدير البحث أثناء عملية اعداد ميزانية المؤسسة، تخصيص مبالغ إضافية ليتمكن من تعيين عشرة علماء جدد و من المحتمل أن يطلب مدير التطوير أيضا الموافقة على تعيين تسعة مهندسي تطوير، غير أن المنظمة توافق على تعيين تسعة مهندسين و ثلاثة باحثين فقط بسبب الاعتمادات المحدودة، فان لم يكن هناك

اتفاق مشترك بين الإدارة العليا و القسمين المعنيين، فقط يؤدي هذا الموقف إلى إثارة العداء و الصراع مستقبلا من هاتين الجماعتين .

3- توقعات الأداء: يتعلق المصدر الثالث للصراع الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال اللاحقة للجماعات الأخرى، فمثلا يقوم الجراحون في المستشفيات بأداء عملهم بعد أن يكون أخصائيو التحذير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح، و لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكاسح، كما يقوم النجارون بتشييد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات.

ترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين هذه الجماعات و تنتج عن أنواع الاعتماد المتبادل، تزايد احتمال الصراع بين الجماعات من الاعتماد المتبادل المشترك إلى الاعتماد التبادلي زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها فحين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينهما، و يتعاظم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشا بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات .



الشكل رقم: 01

المصدر :أندروسيزلاقي و مارك جي والاس، ترجمة جعفر أبو قاسم أحمد، مرجع سابق، ص273

1_6_ طبيعة الصراع

يمكن النظر للصراع في المنظمات من منظورين على الأقل، المستوى و الشكل فمثلا هناك الصراع الذاتي داخل الفرد ..يندرج ضمن صراع الفرد، وبالمثل يمكن أن يكون الصراع بين الأفراد حيث يختلف اثنان حول أمر أو مسألة ما، و أخيرا يمكن أن تحدث اختلافات داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات في شكل صراع داخلي أو بين الجماعات و بعضها.

فمن الممكن أن يتخذ الصراع أيضا أشكالا عديدة و مختلفة منها أربعة أكثر انتشارا هي:[1]

1- صراع الأهداف: حيث يسعى الفرد أو الجماعة إلى هدف أو نتيجة تختلف عما يسعى إليه الآخرون.

2- الصراع الفكري أو الإدراكي: حيث يحمل فرد أو جماعة أفكارا لا تنسجم مع أفكار الآخرين .

3- الصراع العاطفي: حيث تتعارض أحاسيس و مشاعر الفرد أو الجماعة مع أحاسيس و مشاعر الآخرين .

4- الصراع السلوكي: حيث يأتي الفرد أو الجماعة بتصرفات لا يتقبلها الآخرون .

[1]- رابح العايب، القيم التنظيميةو علاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي جامعة قسنطينة،2009، ص62

2_أسباب الصراع ومراحل تطوره

2_1_أسباب الصراع

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة للعديد من الأساليب بعضها أسباب شخصية و يتعلق بالفرد ، و بعضها أسباب تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة و ظروف عملها و فيما يلي نوجز هذه الأسباب فيما يلي:[1]

1) الأسباب الشخصية للصراع : و ترجع هذه الأسباب إلى خصائص شخصية للفرد و انفعالاته و مركزه الوظيفي و أهمها :

1- الشعور بالعقد و الضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا و الصفات.

2- سوء إدراك الفرد لسلوكه و دوافعه ، و سوء تفسيره للأمور .

3- الاتصالات السيئة بين الفرد و الآخرين .

4- العلاقات الشخصية غير الطبيعية مع خصائص الآخرين .

5- خصائص الفرد و صفاته التي لا تتوافق مع خصائص الآخرين .

6- الإحساس بالدونية الاجتماعية قد يدفع الفرد للحط من شأن الآخرين .

7- الطبيعة العدوانية و الاستمتاع بمعاناة الآخرين .

2) الأسباب التنظيمية للصراع : من أهمها :

1- المنافسة للحصول على موارد تتصف بالندرة :

و هذا يحدث عندما تكون هناك رغبة من أحد الأطراف أو كلاهما للحصول على نصيب أكبر من الموارد النادرة و المحددة ، كالنواحي المالية (الميزانيات) و النواحي الفنية (الأجهزة و المعدات و التجهيزات) و النواحي البشرية (كعدد العاملين) .

[1]- كاضم خضيرحمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر و التوزيع، ط1، الاردن، 2002، ص ص 151-153

2- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات في الهيكل التنظيمي :

مما لا شك فيه أن عدم معرفة و إلمام الشخص بالأبعاد تمتد إليه سلطاته أو مسؤولياته يخلق بينه و بين الآخرين القريبين منه (زملاء، رؤساء ، مرؤوسين) حالة من الصراع و هي سمة كثيرة ما تصادفها في بعض المنظمات خاصة تلك التي تعاني من عدم وضوح أو عدم توازن السلطات و المسؤوليات بالهياكل التنظيمية الخاصة بها .

3- درجة الاستقلال الوظيفي (العلاقات الاعتمادية):

إن شيوع ظاهرة الاعتمادية (التداخل في علاقات العمل) بين الأقسام المختلفة و حاجة كل منها للأخر في الأداء الفني أو الخدمي ، غالبا ما يؤدي إلى زيادة احتمال حدوث الصراع حيث أن اعتماد كل قسم على قسم أخر في المنظمة يعد مصدرا للصراع ، و بالعكس كلما زادت درجة استقلال الأقسام بعضها ، فان احتمال حدوث ظاهرة الصراع يغدو محدودا أو معدوما أحيانا .

4- تعارض الأهداف :

و يعني ذلك أن لكل ووحدة من وحدات العمل داخل المنظمة أهدافا فرعية يمكن إن تتعارض مع بعضها البعض ، على الرغم من أن جميعها و خاصة التنظيمات الرسمية منها تمارس نشاطها في إطار الهدف الكلي للمنظمة .

و سبب تعارض الأهداف أحيانا صراعا بين الفرد و نفسه و يصيبه بحالة من الإحباط عندما يسعى الفرد لتحقيق أهداف متعارضة ، أما لأنها تختلف في نتائجها أو لأن تحقيق إحداها يمنع تحقيق الأخر .

5- صراع الأجيال :

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه أفكار الكبار و العكس فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية ، أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير و التمسك بالقديم و الولاء للروتين .

6- عدم فعالية نظام الاتصال :

ان عدم وجود نظام فعال للاتصال بين الأفراد و الأقسام و الإدارات داخل المنظمة يؤدي إلى أن المعلومات الخاصة باتخاذ القرارات تكون غير متوفرة بالشكل المطلوب و بالتالي تكون القرارات متباينة ، مما يحدث نوعا من التناقض مما يحدث نوعا من الصراع بين الفئات المختلفة ، و قد يكون ضعف كفاءة الاتصال بين العاملين له دور كبير في حدوث الصراع

2_2_تأثير الصراع

لعل أوضح تأثير للصراع على مستوى العلاقات الإنسانية هو تقريب هذه العلاقات أو إفسادها على الأقل مما ينجم عن ذلك عواقب خطيرة على مستوى أداء الأفراد أولا و أداء المنظمة ثانيا و قد قام الباحثان (1978) مثلا بمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بهذه النقطة و التي تبين الجوانب katz وkohm التالية:[1]

1) يساعد السلوك التعاوني على تكوين جو من الشعور بالهناء و تحقيق الذات ضمن أفراد جماعة ما .

2) يرتبط التعاون بين وحدات منظمة ما ايجابيا مع أداء المنظمة ككل بينما يرتبط الصراع بين وحدات منظمة ما سلبا مع أداء المنظمة ككل .

و رغم هذه الجوانب السلبية فان الباحثين الغربيين يحولون التركيز على جوانب و وظائف الصراع . في المنظمات و يذهبون إلى حد التأكيد بأن الصراع الذي يتحكم فيه من الناحية التنظيمية عبارة عن شرط ضروري للإيداع . و مهما يكن، فان هذه الفرضيات في حاجة إلى مزيد من الدراسات الميدانية ضمن أطر ثقافية متباينة و ذلك لأن الدراسات الميدانية التي أجريت في هذه المجال إنما تمت في مؤسسات رأسمالية و بعضها لا يتعدى مجال الافتراض مما يستدعي تصميم دراسات و وضع فرضيات لتصور العلاقة الممكنة من مفهوم الصراع في المنظمات الاقتصادية و غيره من المفاهيم و ذلك كالعلاقة بين الصراع و الأداء، الصراع و أنماط القيادة، الصراع و الاتصال، الصراع و دوران العقل، و بطبيعة الحال، فان تحديد مفهوم الصراع تحديدا واضحا و تحديد الإطار التنظيمي الذي تجري فيه الدراسة من الشروط الأولية السابقة لوضع التصورات و الفرضيات خاصة أن الصراع كما سبق القول يتخذ أشكالا عديدة، و اعتبارا للتأثير السلبي للصراع في العلاقات بين الأفراد في دوافعهم و بالتالي في أداء المنظمة

[1]– مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص 177–178

فان الدراسات السابقة أولت اهتماما كبيرا لموضوع حل الصراع التنظيمي أو لكيفية إدارة هذا الصراع و التحكم فيه بحيث لا يصل إلى تدمير المنظمة و المساس بأهدافها الأساسية.

2_3_ مراحل الصراع

يختلف الكتاب في مجال الصراع التنظيمي حول تحديد المراحل التي يمر بها الصراع داخل المنظمات و مدة كل مرحلة و تتمثل هذه المراحل فيمايلي:[1]

– مرحلة الصراع الحقيقي :

يكون في هذه المرحلة سبب أو مصدر للصراع لكن الصراع مازال لم يحدث بعد و انما مازال مدفونا .

– مرحلة إدراك الصراع :

في هذه المرحلة يدرك أحد الأطراف أن أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه الشخصية و منه يؤدي الخلاف إلى الصراع .

– مرحلة الصراع المكشوف / الظاهر :[2]

في هذه المرحلة يظهر الصراع و يطفو للسطح و يصبح مكشوفا حيث يظهر في السلوك الوظيفي للفرد ، كما يسعى كل فرد بصفة علانية إلى إحباط خصمه و عدم التعاون في هذه الوضعية يكون الصراع مدمرا و يجب معالجته عند هذا المستوى .

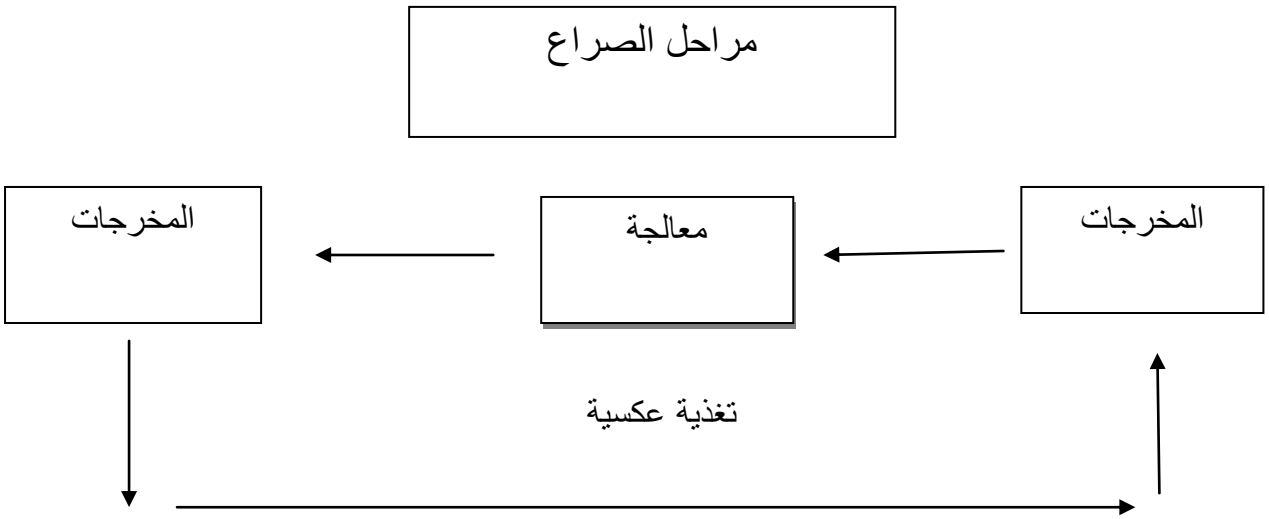
– مرحلة ما بعد الصراع :

تبدأ في هذه المرحلة عملية إدارة الصراع حيث تباشر إدارة المنظمة في عملية البحث للكشف عن جذور و الأسباب الحقيقية للمشكلة ، و بهذه الطريقة يكون هناك تعاون وظيفي بين الأفراد أو الجماعات لكن

[1]– محمد سليمان العميان، مرجع سابق، ص ص 375–378

[2]– محمد رضا شنه، استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس التنظيم و تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، 2007، ص105.

في حالة ما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع و كبته أو لجأت إلى استخدام حلول غير شاملة فان هذا الصراع سيعود حتما مرة أخرى ليطفو على السطح [1].



مصدر: محمود سليمان العميان، مرجع سبق ذكره ،ص377.

2_4_ مستويات الصراع

يمكن أن يحدث الصراع التنظيمي في مستويات مختلفة من مستويات التنظيم و هي :[2]

1- المستوى الفردي :ينشأ الصراع في هذا المستوى بين فردان أو أكثر و هو كنتيجة لتعارض الأفراد و اختلافهم حول هدف أو موضوع أو قضية معينة .

2- المستوى الجماعي : يحدث عندما يواجه الفرد موقفا يتطلب منه اختيار بديل من عدة بدائل أو ترك البدائل الأخرى لعدم قدرته على تحقيقها نظرا لظهور الاختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل .

1- نفس المرجع، ص105
2- محمد سليمان العميان،مرجع سابق،ص ص 375-378.

3- المستوى التنظيمي : يظهر في حالة وجود اختلاف أو تعارض في وجهات النظر أو في حالة الوصول إلى استنتاجات مختلفة بين الأفراد أو الوحدات التنظيمية حول موضوع أو قضية تنظيمية

داخل وحدة تنظيمية معينة و يأخذ هذا المستوى عدة أبعاد وهي :

أ) الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر أو الوحدات التنظيمية في نفس المستوى التنظيمي

ب) الصراع العمودي : و يحدث بين القائد و الأتباع في العمل و ينتج عن عدم الاتفاق على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

ج) صراع الدور و يحدث نتيجة تأدية الفرد أدوارا مختلفة في مجال عمله مما يستدعي وجود أهداف مختلفة فتتداخل هذه الأهداف و تتعارض فيما بينها فينتج عنه ما يسمى الصراع الذاتي .

د) صراع المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف و صعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين باستعمال عدة أساليب أبرزها استعمال الدعاية و الاشهارات و غيرها

2_5_ الآثار الايجابية و السلبية للصراع

إن الحديث عن نتائج الصراع لابد أن يتضمن الجانبين الايجابي و السلبي و ذلك على النحو التالي :

أولا : الآثار الايجابية للصراع

تتمثل أهم النتائج و الآثار الايجابية للصراع فيما يلي :[1]

1) إبراز القدرات و الاستعدادا ت الكامنة لدى الأفراد حيث يولد الطاقة و الرغبة لديهم للعمل و تحقيق الذات .

2) إشباع بعض الحاجات النفسية لدى الأفراد إذ يمثل الصراع منفذا للتوتر المكبوت و حين يتم تصفيته يتمكن الأفراد من التركيز على واجباتهم و مسؤولياتهم الأساسية .

[1]- عاطف جابر طه عبد الرحيم، السلوك التنظيمي(مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية، السكندرية، 2009، ص50.

3) إحداث التغيير و التطوير فعادة يتم البحث عن حل للمشكلة الأساسية و قد يؤدي ذلك إلى اكتشاف التغييرات الضرورية للمنظمة و دخولها حيز التنفيذ .

4) اكتشاف طرق علاج الصراع و محاولة تجنب أسبابه حيث يمكن الصراع من تكوين خبرة تعليمية يصبح من خلالها المشاركون أكثر إدراكا لوظائف خصومهم و المشاكل التي عليهم أن يتعاملون معها.

5) اكتشاف الطرق و تحديد المعلومات التي تساعد في حل مشكلات العمل ، فالصراع ما هو إلا نوع من أنواع الاتصال و إدارته قد تفتح طرقا جديدة للاتصال .

6) إعادة هيكلة الوحدات الإدارية العاملة بالمنظمة ، فقد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معا لأداء نشاطها ، كما قد يؤدي الصراع إلى تكامل بعض الإدارات أو اندماجها معا لأداء نشاطها ، كما قد يؤدي إلى فصل و استقلال بعض الإدارات عن الأخرى لتحقيق الكفاءة في الأداء .

ثانيا : الآثار السلبية للصراع

يحقق الصراع بعض النتائج و الآثار السلبية خاصة عند زيادته عن المستوى المناسب ، و من بين تلك الآثار :

1) تقديم المصالح الشخصية على المصالح العامة للمنظمة ، فالسبب الحقيقي في الصراع يرجع لاختلاف المعايير الشخصية و تباين الإدراك بين الأفراد و قد يؤدي ذلك إلى أن ينظر كل طرف إلى موضوع الصراع بشكل ذاتي لتحقيق الفوز اتجاه الطرف الأخر بالتقاضي عن مصلحة المنظمة ككل .

2) الآثار السلبية على الصحة النفسية و الجسمانية ، غالبا ما يؤدي الصراع إلى التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط و عدم التأكد و فقدان القدرة على الحزم و ضعف الثقة ، هذا بالإضافة إلى ما قد يترتب من أثار جسمانية في صورة أمراض كالسكر و الضغط ... و غيرها .

3) إهدار الكثير من الوقت و الجهد و المال ، يؤدي الصراع إلى ضياع وقت أطراف الصراع و جهدهم و إذا كانوا في مستويات الإدارة العليا و الوسطى و غالبا ما يكونوا ، فلا شك سينعكس ذلك على ضياع المال لاتخاذ قرارات غير رشيدة .

4) افتقاد الثقة بين الإدارة و العمال و خاصة في حالات عدم توزيع القوة بالتساوي بين طرفي الصراع و هذا ما يؤدي لحركات انتقامية بين العمال .

5) التزوير في البيانات و المعلومات و تزييف لحقائق ، قد يعمد أطراف الصراع إلى المبالغة في البيانات و تزويدها لإثبات صحة موقفهم اتجاه الطرف ا لآخر و طمعا في كسب الموقف ضد الطرف الآخر

3_ إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع

3_1_ إسهامات كارل ماركس

لقد افترض أن التنظيم الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و الاديولوجية و القيمية و المعتقدية و الأفكار و هذا ما أدى إلى ضرورة تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة و المتعارضة و تكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار و يتضح هذا الصراع من خلال التعارض الثنائي بين المصالح و قد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي و علاقاته السببية في المسلمات الآتية :[1]

– كلما زاد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الحقيقية زاد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة.

– كلما زاد وعي الخاضعين في نسق مصالحهم الحقيقية ، ازداد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة و ازداد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق.

– كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.

– كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البناء للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

[1]– جوناثان، تيرنر، ترجمة سعيد فرج، بناء نظرية علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 2000، ص ص 104–105.

تتضمن هذه القضايا احتمال وعي الفقراء بمصالحهم و بالتغيرات الاجتماعية ، التي تحدثها الجماعات المسيطرة و التي تؤدي إلى تفكك العلاقات القائمة بين الطبقات الخاضعة ، و كذا ارتفاع حالات الاغتراب بين الخاضعين و زيادة مشاركتهم في التعبير عن معاناتهم و عن قدرتهم عن تكوين إيديولوجيتهم و إن يكون لهم زعماء يعبرون عن أفكارهم.

3_2_ الماركسية و البيروقراطية

ينظر كارل ماركس إلى البيروقراطية نظرة كلية فيربطها بالدولة، باعتبارها جهازا إداريا كبيرا يختفي وراء شعارات عديدة من أجل الحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة و يتحالف معها ، لذا يجب محاربتها باعتبارها جهازا إداريا كبيرا يختفي وراء شعارات عديدة من أجل الحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة و يتحالف معها ، لذا يجب يجب محاربتها و القضاء عليها في مرحلة لاحقة ، باعتبارها جسما رأسماليا غريبا يحتضن الصراع و القضاء و يحمي طبقة معينة على حساب طبقة أخرى ضعيفة.[1]

وتكون الإدارة في هذه الحال أداة للسيطرة على الأوضاع و أداة لحماية النظام الرأسمالي و يعتبرها ماركس نتاج التقسيم الاجتماعي للعمل ، و جهازا يعمل لصالح الدولة فالجهاز الإداري هو عبارة عن علاقة اجتماعية تاريخية محددة ، و هو نوع من تنظيم و توزيع السلطة يعتمد على المركزية و الاحتكار و بالتالي بتوجيه هذا الجهاز و يسخر لخدمة مصالح طبقة معينة.[2]

كما أكد على أهمية التحول نحو التحول نحو البيروقراطية في العمل لتكون فقط نوعا من الديمقراطية على الرقابة ، و دعى إلى تبني التايلرية كنظرية للتنظيم و تطوير الديمقراطية المركزية لتحقيق المشاركة الواسعة للطبقة العاملة في عمليات الإنتاج و التسيير و المسؤولية ، ويمكن أن تمنح للإدارة بعض الاستقلالية النسبية عن السياسي ، فأحيانا لا تكون السيطرة للقاعدة المادية في حين تكون القاعدة المادية في حين تكون القاعدة المادية ضعيفة و هذا ما أشارت إليه الماركسية القديمة.[3]

إن افتراضات ماركس في الصراع ة التغيير تنبهنا إلى ضرورة الاهتمام بالصراع في التنظيمات المختلفة إذ أن الصراع ينطلق فيها بسبب العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات ، و بالتالي فإن التغيير يكون من

[1]– المرجع السابق، ص106.
[2]– نفس المرجع،ص –107.
[3]- نفس المرجع، ص108

ميادين العمل ، و هذا ما تشير إليه المادية التاريخية التي ترى أن منطلق التغيير الذي يبدأ داخل أي تنظيم لا يكون إلا من خلال الوعي بالواقع الاجتماعي و الواقع التنظيمي و واقع العلاقات المفروضة وهذا ما يعني فهم الظروف المحيطة بالعمل و واقع الطبقة العاملة و هي شروط ضرورية لتقديم البديل. [1]

وتبدو راديكالية ماركس من خلال نظرته إلى التنظيمات الرأسمالية و كيف أن حالة الانسداد و التناقضات جعلته يقر حتما بضرورة التغير الجذري ، ثم إن رغم تحليلاته لتناقضات التنظيمات الرأسمالية إلا أنه فسرها فقط بالجانب الاقتصادي و اعتبره عاملا أساسيا و موجها لعملية الصراع.[2]

و مما لاحظناه أن الماركسية ترفض البيروقراطية من جهة و من جهة أخرى تعترف بصعوبة التخلص منها ، نظرا لأهميتها و تعتبرها وسيلة هامة لتدعيم انتشار المد الثوري ، للطبقة العمالية لكن في مرحلة لاحقة يتم القضاء عليها ، و رغم ذلك فإنه أشار إلى أن الصراع ظاهرة مستمرة في التمتع و مصاحبة للحياة اليومية للأفراد و هو نتاج تعارض المصالح و هو المحرك الرئيسي للتاريخ و بذلك يكون قد ساهم بجدية في إثراء مدخل الصراع في فهم التنظيمات رغم أن تركيزه في المستوى الكلي.

3_3_ الماركسية الجديدة و نظرية الصراع:

3_3_1_ رالف دهرندورف

رالف دهرندورف من علاقات الملكية إلى علاقات السلطة ومن تعارض المصالح إلى استمرار الصراع : ساهم دهرندورف في تطوير الماركسية و انتقد لويس كوزر المتأثر بالوظيفية في تفسيره للصراع و رأى بأن فهم الصراع ينطلق من فهم جماعات المصلحة المتنافسة في طبيعتها و خصائصها و سلوكها وبنائها الذي قد ينتظم في شكل مؤسساتي نظامي معترف به في النصوص القانونية بسبب الجهود التي يبذلها النضال العمالي المندرج في إطار جمعيات و نقابات عمالية ، لقد طور منظور الصراع فنقله من اليوتوبيا إلى نموذج الصراع ، و وقف وسيطا بين الماركسية و الوظيفية فانتقد الماركسية في مثاليتها ، و انتقد الوظيفية و انتقل في تحليله من علاقات الملكية إلى علاقات السلطة ، و من تعارض المصالح إلى

[1]- نفس المرجع،ص109

[2]– المرجع السابق، ص109

استمرار الصراع و من الصراع كوسيلة ضرورية للتعبير إلى البحث في وظائف الصراع في الكل الاجتماعي.[1]

3_3_1_1_ وظائف الصراع في الكل الاجتماعي عند دهرندورف :

يتناول الصراع في القضايا التالية :[2]

– كلما قلت شدة الصراع و ازداد اعتماد الكل الاجتماعي على التساند الوظيفي ازداد احتمال أن يحقق الصراع نتائج تكاملية من أجل الكل الاجتماعي.

– كلما تكرر الصراع و ازداد و قلت شدته خفف أعضاء الجماعات الخاضعة من مشاعر العدوان و الشعور بالسيطرة على أقدارهم و هم بذلك يحافظون على تكامل النسق.

– كلما طال الصراع و اشتد و تكرر ازداد احتمال إيجاد معايير لضبطه.

– كلما طال الصراع و خفت شدته ازداد تنظيم علاقات القوة بين الجماعات.

– كلما طال الصراع و ازدادت شدته ازداد احتمال تكوين تحالفات بين الجماعات غير المترابطة.

3_3_1_2_ قضايا مخطط دهرندورف :

لقد صاغ دهرندورف مسلمات الصراع الآنية :[3]

– كلما ازداد وعي الجماعات السرية في الرابطة المتناسقة بالمصالح الموضوعية و تشكل جماعة الصراع ازداد احتمال انفجار الصراع.

– كلما ازدادت فرصة ظهور القيادة بين أعضاء الجماعة السرية ازداد احتمال تكوين الصراع.

– كلما ازدادت إمكانية توافر الظروف السياسية ازداد احتمال تكوين جماعة الصراع.

– كلما ازداد توزيع السلطة و ازدادت أنصبة القيادات من الثروة ازدادت شدة الصراع.

[1]– ناصر قاسيمي،الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الاداري، دراسة نظرية وتطبيقية،دار الكتاب الحديث،الجزائر، 2014، ص104

[2]– ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص105

[3]– نفس المرجع، ص105

– كلما ساءت الظروف التقنية و السياسية و الاجتماعية داخل التنظيم ازداد عنف الصراع.

3_3_1_3_ فكرة النظام عند دهرندورف :

يكشف من خلالها عن أخطاء نظرية النسق التي ترتكز على النظام العام ، أما هو فقد خرج عن هذا النظام و بحث في أساس العلاقات الاجتماعية و في المصالح المتناقضة و في السلطة ، و رغم أن هذه الفكرة ماركسية في أصلها غير أنه لم يعالجها من المنظور الماركسي بل اعتبرها بناء تحتيا يشكل بناء فوقيا هو نسق المعايير التي تضبط البناء التحتي و تنظمه، و هو بذلك أحدث علاقة جدلية بين الصراع و النظام. و يعني النظام عنده روابط إلزامية متناسقة بين الأدوار بحيث توجد فروق واضحة بينها ، إذ تتضمن الأدوار الحاكمة و المحكومة و علاقات القوة و السلطة ، ومن ذلك فإن أي تنظيم رسمي أو جماعة صغيرة أو كبيرة يمكن دراستها و تحليلها كرابطة إلزامية متناسقة ، فأما القوة فتميل و أما السلطة فهي قوة شرعية و القوة تدل على القهر من طرف على طرف أخر ، أما علاقات في أي تنظيم متناسق تميل إلى أن تكون شرعية و بالتالي يمكن النظر إليها كعلاقات سلطة يكون الحق من خلالها معترفا به أو شرعيا تبرره المعايير للسيطرة على الآخرين.[1]

3_3_1_4_ النقد:

–أهم الانتقادات أنه أغفل مفهوم كارل ماركي المتعلق بالبناء التحتي للمصالح المتعارضة و أنه فشل في التفريق بين تعارض المصالح الاقتصادية و الاجتماعية ثم أنه فشل في التفريق بين تعارض المصالح الاقتصادية و البناء الفوقي للمجتمع حيث أن مصدر الصراع يكمن في التفريق بينهما وفق المنظور الماركسي.

– و رغم ذلك تطرق إلى جوانب هامة من نظرية الصراع يمكم من خلالها النظر إلى العالم الخارجي سواء في المستوى الكلي أو الجزئي مما يفتح الباب أمام الباحثين في النظر بكل موضوعية إلى ظاهرة الصراع خاصة من خلال إمكانية البحث الميداني.

[1]– ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص106

3_3_2_ لويس كوزر

3_3_2_1_ وظائف الصراع الاجتماعي عند كوزر:

اعتبر كوزر الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المجتمع و داخل التنظيمات حيث يرجع الصراع إلى المصادر النادرة التي يحدث التنافس من أجلها و التي تبنى عليها طموحات الأفراد أما هذه المصادر فتتمثل خاصة في القوة و السلطة و كيفية توزيعها و الحصول عليها من طرف الأشخاص و الجماعات بذلك فإن أطرافه هم المالكون للسلطة و الفاقدون لها.

لقد عرف كوزر الصراع بأنه عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية و اعتبارها نضالا و كفاحا حول القيم و المكافآت النادرة و مصادر القوة في المجتمع و أن أغراض الصراع ليست تحقيق هذه القيم فقط ، و الوصول إلى هذه المصادر تتضمن محاولة كل طرف إبعاد منافسة و لذا يظهر من تعريفه للصراع تأثره بسيمل الذي يعرف الصراع " عملية اجتماعية أساسية من عمليات التفاعل الاجتماعي تربط بغيرها من عمليات المنافسة ".[1]

إن نظرة كوزر للصراع داخل المجتمع هي نتاج التحول إلى المجتمع الرأسمالي الحديث و مجتمع ما بعد الرأسمالية بما يحويه من مؤسسات جديدة تتطلب أنماط جديدة من العلاقات و طرقا حديثة في التسيير و هذه التغيرات تولد أنواعا من الصراع تتطلب التكيف معها.[2]

3_3_2_2_ أنواع الصراع عند كوزر :

يقسم كوزر الصراع إلى عدة أنواع فهناك الواقعي و غير الواقعي و الداخلي و الخارجي:[3]

أ- الصراع الداخلي : له علاقة بالقيم و الأهداف و المصالح الأساسية للجماعة و هو صراع خطير لأنه يدور حول بعض القيم المتنافرة التي يتطور من خلالها الصراع ليصبح مهددا لبناء الاجتماعي خاصة في حالة فشل هذا البناء في احتوائه و التحكم فيه فإنه يصبح صراعا وظيفيا حسب كوزر إذا انتظم داخل معايير أما إذا عجزت المعايير عن ذلك فإن الصراع سيؤدي إلى انهيار البناء الاجتماعي.

[1]- ناصر قاسيمي، المرجع السابق، ص106

[2]- نفس المرجع، ص107

[3]- نفس المرجع، ص108

ب- الصراع الخارجي : و يكون بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي ، أي بين الجماعة الخارجية و يزيد هذا الصراع من التماسك الداخلي لكل جماعة إذ تحرك كل طاقاتها في مواجهة الجماعة الأخرى و في المقابل نقل الصراعات الداخلية إلى أقصى حد و إن ظهرت فستنهار الجماعة.

ج- صراع واقعي : فالصراع الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف و هدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر من النتائج.

د- صراع غير واقعي : فعل مشترك من مجموعة من الأفراد هدفه القضاء على التوتر دون الوصول إلى منافسة عدائية بينهم ، و في الصراع الغير الواقعي لا يتوجه فيه الأطراف نحو المسائل الخلافية ، و هو يكون أقل استقرار و ثبات من الصراع الواقعي.

3_3_2_3_ أسباب الصراع عند كوزر :

قدم كوزر أسباب الصراع كالآتي:[1]

- كلما تضاءلت قنوات التعبير عن رأي الجماعات المحرومة عن توزيع الموارد النادرة ازداد احتمال عن مدى شرعيته.

- كلما ازداد تحول مظاهر حرمان الجماعة من المطلق إلى النسبي ازداد احتمال شروع هذه الجماعات في تفجير الصراع.

- كلما قلت الضغوط الخارجية التي تمارس على أعضاء الجماعات المحرومة ازداد احتمال معاناتهم من الحرمان النسبي.

- كلما زاد تساؤل الجماعات الأكثر حرمانا عن شرعية النظام السائد لتوزيع الموارد النادرة ازداد احتمال إثارتهم و تفجيرهم للصراع.

[1]- ناصر قاسيمي،المرجع السابق، ص109

3_3_2_4_ شدة الصراع عند كوزر :[1]

يرى كوزر بأن شدة الصراع تزداد:

- كلما توفرت ظروف تفجير الصراع زادت شدته.

- كلما ازدادت العلاقات الثانوية ازداد تكرار الصراع.

- كلما ازداد جمود البناء الاجتماعي و قلت الوسائل التنظيمية الممتصة للصراع ازدادت شدة الصراع.

- كلما تزايد الارتباط العاطفي بين الأعضاء المشاركين في الصراع تزايدت شدته .

* نلاحظ من هذه الافتراضات أن شدة الصراع وضعفه تكون حسب طردية حسب كبر حجم الجماعة أو صغره ، و ترتبط بنوعية العلاقات أولية كانت أم ثانوية و بالوسائل التنظيمية المتوفرة و التي يمكن أن تقلل من حدة الصراع و يمكن أن تكون الطرق القانونية أحد هذه الوسائل.

4_ أنواع الصراع و استراتجيات إدارته

4_1_ أنواع الصراع

تتنوع التقسيمات المختلفة للتمييز بين الصراعات بتعدد المعايير و الاختصاصات و كذا المؤشرات المستخدمة من قبل الباحثين و في هذا الصدد يمكن الإشارة فيما يلي إلى مجموعة من معايير و تقسيمات بين الأنواع المختلفة للصراعات فمن منظور درجة ظهور الصراع فيمكن التمييز بين صراع علني واضح و صراع كامن و مستتر و من منظور درجة الصراع و التي يمكن على أساسها التمييز بين الصراع العنيف و غير العنيف.أما فيما يتعلق بمسببات الصراع فتنقسم إلى صراع العلاقات و صراع الاهتمامات و صراع المصالح والمعلومات.

[1]– ناصر قاسيمي،المرجع السابق، ص110

4_2_ أنواع الصراع من حيث مسبباته:[1]

*صراع العلاقات:

و يتولد هذا الصراع بسبب وجود انفعالات سلبية قوية سواء نتيجة عن سوء فهم أو نتيجة لوجود صور نمطية معينة أو لسوء الاتصالات أو لفقرها أو لتكرار أنماط سلوكية سلبية و غالبا ما تؤدي هذه المشكلات إلى ما يسمى بالصراعات غير الواقعية و هذه النقطة تذكرنا بتصنيف لويس كوزر للصراع بين صراع واقعي وغير واقعي هذا الأخير الذي يعبر عنده عن حرمان الأفراد و من المشاركة في المطالب الاجتماعية و الذاتية أو عدم قدرة أطراف الصراع المتنافرة على تحديد الأهداف و لان هذا النوع من الصراع من الممكن أن يحدث عندما تتوفر الظروف الموضوعية للصراع مثل قصور الموارد المحدودة أو النادرة أو قصور الأهداف المتبادلة و هكذا فان صراعات العلاقات و على نحو ما سبق ذكره من قريب أو بعيد غالبا ما تؤدي بشكل واقعي أو غير واقعي إلى تصعيد الصراعات التحطيمية و المدمرة وهذا بالفعل ما سنراه عند ماركس في صراع علاقات الإنتاج بين الطبقة البرجوازية التي تمتلك رأس المال و الطبقة البروليتاريا التي لا تمتلك سوى قوة العمل.

*صراع المعلومات:

تحدث هذه الصراعات عندما تعتمد الأطراف المعلومات الضرورية اللازم ة لاتخاذ القرارات الصائبة أو عندما يصل الأفراد إلى تقسيمات مختلفة بصورة جذرية لتنفس المعلومات و هنا يجب الإشارة إلى أن حدوث صراع المعلومات قد لا تكون ضرورية الحدوث لأنها قد تقع نتيجة سوء الاتصالات أو انعدامها بين أطراف الصراع كما إن البعض الآخر من صراعات المعلومات قد تكون صراعات حقيقية و واقعية و قوية بسبب إن المعلومات أو الإجراءات التي استخدمها الأفراد في جمعها أو كلا من المعلومات و الإجراءات قد تكون غير متوافقة.

[1]- منير محمد البدوي، (مفهوم الصراع في الأصول النظرية) الأسباب و الأنواع، مجلة دراسات مستقبلية،مركز دراسات المستقبل،العدد3،مصر ،2004،ص72

صراع الاهتمامات:

يعتبر هذا الصراع من أكثر أنواع الصراع شيوعا و ذلك لأنه يحدث داخل أي مجال سواء كان ماليا أو دينيا أو أخلاقيا أو اجتماعيا و قد يكون صراع الاهتمامات واقعيا ظاهرا أو باطنا مباشرا أو غير مباشرا ففي المجال التنظيمي يتمثل في زيادة معدلات التبادل الثقافي و الاجتماعي بين الأفراد حسب نسبة الاستهلاك الثقافي لهم و بجانب العوامل و المؤثرات الخارجية هناك العديد من المؤثرات الداخلية التي تساعد على شيوع هذا النوع من الصراع و منها طبيعة الأفراد و المستوى الثقافي التي يتمتع به كل فرد منهم و الخلفية التاريخية و الاجتماعية و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية الخاصة بأطراف الصراع.

*صراع المصالح:

يذكرنا هذا النوع من الصراع بقضايا و تحليلات ماركس حول الصراع الطبقي و حول المصالح المتناقضة بين الطبقة المسيطرة (البرجوازية) و الطبقة المسيطر عليها (البروليتارية) وكذا بأطروحات الماركسية المحدثة و صراع المصالح المتناقضة و المتمثلة في الصراع على الموارد النادرة و القوة و النفوذ و المكانة المتمثلة في السلطة.

و صراع المصالح غالبا ما يحدث عندما يتبنى طرف أو أكثر من أطرافه موقفا يسمح بحل واحد لمواجهة حاجاتهم ففي سبيل إشباع حاجاتهم و مصالحهم، يحدث أن يعتقد أنه تجب التضحية بمصالح الآخرين و هكذا تحدث هذه الصراعات ذات الأسس المتداخلة حول قضايا موضوعية (الموارد المادية ،الوقت والنفوذ). أو حول موضوعيات نفسية (مدركات،تصورات الثقة ،العدالة،الرغبة في المشاركة) أو موضوعات إجرائية (كأسلوب حل الصراع) يزداد الأمر تعقيدا عندما تكون مصالح أو مكاسب شخص ما نسبية تشكل خسائر لشخص آخر،و هو ما يشار إليه أحيانا بتعبير (المكسب خسارة) أي أن مكسب طرف يعد خسارة للطرف الآخر، أما الحالة العكسية فتتمثل في تساوي العوائد بالنسبة للطرفين و التي يشار إليها بالعائد أو الناتج الإيجابي.

*صراع القيم:

يعد مفهوم صراع القيم من المفاهيم الحديثة نسبيا ، إذ تمت الإشارة إليه في البحوث الاجتماعية ، أثناء الحديث عن ظاهرة لا معيارية و قد عرف ويلر صراع القيم بأنه "تضاد بين اتجاهين أساسيين من اتجاهات القيم ،كالتضاد الذي يحدث في القيم المنبثقة عن التنظيم الاجتماعي و تلك التي ترتبط بمثل إنسانية أشبه من أن تكون مثالية.

4_3_ أنواع الصراع من حيث درجة ظهوره

و يقصد بذلك التمييز بين أنواع الصراع على أساس وجود مظاهر سلوكية علنية من قبل أطراف الصراع ترتبط به و من ثم تعد دالة على وجوده من جانب، كما تستخدم في تحديد نوعه من جانب آخر و في هذا الصدد يتجه العلماء إلى التمييز بين الصراعات الظاهرة و الصراعات الكامنة.

1-الصراع الكامن:[1]

و هذا النوع من الصراعات فإن السمة المميزة له تتمثل في عدم وجود تبلور أي مظاهر سلوكية ملموسة أو محسوسة يمكن الإشارة إليها كدلالة لوجود الصراع ، و في عبارة أخرى أن هدا النوع إنما يعبر عن صراعات ذات مستوى أقل نضجا و تطورا عن نوع الصراع الظاهر.

2-الصراع الظاهر:[2]

و يقصد به ذلك النوع من الصراعات التي أنتجت و ارتبطت بها مظاهر سلوكية من قبل أطرافه مثل أعمال العنف و التخريب أو التهديدات باستخدام القوة أو إعلان مطالب محددة بصدد الصراع القائم و من هنا فإن مثل هذه المظاهر تعكس مرحلة متقدمة من مراحل الصراع القائم،ومن ثمة تستخدم هذه المظاهر المرتبطة بالصراع كأساس لوصفه بأنه صراع ظاهر.

[1]- عبد الله عقلة، مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية و القيم التنظيمية في الادارة التربوية،دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن،2009، ص54.

[2]- نفس المرجع، ص54.

4_4_ وظائف الصراع و نتائجه

إن الأفراد في أي مجال يناضلون من أجل تحقيق أهدافهم و الحصول على احتياجاتهم و يعتبر الاشتراك في النضال مع الآخرين بمثابة تعاون، في حين يفسر النضال ضدهم بمثابة تنافس أو صراع.

للصراع وظائف ايجابية عديدة، تتمثل في الحفاظ على الكيان الذاتي للجماعة، و تعميق رأي الجماعة بهويتها المتمايزة، و تنحية أسباب الخلافات القائمة بين أفرادها و فضلا عن ذلك يقوم الصراع بادوار معنوية، فهو صمام أمان للفرد و الجماعة، من شأنه إفراغ الشحنات و التوتر و مشاعر الإحباط و طاقات العدوان في الأنماط السلوكية المقبولة اجتماعيا.

في المجال التنظيمي:

يلعب الصراع دورا ايجابيا في الحفاظ على ثبات التنظيم من ناحية، و أثره على أداءه لوظيفته من ناحية أخرى،فقد صور معينة للصراع، و بخاصة من خلال وظائفه الكامنة المتعلقة بالتكيف أو صمام أمان، دورا أساسيا في ثبات التنظيم، فساهم الصراع في تدعيم بناء الجماعات و يحافظ على حدودها مع العالم الخارجي المحيط لها حيث يحقق الصراع بين الجماعات الوحدة الداخلية بين الأعضاء في كل منها و بعد الولاء للجماعة و التضحية من أجلها، و كره و احتقار الجماعات الأخرى و العداوة معها نتائج مشتركة تنموا في هذه المواقف، و هذا ما قال به لويس كوزر عندما افترض أن الصراع يساعد على بناء مناسك الجماعة و إعادة بناءه، لأن مشاعر الخصومة و التعارض الذي به تجد الجماعة لها متنفسا من خلال الصراع و قد يساعد الصراع على الأهداف و القيم و المصالح داخل الجماعات على إقامة الوحدة و التماسك لبنائه، و هذا يتوقف على الموقف الصراعي، كما يتأثر بناء الجماعة بالصراعات مع الجماعات الأخرى، بحيث يدعم الاتصال الداخلي بين أعضائه، و تقل الحركة الاجتماعية بينهم و يتحدد أفرادها غير المرتبطين و المتعارضين .

و قد أوضح كوزر أن الجماعات تحتاج إلى التنافر مثل حاجتها إلى الانسجام و التعاون، و تحتاج إلى الابتعاد كما تحتاج إلى الاقتراب و أن الصراعات فيما بينها ليست كلها عوامل مفرحة للجماعة إلا أن تشكيل الجماعة و تكوينها هو نتيجة لكلتا العمليتين إذ أن درجة معينة من الصراع لها قيمة وظيفية.

و يمكن ربط هذه النظرية بنظرية العلاقات الإنسانية التي ركزت على النظام الاجتماعي لتحقيق الانسجام حيث قالت بأن خلق علاقات اجتماعية جيدة يقود إلى أفراد يشعرون بالسعادة، الأمر الذي يؤدي إلى الانسجام و الفعالية .[1]

أما النظرية التفاعلية فرأت أن الصراع ظاهرة ايجابية و على الإداري أن يخلقها إن لم توجد، حيث أن وجود الصراع من وجهة نظر أصحاب هذه النظرية يؤدي إلى بعض الحيوية في هذه المنظمة و تفعيل عملها، و بالتالي تمكنها من تحقيق أهدافها بأفضل صورة ممكنة و تقوم هذه النظرية على الفرضيات الموالية .

- الصراع حالة يمكن تجنبها .

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد .

- إدارة الصراع ممكنة .

الصراع في حده الأدنى أمر عادي بل ضروري .

أما فيما يتعلق بوظائف و نتائج الصراع السلبية، فيصل الصراع إلى أن يكون معوقا للبنية الاجتماعية، و مهددا لتمزيق وحدته عندما يفتقد إلى المقاومة الكافية له، و سوء الجمود و إتاحة الفرصة لتراكم مشاعر العداوة و الانشقاق و غالبا ما يكون الصراع مناقضا أو حتى معوضا لأهداف التنظيم الرسمية .

تحدثنا فيما سبق أن الصراع في المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى بوجود المصالح المشتركة للأفراد و حيث أن كل فرد يسعى إلى تحقيق مجموعة من الفوائد من انضمامه للتنظيم، و أن هذه الفوائد يمكن تحقيقها بواسطة السعي لتحقيق أهداف التنظيم، و من ناحية أخرى فان الفرد يتعامل مع أنظمة و أفراد آخرين داخل التنظيم ينشأ عنها علاقات مع أفراد و جماعات تنظيمية، يمكن أن تسبب هذه العلاقات بعض الصراعات بين الفرد و غيره من الأفراد، يكون لها آثار متباينة على مستوى الأداء التنظيمي .

إن دفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التصرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، و بذل الجهود لتحقيق المكاسب الفردية الذاتية الانعزالية، حيث يعمل الأفراد و الجماعات على تحقيق أهدافهم فقط، العمل على تحقيق الأهداف الخاصة بالجماعات، و يؤدي هذا الشلل في التصرف

[1]– حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، الطبقات الاجتماعية، و المجتمع،مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2008، ص242.

و فقدان القدرة على الحزم، و فقدان الثقة، بهدم المعنويات مما سيضعف من مستوى الكفاءة و الفعالية، و يعرف العمل الجماعي التعاوني، و خلق الضغوط غير الضرورية الأضرار بالخصوم المتصارعة قد يؤدي إلى انهيار المنظمة، و أن إحداث عرقلة في التنظيم أو إعاقة في تحقيق أهدافه، يستقطب الأفراد و الجماعات و ينجم عنه فقد الثقة بين الرئيس و مرؤوسيه، و لجوء أحد أطراف الصراع إلى أعمال الانتقال مثل ترويج الإشاعات، و سحب الثقة، و جعل الانسدادات بالهيئات و الاحتياجا ت و المتطلبات و الاهتمامات بالفساد الإداري ... الخ .

فبالطبع العديد من هذه الصراعات قد تكون آثارها خطيرة و مدمرة و التي يتراوح مداها بين مجرد المشكلات النفسية و الصحية للإطراف المتورطة فيها، و بين الخسائر المادية، و الوقت المستهلك، و الجهد المستنزف للإفراد، و التي يكون هدف الأطراف المتصارعة ممتدا إلى تجنب أو إلحاق الضرر، أو إزالة المتصارعين معهم أو التخلص منهم، إضافة إلى كسب و تحقيق القيم المرغوبة، و في كثير من الأحيان تؤدي إلى حل المجلس و إعادة إنتاجها من جديد.[1]

4_5_ أساليب إدارة الصراع

يمكن تصنيف إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث (3) مجموعات تتضمن المجموعة الأولى وضع أهداف مشتركة تتفق عليها الأطراف المتصارعة، و تتضمن المجموعة الثانية تغيرات هيكلية، أما المجموعة الثالثة فتتضمن عددا من الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية .

أولا: الأهداف المشتركة و إدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرف إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة، و إيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع و فتح قنوات الاتصال بينهم، و يمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية لمكافاءة الأنشطة الفرعية داخل هذا النظام.[2]

[1]– حسين عبد الحميد، أحمد رشوان، المرجع السابق، ص ص 243–244
[2]-رابح العايب، المرجع السابق، ص77

ثانيا: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي:

من أهم الطرق الهيكلية التي تستخدم في إدارة الصراع ما يأتي:[1]

1_ إحالة الصراع إلى مختص أو مستشار يعالج الصراع بتحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة .

2_ تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات و جعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات عند تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بينها .

4_ إيجاد وظائف تتبعية بين وحدات المنظمة .

ثالثا: الأساليب الإدارية و السلوكية و القانونية في إدارة الصراع التنظيمي:[2]

1_ استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع، و هذا الأسلوب بكبت الصراع لذا فانه مشكوك في فعاليته .

2_ تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم و ذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السلمية بين أطراف الصراع .

3_ التجنب و الانسحاب، و هنا يعمد أحد الأطراف أو أكثر في أن يبعد تركيزه الصراع أو ينسحب من مجابهته .

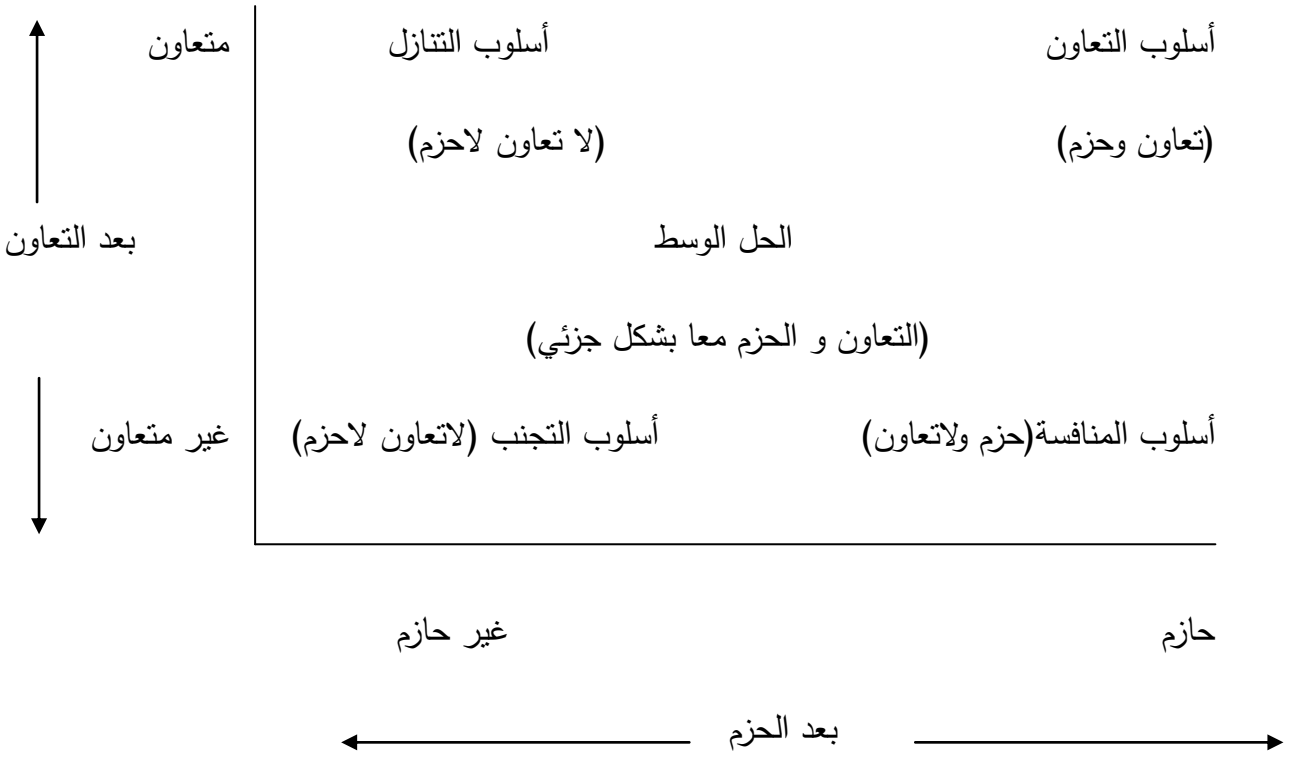
4_ التوفيق بين أطراف الصراع، و ذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع لتتحرك نحو حلول وسطية مقبولة من الأطراف المعنية .

5_ المجابهة و هنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه و ذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع و تحليلها .

[1]- نفس المرجع، ص 77
[2]- نفس المرجع، ص78

أساليب ادارة الصراع

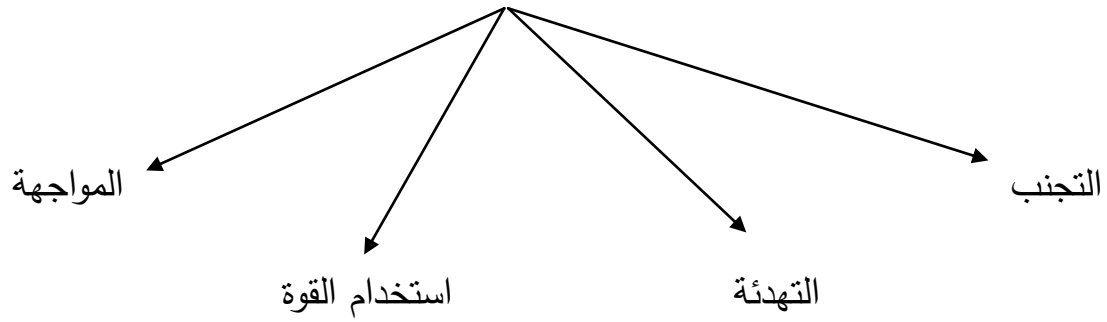
(توماس و كلمان)



المصدر :محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص385 الشكل رقم 02

4_6_ استراتيجيات محددة لإدارة الصراع

-استراتيجيات لإدارة الصراع:



الشكل رقم(03): من انجاز الطالبتين

قبل البدء في عرض استراتيجيات معالجة الصراع ينبغي تحديد الفرق بين الإستراتيجية و الأسلوب في معالجة الصراع و حيث أن هذا الأخير هو الفعل الإجرائي المباشر لمعالجة الصراع بينما الإستراتيجية هي الخطة التي بموجبها تكون إدارة الصراع على المدى المتوسط أو البعيد .

و يمكن تصنيف الاستراتيجيات المتبعة للتخفيف من حدة الصراع و معالجته إلى أربع فئات و هي :[1]

أ) التجنب : و ما ينبغي الإشارة إليه هو أننا نقصد بالتجنب هنا كإستراتيجية و ليس كأسلوب ، و عليه تتضمن إستراتيجية التجنب بصفة عامة التقاضي عن أسباب الصراع ، على أن يستمر الصراع تحت ظروف معينة و محكومة .

ب) التهدئة : تسعى إستراتيجية التهدئة إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتعارضة، وتحقق حدة الصراع بين الطرفين المتنازعين، وتتضمن تسوية نقاط الاختلاف الثانوية على أن تترك نقاط الاختلاف الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرها بمرور الوقت، وهناك طريقتين للهدنة هما التخفيف والتوفيق.

[1]- سعد الدين عطوي، الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة،2010 ، ص93

ج) استخدام القوة: وهي إستراتيجية يلجأ إليها في الكثير من الأحيان للإنهاء الصراع، وقد يتم أولا التعرف على مصادر الصراع في الإستراتيجية لأن الهدف منها هو معالجة الصراع بأسرع ما يمكن، وتشمل هذه الإستراتيجية طريقتين هما تدخل السلطة العليا والسياسة .

د) المواجهة : تعتبر المواجهة آخر الإستراتيجيات معالجة الصراع ، وتختلف عن الإستراتيجيات سالفة الذكر في عملية تحديد ومناقشة مصادر الصراع، حيث يتم من خلال هذه العملية معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها، وهناك ثلاث طرق للمواجهة وهي تبادل الموظفين، التركيز على هدف سام ، وعقد اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة.

يتضح لنا من خلال هذا أن إدارة الصراع في المنظمات ومعالجته واحد من أهم واجبات المدير ويتضمن اختيار الأسلوب الأنسب لمعالجة الصراع والتشخيص الشامل للموقف، والإلمام التام بجوانب الضعف والقوة لكل طريقة من الطرق المتوفرة لمعالجة الصراع، فإذا كانت المسألة بيسطة مثلا ولكنها تحتاج لحل عاجل فقد يكون التجنب أكثر الطرق فعالية، أما إذا كان أسلوب الأخذ والعطاء مقبولا وعامل الزمن أمر مهما إلى حد ما فإن أسلوب التهدئة هو الأفضل، إذا لم يكن لعامل الزمن أمر مهما بل المهم هو الدخول في جوهر الصراع، فقد يكون استخدام صورة من صور المواجهة أكثر فعالية، وهكذا تبرز الحاجة إلى مهارة التشخيص الجيد مرة أخرى.

4_7_ آليات و استراتيجيات حل الصراع

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة و يتأثر سلوك المشاركين برغبة و ميول و قيم و أهداف الأطراف المشاركة ، و لقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع و تصنيفه إلى عديد الأساليب ، ومن أحدث النماذج التي وضعت لغرض تحليل أساليب إدارة الصراع ، هو النموذج الذي اقترحته نقلا عن جاد الله المنشالي حيث اقترحوا ثلاث استراتيجيات للتعامل مع الصراع و هي كالتالي :[1]

– التعاون : سعي الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفقا لهذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمامات الجميع و لتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة

[1]- أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم، ط1،الكويت، ص ص203-204

القضايا بشكل مفتوح و صريح ، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضي الجميع .

– التجنب : في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه و أهداف الطرف الأخر و إنما ينسحب ، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع ، و هذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج ايجابية مستقبلا لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلا أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف و توفرت له الأسباب لكن في حالة إذا كان تجنب المواجهة مبني على أساس يساهم في حل الصراع فان هذه الإستراتيجية طبعا ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تفكير و إعادة النظر في موضوع الصراع .

– التنافس : بموجب هذا الأسلوب فان العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره و الامتثال لها ، لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة (المتداخلة) ، في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم ، و كنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف و خسارة الطرف الأخر ، و من مزايا هذه الإستراتيجية خلق روح المنافسة و التجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الايجابي

خاتمة الفصل:

من خلال ما سبق نقول أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي و حتمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية و حتمية و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، و التعرف على أسبابه و مصادره سعيا إلى التوصل إلى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية . و غالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، اظافة إلى الاختلافات في قيمهم و اتجاهاتهم و مؤهلاتهم و مدركاتهم .

تمهيد:

من المواضيع الحساسة التي تحيط بالعمل التنظيمي والأسس القوية التي يرتكز عليها موضوع الفعالية التي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي فلا يمكن الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعاليتها ، فلا يمكن الحكم عن أي منظمة وفعاليتها إلا بعد تقييمها وقياس فعاليتها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى كل ما يتعلق بالفعالية والتسيير.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى عنصرين:

1_ ماهية الفعالية التنظيمية: (مفهومها، أنماط و صور الفعالية، معايير و مداخل قياس الفعالية)

2_ التسيير الإداري: (مفهومه، مراحل التسيير في الجزائر، وظائف التسيير و أنواعه، أهميته، مبادئ عملية التسيير، أهمية التسيير)

1_ماهية الفعالية التنظيمية.

1_1_تعريف الفعالية التنظيمية.

_ يعرفها **برنارد** "على أنها تحقيق الهدف المحدد"

_ يعرفها **أتزيوني** "على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الإستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية" [1].

_ يعرفها**miles** " على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح، الملاك ، الزبائن ، الموردون، المنافسون" [2].

_ عرفها **حسين حريم** " أنها تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جانبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الوجهات المختلفة ذات المصلحة التي تتأثر بالمؤسسة بصورة مباشرة وغير مباشرة، وليس فقط المالكون والمؤسسون"[3].

1_2_أنماط وصور الفعالية التنظيمية.

بعد استعراضنا لأهم التعاريف المتعلقة بالفعالية سوف نقدم في هذا المطلب بعض أنماط وصور المشهورة للفعالية.

1)أنماط الفعالية التنظيمية.

1_ نمط تنظيم الموارد: ينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى، وبموجب هذا النمط فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية، وبما أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.حيث تتمثل هذه الأنماط في:[4]

---

[1] – صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية ، مجلة الإدارة العلمية ، الرياض ، العدد 54 ، جويلية 1987 ،ص 9.

[2]– عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي ، الإسكندرية ، 1993 ، ص 92.

[3]– ناصر مراد ، مرجع سابق ، ص 73.

[4]- رابح العايب، استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2003، ص ص 212-239

2_ نمط العمليات الإدارية : يتم تقييم الفعالية التنظيمية ضمن هذا النمط، من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفء للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار ، التخطيط والموازنة.

3_ المساهمة أو رضا المشارك: ويرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات، والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة ، إذن فهي تستعمل الأفراد كإطار مرجعي رئيسي وترتكز على تقديرات الفرد أو المجموعة حول نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة، وقد وضع الباحث " برنارد" تصورا لهذا النمط بعد تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز" الأفراد يؤدون نشاطاتهم مقابل حوافز مساهمة، كل واحد في تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي للآخرين".

اعتبر برنارد دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محددات جوهرية حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا.

4_ نمط التطور التنظيمي: وينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات ، وقد تبنى هذا المذهب دوغلاس ماغريغور عندما قام بوضع نموذج للمنظمات الفعالة وغير الفعالة، وهو ما يتم تصنيفه ضمن ما أطلق عليه بنظرية" x و y " ، وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل من ليكرت وبلاك في نمط التطور التنظيمي قد قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نمطين أحدهم سلطوي والآخر مشاركاتي ، وإن النظام السلطوي هو نظام مبني على الاستغلال بينما النظام المشاركاتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم.

5_ نمط الوظيفة الاجتماعية: يعتمد هذا النمط أساسا على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع الذي هو جزء من جهة ومن أجل النمو والمحافظة على نفسها من جهة أخرى، وبالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تتحدد من خلال النتائج المحققة من السلطة المنظمة، ولعل أكبر المساهمين في تجسيده نجد تالكوت برسونز بتحليله للمنظمات وتبعا له فإن كل الأنظمة الاجتماعية حل ثلاث مشاكل أساسية وهي:

_ مشكلة التأقلم مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.

_ مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين مستوى وحدات النظام للعمل بتناسق وتوحيد في كيان واحد.

_ مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام.

إن حل هذه المشكلات تجعل المنظمة تنمو وتتطور وهي مصممة لتكون قابلة للتطبيق على كل ، والمنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع، في الوقت نفسه يمكن للمنظمات كأنظمة اجتماعية يجب أن تعمل باستمرار لحل المشاكل الأساسية لذلك فإن من الممكن تصور الفعالية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل المشاكل.

2) صور الفعالية التنظيمية.

تأخذ الفعالية التنظيمية عدة صور تظهر في:[1]

1_ الصورة الاقتصادية : وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

_ درجة تحقيق الأهداف.

_ مكانة المؤسسة في قطاع النشاط ، ومن زاوية المنافسة وتطورها.

_ نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

2_ الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأفراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:

_ المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

_ طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

_ النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

3_ الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

_ احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إدارة العامة للمؤسسة ن في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكلة الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكلة الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشا داخل المؤسسة.

_ العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها يمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.

[1]- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين، أطروحة دكتوراه تخصص علم اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2005، ص ص 275-278

_ نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي والذي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.

_ مرونة الهيكلة: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم.

1_3_معايير قياس الفعالية

توصل الباحث " **Campbell** من خلال دراسته لما كتب حول الفعالية التنظيمية حوالي ثلاثين معيارا استخدمها لقياس الفعالية التنظيمية و نذكر منها:[1]

1-الفعالية العامة:تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي تحصل عليها من الخبراء و المتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة.

2-الإنتاجية:و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3-مقارنة الإنتاجية: أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

4-الربحية:و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

5-الجودة:و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

6 - حوادث العمل:و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجز عنه من خسائر مادية و بشرية.

7-النمو:وتقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات و عدد التكرارات.

8-معدل التغيب:و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

9-دوران العمل :و يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

10-التحفيز و الدافعية: و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

11-الرضا الوظيفي :و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

[1]- صلاح الدين عون الله، المرجع السابق، ص ص 11-13

12-الروح المعنوية: و ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.

13-الرقابة: و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

14-تحقيق التماسك: التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.

15-المرونة و التكيف: و التي ينبغي إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.

16-درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

17-الاندماج و التوافق: بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

18-تمتع المؤسسة بالشرعية: و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.

19-التطابق في الأدوار و قواعد السلوك: و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.

20- المهارات العلمية للمدراء: و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

21-المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

22-إدارة المعلومات و الاتصالات: و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.

23-الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.

24-الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

25-التقييم الخارجي: و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقيمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.

26-الاستقرار: و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات .

27–تكلفة الإدارة: و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلفة عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

28–مدى المشاركة: من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

29–برامج التكوين و التطوير: و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

30–التركيز على الإنجاز: و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

1_4_مداخل قياس الفعالية

تعددت و اختلفت المداخل التي تناولت دراسة الفعالية التنظيمية و لا يوجد مدخل وحيد يلاءم كل المنظمات، فنجد أربعة مداخل هي:[1]

1–مدخل الهدف: يعتبر مدخل الهدف من أولى المداخل التي اهتمت بدراسة فعالية التنظيمات و يرى أصحاب هذا المدخل أن فعالية التنظيم تتحدد وفقا للقدرة على تحقيق الأهداف مثل:القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن، التغلب على المنافس، التوسع و الانتشار.

و تساهم النشاطات الأساسية للمنظمة في تحديد ماهية الأهداف التنظيمية و ما يجب أن يكون عليه الأداء و بالتالي الفعالية و يمكن تقسيم هذه النشاطات بصورة تقريبية على النحو التالي:

–الحصول على الموارد.

–الاستخدام الكفء للمدخلات بالنسبة للمخرجات.

–إنتاج مخرجات في شكل سلع أو خدمات.

–تأدية المهام الفنية و الإدارية بصورة عقلانية.

–الاستثمار.

–الامتثال للقواعد السلوكية.

2–مدخل العمليات: ترتكز دراسة الفعالية التنظيمية من خلال مدخل العمليات على قياس الأنشطة و الممارسة التنظيمية و تتحدد الفعالية في هذا المخل بدرجة وجود خصائص تنظيمية معينة كالمرونة و

[1]- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ص88

المهمة التنظيمية، كذلك بالتركيز على الآليات الداخلية لحركة المنظمة مثل: تخفيف الضغط على الأفراد، تقليل الصراع، تدفق المعلومات بسلاسة و يسر، روح الانتماء و الالتزام و الرضا الوظيفي.

و تتسم المنظمة الفعالة في هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:[1]

-تحقيق التكامل التنظيمي.

-توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف و يشجع نمو الأفراد و المنظمة.

3- مدخل موارد النظام:يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح و بالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل و المنافسة مع البيئة التي يوجد بها و من ثم تزداد فعالية المنظمة، كلما تعاظمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها و بالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

-القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة و كذا القدرة على استغلالها.

-القدرة على الحصول على الموارد و الاحتياجات المناسبة للاستغلال الفرص المتاحة و ذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

4-المدخل المعتمد على الموارد: يهتم هذا المدخل المعتمد على الموارد في دراسة الفعالية التنظيمية، إذ يفترض أن المؤسسة تكون فعالة إذا استطاعت إن تحصل على ما تحتاجه من موارد، و تعرف الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل على أنها "قدرة المؤسسة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي يعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة أو ذات قيمة.

و بصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات و التي تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف أنشطتها.

*مؤشرات هذا المدخل:[2]

-القوة التفاوضية للمؤسسة في الحصول على مواردها الأساسية.

-مرونة المؤسسة و التي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات على مستوى البيئة الخارجية.

-القدرات و الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في رصد و فهم و تحليل خصائص بيئة العمل.

[1]- خليل محمد حسن الشماع، مبادىء الادارة مع التركيز على ادارة الأعمال، دار المسيرة، ط2، عمان، ص347

[2]- علي السنوسي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد7، ص294

2_التسيير الإداري

2_1_ماهية التسيير الإداري

– "**هنري فيول**" التسيير هو أن تتنبأ و تخطط و تنظم و تصدر الأوامر و تناسق و تراقب.[1]

– "**فريدرك تايلو** ر"يرى أن التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم أن تتأكد أن الأفراد يؤدون بأحسن و ارخص وسيلة ممكنة.[2]

– التسيير مفهوم واسع اختلف تحديده من قبل العديد من المفكرين الاقتصاديين و السوسيولجيين، مما جعل من الصعوبة الوصول إلى تعريف شامل يحوي كل المعاني المختلفة أما بالنسبة للمدرسة القرارية و على رأسها" سيمون" فإن التسيير و الشؤون التسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عملية تنطوي على فعل، و تحديد و اختيار الوسائل الكفيلة بتحقيقها انطلاقا من سلطة المسير على اتخاذ قرارات ملائمة في إطار السياسة بالاعتماد على جهاز تنفيذي كفء و فعال، لضمان نمو و استمرار أي تنظيم.

2_2_مراحل التسيير في الجزائر

مر التسيير في الجزائر بالمراحل الآتية:[3]

1-التسيير الذاتي:

لقد جاء التسيير الذاتي للمؤسسات كنتيجة حتمية للأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و كذا السياسية بعد الاستقلال، فالهجرة الكثيفة للمعمرين و تركهم للأملاك الاقتصادية شاغرة، دفع العمال بتلقائية إلى شغلها قصد النهوض بالنشاط المحلي من جهة و التأكد من حقهم في الامتلاك من جهة أخر، فتشكل التسيير الذاتي بذلك كأول أسلوب تسيير للمؤسسة الجزائرية، إذ بعد انتقالنا من تنظيم اقتصادي استعماري قائم على الاستغلال، إلى تنظيم اقتصادي جديد يسير فيه العمال المؤسسة بأنفسهم.

لقد جاء الاعتراف الرسمي للدولة بالتسيير الذاتي في القرار الصادر في 23 أكتوبر 1962، في حين أن تنظيمه كان في المرسوم رقم 63-65 الصادر في 22 مارس 1963، أين أصبح يشكل التسيير الذاتي

[1]- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير الجء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 1995، ص 94

[2]- طريق شوقي، السلوك القيادي و فعالية الادارة، مصر،1999، ص26

[3]- عبد العالي بلعيفة،التسيير الفعال و أثره، على تماسك الجماعات العمالية، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،2007، ص ص 66-86

قطاعا أساسيا في الاقتصاد، و كان الهدف من هذه المرحلة التسييرية هو رفع التحدي من طرف المسيرين و العمال الجزائريين حتى تسيير المؤسسة بمنطق رشيد.

2-التسيير الاشتراكي:

جاءت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات و التي تعتمد على أساس النظام الاشتراكي الذي يرتكز على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، و على أن يكون العمال طرفا مهما في تسيير و مراقبة هذه الشركات و بالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير,المنتج.

إن هدف المؤسسة الاشتراكية هو إعادة تنظيم العلاقات الإنتاجية و التي تعد من أهداف الاشتراكية، و إعادة تنظيم العلاقات بين العمال و المسيرين من خلال مشاركة العمال الإداريين في التسيير، و كانت هذه المرحلة مرحلة تغيير في نمط العلاقات و التسيير بين العمال و الإدارة من أجل الخروج من مرحلة الضجر و الاستياء و تعزيز الثقة حتى تسيير المؤسسة بمنطق عقلاني رشيد.

3-إعادة الهيكلة:

إن الهدف من إعادة هيكلة المؤسسات هو سهولة التحكم في المؤسسة و تسييرها و تحسين مرد وديته ا المالية و الاقتصادية و إشكالية هذه المرحلة هي تصغير حجم المؤسسة من خلال استقلاليتها، قرارها يؤدي إلى تسيير أفضل و بالتالي زيادة الفعالية و يكمن هدف هذه المرحلة في شخصية و هوية المؤسسات العمومية و جعل هذه الأخيرة تتكفل بطريقة مباشرة بشؤونها دون تدخل أي وصاية، فهيكل المؤسسة الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي و علاقتها مع إدارات الدولة قد فسخ، فالشركة الجديدة تعرف على أنها شركة ذات أسهم أو ذات المسؤولية المحددة. و العمل على خلق مسيرين فعاليين من أجل تسيير المؤسسات بطريقة رشيدة.

4-اقتصاد السوق:

إن عملية الانتقال إلى مرحلة اقتصاد السوق تواجه صعوبات عديدة ذات طابع اقتصادي و إيديولوجي يمكن حصر البعض منها في: البيروقراطية الإدارية و سوء التسيير المنتهج من طرف المؤسسات إضافة إلى غياب القوانين و ضعف أداء المؤسسات، و عدم مواكبتها للتطورات الحاصلة على المستوى الخارجي، أدى إلى صعوبة تحقيق اقتصاد فعال.

فالرهان الأول يتعلق بدور الدولة الذي عرف مراجعة جديدة خاصة من خلال عملية الخوصصة إذ تجد نفسها مدعوة إلى الانسحاب من الساحة الاقتصادية و تركها للقطاع الخاص، و قصورها على مجرد

الإشراف، الرقابة و التوجيه الاقتصادي بأكمله و القيام كذلك بالأنشطة المرتبطة بالبيئة الأساسية التي يكون لها عائد اجتماعي كبير و أن انتقال الاقتصاد الجزائري من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق أصبح أمرا ضروريا حتى يتبين أن هناك تغيرات جذرية عميقة و تبني تسييرا جديدا و مستمرا على المستوى الكلي و الجزئي من أجل نجاح و فعالية التسيير بالمؤسسات الجزائرية.

2_3_وظائف و أنواع التسيير الإداري

* وظائف التسيير الإداري:[1]

لقد حددت الدراسات و البحوث العلمية التي اهتمت بموضوع التسيير وظائف للتسيير و تتمثل فيما يلي:

–السلطة و الحكم: فالقائد يجب أن يكون على قدر من المعرفة الواعية التي تجعله كمصدر موضوعي للجماعة و حكما وسيطا لها في حالة نشوب أي صراعات داخل الجماعة كما يعتبر ممثلها الخارجي و ذلك بالتعبير عن التزاماتها مع الآخرين.

–الخبرة و التخطيط: يقوم القائد بوضع الخطط اللازم ة للتنفيذ و الأساليب العملية و البرنامج الزمني و إصدار التقويمات و قدرته في كيفية منح الثواب و العقاب عن خبرة واعية.

–العناية: أن القائد هو الرمز المثالي لأفراد الجماعة و ذلك من خلال اطلاعه على أحوال الأعضاء و كذا معالجة مشاكلهم و حل صراعاتهم و تلبية مصالحهم.

*** أنواع التسيير:**

والتسيير الإداري نوعان:[2]

– التسيير الرسمي:

هو التسيير الذي يمارس مهامه وفقا لمنهج التنظيم(اللوائح و القوانين) التي تنظم أعمال المنظمة، فالقائد يمارس مهامه من هذا المنطلق تكون مسؤولياته محدودة من قبل مركزه الوظيفي.

–التسيير الغير رسمي:

هو ذلك التسيير الذي يمارسه بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراتهم و مواهبهم القيادية و ليس من مركزهم و ووضعهم الوظيفي، فهناك الكثير من القادة غير الرسميين يشكلون قوى ضاغطة على الإدارة.

[1]- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سابق، ص77

[2]- نفس المرجع، ص79

2_4_مبادئ عملية التسيير

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة و يرى فيول أن هناك أربعة مبادئ رئيسية للتسيير هي:

-التخطيط :

يعد التخطيط من أهم عناصر الإدارة فهو الذي يكفل الاستخدام الأمثل لكافة الموارد و الإمكانيات المتاحة لتحقيق الأهداف بطريقة علمية تتميز بتحديد مواعيد بدأ الأعمال و الانتهاء منها، و التخطيط هو عبارة عن تحديد الأهداف حسب أولوياتها و حصر كافة الموارد و الإمكانيات المتاحة ثم تحديد أنسب للوسائل و السبل للاستغلال هذه الموارد في تحقيق الأهداف.[1]

- التنظيم:

أن من الخصائص المميزة في الوقت الحاضر هو التنظيم فلا يمكن لأي عمل أن يسير بكفاءة عالية بدون تنظيم فهو يساعد على توفير الوسائل التي يتمكن من خلالها الأشخاص بالعمل مع بعضهم بكفاءة و اقتدار لغرض تحقيق الأهداف المحددة، و قبل البدء في أي عمل من الأعمال لابد من رسم الطريقة التي يسير عليها هذا العمل و يجب تنظيم ذلك في إطار يتضح من خلاله بما يمكن العاملين من العمل و الإنتاج بكفاءة عالية و وقت مناسب.[2]

- الرقابة:

تعد من أهم المبادئ الرئيسية، فالرقابة هي التأكد من النتائج التي حققت مطابقة للأهداف التي تقررت وذلك لوجود معايير رقابية و قياسية الأداء ثم تشخيص المشكلات و علاجها.[3]

- التنسيق:

هو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات التنظيمية الوظيفية في الهيكل التنظيمي فهي تساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية بما يحقق الأهداف المرسومة للتنظيم الإداري.[4]

---

[1]- عصام بدوي، موسوعة التنظيم و الادارة في التربية المدنية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2001، ص29

[2]- نفس المرجع، ص29

[3]- محمد سمير عبد الفتاح، زينب رشيد عبد الحكيم، علم النفس الاجتماعي(أهداف، انتماءات، اتجاهات)، المكتب الجامعي الحديث، ط1، 2004، ص231

[4]- نفس المرجع، ص231

2_ 5 أهمية التسيير.

تتضح أهمية القيادة في الإدارة لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم وإقامة العدل وتتضح هذه الأهمية فيما يلي:[1]

_ تدعيم القوى الإيجابية وتقليص السلبية قدر الإمكان.

_ السيطرة على مشكلات الجماعة وحلها وحسم الخلافات وترجيح بين الآراء .

_ تنمية وتدريب ورعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة، كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قدوة لهم.

_ تسهيل تحقيق أهداف الإدارة والجماعة.

_ مواكبة التغيرات المحيطة بالمجموعة وتجنب أثرها السلبي أو توظيفها لخدمة الجماعة

[1]- نفس المرجع، ص233

خاتمة الفصل:

و في الأخير نقول أن الفعالية تتحدد نسبيا من خلال قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة، سواء تعلقت بالجانب التنظيمي أو التقني، و من خلال السياسات العامة و المشاريع و البرامج المعتمدة، فالفعالية على العموم لن تتحقق إلا من خلال التطوير الشامل و المستمر و الهادف على جميع المستويات و من خلال نظام نسقي يعتمد جميع عناصر التنظيم المؤثرة، فموضوع الفعالية موضوع معقد بتعقد المنظمات نفسها، فالفعالية ترتبط بالنتائج و تتحدد بدرجة وجود خصائص معينة كالمرونة و سهولة الاتصال و بمدى تحقيق التنظيم لأهداف بيئته فالمنظمة الفعالة تتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى بمجموعة من الخصائص أهمها زيادة الإنتاجية و مشاركة العاملين .

و عموما فقد أوضحت العناصر التي تم تناولها في هذا الفصل أهمية دراسة موضوع فعالية التسيير الإداري و النظر إليه نظرة شمولية تركز على جميع الأبعاد و الجوانب التنظيمية، و كذلك علاقته بالصراع، و هذا ما سيتم العمل به في القسم الثاني من البحث و هو الجانب الميداني .

تمهيد:

تعتبر منهجية الدراسة و اجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله انجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، و عن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لاجراء التحليل الاحصائي، و التوصل الى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى اليها . حيث سنتناول في هذا الفصل وصفا للمنهج المتبع و مجتمع الدراسة، و كذلك أداة الدراسة المستخدمة و طريقة اعدادها و كيفية بنائها و تطويرها، و مدى صدقها و ثباتها، كما يتضمن وصفا للاجراءات التي تم اتباعها في تصميم أداة الدراسة و تقنيتها، و الأدوات التي استخدمتها لجمع بيانات الدراسة، و ينتهي الفصل بالمعالجات التي استخدمت في تحليل البيانات و استخلاص النتائج، و فيمايلي وصف لهذه الاجراءات .

أولا: مجالات الدراسة

1_المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

هي مديرية فرعية تابعة للفرع الرئيسي الذي يضم ثلاثة فروع ، يسمى بشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC حسب التقسيم الممثل للشركة الأم ، أنشئت هذه المديرية بالمدية عام 2006، وهي مديرية جهوية مكلفة في حدود صلاحيات سونلغاز بتوزيع الطاقة الكهرباء والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى المنطقة مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية للخدمة والأمان ، تعمل هذه المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع التوتر العالي والمتوسط والمنخفض ، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها وكذلك الشأن بالنسبة لشبكات نقل الغاز، كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وإيصال خدماتها للزبائن وتقديم المساعدة والنصائح.

مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز

* تطوير شبكات الكهرباء والغاز، بحيث يسمح بربط زبائن جدد لها.

* ضمان أمن وفعالة هذه الشبكات.

* تسويق الكهرباء والغاز.

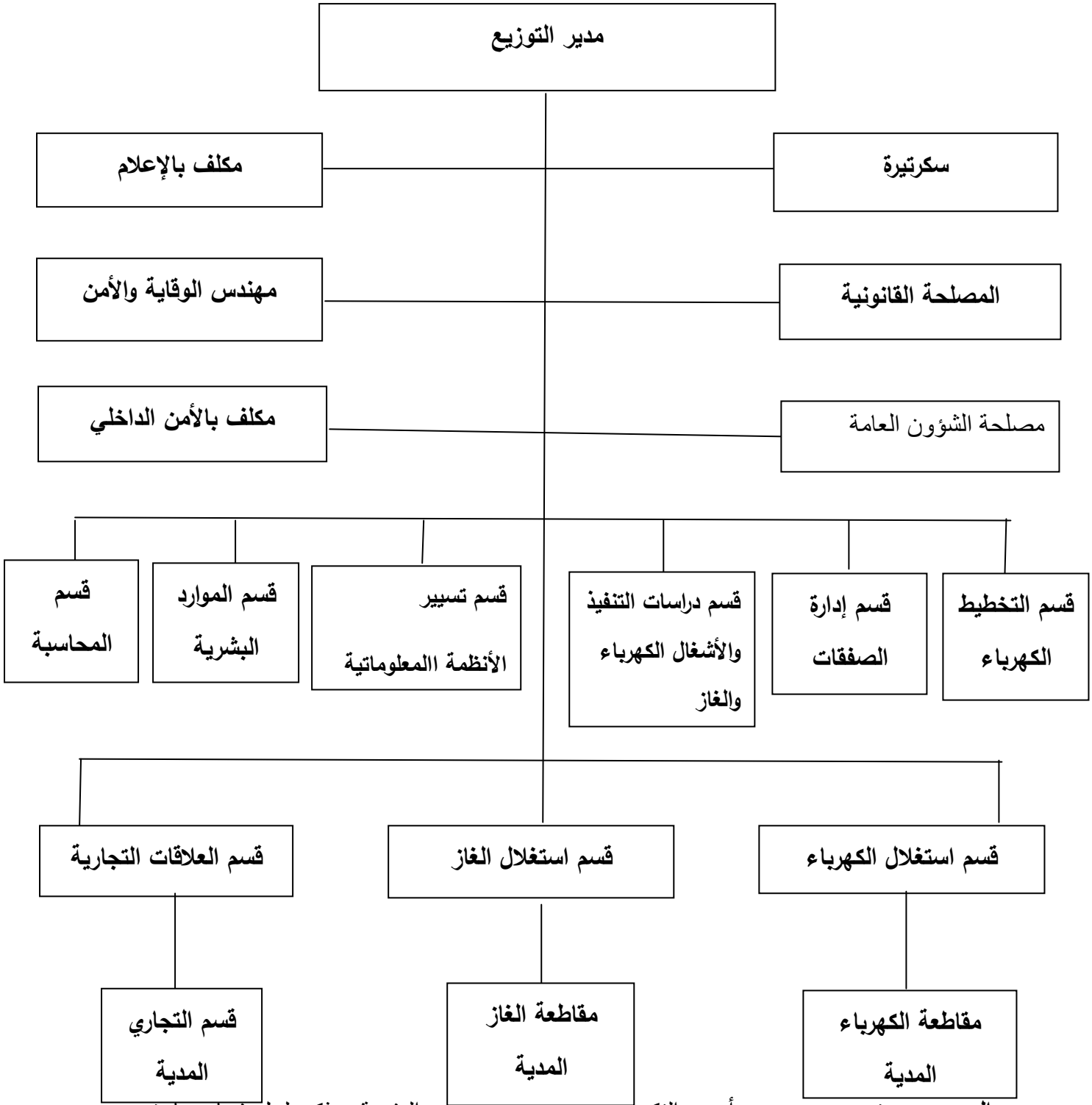
* ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأقل تكلفة.

* ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

* إستغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز.

* ضمان التوازن بين العرض والطلب في مجال الطاقة.

الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الغاز والكهرباء



المصدر: بختى حمود، يونس أمين، التكوين وإشكاليه تنميه الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر. تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة المدية، **2017**،

_ الأمانة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من وإلى المراكز، وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال الهاتف، الفاكس ...

_ المدير التوزيع: هو المسؤول عن جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز، يسعى بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز، ويقدم توجيهات.

_ قسم الموارد البشرية: تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية، وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية تسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

_ قسم التنمية والإستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز:

مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل، وهي مكلفة بتحديد استراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

_ قسم العلاقات العامة : تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية مثل السيارات، الوثائق التقنية والعلمية، وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

_ قسم التسيير والمعلوماتية : تحدد سياسة التنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتأمين مباشرة العملية وإنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونمط التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

_ قسم الاتصالات : يقوم بحفظ وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستعمال الأدوات مثل الملصقات، الجرائد والإذاعة، بالاستناد إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة، ويشارك بالتعاون مع المديرية العامة في المحافل التجارية، إضافة إلى اقتراح كيفيات الإشهار وفتح المجال للزبائن عن طريق سجل الاقتراحات، وتمثيل المنظمة في حضور الحوارات والمناقشات عن طريق الإذاعة....

_ قسم استغلال الكهرباء: يتضمن ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: تقوم بإعداد برامج لصيانة المنشآت ومراقبتها وتسييرها وإحصائها، وتأمين انطلاق المشاريع وتسيير المحولات.

2) مصلحة أشغال التوتر المنخفض : تقوم بإنجاز أشغال الربط للزبائن الجدد والقيام بأشغال الصيانة للمنشآت ذات الضغط المنخفض وإصلاح الأعطال الكهربائية في المنشآت.

3) مصلحة الصيانة الكهربائية : تقوم بالبحث عن الخلل في الأعمدة الكهربائية، والقيام بأشغال على مستوى المراكز التي تتطلب التحكم عن بعد، بالإضافة إلى تجهيز علب توصيلات الكهرباء وتسيير قطع الغيار.

_ قسم استغلال الغاز: تضم ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة مراقبة استغلال الشبكات : تتمثل مهامها في استغلال شبكات الغاز من خلال إعداد برامج الصيانة للمنشآت الغازية، وتسييرها من خلال متابعة تحليل إحصاءات المنشآت، وتأمين انطلاق مشاريع الغاز.

2) مصلحة صيانة الغاز : فيما يخص البحث الشامل للأعطال، تقوم بإعداد البرنامج السنوي للبحث وتسيير ووضع بطاقة الكشف، وتنفيذ البرنامج المسطر وتحليل النتائج وضمان إصلاح جميع الأعطال المبلغ عنها، إضافة إلى إعداد دراسات الحماية، والقيام بإنجاز أشغال كشف الخلل وضمان إصلاحه .
3) مصلحة تطوير الشبكات: تقوم بإعداد خريطة الشبكات ودراسة مخطط إعادة هيكلة وتطوير الشبكات للتجمعات السكانية، ووضع الاقتراحات للتوصيلات الكبرى.

_ قسم العلاقات التجارية: يضم ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة التجارية : تقوم بالنشاطات التجارية وتطوير المبيعات وانجاز الفواتير وتحليل استهلاك الزبائن، وكذا مساعدة الزبائن لإجراءات وقواعد الأمن.

2) **مصلحة الزبائن:** تكلف بحساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة والتحصيل من الزبائن، ومراقبة العدادات الخارجية، ومتابعة مختلف الديون.

3) الوكالات : تتمثل مهامها في متابعة الفواتير (تحصيل، قطع إعادة تموين)، كذلك متابعة ملفات الزبائن، كما تقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وإنجاز عمليات ربط للزبائن الجدد.

_ قسم البحث والتطوير : مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات، وكذلك تقوم بإنجازات الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

_ قسم الأمن الداخلي : يقوم بمتابعة كافة الإجراءات بصفة دائمة للأمن الداخلي للمديرية والمصالح التقنية (كهرباء، غاز)، وكذا المصالح التجارية والمديريات الفرعية، ويعمل على إعداد التقارير الدورية في الوقت المناسب في حالة حوادث متعلقة بالأمن الداخلي وإعلام مساعد المدير العام صفة منتظمة،

والعمل على القيام بزيارات دورية للهياكل التابعة للمديرية، وهذا لمراقبة حالة تطبيق الأحكام المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة.

_ قسم المالية والمحاسبة: يحتوي على أربع مصالح وهي:

1) مصلحة المالية : تعمل على ضمان القواعد اللامركزية ومتابعة حسابات الخزينة، ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية، إضافة إلى إعداد تقديرات الخزينة على المدى القصير والقيام بالمقاربات بين الحسابات البنكية والبريدية.

2) مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير: تتمثل مهامها في إعداد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية، وإعداد لوحة القيادة وتقدير (ميزانية) النشاط للمديرية.

3) مصلحة الاستغلال: وتتمثل مهامها في ضمان التفتيش والرقابة ومحاسبة العمليات، إضافة إلى ضمان مراقبة الكتابات المحاسبية ومراقبة تبرير ضمان مصداقية الحسابات، وتعمل على ضمان الربط بين المراكز المحاسبية الأخرى ومقر المديرية العامة.

4) مصلحة الإشراف: تشرف على مختلف عمليات الجرد (المخزون، زبائن، استثمارات).

_ قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: تتضمن ثلاث مصالح وهي:

1) مصلحة دراساتأشغال الكهرباء والغاز: مكلفة بالتحكم في التنفيذ الفوري وعلى مدى الطويل، وفيما يخص دراسات أشغال الكهرباء والغاز، تقوم بدراسة الطلبات الواردة من مديرية التوزيع وأقسام الاستغلال،

وتنظيم فتح ورشات مع مؤسسات الإنجاز ومراقبة وتفتيش الورشات ووضعية الأشغال.

2) مصلحة الاستثمارات: تقوم بتسيير اعتمادات مديرية التوزيع ومتابعها وتنفيذها وفتح وإغلاق تصريحات البرامج.

3) مصلحة الصفقات: تقوم ببرمجة الأشغال وإبرام الصفقات[1].

[1] وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

2_ المجال الزماني :

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية في نهاية شهر أفريل و بداية شهر ماي من سنة 2018، أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة و سير العمل بها لأجل جمع بعض المعلومات عن الهيكل التنظيمي و كذا عدد العمال بها، و جمع كل المعلومات و البيانات المتعلقة بالدراسة، و كذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض الإطارات العاملين بالمؤسسة و هذا كمرحلة أولية .

أما المرحلة الثانية فقد قمنا بضبط و تحديد مجتمع البحث، وتعيين خصائصه، و مميزاته تمهيدا لاختيار عينة ممثلة، و كذا اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث و هي: الاستمارة و الملاحظة.

أما في المرحلة الثالثة فقد تم توزيع الاستمارة على المبحوثين و تم استرجاعها حيث لم نجد صعوبة في ذلك حيث كان العمال متساهلون معنا .

المرحلة الثانية : في هذه المرحلة قمنا بتعديل استمارة البحث ، و قمنا بتوزيع 60 استمارة على المبحوثين في شهر أفريل و استرجاعها في الوقت نفسه .

المرحلة الثالثة : قمنا في هذه المرحلة بتفريغ الاستمارات و بناء الجداول و أخيرا عملية تحليل البيانات.

3_ المجال البشري:

تتكون مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز من 297 عامل منهم:

81 اطار

189 عون تحكم

27 عون تنفيذ

ثانيا: المقاربة المنهجية للدراسة:

1_ منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: بناء على طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيرا كيفيا و كميا، كما لا يكتفي هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها و علاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل و الربط و التفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح بحيث يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع .

و قد فرضت الدراسة علينا وصف معمق لمتغيرات الصراع التنظيمي و طبيعة العلاقة التي تربطها بفعالية التسيير الإداري، انطلاقا من الإشكالية المطروحة، و تحديد الفرضيات .

2_ أدوات الدراسة:

لإجراء الدراسة لقد تم استخدام:

1_ الملاحظة: هي تقنية لجمع المعطيات، و هي إدراك الظواهر و مشاهدتها و رؤيتها و بالتالي هذه المشاهدة و الرؤية للظواهر مرتبطة بالعمليات العقلية و لكنها معقدة، كما أن الملاحظة هي رؤية للظواهر و مشاهدتها، هذه الظواهر لها معاني، و حسب كونت كل العلوم أساسها الملاحظة .

الملاحظة حيث قمنا باستخدام هذه التقنية من جمع معلومات خاصة بالدراسة و من أجل استخدام هذه الملاحظة كأداة مساعدة في جمع المعلومات .

2_الاستمارة: هي تقنية لجمع المعلومات تؤثر في مسار البحث، و تتكون الاستمارة من مجموعة من الأسئلة التي تطرح على المبحوثين الذين اختيروا في العينة، و يجب أن تطرح أسئلة الاستمارة في بداية الاستقصاء على جميع عناصر البحث بالشكل نفسه، و رغم أن موضوع الاستمارة يتوقف على موضوع البحث فإننا مع ذلك نستطيع أن نحدد عدد معين من القواعد العامة المتعلقة ببناء الاستمارة.

حيث تم عرض أداة الاستمارة في صورتها الأولية على الأستاذة المشرفة على الدراسة و التأكد من سلامة صياغة الأسئلة للمتغيرات، حيث تم العمل بملاحظات و حذف ما يلزم من العبارات و تصحيح بعض المفردات لتكون في صياغتها النهائية. و بعد التأكد من صدق الأداة قمنا بتطبيقها على عينة البحث .

و قد شملت استمارة الاستبيان ثلاثة محاور:

1) محور البيانات الشخصية

أما المحورين الثانيين متعلقان بفرضيات الدراسة و المتمثلان في:

2) الفرضية الأولى: يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى ظهور تناقضات داخل المنظمة مما يشكل لنا صراع تنظيمي .

3) الفرضية الثانية: تساهم إستراتيجية التعاون في تفادي الصراعات داخل التنظيم .

3_ العينة و طريقة اختيارها:

تعتبر العينة إحدى الدعائم الأساسية للبحث حيث تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة ، ومن ذلك يمكن تعريف العينة على أنها : المجموعة الجزئية التي يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها و هي تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي .[2]

و في دراستنا هذه اعتمدنا العينة العشوائية الطبقية و هي نوع من العينات العشوائية ، بحيث أن في هذا النوع من العينات يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة حسب معيار معين و بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي و يتناسب مع حجم الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي.

و يشتمل مجتمع بحث هذه الدراسة على موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية المدية ، و حسب ما تم تقديمه لنا حول الموظفين فإن مديرية توزيع الكهرباء و الغاز تشمل على 297 موظف منقسمين إلى ثلاث فئات أو طبقات على النحو التالي :

*إطارات : 81

*عون تحكم : 189

*عون تنفيذ : 27

و حسب قواعد العينة العشوائية الطبقية تم اختيار المفردات من كل فئة من الفئات المهنية بنسب مختلفة وهذا راجع إلى التفاوت في عدد العمال بين كل الفئات المهنية و من خلال مجتمع البحث فإن عينة بحثنا اشتملت على60 عامل و التي تمثل مجتمع البحث الكلي ، فكان حساب العينة كالتالي :

القاعدة = حجم الطبقة/حجم المجتمع * حجم العينة

[2]) بلقاسم سلاطنية ، حسن الجيلاني ، أسس البحث العلمي ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2009.

إطار:81 ⟵ 16.36

عون تحكم:189 ⟵ 38.18

عون تنفيذ:27 ⟵ 5.45

ثالثا: عرض بيانات الفرضيات و تحليلها

1_ بناء و تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 01:يمثل لنا توزيع أفراد العينة حسب الجنس و السن

الجنس / السن	ذكر	٪	أنثى	٪	المجموع	٪
[25-35[	16	% 34.78	03	% 21.43	19	31.67
[36-45]	24	52.17	08	% 57.14	32	53.33
[46-55]	05	10.89	03	21.43	08	13.33
55 فما فوق	01	2.17	00	00	01	1.67
المجموع	46	100	14	100	60	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 53.33 % من العمال تتراوح أعمارهم ما بين [36-45] سنة تدعمها نسبة 52.17 % منهم ذكور و 57.14 % للإناث، و بالمقابل نجد نسبة 31.67 % من العمال تتراوح أعمارهم ما بين [25-35[تدعمها نسبة 34.78 % من جنس الذكور و 21.43 % من جنس الإناث و نجد نسبة 13.33 % من العمال تتراوح أعمارهم ما بين [46-55] ، تدعمها نسبة 10.89 % هم من جنس الذكور و 21.43 % من جنس الإناث، في حين نجد نسبة 11.67 % من العمال تتراوح أعمارهم من 55 سنة فما فوق تدعمها نسبة 2.17 % هم من الذكور.

تدل هذه القراءة الإحصائية على وجود العنصر الذكري أكثر من العنصر الأنثوي و يدل على طبيعة العمل بالمؤسسة، حيث أن الإناث يعملن في المكاتب بينما الذكور يتوجهون إلى مهمات خارجية خاصة بالخدمات التي تقدمها المؤسسة .

و فيما يخص متغير السن نجد أن أغلب العمال هم الذين تتراوح أعمارهم من [36-45] و هذا دليل على أن العمل بالمؤسسة يتطلب خبرة .

الجدول رقم 02: يمثل لنا توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة و المستوى التعليمي

الوظيفة / المستوى التعليمي	إطار	%	عون تحكم	%	عون تنفيذ	%	المجموع	%
ابتدائي	00	00	00	00	00	00	00	00
متوسط	00	00	05	13.16	06	100	11	18.33
ثانوي	00	00	06	15.79	00	00	06	10
جامعي	16	100	27	71.05	00	00	43	71.67
المجموع	16	100	38	100	06	100	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 71.67 % من العمال هم ذو مستوى تعليمي جامعي تدعمها في المقابل نسبة 71.05 % برتبة عون تحكم و 100 % من الإطارات، تقابلها نسبة 18.33 % من العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط تدعمها نسبة 100 % منهم برتبة عون تنفيذ و 13.15 % من أعوان التحكم. في حين نجد نسبة 10 % من المبحوثين ذوي المستوى التعليمي الثانوي و هم برتبة عون تحكم، و في المقابل لا يوجد من العمال من لديه مستوى تعليمي ابتدائي .

من خلال هذه الاحصائيات نجد أن أغلب العمال في هذه المؤسسة هم ذو مستوى جامعي و هذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة الذي يتطلب كفاءات علمية عالية .

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	%
5 سنوات	20	% 33.33
10 سنوات	24	% 40
15 سنة فما فوق	16	% 26.67
المجموع	60	% 100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح المبحوثين حسب الاقدمية حيث نجد نسبة 40 % و التي تمثل 10 سنوات خبرة و هي اكبر نسبة و تقابلها نسبة 33.33 % و التي تمثل 5 سنوات خبرة ثم تليها نسبة 26.67 % و التي تمثل خبرة 15 سنة فما فوق .

من خلال التحليل الإحصائي يتبين لنا أغلبية العمال ذوي خبرة مقبولة و السبب في ذلك يعود إلى أن المؤسسة لا تعتمد على تجديد العمال و متمسكة بالعمال القدماء الذين يملكون خبرة في هذا المجال فالموظف الحديث في العمل فانه لا يستطيع أن يلم بجميع المعارف التي تساعده في أداء وظيفته و هذا قد يؤدي الى التداخل في الوظائف مما يسبب له الصراع مع الموظفين الآخرين.

4_2_ بناء و تحليل الفرضية الأولى

الجدول رقم 04: يمثل الاختلاف بين الأقسام حول العمل و علاقته بالتسلسل الوظيفي

الوظيفة / الاختلاف	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
نعم	13 %81.25	23 %60.53	03 %50	39 %65
لا	03 %18.75	15 %39.47	03 %50	21 %35
المجموع	16 % 100	38 %100	06 %100	60 %100

من خلال الجدول التالي نلاحظ نسبة 65 % من العمال من يرون أنه هناك اختلاف بين الأقسام حول العمل و التي تدعمها نسبة 81.25 % من الإطارات و 60.53 % هم برتبة عون تحكم و أعوان التنفيذ بنسبة 50 % في حين نجد نسبة 35 % من يرون أنه لا يوجد اختلاف بين الأقسام حول العمل داخل المؤسسة و التي تدعمها نسبة 50 % برتبة عون تنفيذ و 39.47 % عون تحكم و نسبة 18.75 % من الإطارات .

من خلال هذه القراءة الإحصائية نلاحظ أنه ليس هناك توافق بين الأقسام في العمل و طريقة العمل و هذا دليل على وجود صراع بين العمال حول العمل .

الجدول رقم 05: يمثل الاختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام و علاقته بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي / الاختلاف	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	00 00	06 54.55	04 66.67	26 60.47	36 60
لا	00 00	05 45.45	02 33.33	17 39.53	24 40
المجموع	00 00	11 100	06 100	43 100	60 100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 60 % من العمال من يرون أنه هناك اختلاف فيما بينهم حول كيفية أداء المهام تدعمها نسبة 66.67 % ذو مستوى تعليمي ثانوي و 60.47 % جامعي و نسبة 54.55 % ذو مستوى تعليمي متوسط ، في حين نجد أن نسبة 40 % من العمال من يرون أنه ليس هناك اختلاف حول كيفية أداء المهام حيث تدعمها نسبة 45.45 % ذوي مستوى تعليمي متوسط و 39.53 % جامعي و نسبة 33.33 % ذوي مستوى تعليمي متوسط .

من خلال الإحصائيات التالية يتبين لنا أنه هناك اختلاف واضح بين العمال حول كيفية أداء المهام حيث أن المستوى التعليمي له أثر كبير على ذلك إذ أنه لايوجد رضا وظيفي فيما يخص الطريقة و الكيفية التي تؤدى بها المهام .

الجدول رقم 06: يمثل معانات العامل من عدم تقدير الجهود و علاقته بالأقدمية .

الأقدمية / رأي العمال	5 سنوات	10 سنوات	15 سنة فأكثر	المجموع
نعم	05 %31.25	11 %28.95	04 %66.67	20 %33.33
لا	11 %68.75	27 %71.05	02 %33.33	40 %66.67
المجموع	16 %100	38 %100	06 %100	60 %100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 66.67 % من العمال من لا يعانون من عدم تقدير جهودهم و نجد أن أغلبهم من فئة الإطارات و عون التحكم في حين تقابلها نسبة 33.33 % من المبحوثين من يعانون من عدم تقدير جهودهم و تدعمها نسبة 66.67 % من عمال التنفيذ و 31.25 % من الإطارات و 28.95% برتبة عون تحكم .

من خلال القراءة الإحصائية استنتجنا أن عدم التشجيع المادي أو المعنوي يعد من أهم العوامل التي تؤثر في سلوك العامل بشكل سلبي و في معنوياته، و هذا له علاقة مباشرة بالصراع، مما قد يؤدي إلى تأخير في العمل و إهماله و لكن هذا ما رأيناه عكسه داخل المؤسسة حيث لا توجد معاناة للعاملين داخل المؤسسة فطبيعة الأمر أن الموظف إذا لم يلاحظ أي مقابل سواء كان مادي أو معنوي فانه يصاب بالإحباط بسبب عدم تحقيق التوازن بين مصلح التنظيم و مصالحه الشخصية الاجتماعية. و إذا استمر هذا الوضع فان الموظف سيقوم بنوع من التصرفات لخلق التوتر بأي طريقة كانت و بالتالي يشكل هذا صراع داخل المنظمة .

الجدول رقم 07: يمثل دخول العاملين في صراع مع الإدارة

دخول العاملين في صراع	التكرار	٪
نعم	20	33.33
لا	40	66.67
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول نسبة 66.67 % من العمال لم يدخلوا في صراع مع المؤسسة في حين تقابلها نسبة 33.33 % منهم من دخلوا في صراع مع المؤسسة .

من خلال التحليل الإحصائي نلاحظ أنه هناك رضي وظيفي نوعا ما و أن أغلبية العمال راضين عن ما تقدمه المؤسسة لهم من خدمات مما يجنب دخول العاملين في صراع مع الإدارة و هذا راجع إلى العلاقات التي تحكم العاملين فيما بينهم و بين الإدارة .

الجدول رقم 08: يمثل حظوظ العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة و علاقته بردة فعل العمال في حال تغيير قرارات و برامج داخل المؤسسة

رد فعل العمال / حظوظ العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات	سلبية	ايجابية	لا يبدي أي اهتمام	المجموع
نعم	05 %55.56	11 %55	11 %35.48	27 %45
لا	04 %44.44	09 %45	20 %64.52	33 %55
المجموع	09 %100	20 %100	31 %100	60 %100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح لنا العلاقة بين حظوظ العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة و ردة فعل العمال في حال تغيير قرارات و برامج داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 55 % من العمال من يرون أنه ليست لديهم حظوظ في المشاركة في القرارات داخل المؤسسة و أبدو رأيهم في حال

تغيير قرارات داخل المؤسسة حيث نجد نسبة 64.52 % من العمال من لا يبدي أي اهتمام في حال التغيير و نجد نسبة 45 % ما بين أراء ايجابية و سلبية، في حين نجد نسبة 45 % من العمال من يرون أنه مسموح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فمنهم نسبة 55.56 % من لديهم ردة فعل سلبية في حال تغيير القرارات داخل المؤسسة و تقابلها نسبة 55 % من لديهم ردة فعل ايجابية و 11 % من لا يبدي أي اهتمام اتجاه ذلك .

من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية العمال يشاركون في القرارات المتعلقة بالمؤسسة، كما أن معظمهم لا يبدي أي اهتمام في حال تغيير القرارات في المؤسسة و هذا قد يكون سبب في عدم وجود صراعات بين العاملين في بعضهم و بينهم و بين المؤسسة .

الجدول رقم 09: يمثل رأي العمال حول رئيسهم في تقبل الآراء التي يعطوها له في مجال العمل

رأي العمال حول رئيسهم	التكرار	٪
نعم	08	13.33
لا	24	40
أحيانا	28	46.67
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول رأي العمال حول رئيسهم في تقبل الآراء التي يعطوها له في مجال العمل، حيث نجد نسبة 46.67 % منهم من يرون أن رئيسهم أحيانا ما يتقبل الآراء التي يعطوها له في حين نجد نسبة 40 % منهم من يرون أنه لا يتقبل الآراء التي يعطوها له و نجد 13.33 % من يرون أن رئيسهم يتقبل كل الآراء التي يعطوها له في مجال العمل .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن المؤسسة تحكمها قوانين و ضوابط إدارية تستلزم لتسهيل سير العمل وفق إطار تنظيمي رسمي حيث لا يحق لأي موظف عادي إبداء رأيه في قرارات مصيرية تخص المؤسسة . فيعتبر القائد هو محور العملية التفاعلية داخل التنظيم و لسلوكه الأثر البارز في توجيه سلوك مرؤوسيه، حيث أن كل نمط من السلوك و المعاملات اتجاه الموظف يقابله رد فعل معين أما يكون ايجابيا أو سلبيا، خفيا معلنا، فالمهم أن الموظف سيتخذ سلوك اتجاه المعاملات التي يتلقاها و لا يبقى عنصر غير فاعل في العلاقات التنظيمية و المهم بالنسبة له أن يحقق الإشباع و الرضا مقابل تلك الأصناف من المعاملات .

الجدول رقم 10: يمثل رأي العمال حول وجوب إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة و علاقته بالمستوى التعليمي

المستوى التعليمي / رأي العمال	ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	المجموع
نعم	00 %00	03 %30	03 %42.86	11 %25.58	17 %28.33
لا	00 %00	02 %20	01 %14.28	11 %25.58	14 %23.33
أحيانا	00 %00	05 %50	03 %42.86	21 %48.84	29 %48.33
المجموع	00 %100	10 %100	07 %100	43 %100	60 %100

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 48.33% من العمال من يرون أنه يجب إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة أحيانا حيث تدعمها نسبة 50% من العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط و 48.84 % ذوي مستوى تعليمي جامعي و 14.28 % ذوي مستوى تعليمي ثانوي و تقابلها نسبة 28.33%منهم من يرون أنه يجب إشراكهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة دائما و التي تدعمها نسبة 42.86 % من العمال ذوي مستوى تعليمي ثانوي و 30 % ذوي مستوى تعليمي متوسط و 25.58 % ذوي مستوى جامعي و تقابلها نسبة 23.33 % منهم من يرون أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة ليس ضروريا و التي تدعمها نسبة 25.58 % ذوي المستوى التعليمي الثانوي .

من خلال القراءة الإحصائية يتوضح لنا أن المستوى التعليمي له دور في رأي العمال حول وجوب إشراكهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، كما نجد أن أغلبية العمال يرون أن إشراكهم في جميع القرارات ليس ضروريا بل أحيانا و هذا نظرا للنمط القيادي الديمقراطي في الإدارة و سيادة مبدأ التعاون بين الموظفين و هو الأسلوب الملائم في إدارة شؤون الموظفين كما انه الأسلوب الأمثل في إدارة الصراعات .

الجدول رقم 11: يمثل رأي العمال في عدم المشاركة في اتخاذ القرارات و هل تؤدي الى ظهور تناقضات و علاقته بتحقيق أهداف المنظمة

رأي العمال / تحقيق أهداف المنظمة	نعم	لا	المجموع
نعم	22 %48.89	10 %66.67	32 %53.33
لا	23 %51.11	05 %33.33	28 %46.67
المجموع	45 %100	15 %33.33	60 %100

من خلال الجدول نجد أن نسبة 53.33 % من العمال من يرون أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى ظهور تناقضات حيث نرى أن نسبة 66.67 % من يرون أن هذا ليس له علاقة بتحقيق أهداف المنظمة في حين نجد أن نسبة 48.89 % من يرون أن هذا يشكل عائقا في تحقيق أهداف المنظمة في حين تقابلها نسبة 46.67 % منهم من يرون أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى ظهور تناقضات حيث نجد أعلى نسبة و التي تقدر ب 51.11 % من العمال من يرون أن هذا يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة .

و من هذا نستنتج أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل كبير و سلبي على تحقيق أهداف المنظمة و يؤدي هذا أيضا الى ظهور ما يسمى بالصراع بين الاقسام داخل المؤسسة حيث أنه عدم اشراك العمال في اتخاذ القرارات يؤدي الى تهميش العمال و تحيزهم و غياب الهوية في العمل .

الجدول رقم 12: يمثل تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين الذي يؤدي إلى الصراع و علاقته بالتسلسل الوظيفي

رأي المستوى التعليمي / العمال	اطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
نعم	15 %93.75	27 %71.05	05 %83.33	47 %78.33
لا	01 %6.25	11 %28.95	01 %16.66	13 %21.66
المجموع	16 %100	38 %100	06 %100	60 %100

من خلال الجدول أعلاه نجد نسبة 78.33 % من العمال من يرون أن تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين يؤدي إلى الصراع و تدعمها نسبة 93.75 % هم برتبة إطار و 83.33 % برتبة عون تحكم

كم و 71.05 % برتبة عون تنفيذ في حين تقابلها نسبة 21.66 % منهم من يرون عكس ذلك حيث أن تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة م العمال لا يؤدي إلى صراع.

من خلا هذه القراءة الإحصائية يتبين لنا أن العمال غير راضين على سلم التدرج في الوظائف على الرغم من أن هذا أمر منطقي فكل قسم يجب أن يكون له مسؤول يديره و يقوم بتقديم الأوامر للموظفين كونه يمتلك الصلاحيات و هذا ما يزيد من نسبة الأداء و احترام الهيكل التنظيمي.

استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال تحليل جداول الفرضية و التي تنص على أنه: عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات يؤدي إلى ظهور تناقضات داخل المنظمة مما يشكل لنا صراع تنظيمي، حيث تم اختيار هذه الفرضية إذ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤثر بشكل دائم في العمل و ذلك بأن استشارة العمال في مسائل تخص العمل تنمي فيهم ثقافة الاهتمام بتحقيق المصلحة العامة، حيث أن استشارة العمال تعتبر قيمة أكثر منها سلوك، و هي سلوك تنظيمي راقي مما يجعل العامل يشعر بذاته و أهميته في المؤسسة، كما تجعله مرتبط بتحقيق أهداف المؤسسة، حيث استنتجنا أنه لاتوجد مشاركة في اتخاذ القرارات و هذا ما توصلت اليه النتائج حيث وجدنا نسبة 53.33 % من العمال من صرحوا بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى ظهور تناقضات مما يشكل لنا صراع تنظيمي، كما قد صرح أغلبية العمال بأن تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العمال يؤدي إلى الصراع و ذلك بنسبة 78.33 % ، كما قد تم التوصل إلى أنه هناك اختلاف بين المصالح حول أداء العمل و في الأخير تم التوصل إلى أنه لا توجد مشاركة في اتخاذ القرارات داخل مؤسسة سونلغاز و هذا ما صرح به العمال بنسبة 55 % مما أدى ذلك إلى دخول العاملين في صراع مع المنظمة .

3_ بناء و تحليل الفرضية الثانية

الجدول رقم 13: يمثل رأي العمال في الإستراتيجية الأنسب للتعامل مع الصراع و علاقته باعتبار إستراتيجية التعاون إستراتيجية فعالة لتفادي الصراع

رأي العمال / تشجيع إستراتيجية التعاون	نعم	لا	المجموع
نعم	40 %76.92	03 %37.5	43 %71.67
لا	12 %23.08	05 %62.5	17 %28.33
المجموع	52 %100	08 %100	60 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 71.67 % من العمال من يرون انه توجد إستراتيجية مناسبة للتعامل مع الصراع حيث نجد نسبة 76.92 % منهم من يرون أن إستراتيجية التعاون هي الإستراتيجية الأمثل لتفادي الصراع في حين نجد نسبة 37.5 % من يرون عكس ذلك و في المقابل نجد نسبة 28.33 % من العمال من يرون انه لا توجد إستراتيجية مناسبة للتعامل مع الصراع حيث نجد نسبة 62.5 % منهم من يرون أن إستراتيجية التعاون ليست الإستراتيجية الأنسب لتفادي الصراع .

من هنا يتبين لنا أن اغلب العمال يشجعون استراتيجة التعاون كحل امثل لتفادي الصراع و هذا ما يوضح مدى تعاون العمال فيما بينهم داخل المؤسسة و هذا ما يحقق أهداف المنظمة و يزيد من فعالية التسيير الإداري.

الجدول رقم 14: يمثل رأي العمال في التعاون بأنه تفاعل ايجابي لتحقيق أهداف المنظمة

رأي العمال	التكرار	٪
نعم	53	88.33
لا	07	11.67
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 88.33 % من العمال من يرون أن التعاون هو تفاعل ايجابي بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق الأهداف و في المقابل نجد نسبة 11.67 % من يرون عكس ذلك .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن العمال في هذه المؤسسة يسعون لتحقيق التعاون فيما بينهم و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة .

الجدول رقم 15: يمثل العمال في أن التعاون يدل على الاستقرار بين المصالح حسب الأقدمية

رأي العمال في التعاون / الأقدمية	5 سنوات	10سنوات	15سنة فأكثر	المجموع
نعم	21 %100	21 %87.5	15 %100	57 %95
لا	00 %00	03 %12.5	00 %00	03 %05
المجموع	21 %100	24 %100	15 %100	60 %100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 95 % من العمال من يرون أن التعاون يدل على الاستقرار بين المصالح و ذلك حسب الأقدمية حيث تدعمها نسبة 100 % من لديهم خبرة 05 سنوات و تعادلها في النسبة من العمال من لديهم خبرة 15 سنة و 87.5 % من لديهم خبرة 10 سنوات في حين تقابلها نسبة 5 % من العمال من يرون عكس ذلك .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين أنه وفقا للخبرة التي يملكها المبحوثين فهم يرون أن التعاون هو الطريقة و الأسلوب الأمثل لخلق جو من التفاعل و الانسجام بين العاملين حيث يكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير أعضاء الجماعة إلى قرارات ترضي الجميع و بالتالي تفادي الصراعات بشكل نسبي حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح و صريح، حيث يمكن اعتبار هذه الإستراتيجية بأنها الإستراتيجية التي تؤدي إلى الاستقرار بين المصالح داخل المؤسسة .

الجدول رقم 16: يمثل العوامل التي تجعل العمال يتعاونون فيما بينهم و علاقته بالوظيفة

الوظيفة / العوامل	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	المجموع
التخصص الدراسي	11 68.75	32 84.21	05 83.33	48 80
الانتماء إلى نفس الجيل	05 31.25	06 15.78	01 16.67	12 20
المجموع	16 100	38 100	06 100	60 100

من خلال الجدول التالي الذي يوضح لنا العلاقة بين العوامل التي تجعل العمال يتعاونون فيما بينهم حسب الوظيفة حيث نجد نسبة 80 % من العمال من يرون أن التخصص الدراسي هو العامل الأساسي الذي يجعل العمال يتعاونون فيما بينهم و التي تدعمها نسبة 84.21 % من الإطارات و 83.33 % أعوان تنفيذ و 68.75 % إطارات، في حين تقابلها نسبة 20 % من العمال من يرون عكس ذلك و نجد أن أغلبهم إطارات .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن انتماء العمال إلى نفس التخصص الدراسي يجعل العمال يتعاونون فيما بينهم و هذا يعني التقارب الفكري و العلمي و النظرة البيئية التنظيمية و هذا ما يجعل العلاقة وطيدة بين العمال و التي تتجسد من خلال التعاون و التضامن القوي، وهذا حسب الوظيفة حيث نجد أغلبية العمال من يرون أن التخصص الدراسي له دور كبير في عملية التعاون من هم برتبة عون التنفيذ و أعوان التحكم أما فيما يخص الانتماء إلى نفس الجيل حيث نرى نسبة قليلة من العمال من يرون

أن الانتماء إلى نفس الجيل يساعد على التعاون و ذلك الاعتبار صعوبة التفاهم و اختلاف العقلية و التي منها عقلية التسيير .

الجدول رقم 17: يمثل لنا وجود قرابة بين العاملين

وجود قرابة	التكرار	٪
نعم	09	15
لا	51	85
المجموع	60	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 85 % من العمال من لا يوجد لديهم أشخاص تربطهم بهم قرابة في حين نجد نسبة 15 % من يوجد لديهم أشخاص تربطهم بهم قرابة .

من خلال الإحصائيات نستنتج أن الانتماء إلى نفس القرابة ليس أمر أساسي لخلق التعاون فهو يساهم بنسبة قليلة في حين أن أغلبية المبحوثين لا تربطهم قرابة إلا أن روح التعاون سائدة داخل التنظيم هذا ما يدل على وجود عوامل كثيرة تجعل التعاون موجود داخل التنظيم، و هذا ما يدل أيضا على أن الجماعة القرابية تتفق غالبا في الإطار الغير رسمي لأداء المهام مثلا من خلال التغطية على الغياب، أو التخفيف من ضغط العمل، أو المساعدة لأداء عمل مستعجل أو صعب .

الجدول رقم 18: يمثل لنا وجود عمال من نفس المستوى التعليمي في نفس المصلحة و علاقته باللأقدمية

نفس الأقدمية / المستوى التعليمي	5 سنوات	10 سنوات	15 سنة فأكثر	المجموع
نعم	20 %100	23 %95.83	12 %75	55 %91.67
لا	00 %00	01 %4.17	04 %25	05 %8.33
المجموع	20 %100	24 %100	16 %100	60 %100

من خلال الجدول التالي نلاحظ نسبة 91.67 % من العمال من يعملون مع عمال من نفس مستواهم التعليمي في نفس المصلحة و هذا حسب الأقدمية و التي تدعمها نسبة 95.83 % من لديهم 10 سنوات خبرة و 100 % من لديهم 5 سنوات خبرة و 75 % من لديهم أكثر من 15 سنة فأكثر، في حين نجد نسبة 8.33 % من لا يعملون مع عمال من نفس مستواهم التعليمي، و هي أقل نسبة .

من خلال القراءة الإحصائية يتبين لنا أن الأشخاص ذوي الكفاءات و من نفس المستوى التعليمي بشكل واضح و هذا ما نجده ظاهرا و موضحا في الجدول التالي الذي يربط لنا العلاقة بين الانتماء إلى نفس المستوى التعليمي و الأقدمية حيث نجد هذا الانتماء حتى عند العمال ذوي الخبرة من 15 سنة فأكثر، فالأشخاص ذوي التقارب الفكري و العلمي تجمعهم أفكار و ثقافة تنظيمية مشتركة حيث لاحظنا أن الذي تنقصه معلومة ما أو لا يعرف انجاز عمل ما يفضل أن يتصل بزميل له من نفس التكوين أو من نفس الدفعة، و هذا بدوره ما يجعلهم يشكلون جماعة متعاونة على تحقيق نفس المصالح أو الأهداف و كذلك يحقق هذا الاستقرار النفسي للعامل .

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليل جداول الفرضية الثانية التي تنص على أنه: تساهم إستراتيجية التعاون في تفادي الصراعات داخل التنظيم .

حيث تتميز إستراتيجية التعاون بالذاتية بدرجة عالية و فيه يحاول الفرد أن يعمل مع الطرف الأخر في إيجاد حل مقبول يلبي حاجات الطرفين، حيث نجد نسبة 76.92 % من العمال من يرون أن إستراتيجية التعاون هي إستراتيجية فعالة لتفادي الصراع كما قد توصلت النتائج إلى أن التعاون هو تفاعل ايجابي بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها حيث نجد نسبة 88.33 % منهم من صرح بذلك، حيث تسعى إستراتيجية التعاون إلى عمل الجماعات بشكل متناغم من أجل بلوغ الأهداف حيث يؤدي ذلك إلى زيادة موارد المنظمة و تتطلب هذه الإستراتيجية قناعة الأفراد الذين يستخدمونها بأن الصراع مشكلة لابد من حلها سوية بدلا من رؤيتها معركة لابد من الفوز فيها، كما تم التوصل إلى أن التعاون يدل على الاستقرار بين المصالح و هذا ما يراه العمال بنسبة 95 % إضافة إلى ذلك فقد تم استنتاج أن العمال يتعاونون فيما بينهم وفقا لعامل التخصص الدراسي .

و بالتالي تكون هذه الإستراتيجية مهمة خاصة عندما يتطلب حل المشاكل رؤيا جديدة و يكون الالتزام ضروريا لأن الصراع يتطلب المطاولة في الوقت و الطاقة .

الاستنتاج العام:

من خلال ما تم التطرق اليه يمكن القول ان العالم يعيش مجموعة من التغيرات على مختلف المستويات، يحدث ذلك على مستوى الأفراد و علاقاتهم ببعضهم البعض، و داخل الجماعات و بينها و داخل التنظيمات بين الأفراد و الجماعات .

و قد تناولت الدراسة الراهنة موضوع الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا و المسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الاداري.

في حين أن العلاقات السيئة و التي يسودها الغموض و التذمر تؤدي الى التوترات و المناوشات و الصراعات التي لا تنتهي فيصبح العامل مغتربا عن عمله، و هذا يسبب انخفاض الفعالية في التسيير.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم العوامل المؤثرة على نشوء الصراع التنظيمي، و مدى تأثيره على فعالية التسيير الإداري بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و قد تم التوصل إلى النتائج التالية: أن مستوى الصراع التنظيمي بين العاملين في هذه المؤسسة مرتفع، و أن الرؤساء و العاملين في المؤسسة يستخدمون أسلوب التعاون لحل الصراع فيما بينهم وذلك نسبة لعامل التخصص الدراسي بدرجة كبيرة بلغت 80 % لذا فلابد لمؤسسة عدم تجاهل أراء الموظفين بشكل مباشر لأن هذا ما يجعل العاملون يدخلون في صراع و هذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الميدانية . و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان وزع على عينة بلغت 60 فردا و التي خضعت للتحليل كلها، فمحاولتنا لدراسة الصراع التنظيمي و علاقته بفعالية التسيير الإداري تعتبر مساهمة أخرى تضاف إلى ميدان السلوك التنظيمي .

و عليه أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة و هما :

– يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى ظهور تناقضات داخل المنظمة مما يشكل لنا صراع تنظيمي .

– تساهم استرتيجية التعاون في تفادي الصراعات داخل التنظيم .

خاتمة:

من خلال كل ما تطرقنا اليه في هذه الدراسة نخلص الى القول أن الصراع التنظيمي هو عملية ديناميكية داخل كل المؤسسات ينمو و يتطور بفعل ظروف يمكن التعرف عليها، فمن الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة و فعالية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد و الجماعات المختلفة في شتى الأنحاء و على صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها، و لغرض تحقيق هذه الأهداف لابد من الاستعانة، بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، و لقدرة هؤولاء العاملين لتحقيق أهداف وحداتهم فانهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات و الرأي و الخبرة و التعاون و التشاور و التنسيق فهذه الاعتمادية و الترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي الى اتفاق العاملين في بعض المواقف، و تعارضهم و اختلافهم في البعض الاخر، و هو ما يؤدي الى حدوث الصراع التنظيمي .

و منه فالصراع التنظيمي أمر طبيعي و حتمي لابد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح من الواجب على ادارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية و حتمية و سمة تنظيمية ملازمة لحياة المنظمات، و التعرف على أسبابه و مصادره سعيا الى التوصل الى الطريقة المناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية،كما أن المنظمات الادارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الادارة تعد منظمات اجتماعية يشكل الانسان فيها العنصر الأول و المورد الرئيسي فيها اذ يعبر بدوره عن حيويتها و تفاعلها و يتأثر بمكوناتها لأن الفرد لم يعد ذلك الكائن الحي الجامد كما صورته النظريات الكلاسيكية، و انما يؤثر و يتأثر، و المنظمة جهاز له أهداف محددة يسعى الى تحقيقها خلال تنظيم الأدوار و العلاقات و المهام و توزيع السلطات و المسؤوليات و ذلك وفق معايير و قواعد و نظم محددة و من خلال نشاطها و تفاعلها تتولد عن ذلك عمليات اجتماعية منوعة منها التعاون و كذلك الصراع.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن التوصل الى امكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي و الاستفادة منه تستوجب من الأطراف الفاعلة في ادارة الصراع أن يتعلموا مهارة التعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية المختلفة، و مناقشة هذه الوضعية بغية كشف مسببات الصراع داخل المنظمة تتطلب اكتساب استراتيجية واضحة تمكن من التعامل الفعال في ادارته و تحويله لصالح تطوير فعالية التسيير الاداري، حيث تعتبر استراتيجية التعاون هي الاستراتيجية الأنسب للتعامل مع الصراع و هذا وفقا للنتائج التي تم التوصل اليها في هذه الدراسة .

المراجع باللغة العربية :

*** الكتب**

1- إبراهيم عبد المقصود ، التنظيم و الإدارة في التربية الرياضية ، دار الشروق ، القاهرة ، 1981.

2- أحمد حامد بدر ، السلوك التنظيمي ، دار القلم ، الكويت ، ط1.

3- بلقاسم سلاطنية و حسن الجيلاني ،أسس البحث العلمي ،ديوان المطبوعات الجامعية ،ط1،الجزائر ،2009.

4- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ،الطبقات الاجتماعية و المجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،2008.

5- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الادارة مع التركيز على إدارة الأعمال دار المسيرة ، ط2 ، 2001.

6- زهير بوجمعة شلابي ، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ،دار اليازوري العلمية ،الأردن ، 2011.

7- سعيد سي عامر و علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم الإداري ، مركز وابد للاستشارات و التطوير ،ط2 ، القاهرة ، 1998.

8- سليمان الطماوي ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1980.

9- طريق شوقي ، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، مصر ،1994.

10- عاطف جابر طه عبد الرحيم ، السلوك التنظيمي ، (مدخل نفسي سلوكي لتطوير القدرات)، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2009.

11- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي ، الاسكندرية ، 1993.

12- عصام بدوي ، موسوعة التنظيم و الإدارة في التربية المدنية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ،2001.

13- علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسة التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ،2006.

14- كاظم خضير حمود ،السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، ط1 ، الأردن ،2002.

15- محمد أكرم العدلوني القائد الفعال ، قرطبة للإنتاج الفني ، المملكة العربية السعودية . الرياض ،2000.

16- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير الجزء الأول ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.

17- محمد سليمان العميان ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ،ط3،عمان الأردن ،2005.

18- محمد سمير عبد الفتاح و زينب رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي (أهداف ، انتماءات ' اتجاهات)، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، ط1، 2004.

19- محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ،دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية،2006.

20- محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ' دار وائل للنشر و التوزيع عمان ، الأردن.

21- مصطفى عشوي ،أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، الجزائر ، المؤسسة الوطنية للكتاب ،1992.

22- المومني واصل جميل ، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار مكتبة حامد للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ، 2006.

23- ناجي معلا ، (التفاوض ، الاستراتيجية ، مدخل في الحوار و الإقناع)، مطابع الفناد ، ط2، 2000.

24- ناصر قاسيمي ، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري،دراسة نظرية و تطبيقية ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر ،2014.

25- ناصر مراد، فعالية النظام الضريبي بين النظرية و التطبيق ، دار هومة للطباعة ، الجزائر ،2003.

الرسائل العلمية :

01 -أحمد يوسف أحمد اللوح ، الصراعات التنظيمية و انعكاساتها على الرضا الوظيفي ،رسالة ماجستير،تخصص إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية بغزة،2008.

02 -بختي حمود و يونس أمين ، التكوين و اشكالية تنمية الموارد البشرية ، مذكرة ماستر ، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة المدية ، 2017.

03 -رابح العايب ، استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، 2003.

04 -رابح العايب ، القيم التظيمية و علاقتها بالصراع التنظيمي ، رسالة ماحستير تخصص علم النفس العمل و السلوك التنظيمي ، جامعة قسنطينة ،2009.

05 –الزبير بن عون ، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المنتخبة ، رسالة ماجستير ، تخفيصص علم الاجتماع ، جامعة الأغواط.
06 –سعد الدين عطوي ، الضغط المهني و علاقته بالصراع التنظيمي ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم ، جامعة قسنطينة ، 2010.
07 – صالح بن نوار ، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرن ،أطروحة دكتوراه ، تخصص علم اجتماع التنمية ، جامعة قسنطينة ، 2005.
08 – عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال و أثره على تماسك الجماعات العمالية ، رسالة ماجستير ، تخصص علم الاجتماع الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة 2007.
09 –لينا داود محمد طه ، العلاقة بين بعض المتغيرات و الصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية ، تخصص ادارة الأعمال ، جامعة غزة ، 2013.
10 –محمد الطاهر بويابة ، قياس الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ، 2005.
11 –محمد رضا شنة ، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، رسالة ماجستير تخصص علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، قسنطينة ، 2007.
12 –مراد خلاصي ، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل ، رسالة ماجستير ، تخصص علم النفس التنظيمي و تسيير الموارد البشرية ، 2007.
13 –ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري ، أطروحة دكتوراه ، تخصص علم الاجتماع التنظيم ، جامعة الجزائر ، 2005.

المجلات :

01 –صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية ، مجلة الإدارة العلمية ، الرياض ، العدد54، 1987.
02 –علي سنوسي ، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات الجزائرية ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ن العدد 7.
03 –فتيحة بلحاج ، الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار ، المجلة الجزائرية للعولمة و السياسات الإقتصادية ، العدد 7 ، 2016.

04 منير محمد ، (مفهوم الصراع في الأصول النظرية) الأسباب و الأنواع ، مجلة دراسات مستقبلية ، العدد 03، مصر مركز دراسات المستقبل ، 2004.

المراجع باللغة الفرنسية :

1- rahim (a)، managinconflect in organisatoin، 3rd wetposte green wood publiching group، in 2011.

2- simmel(g) ،le conflict ، traduit de l'allemand par sibylle(m) ed، paris ، 1995

3- wlliems(e) ، dictionnaire de socoilogie adaptatoin francaise par armandu villon ، 2ém éditoin ، libiraire marcel rivers et cie ، paris ، 1971.

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

المدية

قسم العلوم الإنسانية والإجتماعية

تخصص:علم اجتماع (تنظيم و عمل)

الإستبيان

*من إعداد الطالبتين :

- بن مزيان إيمان
- بن شكاو سارة

السنة الجامعية

2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- السن: 25-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 55 فما فوق ☐

- المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

- الوظيفة : إطار ☐ عون تحكم ☐ عون تنفيذ ☐

-الأقدمية :.....

-**المحور الثاني:** يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات إلى ظهور تناقضات داخل المنظمة مما يشكل لنا صراع تنظيمي.

01- هل يوجد اختلاف بين الأقسام حول العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

02- هل يوجد اختلاف بين العاملين حول كيفية أداء المهام ؟

نعم ☐ لا ☐

03- هل تعاني من عدم تقدير لجهودك ؟

نعم ☐ لا ☐

- إذا كان نعم كيف يؤثر ذلك على أدائك لمهامك ؟

إهمال العمل ☐ تأخير انجاز العمل ☐ عدم اتقان العمل ☐

التأخر عن العمل ☐

04-هل سبق و أن دخلت في صراع مع الإدارة ؟

نعم ☐ لا ☐

– إذا كان نعم كيف يؤثر ذلك في أدائك لمهامك ؟

.....

.....

05–ما هي أسباب هذا الصراع ؟

– أسباب خاصة بالعمل

.....

.....

– أسباب شخصية

.....

.....

– أسباب أخرى

.....

.....

06–هل يحظى العمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

07–في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة هل تكون ردة فعلك ؟

سلبية ☐ ايجابية ☐ لا تبدي أي اهتمام ☐

08– هل تحس أن رئيسك لا يتقبل أي أفكار جديدة تعطيها له في مجال العمل ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

09- هل تعتقد أنه يجب إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

10- هل ترى أن تحقيق أهداف المنظمة يحدث تغيير و صراع داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل ترى أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي الى ظهور تناقضات ؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تركيز الصلاحيات في أيدي فئة قليلة من العاملين يؤدي الى الصراع ؟

نعم ☐ لا ☐

13 - ما هي العوامل التي تجعل العامل أكثر فعالية في أداء مهامه ؟

.....

.....

- **المحور الثالث:** تساهم إستراتيجية التعاون في تفادي الصراعات داخل التنظيم .

01- هل تعتقد أن هناك استراتيجيات للتعامل مع الصراع ؟

نعم ☐ لا ☐

02- هل ترى أن إستراتيجية التعاون تعتبر إستراتيجية فعالة لتفادي الصراع ؟

نعم ☐ لا ☐

- كيف ذلك.....

.....

03- هل تسعى لإيجاد حلول للخلافات بحيث تكون هذه مناسبة للجميع ؟

نعم ☐ لا ☐

04- في اعتقادك هل ترى أن إستراتيجية التعاون تعتبر إستراتيجية حل المشكلات ؟

نعم ☐ لا ☐

05- في هذه الإستراتيجية (التعاون) لا يوجد افتراض بأن أحد الطرفين المتنازعين سوف يخسر في رأيك هل هذا صحيح ؟

نعم ☐ لا ☐

06- هل ترى أن التعاون هو تفاعل ايجابي بين أعضاء المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ؟

نعم ☐ لا ☐

07- في رأيك هل التعاون يدل على الاستقرار و التوازن بين مصالح العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا 4☐

08- ما هي العوامل التي تجعل الموظف يتعاون مع المسؤول ؟

نعم ☐ لا ☐

09- ما هي العوامل الأخرى التي تجعلك تتعاون أكثر مع زملاء العمل ؟

التخصص الدراسي ☐ الانتماء إلى نفس الجيل ☐

10- هل يوجد في المصلحة التي تعمل فيها أشخاص يربطك بهم قرابة ؟

نعم ☐ لا ☐

- هل تتعاون معهم في الأمور الخاصة ؟

نعم ☐ لا ☐

11- هل يوجد في المصلحة التي تعمل فيها أشخاص من نفس مستواك التعليمي ؟

نعم ☐ لا ☐

- هل تتعاون معهم في الأمور الخاصة ؟

نعم ☐ لا ☐