



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية

▪ مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الأستاذ المشرف:

أ.د/ خشمون محمد

إعداد الطالبة

• شاين نوال

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	أعراب حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	خشمون محمد
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	قديري مصطفى
عضوا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	حديدان صبرينة
عضوا	جامعة قالمة	أستاذ التعليم العالي	قريد سمير
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر أ	لبصير شهرزاد

السنة الجامعية: 2022-2023



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1 -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

## تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل -

▪ مذكرة مكملة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الأستاذ المشرف:

أ.د/ خشمون محمد

إعداد الطالبة

• شابين نوال

### أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	المؤسسة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	أعراب حكيم
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة	أستاذ التعليم العالي	خشمون محمد
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	قديري مصطفى
عضوا	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	حديدان صبرينة
عضوا	جامعة قالمة	أستاذ التعليم العالي	قريد سمير
عضوا	جامعة قسنطينة	أستاذ محاضر أ	لبصير شهرزاد

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة شكر بسم الله الرحمن الرحيم

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل  
فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات نشكره ونحمده سبحانه لا إله  
إلا هو عليه توكلنا وهو رب العرش العظيم.  
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ "محمد خشمون" الذي تفضل وتكرم  
بالإشراف على هذه الأطروحة وكان سند وعون طوال إنجازها وعلى  
جميل صبره وتفهمه وعلى نصائحه وتوجيهاته .  
كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة  
لتفضلهم بمناقشة هذا العمل ، كما أتوجه بالشكر إلى عمال مؤسسة  
الخزف الصحي بالميلية على استقبالهم الحسنة وتقديم المعلومات  
والمساعدة اللازمة أثناء فترة إجراء البحث الميداني خاصة مصلحة  
التجارة والتمويل وعلى رأسهم السيد / موباسر .  
إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث ولو بنصيحة  
وتشجيع.



إهداء

"أشكر لى ولوالديك وإلى المعصير"

الآية ١٤ من سورة لقمان

الحمد لله حمداً كثيراً

إلى روح والدي رحمه الله الذي كان السبب الأول في وصولي إلى هذا  
المستوى.

إلى أمي أطال الله في عمرها التي ساندتني في مسيرتي العلمية.  
إلى أخوتي وأخواتي...

إلى كل أفراد عائلتي منها الصغير والكبير كل باسمه...

-خاصة أخي "أحسن" شكراً أخي حفظك الله ورعاك

إلى الصغار: تسنيم-هيثم-توبة-عبادة-تقوى-عبد

الففور-جوري-قصي-ناجي

إلى أخي وصديقي "رابح جلول" وكل أفراد عائلته...

أرفع هذا العمل.

فهرس المحتويات	
الصفحة	العناوين
أ....د	مقدمة
الباب الأول: الإطار النظري للدراسة	
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
06	تمهيد
07	أولاً- الإشكالية
12	ثانياً- أسباب اختيار الموضوع
13	ثالثاً- أهداف الدراسة
15	رابعاً- تحديد مفاهيم الدراسة
29	خامساً- عرض نقدي للدراسات السابقة
56	سادساً- فرضيات الدراسة
59	خلاصة
الفصل الثاني: المداخل والنظريات السوسيولوجية في تحليل الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية	
61	-تمهيد
62	أولاً- الجذور الفكرية لمداخل دراسة الصراع التنظيمي والعصبية عند ابن خلدون
65	ثانياً- النظريات الكلاسيكية في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية
72	ثالثاً-الاتجاه التفاعلي الاجتماعي في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية
75	رابعاً-النظرية البنائية الوظيفية الحديثة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية
80	خامساً- الاتجاهات التوفيقية الجديدة ونظرية الصراع في دراسة الصراع التنظيمي
88	سادساً- الاتجاهات والنظريات النقدية في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية
96	سابعاً-نظريات التبادل الاجتماعي في تفسير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية
101	ثامناً- النظريات الحديثة والمعاصرة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية
108	خلاصة

### الفصل الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

112	تمهيد
113	أولاً- خصائص الصراع التنظيمي
113	ثانياً- أنواع الصراع التنظيمي
122	ثالثاً- مستويات ومراحل الصراع التنظيمي
126	رابعاً- أسباب وأشكال الصراع التنظيمي
130	خامساً- نماذج ونتائج الصراع التنظيمي
134	سادساً- مصادر الصراع التنظيمي
136	سابعاً- دراسات عن إدارة الصراع التنظيمي
139	ثامناً- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
146	خلاصة
<b>الفصل الرابع-الفعالية التنظيمية في المؤسسة</b>	
148	تمهيد
149	أولاً-العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم وأهميتها بالنسبة للمؤسسة
153	ثانياً- المقاييس والمداخل الأساسية في دراسة الفعالية التنظيمية
164	ثالثاً- أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها
169	رابعاً- دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية
171	خامساً- الإطار النظري للفعالية التنظيمية
178	سادساً- خصائص ومتطلبات زيادة الفعالية
183	خلاصة
<b>الفصل الخامس: التنظيم في المؤسسات الجزائرية</b>	
185	تمهيد
186	أولاً- خصائص المؤسسة
187	ثانياً- ووظائف المؤسسة
188	ثالثاً- أهداف وأنواع المؤسسة

191	رابعا- أجزاء ومستويات المؤسسة
193	خامسا-التنظيم في المؤسسات الجزائرية
195	سادسا- مجالات الإدارة والتنظيم في المؤسسات الجزائرية
200	سابعا - تطور مفهوم المؤسسة الجزائرية
217	خلاصة
<b>الباب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة</b>	
<b>الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
219	تمهيد
220	أولا- منهج الدراسة
222	ثانيا- مجالات الدراسة
226	ثالثا- أدوات جمع البيانات
234	رابعا- تحديد مجتمع البحث
238	خامسا-صدق أداة الدراسة وثباتها
241	سادسا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل
244	سابعا- تحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث
250	خلاصة
<b>الفصل السابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية</b>	
252	تمهيد
253	أولا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى
273	ثانيا-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية
291	ثالثا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة
304	رابعا-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة
316	خامسا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الخامسة
331	خلاصة
<b>الفصل الثامن: مناقشة نتائج الدراسة</b>	

332	تمهيد
333	أولاً-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
359	ثانياً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة
362	ثالثاً- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة
364	رابعاً-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة
367	خامساً- النتائج العامة
371	سادساً-الاقتراحات
372	سابعاً-صعوبات الدراسة
376	خاتمة
379	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول والرسومات التوضيحية

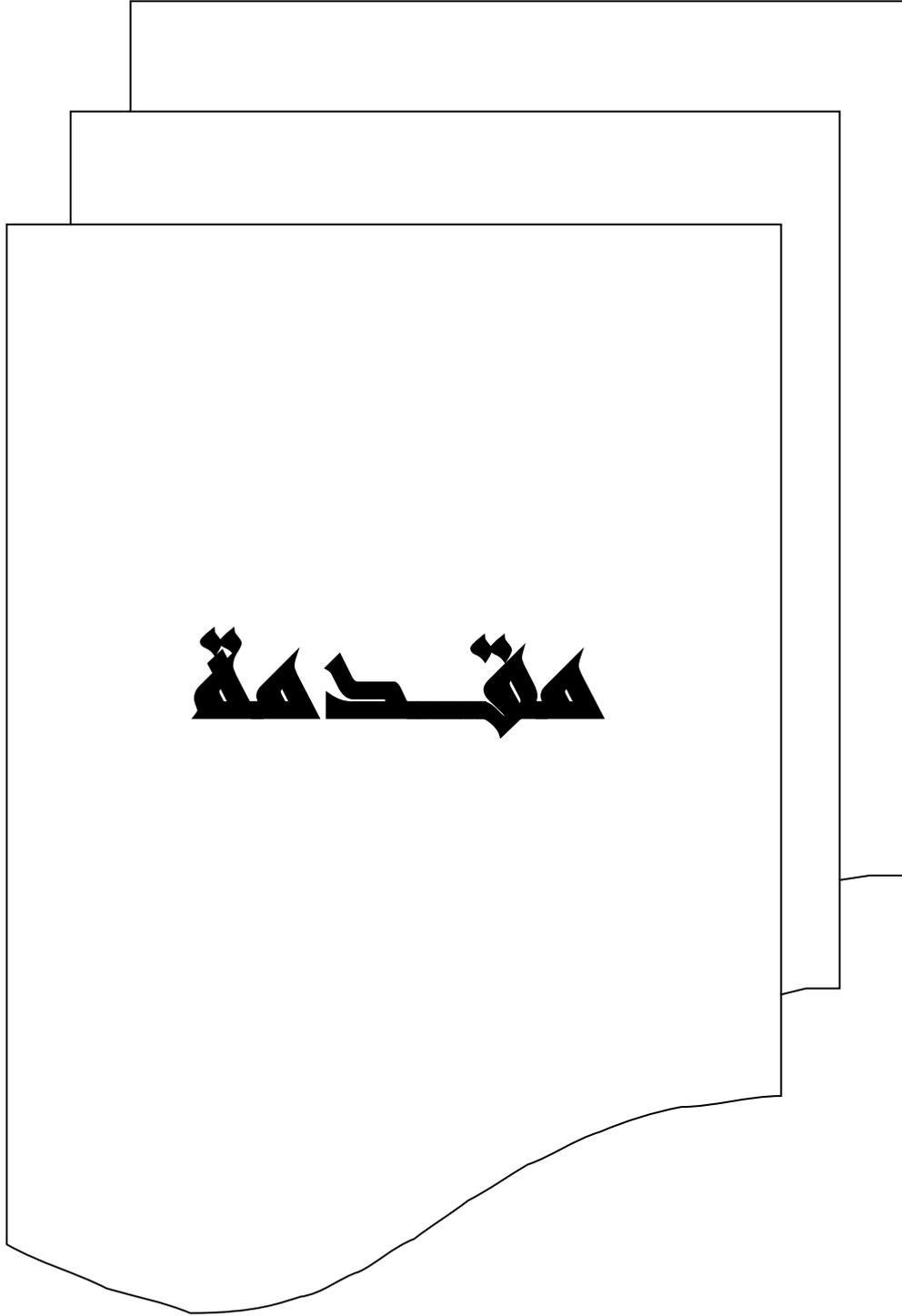
رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	العلاقة بين الفعالية والكفاءة	26
2	الفرق بين الكفاءة والفعالية والأداء	27
3	الأساليب أو المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية	164
4	توزيع أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية	233
5	رتب وعدد أفراد مجتمع الدراسة	235
6	نتائج قيمة معامل الارتباط	239
7	قيم ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة	240
8	الجنس والحالة المدنية لأفراد مجتمع الدراسة	244
9	سن وأقدمية أفراد مجتمع في العمل	246
10	المستوى التعليمي ونوع عمل أفراد مجتمع الدراسة	248
11	الضغط بشكل مستمر أثناء تأدية العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء	253
12	السعي لتحسين الظروف وعدم الرضا بين العاملين يخفف الضغط ويزيد الأداء	255
13	النمط القيادي المتبع في إدارة الصراع وتأثيره على ضعف الرضا	257
14	نتائج اللجوء للقوة والهيمنة لحل المشكلات على الرضا وفعالية الأداء	259
15	اللجوء لسلطة مسئول لحل الخلاف وتخفيف الضغط بين العاملين لتحقيق الرضا	260
16	انتشار التنافس بين العاملين يؤدي لكثرة الشكاوي وضعف الرضا	262
17	نوع العلاقة بين العاملين وأهميتها في تخفيف التوتر والضغط بينهم	264
18	كيفية معالجة الأداء المنخفض للحفاظ على الفعالية والرضا.	265
19	فرض القائد الرأي وكسب الموقف على الرضا بين العاملين	267
20	استعمال المسؤولين العقاب للضغط وتأثيره على رضا العاملين.	268
21	العلاقة بين تطبيق أسلوب القوة والإجبار وضعف تحقيق الرضا الوظيفي	270
22	إسهام العاملين في إيجاد حلول للخلافات وتحقيق زيادة في الإنتاجية	273

274	أسباب اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع وزيادة الإنتاجية	23
276	دور النقابة في تسوية الصراع وتحقيق الرضا وتخفيف آثاره السلبية	24
277	السعي لتقوية علاقات التعاون لتنمية الفعالية وكسب الوقت	25
278	تنظيم الإدارة دورات تكوينية وتدريبية داخلية لزيادة الإنتاج كما ونوعا.	26
279	توفير الوسائل اللازمة تساهم في تهدئة وتشجيع حلها المشاكل وزيادة الإنتاجية	27
281	التمييز في توزيع المكافآت ينعكس على علاقات التعاون وارتفاع الإنتاجية	28
282	العمل وفق الأوامر والتعليمات يهدئ الخلاف ويحافظ على ارتفاع الإنتاجية	29
283	نتائج تشجيع القائد تهدئة وتسوية الخلاف وارتفاع الروح المعنوية	30
285	الشعور بعدم تقدير الجهود وتسوية المطالب وتأثيره على كفاءة الأداء	31
286	تأثير العلاقة الرسمية بين العاملين في تهدئة الصراع وزيادة الإنتاجية	32
288	سبب اللجوء لحل جزئي يرضي الأطراف المتصارعة للحفاظ على زيادة الإنتاج	33
289	علاقة إتباع أسلوب التسوية والتهدئة بزيادة الإنتاجية	34
291	توفيق الإدارة بين العاملين وحل الخلافات بينهم والحفاظ على الاستقرار	35
292	مراعاة مشاعر الآخرين يسهل انتقال المعلومات وتحسين الفعالية	36
293	تنظيم لقاءات لمناقشة المشكلات بين العاملين وزيادة كفاءة الأداء	37
294	طرق تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع وتحقيق فعالية الأداء	38
295	تقديم أطراف الصراع بعض التنازلات للوصول للتوفيق بينهم وزيادة الأداء	39
296	تعيين هيئة محايدة خارجية تتولي التوفيق بين أطراف الصراع وتحقيق الفعالية	40
297	مساهمة طبيعة التسيير والعلاقات في ارتفاع الروح المعنوية وتوافق الأداء	41
299	نظرة جماعات العمل للصراع وتوافقهم في تأدية العمل والحفاظ على الاستقرار	42
300	أهمية تسهيل الاتصال لانسياب المعلومات بشكل جيد يساهم في تحسين الإنتاج	43
301	استخدام التعاون في حل الصراع ومناقشة أسبابه مع أطرافه لزيادة الانسجام والفعالية	44
302	العلاقة بين استخدام أسلوب التوفيق بتسهيل انسياب المعلومات في الوحدة	45
304	تنمية العمل الجماعي لمواجهة الخلافات وتحقيق رغبات الجميع لزيادة الفعالية	46
305	أهمية المواجهة في تقليل الخلاف وتشجيع العاملين لتحقيق الاستقرار والتناسق بينهم	47

306	مدى مجابهة أطراف الصراع للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه لزيادة الفعالية	48
307	مواجهة المؤسسة مطالب أطراف الصراع التي لا تتفق مع مصالح التنظيم الرسمي	49
308	المجابهة في وضع القرارات يساهم في تحقيق فعالية تنفيذها	50
309	الاعتماد على الآخرين وتحديث طريقة العمل لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي	51
310	تحمل المسؤولية ومنح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند بدء الخلاف	52
311	الرضا عن سياسة الوحدة في مواجهة الضغوط الخارجية والحفاظ على المردودية	53
313	مواجهة الخلافات بالحقائق والمعلومات المتوفرة لإيجاد أفضل الحلول يحسن الأداء	54
314	العلاقة بين استخدام أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار	55
317	اعتماد آلية الانسحاب لإدارة الصراع لتجنب الضغط وكثرة المناقشات مع العاملين	56
318	عدم تجاهل الإدارة الخلافات وعدم الاعتراف بالصراع يرفع الروح المعنوية	57
319	تجنب الوحدة اتخاذ القرارات التي لا تخدم مصالحها ومسببات الصراع	58
320	بدل الجهود لتخفيف وتجنب التوتر عديم الفائدة للحفاظ على رضا العاملين	59
321	عدم تجنب بعض الأفكار يؤدي لزيادة الثقة والروح المعنوية	60
322	انخفاض الاتصال بين العاملين يزيد الصراع ويؤثر في انخفاض الروح المعنوية	61
323	تجنب مظاهر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين أحيانا يحافظ على فعالية التنظيم	62
324	التركيز على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الاختلاف يساهم في تقوية الروح المعنوية	63
325	تجاهل فكرة تشجيع إبداء الرأي يحافظ على ارتفاع الروح المعنوية	64
326	تجنب تكتلات تجلب الكراهية للحفاظ على فعالية الأداء وارتفاع الروح المعنوية	65
327	تجنب التصادم واتخاذ مواقف تخلق صراع للحفاظ على كفاءة العمل والأداء	66
328	اتخاذ تدابير تجنب الدخول في قضايا صراع وتؤدي لانخفاض الروح المعنوية	67
329	العلاقة بين استخدام أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي وانخفاض الروح المعنوية	68

## قائمة الأشكال

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1	قدرة تخفيض تكاليف الإنتاج وقياس الكفاءة	25
2	القوة والمعنى في أطروحات لويس كوزر	82
3	مخطط نظرية الصراع "لدارهرندوف" بين الجماعات المسيطرة على السلطة والخاضعة لها.	86
4	نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والجماعات	117
5	أنواع الصراع التنظيمي	122
6	مراحل عملية الصراع عند "بوندي"	123
7	مخرجات الصراع التنظيمي المثمرة والمدمرة.	125
8	مراحل عملية الصراع عند روبنز	125
9	الأسباب والنتائج المترتبة عن الصراع بين وداخل المجموعات	134
10	مصادر الصراع.	136
11	أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون	137
12	نموذج توماس وكليمان للأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع التنظيمي.	141
13	أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.	144
14	النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية.	163
15	الهيئات المنتخبة والإدارة العامة	205
16	يوضح نموذج أو مخطط الدراسة	226



## مقدمة:

إن طبيعة العلاقات التنظيمية في المؤسسات والمنظمات الحديثة معقد ومتشابكة ومتداخلة لعملها في إطار تكامل وتضامن وتعاون جميع الأفراد والجماعات التي تتكون منها وتتعاون مع بعضها البعض، حيث أن تعدد هذه الأطراف الموجودة داخلها أو الموجودة خارج بيئتها وتتعامل معها في إطار التعاون أو البيع والشراء، وتبادل العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية وغيرها قد تنجم عنها العديد من الصعوبات والمشكلات والعراقيل الذي قد تؤدي إلى تآزم العلاقات وتغيير طبيعة التكوين الداخلي والخارجي لهذه التنظيمات.

من أهم ما قد يعترض هذه المؤسسات ومواردها البشرية مشكلة الخلاف أو ما يسمى بالصراع التنظيمي باعتباره ظاهرة تتماشى مع وجود الأفراد واحتكاكهم مع بعضهم البعض ضمن إطار وهيكل تنظيمي ينظم أساليب العمل وطرق التنظيم، لأن الصراع لا تخلو منه أي منظمة من المنظمات المجتمعية الإنتاجية والاقتصادية، أو حتى الاجتماعية الخدماتية باتخاذ أشكال وصور متعددة مثل الخلاف، النزاع، خصومة، منافسة... الخ تكون نتيجة ردود أفعال لتفاعلات وعلاقات قد تحدث في المؤسسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات سطرته لتثبت وجودها واستمرارها ونظامها وقوانينها في إطار هيكل تنظيمي داخل بيئة اجتماعية تقدم خدمة لأفراد المجتمع بقيامها بتنظيم الأدوار، والعلاقات والمهام، وتوزيع السلطة والمسؤوليات في إطار بناء محدد له قوانينه ونظمه ومعايير، أي مؤسسة تقوم بأنشطة و أعمال وأدوار معينة تتولد عنها عمليات وعلاقات وسلوكيات تفاعلية تتطور وتستمر لينتج عنها ظهور وتطور ما يسمى بالصراع التنظيمي.

كما يعرف المجتمع حدوث تغييرات وتطورات في مختلف المجالات، قد مست المجتمع الجزائري بمختلف مجالاته وتركيبته الثقافية والاجتماعية والاقتصادية وبالأخص مؤسساته مما انعكس ذلك على الحياة المهنية والتنظيمية للمجتمع والعاملين في هذه المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية وحتى السياسية، لما عرفه هذا المجال من اهتمام كبير وتأثيره في الحياة الاجتماعية ونتيجة لكل هذه المعطيات عرفت الحياة الاجتماعية لأفراد إصلاحات، وتغييرات أثرت في تنمية وفعالية المورد البشري، الذي يعتبر الركيزة الأساسية للمؤسسة والذي يجب الاهتمام به، وإعطائه اهتمام خاص نظر لظهور العديد من الصراعات والخلافات، ناجمة عن سلوكيات وأفعال تنتج عن التباين والصراع التي قد تؤثر على فعالية التنظيم والعاملين فيه.

إن المنظمات تنشأ في سبيل المحافظة على بقائها واستمرارها وتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة خاصة، إذا كان هناك تفاعل متواصل بين أفرادها والجماعات المختلفة التي تنتمي إليها في مختلف الأقسام وعلى مستوى كل المستويات التنظيمية، حيث تقوم بتحديد أهدافها التي تسعى لتحقيقها عن طريق ما تتوفر عليه من أفراد يمتلكون كفاءة ووفاء للعمل باعتبار الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لفعالية ونجاح المؤسسة، بما يقع على عاتق المنظمة توفير جو ومناخ مناسب للعمل بين مختلف مكونات بنائها الداخلي، حيث يتكلف كل قسم أو مصلحة وعمالها بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يكلفون بها وقدراتهم على بذل الجهد، والكفاءة لتحقيق الأهداف بالاعتماد على بعضهم البعض في مختلف المراحل كتبادل المعلومات، الرأي، الخبرة، التعاون التشاور، التنافس البناء، التنسيق... الخ حيث يؤدي هذا الترابط والتضامن بين عاملي مختلف الوحدات مع بعضهم البعض قد يحقق اتفاق وكفاءة وزيادة في الأداء وتحقيقهم الأهداف المشتركة لكن قد يحصل تعارض واختلاف بينهم أحيانا في بعض المواقف، كالاختلاف حول كيفية إنجاز العمل، الوسائل اللازمة لذلك... الخ، مما يحدث جراء هذه الحالات فظهور وحدوث خلاف وصراع تنظيمي واختلاف بين العاملين داخلها.

لقد أدت التطورات في مختلف المجالات إلى اكتشاف أن فعالية وكفاءة المؤسسة ترتبط إلى حد كبير بفعالية أساليب وطرق تسيير العنصر البشري، ومدى تطور هذه الطرق المستخدمة في التسيير، ولقد أصبحت غالبية البحوث التي يقوم بها الباحثون تركز على الاهتمام بالعنصر البشري لأجل الوصول إلى تطور المؤسسة بشكل عام، حيث ارتبطت التنمية في أي مؤسسة بمدى اهتمامها بالأفراد الموجودين فيها خاصة اهتمام القادة والمشرفين بمرؤوسيهم باعتبارهم أداة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة .

كما أن التطور التكنولوجي والعلمي في المؤسسات والمنظمات ساعد في إعطاء الدفع لها وتقدمها في مجالات الإدارة ومختلف طرق وأساليب التسيير، وخاصة إدارة وتسيير الصراع التنظيمي، لتصبح مؤسسات أكثر تقدم واستغلال للمهارات القيادية والتنظيمية، من خلال الإبداع والابتكار، لتصبح إستراتيجية إدارة الخلاف والصراع وزيادة الفعالية، والأداء والمحافظة على الرضا والروح المعنوية المرتفعة من الإدارة الإستراتيجية للمنظمات، وذلك بالقيام أيضا بتطوير أنماط جديدة في التسيير وتدريب العاملين، وتنمية المعلومات والإبداع الداخلي والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق التكامل بينها الموارد البشرية والمادية.

إذ أصبح موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع التي اهتم بها الباحثين خاصة مع بروز تكنولوجيا المتطورة وما تحمله إدارة الصراع من أهمية، وعلاقتها بمجموعة كبيرة من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على نجاح وفعالية المنظمة، نتيجة لسياسات بعض المنظمات وممارساتها في معالجة الصراعات التنظيمية، فإنها تخلق جو قد يخلو من الفعالية والكفاءة، كما قد يكون الجو العام لها لا يشجع على العمل بفعالية باعتبارها من أهم ركائز المؤسسات، باعتبار أنه عصر التطور والتحديث والمواكبة والتغيرات السريعة لا بد منها، لأن التقدم ميزة المؤسسات التي تسعى لتفعيل سياسة الإنماء والتقدم لمواجهة التغير الفجائي أو المقصود في مختلف الجوانب الكلية والجزئية، المادية والبشرية والتكنولوجية وحتى القيم والمهارات السلوكية والإشرافية والفردية والجماعية استنادا للأهداف الموضوعية من أجل تحقيق أعلى مستويات من الفعالية.

هكذا جاءت هذه الدراسة لتعالج ظاهرة ومتغيرات تنظيمية هامة، قد تؤثر على مستوى الفعالية في المؤسسات الجزائرية بالوقوف عند مختلف الدراسات والنظريات السوسولوجية التي كانت لها إضافة وتناولت الصراع التنظيمي، وهدفها إلى معرفة تأثير أساليب الصراع المستخدمة في إدارته من الناحية الإيجابية، وحتى السلبية منها في فعالية المؤسسة، وذلك بالبحث والتقصي في موضوع تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

ضمن هذا الإطار قسمت الدراسة لباين:الباب الأول جاء فيه الإطار النظري وضم خمسة فصول هي:

-**الفصل الأول:** ضم موضوع أو التصور المنهجي للبحث بالقيام بالبحث وصياغة الإشكالية ووضع تساؤلات توضح اتجاه البحث أكثر، ومعرفة أهمية أو أهداف وأسباب اختيار الموضوع والإطار المفاهيمي للدراسة عن طريق عرض مختلف الكلمات المفتاحية والدراسات السابقة أو المقارنة بالإضافة إلى صياغة الفرضيات وتوضيحها عن طريق مؤشرات.

-**الفصل الثاني:**خصص لعرض مختلف المداخل النظرية التي تتعلق بالموضوع في إطار نظري يمثل أهم النظريات والمداخل التي تناولت الموضوع، وذلك بتصنيفها إلى اتجاهات كلاسيكية واتجاهات كلاسيكية حديثة وأخيرا الاتجاهات الحديثة.

- **الفصل الثالث:** الذي تم فيه تفصيل وتحليل المتغير الأول المستقل للموضوع من خلال التطرق إلى العناصر الأساسية لمتغير إدارة الصراع التنظيمي منها خصائصه وأنواعه، ومستوياته

وانعكاساتها على الفعالية والأداء ومراحله، نماذجه، مصادره، وأسباب ظهوره وأهم النتائج والإستراتيجيات التي يعتمدها في إدارته.

- **الفصل الرابع:** يحتوي على المتغير التابع والمتمثل في الفعالية التنظيمية بمختلف عناصره التي تسعى لتوضيحه أكثر من أجل الإلمام بجميع جوانبه التي لها علاقة بإدارة الصراع التنظيمي، وخاصة من حيث التمييز بين الكفاءة والفعالية وأهم مداخل دراستها بالإضافة للعوامل المؤثرة فيها والمعايير المتعددة في قياسها وكذلك معرفة المتطلبات التي تزيد من الفعالية والتعرض لأهم خصائص المنظمات الفعالة .

- **الفصل الخامس:** تم التطرق إلى المؤسسة الجزائرية ومعرفة التطورات والتغيرات التاريخية التي مرت بها وأهم خصائصها، بداية من التعرف على أهم أساليب التسيير المتبع في الجزائر منذ الاستقلال حتى الوقت المعاصر ودخول مؤسسات الجزائر سوق الشراكة والانفتاح على العالم.

- **أما الباب الثاني:** هو الإطار الميداني وضم ثلاث فصول:

- **الفصل السادس:** الإجراءات المنهجية للدراسة، حيث يحتوي على الإطار العام والخاص للدراسة ومجالاتها ونموذج الدراسة والمنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات من ملاحظة ومقابلة واستبيان، بالإضافة إلى كيفية اختيار عينة الدراسة وأسلوب معالجة البيانات الإحصائية الميدانية.

- **الفصل السابع:** تم التطرق فيه إلى تحليل المعلومات الميدانية عن تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي بمؤشرات الفعالية من ضعف الأداء وتدفق المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار وارتفاع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية في العمل من خلال جمع البيانات وتفرغها في جداول والتعليق عليها ضمن النظريات والدراسات السابقة المطابقة لها.

- **الفصل الثامن:** عرض أهم النتائج المتوصل إليها ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات الموضوعية والدراسات السابقة، ثم التطرق إلى موقع الدراسة الراهنة من نظرية التنظيم والقضايا والتوصيات التي تثيرها هذه الدراسة للدراسات المستقبلية.

ختاماً تم تقديم نظرة كلية عن البحث ولما سيكون البحث في الموضوع مستقبلاً بمواضيع وعناوين تعطي إضافة وترسيخ لهذا البحث والبحوث القادمة من طرف الباحثة أو الباحثين الآخرين من يمتلكون طموحات واهتمامات علمية ومعرفية ثم التطرق في الأخير كحوصلة للصعوبات التي اعترضت انجاز هذا البحث تليها قائمة المراجع والملاحق.

# الفصل الأول

## موضوع الدراسة

تمهيد

أولا-الإشكالية

ثانيا- أسباب اختيار الموضوع

ثالثا- أهداف الدراسة

رابعا- تحديد مفاهيم الدراسة

خامسا- عرض نقدي للدراسات السابقة

سادسا- فرضيات الدراسة.

خلاصة.

**تمهيد:**

إن التفاعل بين الأفراد العاملين والجماعات المؤسسات في مكان العمل، أو داخل المؤسسات التنظيمية والإدارية في شتى هياكلها أمر ضروري وحتمي، لأنه لا يستطيع أي مؤسسة مهما كانت اتجاهاتها وأهدافها أن تعمل وتحقق فعالية وكفاءة دون وجود تفاعل وتعاون حيث يعتمد الأفراد والجماعات على بعضهم البعض في العديد من المهام والأعمال من خلال التعاون والتشاور، وتنسيق الجهود، وتبادل المعلومات، التنافس، التصالح مع بعضهم البعض... الخ.

كما أن التفاعل لا يحقق فقط وبشكل مستمر التعاون والانسجام والتوافق بين العاملين، بل قد يظهر العديد من الاختلافات أثناء القيام بالمهام والسعي لتحقيق الأهداف خاصة على مستوى العلاقات والأهداف الشخصية وحتى التنظيمية، مما يولد ويخلق صراع وتعارض وعدم توافق باعتباره ظاهرة لا يمكن تجنبها، مما يؤثر على توازن ومسار المؤسسة التنموي والتوجهات المسطرة، ويؤدي إلى تعطيل تحقيق الأهداف التنظيمية والاستراتيجية المسطرة، لذا يجب على الإدارة البحث والتقصي والتعرف على طبيعته وتحديد أبعاده وأشكاله حتى يمكن السيطرة عليه، بوضع أساليب علمية رشيدة تحول نتائجه إلى مزايا تساهم في تطوير المؤسسة وتشجيع المنافسة والحد منه وإبقائه في مستوى مرغوب للمؤسسة والعاملين فيها.

إذا يتطرق هذا البحث إلى تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، من خلال دراسة وتناول مجموعة أبعاد تساهم في فهم وإيجاد العلاقة بين مفاهيم هذا البحث، والسعي إلى تطوير وتنمية الموارد البشرية والتنظيم في المؤسسات، من خلال صياغة إشكالية توضح متغيرات ومؤشرات الأساليب التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، ثم التطرق إلى الأسباب والأهداف العلمية والعملية للدراسة، تليها مختلف المفاهيم الأساسية الموجودة في الموضوع والفرق بينها ثم عرض نقدي للدراسات السابقة المختلفة التي توضح أهم أساليب كيفية التعامل مع الصراع والاستفادة منه في المحافظة على الفعالية، وتبيان أوجه ونقاط التشابه والاختلاف والجوانب التي استفادت منها الدراسة الحالية، ثم الانتهاء بوضع أهم الفرضيات.

## أولاً - الإشكالية:

تعتبر أساليب الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية من العمليات الاجتماعية التي تحدث في المنظمة وجزء من الحياة اليومية، وخاصة في إدارة المؤسسات لأهميتها في تحسين وتوضيح كيفية التعامل مع تحقيق الأهداف والأساليب المستعملة في إدارتها، خاصة من ناحية تنمية وتدريب وتطوير الفرد على طرق التسيير والعمل الحديثة، لأن التحكم في أساليب إدارة الصراع يؤثر بالسلب أو الإيجاب في روح العمل، واتخاذ القرارات وزيادة الإنتاجية، وتحسين الأداء وتدفق المعلومات، وتحقيق الأهداف، وتحسين الروح المعنوية، وكذلك استمرار أو اختفاء الصراع باعتباره ظاهرة طبيعية، لكن قد يكون الصراع غير مرغوب فيه يؤدي لخلاف وجدال أو العكس، قد يزيد والتعاون والانسجام كرد فعل للتفاعل معه، من خلال عمل المؤسسة على تهيئة الظروف وتنظيم الجهود، من أجل تحقيق ما تم تسطيره من أهداف وتحقيق رغبات الأفراد والجماعات، لأن المؤسسة تعتبر كيان وهيكلي اجتماعي مهم ومترايب مع بعضه البعض يتداخل ويتعاون فيه الفرد نفسه مع جماعة الأفراد الآخرين للوصول للأهداف المسطرة، وذلك بتقديم مختلف الجهود الفردية والجماعية على المستوى الإداري أو الإنتاجي، من أجل الحفاظ على تنظيم العلاقات واحترام القوانين والمراسيم، وتنمية وثيرة الاتصالات والروح المعنوية وتحقيق الرضا.

إن الفعالية قد تعتبر من أهم الأبعاد في بقاء واستمرار المؤسسة، من خلال سعيها إلى وضع وتطوير وبرمجة أساليب تسهل تحقيق الأهداف المسطرة، وتحافظ على العلاقات الديناميكية المتغيرة للفرد، والتي يمكن اعتبارها مؤشر يحرك ويوجه ويتحكم في سلوك الفرد للهدف المراد تحقيقه، مما ينعكس بالإيجاب في أدائه وفعالته حتى تحقق الأهداف التنظيمية والفردية، وذلك بالعمل على توفير المناخ التنظيمي المناسب والفعال في ظروف تنظيمية، واقتصادية واجتماعية تتعلق بتطوير مختلف الأساليب المتعلقة بإدارة الصراع، لأجل منح الفرصة للفرد والمؤسسة بممارسة مختلف الأعمال والواجبات بكل كفاءة وفعالية، لكن قد يؤدي عدم الاهتمام والتغاضي عن الظروف الداخلية وحتى الخارجية التي تحيط بالعاملين والمؤسسة بشكل عام وإهمال مختلف الاحتياجات والرغبات التي يطمح لها أفراد المؤسسة أحياناً، إلى نشوء وبروز

أسباب تؤدي إلى زيادة وتضاعف الصعوبات والمشاكل، التي قد تسبب تدني مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية، وصعوبة تدفق المعلومات، وضعف الإنتاجية، لأن الفعالية مؤشر يدل على عمل تنظيمي جيد وفعال في التنظيم، وأسلوب تسيير وإدارة المؤسسة وزيادة معدل النمو فيها، وسيادة علاقات إنسانية سواء رسمية أو غير رسمية بين الأفراد داخل هذا التنظيم توشي بالتعاون، واحترام تطبيق القوانين، والهدف منها تحقيق الأهداف الجماعية قبل الفردية في جميع مراحل عمليات الإنتاج.

قد يرتبط تحقيق الفعالية بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المرجوة والمحددة، بتطوير وتوحيد قنوات الاتصال في المستويات التنظيمية بين القادة والعمال، والسعي إلى الحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية والدافعية للعمل، باعتبارها مؤشرات إيجابية توشي بوجود كفاءة ونجاح وتطور المؤسسة، أو بحدوث العكس إذا انخفضت واتجهت في طريق يسهم في انتشار الخلاف، وعدم تأدية المهام والتزام المسؤوليات، لذا تبقى المؤسسات وأفرادها في مراقبة كل ما يحدث داخلها، من أجل وضع طرق علاجية تحافظ بشكل متوازن على فعالية مرتفعة ويكون ذلك بالبحث عن أساليب لاستخدامها تكون لها دور في زيادة الأداء ورضا العاملين وإعطاء فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الروح المعنوية للعاملين أو العكس من ذلك تماما، ولا يتم إلا ببذل الجهد والعمل على وضع خطط وإستراتيجيات تعمل على إدارة وتقليل العراقيل والمشاكل التي تعترضها خاصة منها الصراع، مما قد يحقق درجة عالية من الرضا والفعالية.

إن النظام السائد في الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات الجزائرية خاصة منها الخدماتية الإدارية، أو حتى الاقتصادية وجود تقسيم منسق لأداء الأعمال، من خلال سعيها للحفاظ على التسيير الذي يفصل بين ما هو عمل إداري فكري، وعمل يدوي يحتاج إلى جهد بدني، ومنح العمال الذين ينتمون للمصالح التنفيذية، أو المستويات الدنيا، فرصة القيام بالأعمال والمهام البسيطة وغير المعقدة، والتي لا تحتاج إلى جهد من أجل وضع الخطط وحل المشاكل ومواجهة الصعوبات، بينما المستويات العليا والوسطى التي يشغلونها أصحاب الخبرة والمستوى التعليمي العالي، يتولون القيام بوضع وتسطير الخطط والبرامج والسياسات، وتنفيذ المهام المعقدة، والزامية إدارة الصراع وإيجاد حل للصعوبات والمشاكل التي تعترض تأدية الأدوار

والواجبات للفئات الأخرى، لكن ضمن كل هذا لا يمكن إغفال أن نجاح المؤسسة هنا يتوقف لحد كبير على بدل مزيد من الجهد والعمل على تشجيع التعاون داخل كل المستويات التنظيمية للمؤسسة ككل، لأن التعاون سمة تؤدي إلى ضرورة وجود تنسيق المهام والجهود، وتنظيم العمل، إلا إذا تم السعي لإخفائه للبرهنة على عدم وجود تناسق وتوافق بين العاملين، وعدم قدرتهم على التكيف مع الظروف والبيئة الموجودة.

إن تشكل واعتدال سلوكيات التعاون، والتوفيق، والتهدئة داخل المنظمة وممارستها من قبل أفرادها، قد تكون نتاج حدوث التفاعل الديناميكي بين العمال مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين القادة، أو نتيجة ما تفرضه البيئة المحيطة بهم وبهيكل المؤسسة وما يدور داخل محيطها من زيادة الإنتاجية، وتحقيق الرضا، وسهولة تدفق المعلومات، وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار بينما قد يكون أسلوب القوة والإجبار، أو المواجهة، ومجابهة الظروف والصعوبات، وتجنبها والانسحاب منها، مؤشر يساهم في ظهور الصراع بين الأفراد الذين يمتلكون امتيازات تنظيمية والذين لا يمتلكون امتيازات، بمعنى إمكانية تعرض القائد ومرؤوسيه للصراع.

إذ أن إدارته والاستفادة من الأساليب المستخدمة يتطلب من الأفراد الفاعلة والتي تحتك مع أطرافه، ضرورة تعلم وتطوير مهارة استخدام التهدئة، والتسوية، والتوفيق، والمجابهة بينهم لأجل إحداث تأثير معنوي إيجابي على المشاركة في اتخاذ القرارات، وتدفق المعلومات، وزيادة الإنتاجية، على عكس اللجوء إلى أنماط التجنب، والانسحاب، أو استعمال التشدد والقوة في التعامل مع العاملين، وحل المشاكل ومناقشة القضايا ذات الأهمية بالتعصب للرأي، وعدم ترك المجال للحرية الشخصية، قد تؤثر بشكل سلبي وتخلق ضعف في الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما تسعى الدراسة للبحث فيه، نتيجة تمتع الأفراد وجماعات العمل بسلوكيات، ورغبات واحتياجات، واتجاهات وأهداف معينة تتشكل وتحدث لانخراطهم في تنظيمات غير رسمية، رغم تعارض الأهداف والاتجاهات، ومحدودية الموارد المتاحة، مما ينتج صراع وخلاف قد يؤثر على فعالية المؤسسة إما بطريقة إيجابية أو سلبية.

إن الصراع يعتبر ظاهرة اجتماعية نتيجة تفاعلات، وأنماط اجتماعية واتصالية معينة وتحدي تنظيمي يواجه المؤسسات، مما يخلف آثار تستهدف بالدرجة الأولى طرق تحقيق

الأهداف الموضوعية وكفاءة نجاح التنظيم، بسبب عدم انفصال المنظمة عن آثاره التي تحدث نتيجة تشكلها، نتيجة سيطرته على الكثير من وقت المديرين، وكذلك نتيجة العوامل التنظيمية منها القيادة، والاتصال، والرقابة، وبحث المؤسسة عن تحقيق تأثير معنوي إيجابي في فعالية القرارات والمعلومات، وعدم إهمال آثاره السلبية على الروح المعنوية والرضا الوظيفي، من أجل تحقيق كفاءتها وفعاليتها.

إن الصراع يحدث إما بسبب وجود ظروف تنظيمية سببها النمط المتبع من طرف القادة في اتخاذ القرارات بطرق غير واضحة، تؤدي إلى غموض طرق التسيير، وخطوط السلطة، وتداخل المسؤوليات، وعدم دقة تحديد الأدوار، بالإضافة إلى تعدد المهام الإدارية، واختلاف وتناقض وظائفها، والأهداف العامة، وعدم فعالية التنظيم، نتيجة عدم توفر المؤسسة على الموارد الأساسية وعدم مواكبة التغيرات، بحيث أن تحديد فعالية أداء العامل تتم غالباً من خلال تأقلمه وتعامله مع عوامل ومستويات الصراع التنظيمي.

بهذا سعت الدراسة للبحث في إمكانية تطور أساليب إدارة الصراع التنظيمي، بالسعي إلى معرفة أسبابه، ونتائجه السلبية والإيجابية، وماهية التعامل معه وإدارته، لزيادة فعالية المنظمة وتحقيق أهدافها، لأن البحث في نوعية تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الرضا، والإنتاجية، وتدفق المعلومات، والروح المعنوية، واتخاذ القرار داخل تنظيم المؤسسة، قد ينجر عنه مناقشة العلاقة بينه وبين فعالية التنظيم، لأن تسيير المنظمة يرتبط بنوعية الأساليب المختلفة التي تعالج الصراع كنمط القوة والإجبار، التهذئة والتسوية، التوفيق، المجابهة، التجنب والانسحاب، لما قد يحققه أي أسلوب منها سواء بشكل إيجابي أو سلبي على فعالية الأداء أو التنظيم ككل، ولا يمكن فهمه إلا من خلال المتغيرات الداخلية والخارجية المحيطة به في إطار التنظيم المتمسك بالتعقيد والتوسع والانتشار.

لقد تحولت الدراسات الاجتماعية لمختلف المدارس الاجتماعية والنفسية والإنسانية في موضوع الصراع خاصة منها الكلاسيكية، من كونها تنظر إليه نظرة سلبية تؤثر على التنظيم والعاملين إلى أنه عملية إيجابية تنعكس على فعالية التنظيم بصفة عامة، وتحدث تغير للأفضل إذا تم إدارته بطرق تضمن الاستفادة منه في معرفة النقائص ومعالجتها، لذلك من الواجب البحث في مراحل

إدارته ومعرفة مختلف أشكاله، كالمنظم وغير المنظم، والإستراتيجيات التي تخفف حدته وتزيد ايجابياته، ليصبح منهج للتهدئة والتوفيق، والمجابهة والابتعاد عن قوته وتجنب مخاطره.

المشكلة الحقيقية ليست بروز وجود الصراع أو عدمه، لأنه إذا وجدت مؤسسة تضم مجموعة أفراد وجد الاختلاف، وبالتالي تطوره لصراع، لكن الصعوبة في كيفية التحكم فيه وإدارته، وتسويته واستعمال القوة للحفاظ على توازن المؤسسة واستقرارها، وتحويله لتنافس وتعاون ايجابي مبدع بين جميع الأطراف، وتجنب ما قد يخلفه من تأثير غير مرضي على فعالية الأداء والمؤسسة وتحريفها عن هدفها ويكسبها قوة ديناميكية للحفاظ على مركزها التنافسي داخل المجتمع، لأجل خلق إدارة توليفية تخدم مصالحها ومصالحه العاملين وتحقق الأهداف المسطرة، لكن ارتفاعه عن الحد المرغوب فيه يشكل خطر حقيقي يتطلب اللجوء لأساليب تخفف من حدته وفق خصائص ترتبط بفعالية ما تحققه المنظمة وتتماشى مع نوعيته وخصوصيته.

هكذا فإن البحث عن معرفة نوعية تأثير أساليب الصراع سواء منها الإيجابية أو السلبية، يؤدي إلى التعمق في إستراتيجيات تنظيمية لإدارته مثل القوة، التوفيق، التهدئة والمجابهة والتجنب وتأثيرها على فعالية الأداء، واستمرار المؤسسة، وتحقيق أهدافها، وزيادة الإنتاج، والمشاركة في القرارات وانسياب المعلومات... الخ، وتصبح مسؤوليتها توفير متطلبات الفعالية، والكفاءة على المستوى الداخلي، كالثقة والرضا، وتنمية المهارات، والدافعية وزيادة التعاون، وارتفاع الروح المعنوية والمشاركة المباشرة للعمال والمديرين في حل مشاكل الإنتاج... الخ.

إذ توجه اهتمام هذا البحث إلى دراسة تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة، بمؤشرات قد تزيد من نشوئه بين الأفراد، بهدف معرفة الأهم منها في تحقيق الفعالية، وبالتالي استقرار ورضا العاملين، أو العكس قد يؤدي لضعف الروح المعنوية والرضا، بالإضافة إلى تحديد تأثير أساليب القوة والإجبار، التسوية والتهدئة، التوفيق المجابهة والتجنب في معالجته، إما بزيادة الإنتاجية، وفعالية تدفق المعلومات، والمشاركة في اتخاذ القرارات أو تجنب تماما، فتبلورت فكرة البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف تؤثر أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟

وتفرعت عنه تساؤلات التالية:

- 1- كيف يؤثر إتباع أسلوب القوة والإجبار لإدارة الصراع التنظيمي على ضعف الرضا الوظيفي؟
- 2- كيف يؤثر استخدام أسلوب التسوية والتهدئة في إدارة الصراع التنظيمي على زيادة الإنتاجية؟
- 3- كيف يؤثر استخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي على فعالية تدفق المعلومات بين العاملين؟
- 4- كيف يؤثر إتباع أسلوب المجابهة في إدارة الصراع التنظيمي على فعالية المشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين؟
- 5- كيف يؤثر استخدام أسلوب التجنب أو الانسحاب في إدارة الصراع التنظيمي على ضعف الروح المعنوية للعاملين؟

### ثانياً - أسباب اختيار الموضوع:

إن استمرار تطور وتوسع موضوع تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية في مختلف المؤسسات أصبح محل دراسة وبحث، بسبب وجود طرق مختلفة ومتنوعة تضع المؤسسة والعاملين فيها في حيرة عن الأسلوب الأنجع والمناسب، مما جعل المؤسسات تبحث عن التسيير الراشد والأسلوب الفعال للتقليل منه، وتحسين الفعالية كما وكيفا والتوفيق بين مختلف المهام من أجل تطوير المؤسسة ومواردها البشرية، خاصة بانتشار ظاهرة العولمة، وما خلفته من مسببات كثيرة زادت من الصراع واختلال وضعف الروح المعنوية، والرضا الوظيفي، ولتحديد أكثر للأسباب التي ساهمت في جعل هذا الموضوع محل بحث نصنفها إلى ذاتية وموضوعية.

#### 1- الأسباب الذاتية:

--تكوين نظرة علمية حول الموضوع باندراجه ضمن تخصص الدراسة في مجال التنظيم والعمل من خلال محاولة إثرائه بمزيد من المعلومات والحقائق.

- من خلال مختلف القراءات والإطلاعات لوحظ أن الموضوع كان محل بحث من عدة جوانب لذا ركزت هذه الدراسة بالبحث في خمس أساليب لإدارة الصراع التنظيمي، وتأثيرها ونجاحتها في تحقيق فعالية المنظمة، من حيث ضعف الرضا، والروح المعنوية، وزيادة تدفق المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين الإنتاج بأكثر عمق وتقصي أكبر للحقائق.
- الرغبة في دراسة وفهم الموضوع أكثر، وتسليط الضوء على الأسلوب المطبق أكثر في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية (مؤسسة الخزف الصحي بالميلية)، ومدى تأثيره على فعالية العاملين فيها.

## 2- الأسباب الموضوعية:

- تطور المؤسسات والمنظمات نتيجة انتشار العولمة والتطور التكنولوجي الهائل، وبالتالي تغير وتطور أنماط التسيير البشري، نتيجة تغير الطبيعة البشرية المعاصرة، وتسارع تطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال التي ساهمت في تنمية التفكير والدهنيات البشرية.
- تحديات المؤسسات الجزائرية وسعيها إلى تغير نمط التسيير عبر مختلف التطورات التي مرت بها عبر التاريخ، بتقسيمها العمل إلى فئات بسيطة، وفئات تؤدي المهام المعقدة ويهدد وجودها وبقائها ومعرفة كيفية مسايرتها لها، بالاجتهاد لتقديم أساليب جديدة متطورة ترضي الفرد والمؤسسة وتنفيذ من حدوث الصراع لخلق انسجام بين العاملين والقادة مع بعضهم البعض، وتحسين طرق التسيير والحفاظ على فعالية الأداء، والتعاون في إطار التكتلات التي تعرفها المؤسسات.
- محاولة إعطاء إضافة للبحث العلمي وتطبيقاته بما يفيد المجتمع عامة والمؤسسات الجزائرية خاصة بمعلومات جديدة، خاصة بوجود مواضيع تطرقت للفعالية التنظيمية والعوامل المؤثرة فيها غير أنها لم توضح نوعية تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي عليها، وذلك من خلال إجراء دراسات نظرية وتطبيقية واقعية لها، وإثراء البحوث العلمية بالنتائج المتوصل إليها.
- التعمق في دراسة إستراتيجيات وأساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية (الخزف الصحي)، وما قد تخلفه على العاملين فيها بكل المستويات ذات العلاقة بها بما يمكن تبنيها والعمل بها، وأهم الأسباب التي تبرز الصراع التنظيمي في المنظمات وتضعف الروح المعنوية والرضا.

**ثالثاً - أهداف الدراسة:**

إن البحوث العلمية عند اختيارها يكون الباحث قد وضع في ذهنه أهداف يسعى إلى تحقيقها تبين أهمية الموضوع المدروس أيضاً، من خلال اختياره موضوع للدراسة لتزويد المجتمع الإنساني بمزيد من الحقائق الجديدة في زمان ومكان مختلفين، ومحاولة تسليط الضوء على المشكلات التي تعاني منها المؤسسات، واقتراح حلول ناجعة لها عن طريق القيام بالبحث لإثبات صحة ما تم وصفه من فرضيات، وتحديد أهداف هذا الموضوع بتصنيفها لأهداف علمية وعملية وهي:

**1- الأهداف العلمية:**

إن الهدف العلمي الأساسي معرفة نوعية تأثير الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي على زيادة الفعالية التنظيمية، ومدى تأثير أساليب التوفيق، التسوية والتهدئة والمجابهة بشكل معنوي إيجابي في أدائهم وأهدافهم، وزيادة تدفق المعلومات، والإنتاجية، والمشاركة في اتخاذ القرارات، أو ما تخلفه أساليب القوة والإجبار، التجنب والانسحاب على الرضا الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وكذلك البحث في عوامل نشوئه داخل التنظيمات الإدارية المعاصرة، وأهم الإستراتيجيات التي تحد منه، وتسهم في توعية القادة والمسؤولين بأهمية موضوع الصراع التنظيمي.

**2- الأهداف العملية:**

في ضوء حتمية وجود الصراع التنظيمي ومسبباته والبحث عن الطرق الإيجابية والسلبية لإدارته، ومعرفة المعلومات المختلفة عنه، وما يترتب عند استخدامها من نتائج هدفت الدراسة إلى:

- معرفة تأثير إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي تسوية، وتوفيق، ومجابهة، وتجنب على الفعالية وتحديد الأسلوب الذي قد تتبناه الأطراف الفاعلة للتعامل معه باعتباره حتمية للتفاعل التنظيمي.
- معرفة العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وعلاقتها بأساليب الصراع التنظيمي.
- عرض العوامل والأسس النظرية لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتأثيرها على العوامل التنظيمية فيه وأهمها لإدارته، بتوضيح العوامل المؤثرة في الفعالية وطبيعتها والنظريات المفسرة لها.
- تحديد علاقة التأثير بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وفعالية العاملين في المنظمة.
- تقديم الاقتراحات المناسبة التي تضيف لثقافة المسؤولين معرفة أكثر، تساهم في تحسين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، خاصة كفاءة الجهاز الإداري، ومدى تأثيره في نجاح المنظمات وفعاليتها وقدرتها للتطور والاستمرار.

-تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي عن طريق دراسة واقع مؤسسة الدراسة الميدانية (الخزف الصحي بالميلية)، والمقارنة بين الجانب النظري والتطبيقي، والتأكد من صحة الفرضيات.  
-محاولة الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لدراسات مستقبلية في الميدان.

#### رابعاً - تحديد مفاهيم الدراسة:

إن مفاهيم العلوم الاجتماعية والإنسانية لها أهمية كبيرة بدلالاتها ومعانيها الفكرية، التي تشكل شخصية الأفراد، وتحديد أهم الكلمات المفتاحية المتكررة عدة مرات في البحث من العنوان الرئيسي حتى الأهمية، والأهداف المسطرة بسبب التداخل بينها، ومشابهته مفاهيم أخرى تبرز عمقه وارتباطه وعلاقته بالمتغيرين، وبدونها لا يمكن حدوثه مثل الفرد، المنظمة، الكفاءة الأهداف...الخ.

#### 1- مفهوم الصراع التنظيمي:

##### 1-1- مفهوم الصراع:

أ- الصراع لغة: عرفه معجم العلوم الاجتماعية بأنه التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر أو مجموعة أشخاص، وبين اتجاهات ومبررات داخل نفس الشخص<sup>(1)</sup> ومصطلح من الكلمة اللاتينية « conflictus » تعني التطاحن معا باستخدام القوة وعدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو النزاع، بينما « conflict » تعني العراك أو الخصام أو الصدمة، إذ الصراع اشتقاق التعارض أو الخلاف بين مصالح وأراء<sup>(2)</sup>.

ب- الصراع اصطلاحاً: عملية اجتماعية يحاول فيها اثنان أو أكثر من الجماعات البشرية أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو بالقضاء عليه أو تحطيمه، أو المنافسة الواعية

(1) الإمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977، ص 31.

(2) محمد لطفي راشد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم وإستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية الرياض، 1997، ص 3-4.

بين أفراد أو جماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم وتحطيمه...ويمكن أن يأخذ عدة أشكال كالمنافسة والجدال ليصل للمواجهة والتخريب والثورة والحرب. (3)

- بينما عرفه **محمد الصرفي**: "حالة اختلاف تنشأ بين فردين أو أكثر ينتج عنها الخوف والاضطراب والقلق واليأس والقنوط، مما يؤدي إلى تحطيم التوازن وتعطيل وسائل اتخاذ القرار نتيجة لصعوبة عملية المفاضلة والاختيار بين مجموعة البدائل المتاحة". (1)

- أما **"كوزر" يراه**: "كفاح حول القيم الثقافية وحقوق المصادر والمكانة والقوة والموارد النادرة، باستهدافه المتصارعون وتحديد خصومهم أو الإضرار والقضاء عليهم" (2) بينما **داهرندورف** يرى أنه الذي يسيطر سياسياً على مؤسسات المجتمع يرجع إلى رغبة الأشخاص المتصارعين في استلام زمام السلطة والقيادة فالصراعات والمواجهات في الدول الرأسمالية بين أصحاب العمل والعمال أصبحت شيئاً مألوفاً ومتعارفاً عليه بين أبناء هذه المجتمعات" (3)

- يراه **هاني عبد الرحمن الطويل**: "تعطل أو انهيار في سبيل ميكانيزمات صنع القرار المعياري مما يجعل الفرد يعيش صعوبة اختيار بدائل الفعل والأداء" (4)، على خلاف **مارش وسيمون** بأنه حالة اضطراب وتعطيل عملية اتخاذ القرار بمواجهة الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل». (5)

(3) Willems Emilio, Dictionnaire de sociologie, Adaptation française par Armand Cuvillier, 2ème éd, Librairie Marcel Rivère et Cie, Paris, 1971, p p62-63.

(1) محمد الصرفي، إدارة الصراع التنظيمي، مؤسسة تورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008-2009، ص 5.

(2) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 363.

(3) إرفنج زايتلن، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ترجمة محمود عودة، دار المعرفة الجامعية مصر 1998، ص 178.

(4) زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 92.

(5) زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 287.

-عرفه "ليكرت Liker" نزاع حاد بحصول الفرد على نتيجة مرغوبة تحقق تحول، دون حصول الآخرين على نتائجهم المرغوبة، مما يؤدي إلى ظهور العداة<sup>(1)</sup>، كما يقول "سيكيو Sekiou" أنه نتيجة تعارض وتباعد الأفكار والمصالح والاحترام بين أفراد بينهما علاقة عمل مباشرة في بيئة العمل.<sup>(2)</sup>

بينما عرفه "سيميل" أنه: "أحد أشكال التفاعل بين أطراف العلاقة إذا كان يهدف إلى تحقيق الوحدة بين الجماعات، وهنا قد تتم هذه الوحدة بين أطراف النزاع دون الإضرار بأي طرف.<sup>(3)</sup>

## 1-2- مفهوم التنظيم:

التنظيم وظيفة وركيزة أساسية لقيام المشرفين بانجاز الأعمال وبدل الجهد، والتخطيط، والتوجيه والتنسيق والرقابة، ومفاهيمه متعددة في التراث الفكري والنظري لتغطيته كافة منظمات المجتمع (جمعيات، نقابات، مؤسسات..الخ)، وكذلك الأنشطة والأدوار الاجتماعية المختلفة (الإنتاج والتوزيع والتنشئة الاجتماعية...الخ) من خلال قيامه بالجمع والتنظيم لها من أجل تأدية دورها بشكل كامل أي يمكن اعتباره المجتمع ككل، ويمكن تبنيه كتعريف نوع ما شامل وجزء من هذا البحث.<sup>(4)</sup>

يعتقد أنه ترتيب البعض من الأعمال والوظائف المتكاملة، لكنه ليس مجرد عملية آلية للتركيز على علاقات العمل.<sup>(5)</sup>

إن انتشار استخدام كلمة التنظيم التي تبدو بسيطة وواضحة وسهلة الفهم، لكنها هي ليست بتلك السهولة في نظر بعض الباحثين، لأن التنظيم طريق ونظام ينظم ويبين طرق وقنوات الاتصال، ووسيلة تستعمل لحل المشكلات، وتسهيل اتخاذ القرارات، أو أنظمة اجتماعية متفاوتة متداخلة، لكنه يجمع كل هذه الطرق والأشياء مع بعضها البعض، وعملية تحديد ما يجب عمله

(1) بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 48.

(2) محمد الصرفي، مرجع سابق، ص 7.

(3) سعود بن محمد النمر، مجلة الاقتصاد والإدارة، م7، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1994، ص 49.

(4) عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1988، ص 16.

(5) يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007، ص 64.

لتحقيق غرض ما وتقسيم الأنشطة الضرورية إلى قطاعات صغيرة يمكن تأديتها بواسطة فرد واحد وإيجاد وسائل التنسيق لعدم ضياع الجهود، ولا يجب أن يكون أعضائه في مراكز تعرقل عمل الآخرين، لأنه لا يمكن فصله عن الهدف، لكنه ليس غاية في حد ذاته ولكنه وسيلة لغاية. (1)

رغم اجتهاد العلماء وضع تعريف محدد وواضح ودقيق له، لكن لم تبرز جهودهم الكثير من الدلالات الحقيقية للتنظيم ما جعل بعضهم يسعون لتحديد المبادئ الأساسية الجوهرية التي تنطبق على أي منه، أو ما سمي بالمكونات الملموسة للتنظيم وهي: العمل، الأشخاص، أماكن العمل والعلاقات (2) أو يعني السعي لإمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من مواد وموارد أولية وبشرية كعدد الأفراد، ورأس المال، وتستلزم وظيفته من المدير إقامة علاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض (3).

كما يعتبر "وسيلة ترتبط بها أعداد كبيرة من البشر يستحيل معها من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة، التي يقومون فيها بأعمال معقدة ويرتبطون مع بعضهم البعض في محاولة واعية منظمة، لتحقيق أغراض وأهداف تم الاتفاق عليها بشكل جماعي". (4)

من هنا يمكن القيام بوضع تعريف إجرائي أن التنظيم وسيلة ضرورية للقيام بأعمال معقدة من أجل تحقيق أهداف محددة، وعملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين جهود وقدرات ومواهب الأفراد لتحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة وأقصى إشباع ممكن للذين يؤديون الخدمات والذين تؤدي الخدمات من أجلهم.

(1) عبد الغفور يونس، مرجع سابق، ص 17.

(2) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة، ص 150.

(3) جميل أحمد توفيق، مرجع سابق، ص 176.

(4) جون فينغر، فرنك شيروود، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1965 ص 33.

## 1-3- تعريف الصراع التنظيمي:

يحدث الصراع التنظيمي نتيجة ظروف المؤسسة، مثل ندرة المواد، وتعارض الأهداف والسياسات أو الحالات العاطفية والنفسية كالضغط، والتوتر، والقلق... الخ، وبرغم الاختلاف في تحديد مفهومه إلا أنها تتفق أنه: "حالة نفسية تصيب الفرد أو الجماعة في المنظمة نتيجة وجود تعارض في الأهداف المرغوبة"، برغم عدم اتفاق بعض الباحثين على تعريف شامل وموحد للصراع التنظيمي، لاختلاف نظرتهم نتيجة اختلاف المدارس التي ينتمون لها لكن "سيزار" عرفه بأنه: "كفاح حول القيم، والسعي من أجل المكانة، والقوة، والموارد النادرة"<sup>(1)</sup>.

بالتعريفات السابقة نستنتج أن الصراع التنظيمي عملية تفاعل اجتماعي بين طرفين أو أكثر بدايته أن يدرك طرف فيه أن الطرف الآخر يقف حاجز أمام تحقيق أهدافه، ورغباته بوضعه صعوبات وعراقيل تبعده عن الهدف الحقيقي الذي يسعى لتحقيقه، فينمو الشعور بالإحباط واليأس قد يؤدي إلى فهم ما يحدث وما يريده الطرف الآخر، من خلال اللجوء إلى سلوكيات تجعل الصراع يستمر أو ينتهي وتحدث تطورات أخرى، ويرادف معناه أيضا النزاع والتعارض، وحالة التوتر عند الفرد أو الجماعة أو المؤسسة، لاحتوائه على سلوك سلبي يؤثر على فعالية تنفيذ المهام.

-التعريف الإجرائي: يقصد بالصراع التنظيمي في هذا البحث "خلاف وعدم توافق ينشأ عنه حالة توتر وإرباك وتعطيل النشاط داخل المؤسسة، وسعي أحد الأطراف لإعاقة أهداف ومصالح الآخرين لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد وغموض الصلاحيات، وعدم تحديد المسؤوليات وتعارض الأهداف، لكن قد يحقق نتائج إيجابية إذا تمت إدارته بطريقة حسنة تزيد التعاون والتنافس والتوافق، والانسحاب والقوة حسب الموقف للاستفادة من جانبه الإيجابي، بما قد يحققه من فعالية وكفاءة الأداء والرضا، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين تدفق المعلومات كما يمكن اعتباره اختلاف وتعارض شديد بين جهتين، لكل منها أساليب تستعملها في تحقيق رغباتها ضد رغبات الأطراف الأخرى، بالسعي لبدل الجهد من أجل فهم سلوك وتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض داخل التنظيم".

(1) نادية سعيد عيشور، الصراع الاجتماعي (الاتجاهات النظرية التقليدية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2012 ص 18.

## 1-4- مفهوم إدارة الصراع التنظيمي:

تعتبر الإدارة بشكل عام فرع من العلوم الاجتماعية والتي تضم مجموعة من الأنشطة يتم بواسطتها تحقيق الأهداف، من خلال الآخرين أو معهم أي بمشاركتهم<sup>(1)</sup>، كما أنها عملية تحقيق الأهداف المرسومة، بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدد ضمن بيئة معينة.

كما عرفها "خليل الشماع" في كتابه "مبادئ الإدارة" عملية التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم والقيادة، والتحفيز والرقابة التي تقوم المنظمة للحصول على الموارد البشرية، والمادية والمالية والمعلوماتية، ومزجها وتوحيدها وتحويلها إلى مخرجات بكفاءة عالية، لتحقيق أهدافها والتكيف مع بيئتها (الفاعلية)<sup>(2)</sup>.

الإدارة إدارة جماعية وتنظيمية تسعى لتحقيق أهداف معينة للمجتمع، من خلال إحداث التوازن بين مصالح الأفراد مع بعضهم البعض، أو هي عبارة عن نشاط ذهني يتم التخطيط له لصالح مشروع ما، والسعي إلى تحقيق أهدافه بالاعتماد على مبادئ وأسس معينة، حيث تمتاز بكفاءة الوصول للهدف المقصود داخل التنظيم بأقل جهد وتكلفة مادية وأسرع وقت ممكن، وفاعلية تقديم أفضل نوعية من الخدمة أو الإنتاج أو السلع بسبب المنافسة.

أما "محمد القريوتي يرى أن" إدارة الصراع التنظيمي تحليل ماهية الصراعات من حيث موضوعها، أو السبب الرئيسي لحدوثها، أو مستوى حصولها فيه سواء فردي، أو جماعي أو على مستوى التنظيمات المختلفة<sup>(3)</sup> أو على مستوى الطرق والمهارات التي يتبعها المدير للتعامل مع الصراع وتعظيم عائد الإيجابي وتخفيض تكاليفه ومواجهته باختيار الأسلوب المناسب، بمحاولة فهم أسباب حدوثه وخصائصه وأنواعه، ومستوياته وآثاره، وكيفية تطوره ليصبح صراع يؤثر على فعالية المؤسسة<sup>(4)</sup>.

(1) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 4.

(2) خليل محمد الشماع حسن، مبادئ الإدارة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 13.

(3) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993، ص 206.

(4) جرينبرج وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 486.

-التعريف الإجرائي:نعني بإدارة الصراع التنظيمي " تلك الوسائل والأساليب والطرق التي يستخدمها ويتبعها القائد والعامل، للقيام بتوجيه ومعالجة ومواجهة ومعرفة تأثير الصراع التنظيمي على الفعالية، بطريقة تحقق نتائج إيجابية وتجنب المنظمة والعاملين مختلف سلبياته، واختيار أفضل أسلوب لذلك".

## 2- مفهوم أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

إن أساليب إدارة الصراع التنظيمي " هي تلك الطرق والوسائل والسلوكيات التي تستخدم لمواجهة ومعالجة الصراع، أو مهارات محددة يستعملها الفرد لإدارته، ومحاولة القضاء أو الحد من سلبياته وتطوير إيجابياته بمختلف أساليبه كالقوة والإجبار، التسوية والتهدئة، التوفيق، المجابهة، التجنب والانسحاب وغيرها". (1)

-التعريف الإجرائي: إن تأثير أساليب الصراع التنظيمي قد تكون "تلك الأساليب السلوكية التي يستخدمها المدير، أو القائد، أو العامل في مؤسسة ما، للتعامل مع مواقف الصراع للإبقاء عليه في الحد المرغوب فيه وتحقيق نتائج إيجابية ومحاولة معرفة سلبياته".

## 3- الصراع التنظيمي والمفاهيم المشابهة:

ارتبط مفهومه بعدة مفاهيم تتشابه معه في المعنى والتفسير، ويتم التمييز بينها بدرجة ونوعية التوتر الصادر عنها، وما تحققه من أهداف، بالنظر أن الصراع قد يمثل أعلى درجات التوتر والتطاحن بين الأفراد، لكن قد ينتهي بالتسوية والتهدئة، والتجنب، والقوة والتعاون، ومن أهم المفاهيم المشابهة للصراع:

أ-التنافس والصراع: نوع من الكفاح السري يخوضه الأفراد، لأجل تحقيق أهداف معينة والمنافسة صفة شاملة لصفات الحياة من أجل البقاء، وسباق بين مجموعة أفراد لتحقيق الهدف قبل غيرها. (2)

كما ذهب "ماكس فيبر" أن المنافسة صراع مسالم، بتركيزه على المحاولات الهادفة للتحكم والسيطرة على المصادر النادرة، ولها عدة أنواع كالمنافسة المنظمة المشتركة مع الانتقاء الاجتماعي

(1) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 15.

(2) الحسن إحسان محمد، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999، ص 596.

والمنافسة غير المنسقة أو العنيفة...، بينما يراها "تالكوت بارسونز" في الرأسمالية مقيدة بالقيم العامة والسلوك الرمزي وتبادل الأدوار"<sup>(1)</sup>، بينما يمثل القوة والإجبار يمثل درجة من حالات التوتر بتقبله وجود طرفين متنافسين، بحرص كل طرف على إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر، إلا أن وجود نوع من التوترات بين القوى المختلفة يدفعها للإحساس بأهمية التعايش والتوفيق، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر غالباً حول بعض أهداف الحد الأدنى، وقد يتحول الصراع للتنافس في حالات يصير فيها طرف من أطراف العلاقة مهدد بالخسارة"<sup>(2)</sup>

**ب- الصراع والنزاع:** النزاعات تواجه الأفراد والجماعات تحت عدة أشكال متنوعة لتناقض المصالح وحسب التقليد الماركسي فإن المواجهات يمكنها تخريب النظام الحاضر، بتغيير خاصية وسائل الإنتاج (كارل ماركس)، وإما بتعديل علاقات السلطة "دارندورف"، وبالنسبة للنفعيين "كوزر" تفتح هذه الاضطرابات المكان لتوازنات جديدة، بينما نموذج نظرية الألعاب تبين أن النزاعات تنتقل داخليا من مؤسسة ما أو عمل ما، وهذا بواسطة الآثار والنتائج التي تسببها"<sup>(3)</sup>

إذ يعرف النزاع أنه: "تصادم إيديولوجي يقوم على أساس تنافر المصالح، وبصيغته البسيطة يقتصر على خلاف كلامي بسيط، أو يمكنه بلوغ حدة الصراع الجسدي أكثر بالعنف بهدف تصفية الآخر، لأنه له أشكال ودرجات فقد يرتبط بموقف عنيف أو سلمياً"<sup>(4)</sup>

يتشابه المفهومين في تعبيرهما عن تصادم أو تعارض أكثر حدة وعنفة، نتيجة توتر كبير بين الأطراف المتصارعة بهدف تحصيل المصالح المتناقضة المشتركة، كونهما يضمنان أشكال مختلفة للتوتر من الأقل توتر للأعنف والأخطر، ويعتمد النزاع على التصفية الجسدية والوجودية للطرف الآخر كشكل أكثر حدة لمفهوم الصراع ودرجة توتره الدنيا هي التعارض، والوسطى تنافس والقوى نزاع.

**ج- التعارض والصراع:** يمثل أدنى درجات التوتر، ولا يمثل تهديد لوجود الطرف الآخر، بتعبيره عن الانسجام والتماثل أكثر من الخلاف أو التناحر، فمثلاً عدم الانسجام بين برامج ونشاطات إدارة

(1) معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص 164-165.

(2) عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999، ص ص 241-242.

(3) Gilles Ferréol, Dictionnaire de sociologie Armand colin, paris, octobre 2011, p 32.

(4) فريديريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية المتخصصة، د د ن، لبنان، 1993، ص 23.

الإنتاج يخلق تعارض يكون خطير أحيانا بين سلوكياتها ونشاطاتها، غير أنه لا يؤدي بالضرورة للتنافس والصراع بينهما، لأن التعارض اختلاف طبيعي لا خلاف بين وجهات نظر الأطراف المعنية، وتحوله للخلاف يصبح تنافس أو صراع حسب نوعية التحول الحاصلة".

من خلال التطرق للمفاهيم المتشابهة لمفهوم الصراع يتبين صعوبة الفصل بينها، لعدم وجود مبادئ تظهر كيف يتحول الصراع للتنافس، أو النزاع أو العكس، ليتم الفصل بينها على مستوى التصور وليس الواقع، باعتبار درجة التوتر والهدف الذي يسعى لتحقيقه أهم عناصره.

#### 4- مفهوم الفعالية التنظيمية:

ترك تحديد مفهوم الفعالية خلاف بين الباحثين حسب المدخل الذي يتبعه كل باحث، وما تحققه من أهداف، حيث اختلف تعريفها بما معناه "عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة"<sup>(1)</sup>، لأن المؤسسة التي تنشأ حديثا وتغامر في سوق إنتاجية جديدة أثناء تطورها وتوسعها قد تخرج خاسرة إذا انخفضت، عكس مؤسسة تتعامل مع السوق في بداية توسعه بميزة تنافسية تميزه عن منافسيه الآخرين.

إذ تعني الفعالية "تحقيق الهدف والنتائج التي تم تحديدها مسبقا للتركيز على ما حققه المدير وليس ما يفعله، لأن ما يفعله ليس بالضرورة بالغة"<sup>(2)</sup>، ومن التعريفين نرى أن المدير محرك الفعالية لأنه إذا وفق في أداء مهامه كاملة سوف يؤثر بشكل إيجابي على الأداء العام للمؤسسة.

يعرفها "إتزيوني": "بقدرة تحقيق المؤسسة أهدافها بمعايير تقيس مدى فعالية المنظمة، خاصة بوصف بناء السلطة وأنماط الاتصال، الروح المعنوية والإنتاجية"<sup>(3)</sup>، حيث ربط التعريف بين فعالية تحقيق الأهداف، وعوامل تنمية الموارد البشرية، مثل نوعية السلطة، الإشراف، والاتصال الجيد بمساهمتها في تنمية الروح المعنوية، وتحفيز العاملين على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولهذا قسمتها "الموسوعة العربية العالمية" إلى:

-**الفعالية الفنية:** القدرة على إنتاج سلعة بدون تضييع للموارد أو غيرها.

(1) عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 242.

(2) علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 29.

(3) محمد علي محمد، مجتمع المصنع (دراسة في علم الاجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية العامة للكتاب الإسكندرية، 2003 ص 305.

-**الفعالية التخصصية:** درجة ومستوى تنتج بها الصناعة تبعاً لرغبة المستهلكين الإنتاج، واستخدام مفهوم الأداء مرادف لها، بإشارته لنتائج وسلوك الصناعة، وقياسه مدى ربحية وفعالية (كفاية) الشركة.<sup>(1)</sup>

- كما عرفها "برنارد": "بالدرجة التي يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها"، بينما يراها "ألفار" "ALVAR" « بقدرة بقاء وتكيف، ونمو المؤسسة دون النظر للأهداف التي تحققها». <sup>(2)</sup>

إن مفهوم الفعالية قد تغير حديثاً من قدرة تركيز التنظيم على تحقيق أهدافه بالاستمرار والبقاء فقط لمعايير أقل جزئية من مستوى الروح المعنوية، التغيب، معدل الإصابات، والدوران الوظيفي التغيب عن العمل، والإنتاجية، طبيعة الاتصالات، ونظام المعلومات، وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم لأن من معايير قياس الفعالية تحديد عملية الصراع وفعالية التنظيم. <sup>(3)</sup>

إذ الفعالية تتعلق بمخرجات العملية وبتنفيذ الأهداف المسطرة، وقياس مدى نجاح المؤسسة والمسؤولين فيها في تحقيق الأهداف، والنتائج المنتظرة من درجة ومستوى الخدمات، والمنتجات والالتزام بالوقت وسرعة الاستجابة. <sup>(4)</sup>

-**التعريف الإجرائي:** تعني الفعالية في هذا البحث قدرة التنظيمات والمؤسسات على الحفاظ على الإنتاجية، وتحسين الرضا والوظيفي، ورفع الروح المعنوية، وتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات وتسهيل انتقال المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية، وكذلك تحقيق الأهداف التي تم وضعها، والتخطيط لها على مدى المستقبل البعيد والقريب، وتبين موازين القوى للجهات المؤثرة فيها والتي تسعى إلى تحقيق مصالحها قبل مصالح الآخرين، عن طريق اللجوء للتقييم أثناء تطور وتقديم التنظيم.

لقد كانت هناك مفاهيم مرتبطة بالفعالية التنظيمية منها:

- 
- (1) الموسوعة العربية العالمية، ط1، المجلد15، دار الفكر المعاصر، ص 152.
- (2) نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بكرة، قسم علم الاجتماع 2006، ص 49.
- (3) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة قسنطينة 2006، ص 199.
- (4) إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي وآخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009، ص 182.

أ- **الكفاءة والفعالية:** يختلفان برغم وجود ارتباط بينهما، لكن لازلت منظمات تستخدم الكفاءة كمترادف للفعالية وتمزج بينهما، فالكفاءة أو الفعالية يوصف بها فعل معين تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تحدد بالعلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقاً لترتيب أولويتها<sup>(1)</sup>، ولكن المزج بينهما ليس على درجة من الصدق والثبات لوجود فروق بينهما لا يمكن إغفالها، فالمؤسسة فعالة لكن غير كفأة تحقق أهدافها لكن بخسارة، والعكس كفأة لكن غير فعالة، باعتبار الفعالية تعني درجة تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، بينما الكفاءة الطريقة الاقتصادية التي تنجز بها العمليات المتعلقة بالأهداف<sup>(1)</sup>.

يعتبر مفهوم الفعالية أوسع وأشمل لأخذها في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية، بينما تركز الكفاءة غالباً على العمليات الداخلية فيها، أي تحقيق قدر معين من المخرجات (السلع)، باستخدام أقل قدر من المدخلات (الموارد البشرية والمالية...)، أي القدرة على تخفيض تكاليف الإنتاج وقياس الكفاءة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات كما يلي:

$$\text{كفاءة للمؤسسة} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}}$$

#### - الشكل (01): يوضح قدرة تخفيض تكاليف الإنتاج وقياس الكفاءة

-المصدر: نجم عبود نجم، إدارة العمليات، (النظم الاتجاهات والأساليب الحديثة)، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 34.

هكذا يمكن التمييز أن الفعالية تستغل الموارد المتاحة والمتوفرة لأجل تحقيق الأهداف التي سطرته المؤسسة، بينما الكفاءة الطريقة المتبعة لتحقيق هذه النتائج.

يتضح مما سبق أن الكفاءة قدرة المؤسسة على الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة عندها، بينما الفعالية قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة منها، وبالتالي قد تتجح في تحقيقها معاً أو في تحقيق الفعالية دون الكفاءة والعكس صحيح، فإذا وجدت الفعالية دون كفاءة فإن الأهداف لا تجد

(1) بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص

من يحققها بشكل صحيح، أما عدم وجود الفعالية ووجود الكفاءة، فإن الأعمال تنجز بدون وضوح الأهداف.

جدول رقم(01) يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع عدم وجود إسراف في الموارد
كفو غير	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد

غير فاعل

فاعل

-المصدر: اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، علم الاجتماع التنظيم،(مداخل نظرية ودراسات ميدانية) مكتبة الأنجلو مصرية، 2013 ص 127.

ب- الأداء والفعالية:

إن الأداء القيام بتحديد طريقة تنفيذ نشاط ما وكيفية انجازه، أو كفاية وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة، والاستفادة من المارد المتاحة داخلها في ضوء معايير الفعالية والكفاية بينما "سيزلاقي ووالاس" يراه "أداة ووسيلة لتقدير فعالية الفرد، وما يقوم به من سلوك إنساني في العمل، أي ما يحققه من أداء وإنجاز، نتيجة ما يبذله من جهد فكري وبدني".<sup>(1)</sup>

بينما ينظر إليه "Becker" بأنه محور مهم يبين ما يتحقق من فعالية الأداء الكلي للمؤسسة ما جعله محل اهتمام وتركيز من طرف المديرين عبر جميع المستويات التنظيمية، من خلال العمل على تنمية وتطوير أداء المرؤوسين، من حيث الكمية والجودة، والاهتمام بتأدية كل طرفه الدور الموكل له بإنجاز المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية، وتقديم النظرة والإضافة الإيجابية في بيئة العمل

(1) أندرو دي سيزلاقي، مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية ، 1991، ص 632.

الاجتماعية،<sup>(1)</sup> حيث يتبين أن الكفاءة ترتبط إلى حد كبير بمتغيرات ما يتم تحقيقه، من حيث الكمية المنجزة على المدى القصير، بينما التركيز على نوعية الإنجاز وجودته، يتم على المدى الطويل، لأن الأداء يعتبر نظام متكامل لما يتم تقديمه من مدخلات في الفعالية والكفاءة، وما يحققه من مخرجات ونتائج تم تسطيرها بشكل مسبق.

#### -الجدول رقم (02): يوضح الفرق بين الكفاءة والفعالية والأداء

الأداء	الفعالية	الكفاءة
فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة	فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء بشكل صحيح

-المصدر: عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، رسالة دكتوراه علوم الاقتصاد فرع التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 60.

#### 5- مفهوم المؤسسة:

المؤسسة في العصر الحديث نظام وهيكل تنظيمي اجتماعي متكامل، يضم أفراد ووسائل وموارد تم تجميعها في شكل مجموعات وظيفية مترابطة ومنظمة، تتميز بسمات معينة كالكفاءة الثقافية، والدافعية تعمل وتتعاون مع بعضها البعض للقيام بوظائف أساسية، من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة عامة للمؤسسة، أو شخصية للأفراد نتيجة تفاعل وتداخل وتأثير وتأثر جماعة أفراد بجماعات أخرى، بشكل قد يكون إيجابي يرفع ويطور الإنتاج، أو سلبي يؤدي إلى خفض قيمته.

إن قيام التنظيم بمهمة الرقابة ووضع الخطط، وتوضيح الاتصال والسعي إلى تحقيق الأهداف التي تم برمجتها وغيرها من العمليات التي تنتمي إلى حدود المؤسسة، كمدى واسع ومتنوع للبحث كان محط اهتمام الباحثين في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية، والقانونية والثقافية... الخ أدى إلى انتشار وبروز مفاهيم بينت الواقع المعاش الاقتصادي والاجتماعي، وحتى السياسي لهؤلاء الباحثين واختلافهم الواضح في تعريفهم المؤسسة نتيجة اختلاف اتجاهاتهم الإدارية التي

(1) عبد الله أحمد محمد الكندري، أثر العدالة التنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2003، ص

ينتمون لها، بوصفه من قبل المدرسة التقليدية أنه: "توظيف وتوجيه جهود الأفراد، لتحقيق هدف معين"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف "سكوت scott" المؤسسة بكونها وحدة اجتماعية تنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة"<sup>(2)</sup>، لأن تحقيق وجودها يتطلب توضيح وتحديد أهدافها بشكل جيد، وذلك بالقيام بتبيان أبعاد النشاط الذي تقوم به وتنظيم أهدافها لتحقيقها، عكس "الوظيفيين" يرون أن المؤسسات تقوم بتحقيق حاجات الأفراد والمجتمعات، أما "روبنس ستيفان Robbins" يراها "كيان اجتماعي منسق وواعي، له حدود واضحة المعالم يعمل بشكل مستمر على تحقيق هدف، أو مجموعة أهداف بينما" بارسونز "عرفها" بوحدة اجتماعية، تنشأ وفق نموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة".<sup>(3)</sup>

لكن "فيبر" ينظر إليها بأنها تركيب بيروقراطي وظيفي، يضم مجموعة قواعد وإجراءات تحدد شكلها في كل مكتب ومنظمة، بوجود هيكل مركب يحدد نوعية العلاقات، وتدفق السلطة وحدود كل قسم فيها، بالقيام بتركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية.<sup>(4)</sup>

يراهنا "موني" أنها شكل يجتمع فيه مجموعة من الأفراد في هدف معين"<sup>(5)</sup>، لهذا تعتبر المؤسسة أنساق اجتماعية كبيرة أو النسق الكلي (المجتمع الذي يتضح بالسلطة والإدارة والمكانة... الخ) والذي يضم مجموعة أنساق فرعية (نسق ثقافي، اقتصادي،... الخ)، وما يظهر من مؤشرات ومتغيرات تبين وتوضح نوعية تغير الممارسات والأنشطة الاجتماعية والمؤسسات، وبروز أشكال أخرى جديدة، لأن هذه المؤسسات عبارة عن حيز مكاني واحد يمارس فيه جزء من أفراد المجتمع الشطر الكبير من وقتهم وحياتهم، مما يجعلها تصبح عبارة عن أسرة مصغرة، تتشكل بينهم علاقات إنسانية مختلفة، من خلال التفاعل والقيام ببذل الجهد من أجل تلبية حاجاتهم وتحقيق أهدافهم

(1) سيد الهوراي، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980، ص 2.

(2) علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 16.

(3) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص 9-10.

(4) فريد راغف محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت، 1976.

ص 148.

(5) علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، القاهرة، 1974، ص 143.

الخاصة والعامّة للمؤسسة، التي تتضح حدودها وتصوراتها وتحدياتها، ومقارنتها المنهجية لكل اتجاه نظراً لوجود بعض المصطلحات المشتركة.

من كل هذا نستنتج أن المؤسسة وحدة اجتماعية وفنية، أو هيكل تنظيمي يمتاز ببعض الحدود الثابتة نسبياً، تقبل الخضوع للملاحظة والمعاينة، حيث ينتمي إليها مجموعة أفراد يقومون بمهام محددة داخلها حسب التخصص، والأدوار المتداخلة لكل واحد منهم، وتتشأ بينهم تفاعلات وعلاقات اجتماعية، ووظيفية ونظام سلطة (تفاعل مادي تكنولوجي من آلات، وأجهزة ومواد أولية من أجل القيام بتحويلها لسلع وخدمات، وتفاعل إنساني بتكوين علاقات تعاون، وانسجام، وتضامن، واشتراك ثقافي)، من أجل بلوغ تحقيق الأهداف المسطرة الشخصية، والاجتماعية والثقافية... الخ.

#### خامساً - عرض نقدي للدراسات السابقة:

تعتبر أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية موضوع ضمن اهتمام العلوم الإنسانية والاجتماعية خاصة علم الاجتماع التنظيم، لارتباطه أحياناً بالاجتهاد لتحديد الأنماط الفعالة وغير الفعالة، أي السلبية والإيجابية لإدارة الصراع التنظيمي، وقيام المؤسسة بمهامها وتحقيق أهدافها كما يتطلب البحث الاطلاع المستمر على التراث العلمي في مختلف المواضيع، التي سبقت التطرق إليه لمعرفة ما يجهله عنه، من خلال الدراسات العلمية التي تتشابه أو تقترب من موضوع هذه الدراسة، كخطوة متقدمة توضح ما كتب عن الموضوع، أو معرفة جوانب النقص فيه وتعديلها إذا وجدت إمكانية لذلك... الخ، وهذا الهدف سيتم إسقاطه على الدراسات العربية والأجنبية والمحلية الجزائرية.

## 1- الدراسات العربية التي تناولت متغيري الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

الدراسة الأولى- أحمد يوسف أحمد اللوح 2008 بعنوان: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر الإسلامية بغزة"<sup>(1)</sup>.

كانت إشكالية هذه الدراسة تدور حول معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتسويته والاستفادة من النواحي الايجابية للصراع، من خلال الإستراتيجية المناسبة لإدارته، بالإجابة على السؤال الرئيسي: "ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة"، وتساؤلات فرعية: ما هي مستويات وأسباب الصراع التنظيمي، واستراتيجيات إدارته في كل من الجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها؟

وانبثقت عنها فرضيات: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات وأسباب الصراعات التنظيمية، والإستراتيجيات المتبعة في إدارته وبين الرضا الوظيفي، وفرضية أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين، تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي المستوى الإداري... الخ).

- هدفها: التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين، بالرضا الوظيفي في الجامعتين، من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة فيهما، من خلال تحديد مستويات وأنواع ومصادر ومراحل الصراع التنظيمي، كما هدفت لدراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل معه، واكتشاف أثر بعض المتغيرات الشخصية على الصراعات التنظيمية في جامعتي الأزهر والإسلامية.

- عينة الدراسة عشوائية طبقية، مكونة من (280) موظفا من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين، بجمع المعلومات والبيانات باستعمال الاستبيان والمنهج الوصفي التحليلي.

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

**نتائجها:** - أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، لكن مستوياته في الجامعة الإسلامية أقل منها في جامعة الأزهر.

- أن أسبابه ضعيفة ولا تؤدي للصراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، وهي أقل في الجامعة الإسلامية، وتعتبر قلة الموارد، وعدم تحديد المهام، وتعارض الأهداف من أهم الأسباب في الجامعتين.

- أن هناك استخدام متوسط لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالترتيب التنازل، التعاون، التسوية التجنب، التنافس، تؤدي لرضا وظيفي للعاملين بداية من الرضا عن العمل في الجامعة، الإمكانيات والأدوات، الرضا عن العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الراتب، والحوافز التي تقدمها للعاملين.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات العاملين حول مدى تأثير الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي في الجامعتين، ترجع لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري الخبرة... الخ.

وضعت توصيات أهمها ضرورة زيادة وعي العاملين بأهمية الصراع التنظيمي واستخدام إستراتيجية التعاون لاستفادة الجميع منها، بالإضافة لضرورة مشاركة الرؤساء المرؤوسين في اتخاذ القرار لتطبيق أفضل لها وزيادة التدريب في كلتا الجامعتين، وتوجيه الدراسات اللاحقة لدراسة مجالات أخرى في موضوع الصراع التنظيمي، كعلاقته وأثره على الأداء الوظيفي، ضغوط العمل، الانتماء الوظيفي، الرقابة الداخلية... الخ.

**- تعليق:** تكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة حيث ركزت على تحديد مستويات وأنواع وأهم الإستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراع التنظيمي، بالبحث عن علاقة الارتباط بين العوامل التنظيمية الشخصية، وأنماط الصراع التنظيمي المتبعة، وتأثيرها على الرضا الوظيفي، ودورها في اختيار الأسلوب المناسب بعد الاطلاع على محتواها النظري والمنهجي، وتعميق أهمية فهم الصراع التنظيمي، والأسباب والظروف التي تساهم في حدوثه.

-الدراسة الثانية: أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي 2008 بعنوان: "أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، بمدينة مكة المكرمة، وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، من وجهة نظرهم دراسة ميدانية".<sup>(1)</sup>

كانت إشكالية الدراسة أن المنظمات تتكون من مجموعة أفراد يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق أهدافها، غير أن تفاعلها قد يؤدي لعدم الاتفاق في بعض المواقف، مما يخلف حدوث الصراع التنظيمي، وتعتبر المؤسسة التربوية جزء من هذه المنظمات بمكة المكرمة، والتي لا تخلو من حدوث الصراعات داخلها، خصوصا بين المدير والمعلم وبين المعلمين أنفسهم، لذا تمثلت مشكلتها في معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والروح المعنوية للمعلمين لدى مديري المدارس الثانوية بمكة المكرمة، وتفرعت عنها أسئلة الدراسة:

-ما درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمين؟

-ما مستوى الروح المعنوية لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية بمكة المكرمة، من وجهة نظر المعلمين؟ وما علاقة أساليب إدارة الصراع التنظيمي بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم؟

-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات معلمي هذه المدارس حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومستوى الروح المعنوية لديهم ترجع لمتغيرات الخبرة والمؤهل؟

كانت أهدافها التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومستوى الروح المعنوية لمعلميها، وكذلك التعرف على العلاقة بين هذه الأساليب لدى المديرين، ومستوى الروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم في هذه المدارس.

تكونت العينة من (300) معلم بالمدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة، واستخدام المنهج الوصفي والتجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة، ومعامل الارتباط سبيرمان، والتباين الأحادي... الخ.

(1) أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

**-نتائجها:** أن جميع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر المعلمين جاءت متفاوتة، وأن أسلوب التعاون الأكثر استخدام بدرجة عالية وكذلك الروح المعنوية جاءت بمستوى عالي بعد العلاقات الإنسانية، ورضا العاملين بدرجة عالية جداً، بالإضافة لوجود علاقة ارتباطية موجبة بين أسلوب التعاون وبين مستوى الروح المعنوية من وجهة نظرهم، وفروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات متوسطات أفراد العينة حول أسلوب التعاون، وفقاً لمتغير المؤهل لصالح الذين مؤهلهم العلمي دراسات عليا وبكالوريوس.

خرجت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة اهتمام مديري هذه المدارس باستخدام أسلوب التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية، وتطوير الأساليب عن طريق التدريب الميداني، وإقامة دورات وورشات عمل ومحاضرات لزيادة وعي المعلمين والمديرين، والمحافظة على المستوى العالي من الروح المعنوية لدى المعلمين، واستحداث الآليات والإجراءات التي تزيد من دافعية العاملين للعمل.

**-تعليق:** تمكنت هذه الدراسة من إظهار أهمية أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وضرورة وضع خطط تدريبية للتعامل مع الصراع التنظيمي، كما بينت أن أسلوب الصراع تستعمل بدرجات متفاوتة لكن بدرجة عالية أسلوب التعاون، وتعتبر هذه الأساليب من متغيرات الدراسة الحالية، وأن رضا العاملين والعلاقات الإنسانية من أبعاد ارتفاع الروح المعنوية، ولهذا تعتبر هذه الدراسة كتوجيه ودراسة ترتبط ارتباط وثيق بالدراسة الحالية.

**-الدراسة الثالثة: إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى 2009 بعنوان: " استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية، من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية "**(1).

**-مشكلة الدراسة:** تعد ظاهرة الصراع في المنظمات الحديثة من أهم معوقات العمل لدى المديرين لأن عدم استخدام الإستراتيجية المناسبة لإدارتها، يؤدي لاستهلاك الوقت والجهد في مواجهتها وعدم الالتزام بأخلاقيات العمل الإداري، من أهم القضايا التي تؤدي إلى هذا الصراع، فالقيادة

(1) إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجيستر تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

الأخلاقية التي يمارسها المديرون تؤثر تأثير كبير في سلوك ورضا، ونجاح وقدرة العاملين على الاستمرار والتطور، مما دفع الباحث إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وتكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي:

- هل هناك علاقة بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟

للإجابة عنه والعلاقة بينهما من خلال الأسئلة التالية:

- ما استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي ومستوى أخلاقيات العمل الإداري، لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية؟ وهل هناك علاقة بينهما ذات دلالة إحصائية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء هذه الأقسام ترجع لنوع الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية؟

- هدفت الدراسة للتعرف على درجة استخدام رؤساء الأقسام بكليات التمريض بجامعات الأردن الخاصة، وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لديهم من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية بمجتمع دراسة يتألف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في كليات التمريض بالجامعات الخاصة بالأردن وعددها (08) كليات و(138) عضو هيئة تدريس، بتشكيل العينة من (05) كليات تمريض اختيرت عشوائياً بمجموع كلي (85) فرد، مستخدماً استبيان موجه لقياس استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وآخر لقياس مستوى أخلاقيات العمل الإداري.

- **نتائجها:** - إن إستراتيجيات المستخدمة لإدارة الصراع التنظيمي من قبل رؤساء الأقسام بكليات التمريض بجامعة الأردن، من الأكثر للأقل حسبهم كالتالي: التعاون، التوفيق، الاسترضاء، الهيمنة وأخير التجنب.

-إن مستوى استخدام أخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض، كان مرتفع باعتماد سلوكهم تنازليا على المعايير الأخلاقية التالية: علاقة رئيس القسم بالمهنة، وعلاقته بالطلبة.

-وجود علاقة ايجابية بين استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي (التعاون، التوفيق، الاسترضاء التجنب)، وأخلاقيات العمل الإداري، بينما لا توجد علاقة بين نمط الهيمنة وأخلاقيات العمل

-كما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، وأخلاقيات العمل الإداري ترجع لمتغيرات الجنس، وسنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية لرؤساء الأقسام بكليات التمريض بالجامعات الأردنية الخاصة.

من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة إقامة دورات تكوينية للإداريين لتدريسهم تقنيات استخدام أساليب إدارة الصراع، مشاركة زملائهم في اتخاذ القرارات، والسعي الدائم لمعرفة نقاط القوة والضعف في إدارة الصراع.

-تعليق: ساهمت في معرفة أسباب تشتت جهود العاملين، وعدم تحقيق الأهداف وانخفاض الروح المعنوية الجماعية، وارتباطها بأخلاقيات ممارسة العمل، خصوصا عند إساءة استخدام الصلاحيات والسلطات التقديرية، ومعرفة أهم الاستراتيجيات المستخدمة دائما، وأهمية جانبها النظري والمنهجي وتطرقها لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تخص اهتمام الدراسة الحالية التعاون، التوفيق والتجنب، وتحقيقها إحساس العاملين بفعالية الأداء والإدارة من الناحية الإيجابية، وهذه إحدى محاور اهتمام الدراسة الحالية.

-الدراسة الرابعة: شاكر جارا لله الخشالي 2002 بعنوان: "تأثير استراتيجيات التعاون، التنافس والتجنب، في التعامل مع الصراع التنظيمي"<sup>(1)</sup>.

كانت إشكالية الدراسة تتمثل في التعرف على أبرز إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، خاصة منها التي تؤثر على طرق التعامل معه وإدارته، وتكون السبب الرئيسي إما زيادة الأداء وانخفاضه منها التعاون والتنافس، والتجنب.

-هدفت الدراسة: -الكشف مدى تأثير استراتيجيات التعاون، التنافس، والتجنب المستخدمة من طرف الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي، في بعض الشركات الصناعية الأردنية.

-وتكون مجتمع الدراسة من 266 عامل اختيرت بطريقة عشوائية، في بعض الشركات الأردنية واستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبيان هو أداة جمع المعلومات .

-جاءت أبرز نتائجها: بأنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بفعالية الإدارة.

-وجود علاقة سلبية ذات دلالات إحصائية بين استراتيجيات التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التنافس، وإحساس العاملين بحدة الصراع.

- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التعاون، وإيجابية الصراع.

- وجود علاقة ايجابية بين إستراتيجية التنافس، والتجنب، وإحساس العاملين بإيجابية الصراع.

- من أهم توصياتها تشكيل لجان إدارية وإنتاجية على مستوى هذه الشركات، لدراسة ومتابعة أسباب الصراعات التنظيمية، ووضع آليات لمعالجتها، خاصة منها التي تؤدي إلى صراعات غير وظيفية.

(1) شاكر جار الله الخشالي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد الأول، 2004، ص 24.

-**تعليق:** تكمن أهميتها النظرية والمنهجية في تطرقها لأساليب إدارة الصراع التنظيمي التي تخص اهتمام الدراسة الحالية التعاون، التنافس، والتجنب، وتبين العلاقة بين هذه الأنماط وزيادة فعالية الأداء، ووضحت طبيعة الإستراتيجيات المستخدمة من قبل الإدارة، وأثرها على نتائج الصراع، ومدى إحساس العاملين في المؤسسة بإيجابية الصراع وفعالية الأداء، والإدارة في القيام بعملها، واستخدامها لأنماط إدارة الصراع المناسبة، مما جعلها تتشابه في هذا الاتجاه مع الدراسة الحالية .

-**الدراسة الخامسة:** فاضل حميد مزعل 1992، جامعة بغداد بعنوان: **الأبعاد التنظيمية، وأثرها في أنماط القيادة" العراق** (1).

-**إشكالية الدراسة:** انطلقت من تحديد مفهوم الأبعاد التنظيمية، وأنماط القيادة والمشاركة وإمكانية ربطها بحجم المنظمة، ونوع الملكية (عامة خاصة)، والوظيفة والمستويات الإدارية والهيكلي التنظيمي، وتأثيرها على الأداء، والفعالية الاقتصادية للمنظمة ككل، وعرضها دراسات حاولت الربط بين متغيراتها، وقدرة المنظمة على تحقيق الأهداف السلوكية، كتخفيض معدلات الغياب، دوران العمل، تحسين العلاقات بين المديرين ومرؤوسيه، والمحافظة على الرضا والروح المعنوية للعمال.

-**هدفت الدراسة:** - للتعرف على تأثير الأبعاد التنظيمية في الأداء، وتحديد طبيعة العلاقة بينها وبين نمط القيادة، والمشاركة وأثرها على أهداف المنظمة من الوجهة السلوكية، بالإضافة إلى إجراء مقارنة بين النتائج المتوصل لها ميدانيا والدراسات السابقة.

- كانت العينة عشوائية بحجم 250 مدير من مديري 35 مؤسسة صناعية من مجتمع الدراسة أغلبها القطاع عام ومختلط، واستخدمت المنهج الوصفي.

-**نتائجها:** - ميل أغلبية المديرين في القطاع الصناعي العراقي لاستخدام الأسلوب التسلطي في الإدارة، بحرصهم على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، واعتبارهم أسلوب العقاب والتواب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000، ص 105

- مشاركة أغلبية المديرين مرؤوسيهم في اتخاذ القرارات بإتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في المجالس الإدارية واللجان الاستشارية، لحرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية، التي تؤكد ضرورة المشاركة مع العمال في اتخاذ القرارات.

-تأكيدا وجود علاقة فاعلة بين الأبعاد التنظيمية، ونمط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة.

-**توصياتها:**- ضرورة اهتمام الإدارة بالعلاقات الإنسانية مع المرؤوسين، وإتباع الأسلوب الديمقراطي في العمل لتحقيق فعالية أكثر في إنجاز العمل، واعتماد المشاركة المباشرة لفعالية في حل مشاكل العمل والإنتاج، وتطوير قدرات العاملين والإدارة بصورة أفضل، والأخذ بالأبعاد التنظيمية كمحددات مؤثرة في تشكيل اتجاهاتهم، من أجل بناء نظام فعال للرقابة الداخلية والتنسيق في المنظمة.

-**تعليق:** ركزت الأبعاد التنظيمية وتحديد علاقتها مع الأنماط القيادية المتبعة في تسيير المؤسسة، وتطوير ومشاركة الموارد البشرية فيها وأثرها على أهداف المنظمة السلوكية، وإجراء مقارنة بين نتائجها الميدانية وبعض الدراسات التي سبقتها، لذلك يتضح من خلالها أهمية الجوانب التنظيمية كالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات مما ينتج سلوكيات إيجابية، كالتقليل من دوران العمل، والغياب، وعلاقات ودية بين الرئيس والمرؤوس، وتحقيق الرضا، ورفع الروح المعنوية...الخ.

-**الدراسة الساسة: كاميليا الجنائني، 1994 بعنوان: تقويم الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية<sup>(1)</sup>.**

- هدفت الدراسة إلى المساهمة في تقديم الحلول اللازمة لتطوير الجامعات المصرية، من خلال تحديد الخصائص الرئيسية المميزة والمؤثرة على مستوى الفعالية التنظيمية لها.

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص ص 142-143.

- تحديد مفاهيم الفعالية كموضوع هام في آليات التنظيم، والقيام ببناء نموذج نظري لها من العناصر الأساسية للأنماط الفكرية للإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب لدراساتها بالجامعات المصرية.

- تحديد خصائص بيئة العمل والتنظيم من جوانب الضغط البيئي، وجوانب التعامل والقيم والأهداف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا وقياس مستواها الحالي للجامعات المصرية، وتقديم مجموعة توصيات لها لاتخاذها كأساس لتطوير نظم الإدارة الجامعية المصرية في المستقبل.

- بينما كانت نتائجها:- ظهور فروق في الجامعات المصرية حسب حجمها بالترتيب التالي جامعة القاهرة الإسكندرية، أسيوط، وأخيرا جامعة حلوان، ووجود اختلاف بين مستوى الضغط البيئي وحجمها واستقرارها بالترتيب نفسه في الجامعات المصرية، وعدم وجود فروق للمرتب المادي بين درجة رضا اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذكور عن الإناث.

- وجود اختلاف في رضا أعضاء هيئة التدريس والعاملين عن نظام الحوافز، واختلاف نسبة الصراعات فيها برغم أنه أمر حتمي، لكن لا بد من توافر بيئة عمل مناسبة، وخلق مجموعة عمل مترابطة تقلل نسبة الصراعات التنظيمية التي تؤثر على فعاليتها.

- وجود فروق جوهرية في درجة التنسيق والتكامل في جوانب التعامل مع السياسات والممارسات الإدارية للجامعات وفق حجمها، ودرجة استقرارها، مما ينعكس على فعاليتها، وزيادتها في جامعات متكاملة متوافقة بين أهدافها وأهداف العنصر البشري الذي يعمل بها، وفروق في قدرتها على استيعاب وإدارة التكنولوجيا الحديثة، التي تختلف بحسب حجمها ودرجة الاستقرار، ما ينعكس على درجة الفعالية التنظيمية لكل منها.

تعليق: جاءت دراسة الجنائني لتقويم الفعالية التنظيمية للجامعات المصرية بتحديد مفاهيمها والخصائص المميزة والمؤثرة في آليات التنظيم، مدى فعالية الجامعة المصرية في تحقيق النتائج المستهدفة، واهتمامها بشكل مباشر بعدة مجالات رئيسية، كتحديد خصائص بيئة العمل، والتنظيم من جوانب الضغط البيئي، وجوانب التعامل، والقيم والأهداف، والهيكل التنظيمي، والتكنولوجيا الذكية لإدارة رأس المال البشري للجامعة، وتطوير القيادة وتصميم المنظمة وهيكلها، وبطاقات

الأداء، وقياس مستواها الحالي لتطوير نظم الإدارة الجامعية المصرية في المستقبل، وقد استفادة الدراسة الحالية منها في توضيح ماهية الفعالية التنظيمية.

## 2-الدراسات الأجنبية التي تناولت متغيري الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

-الدراسة الأولى:- جمعية الإدارة الأمريكية (American Management Association)

(توماس وشميدت) ، 2005 بعنوان الصراع الإداري والإستراتيجي، والعلاقات العامة<sup>(1)</sup>.

-هدفت الدراسة:-معرفة علاقة الإدارة الإستراتيجية بمتغيرات الاحتواء، والتجنب، والمساومة والتعاون بشكلها الإيجابي وأهميتها على الخبرة، والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة.

- نتائجها:- وجود علاقة تساهم في الإدارة الإستراتيجية بنتائج إيجابية كالتعاون، والمساومة والتجنب.

- أهمية الإدارة العليا في الإدارة باعتماد الخبرة، والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وصلته على المدى الطويل للخبرة المتراكمة، والتحالف المسيطر القائم على الثقة.

-الدراسة الثانية: دراسة آنا ليس دالماير Anne-lise Dallmayr 2006 بعنوان "إدارة الصراع

التنظيمي بالمدرسة العليا للتجارة-فرنسا، دراسة مقارنة بين مؤسسة عسكرية وخاصة<sup>(2)</sup>.

كانت إشكالياتها دراسة الصراع التنظيمي، ومعرفة الفرق في استخدام أساليبه لإدارة الموارد البشرية، والمقارنة بين استخدام هذه الأنماط في مؤسسات عامة، كالمؤسسة العسكرية للقوات البرية ومؤسسات خاصة، بمدينة ليون الفرنسية.

هدفت الدراسة التي تم إجرائها بالمدرسة العليا للتجارة بفرنسا -WESFORD- لمعرفة طرق التعامل مع الصراع التنظيمي، وأشكاله في المؤسسات العامة والخاصة.

(1) plowman ,K .d ,conflict strategic management and public relation ; public relation review, vol .31,issue1,march 2005 , pp 131-138.

(2) Anne-lise DallmayR ,Gestion des conflits (comparaison Armée de terre/Entreprise privée) Mémoire promotion, Ecole supérieure de commerce , WESFORD , Lyon, 2006.

- معرفة الفرق في تطبيق إستراتيجيات إدارة صراع الموارد البشرية في المؤسسات الخاصة والعامة والمقارنة بين طبيعة الأساليب المستخدمة في المؤسستين.

- رصد الفرق بين الإدارتين الخاصة والعامة، واستعانت الباحثة بمجموعة من أدوات جمع البيانات أهم الملاحظة، والمقابلة من أجل إجراء المقارنة بين المؤسستين.

- **نتائجها:** لقد توصلت الدراسة أن المؤسسة البرية العسكرية والمؤسسة الخاصة تتشكلان من ثلاثة أشكال من الصراع التنظيمي داخلها، وهي الصراع بين الأفراد، الصراع بين الجماعات، والصراع بين المنظمات.

- تختلف إدارة الصراع التنظيمي بين الإدارة العسكرية والإدارة المدنية الخاصة، حيث أن العسكرية لا تهتم إلا بالصراع السلوكي والظاهر، والذي تتم معالجته عن طريق إرسال تقارير كتابية للقيادة العليا، التي تقوم بمعالجته وإدارته في الكثير من الأحيان، باللجوء لأسلوب القوة والإجبار باستعمال العقاب، بينما المؤسسة الخاصة تتبع إدارة الصراع التنظيمي مباشرة في المستوى، الذي ينشأ فيه وذلك باستعمال تقنيات وأساليب إدارته حسب الظروف وعوامل المكان والمصلحة التي وقع فيها.

- عن إجراء المقارنة بين مؤسستين تختلفان في جميع الجوانب التنظيمية، والاجتماعية والاقتصادية يحد من موضوعية الفروق، لاختلاف طبيعة المنظمة العسكرية العامة عن طبيعة المؤسسة المدنية الخاصة، ومنه فإن أهداف واتجاهات، وسلوكيات، ومشاعر وأفكار الأفراد في المؤسسة العسكرية تختلف تماما عن تلك التي تميز الأفراد في المؤسسات الخاصة

- **الدراسة الثالثة:-** دراسة دونوفن **Mary Marcia Donovan 1993** بعنوان **العمداء**

**الأكاديميون وإدارة الصراع، أجرى دراسته في جامعات وكليات "وسكنسون" (1)**

- **هدفت الدراسة:-** معرفة الأساليب الشائعة في إدارة الصراع، كما يدركها عمداء ومرؤوسيههم.

- معرفة العلاقة بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفعاليتها، وبينها وبين بعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات.

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص ص 143-146.

- **نتائجها:** - وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة في التكامل، التسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها، ووجود أثر محدود للخصائص الديمغرافية في استخدامها، وأن الأسلوب الأكثر استخدام وشيوع في إدارته لدى عمداء الكليات التكامل يليه أسلوب التسوية.

- الدراسة الرابعة: - آلتشولد وزينج 1995 Altschuld & Zheng<sup>(1)</sup>

بعنوان: Assessing the Effectiveness of Research Organization : An Examination of Multiple Approaches « اختبار المداخل المتعددة لقياس مستوى الفعالية التنظيمية، التي أجريت في التنظيمات البحثية».

- هدفت الدراسة: إلى تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بتقييم فعالية المؤسسات البحثية، واختبار أنسب المداخل، والاتجاهات لذلك التقييم، وتوضيحها أن تقييم فعالية المؤسسات البحثية التربوية والمتعلقة بالعلوم الإنسانية بشكل عام، تتأثر بشكل سلبي لعدم وجود أهداف محددة قابلة للقياس فيها، وعدم تحديد معايير للمخرجات قابلة للقياس، ومناقشتها أربعة مداخل رئيسية للفعالية التنظيمية على النحو الآتي:

- مدخل تحقيق الأهداف، بتركيزه على الكفاءة، وقياس المخرجات (يشير إلى جزء محدود من الفعالية).

- مدخل المستفيدين، ويكون مناسب أكثر للمؤسسات البحثية التربوية، بتركيزه على مقاييس خارجية ومعايير اجتماعية، تعكس مدى تحقيق المؤسسة لحاجات المستفيدين منها.

- مدخل النظم ويعتبر مفيد لتبيين العمليات الداخلية في تقييم وتحسين الكفاءة التنظيمية للمؤسسة.

- مدخل القيم المتصارعة: محاولة إيجاد تكامل بين المداخل الرئيسية، لتقويم الفعالية التنظيمية.

- **نتائجها:** - أكدت أن مدخل القيم المتصارعة الأنسب لدراسة الفعالية التنظيمية للمؤسسات البحثية للاعتقاد بجمعه بين العوامل الداخلية، والعوامل الخارجية للمؤسسة.

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص 147.

**-تعليق:** بعد وضع بعض النقاط التي تطرقت لها هذه الدراسات الأجنبية، رغم نقص المحتوى النظري والمنهجي نرى أنها عمدت إلى التركيز على العلاقة الإيجابية بين أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومساهمتها في فعالية المنظمة وحل مشاكلها، بمحاولة الاستفادة من بعض جوانبها التي هدفت لدراسة السلوك الإنساني للعاملين وطرق التعامل مع الصراع التنظيمي، كما أنها سعت لتقييم فعالية المؤسسات، من خلال معرفة الأسباب التي قد تؤدي للتأثير السلبي عليها، نتيجة عدم تحديد الأهداف وتوضيح المعايير التي تكون قابلة لقياس المخرجات فيها، أو ما حققته من نتائج وتوضيحها أهم المداخل التي تدرس الفعالية، والتي وضحتها أيضا الدراسة الحالية، بتأكيدنا أن مدخل المستفيدين الأنسب للمؤسسات البحثية، بقيامه بالتركيز على معايير خارجية واجتماعية لتحاول من خلالها الدراسة الحالية التعرف على المدخل المناسب لقياس الفعالية في المؤسسة الجزائرية.

**-الدراسة الخامسة:- دراسة مكارينكو 1955 بالاتحاد السوفياتي: MAKARENKO بعنوان "التعاون والتنافس، من أجل رفع دافعية التلاميذ"<sup>(1)</sup>.**

كانت الإشكالية عبارة عن تجربة حاولت الجمع بين التعاون والتنافس (الصراع)، من أجل دفع النشاط ورفع الجهد المبذول من طرف عاملي جماعة عمل ما، وتشجيع التنافس بينهم بهدف تحسين أداء الجماعة وارتفاع المردودية، وطبقت وبرهنت نجاحها في الميدان التربوي المدرسي بالاتحاد السوفياتي، بتوزيع تلاميذ القسم الواحد إلى صفوف، واعتبار كل وحدة صف ذات شخصية متميزة مستقلة عن بقية الصفوف، بحصول تلاميذ كل صف على نقاط تشجيع، جزاء أو عقاب على تصرفاتهم السلوكية، ومختلف النشاطات التربوية التي يقومون بها، ومنحهم نقاط الصفة الجماعية للعمل الكلي بصفة مستقلة، لضرورة تنافس التلاميذ وكل صف مع بقية الصفوف لرفع أداء صفهم، ومعرفة أحسن صف بالقسم، وتعاون الصفوف مع بعضها لرفع أداء القسم عن الأقسام الأخرى.

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص ص

-**نتائجها:** توصلت إلى ضرورة استخدام أسلوب التعاون، والتنافس معاً، من أجل تكوين دافعية التلاميذ للعمل، وبدل الجهد الفردي والجماعي، وما يحققه من فائدة تربوية، وسلوكية للتلميذ والجماعة، والمدرسة، والمجتمع ككل.

-**أما التوصيات التي خرجت بها هذه التجربة السعي إلى البحث عن التجارب والأساليب التنظيمية التي تتحكم في نظام الأجور والحوافز، وتنظيم فرق العمل، ونظام الإشراف، وغيرها من العمليات التي تساهم في تسيير الصراع التنظيمي، والحفاظ على الفعالية في الأداء.**

-**القيام بهذه التجارب في مجالات أخرى غير المجال التربوي، ومقارنة نتائجها بنتائج الأساليب الأخرى، التي أجريت في ثقافات وبيئات أخرى.**

ظهرت هذه الدراسة في المجال التربوي ونجحت في توعية المعلمين والمديرين، بضرورة استخدام أسلوب التعاون، والتنافس في نفس الوقت أثناء إدارة مختلف الصعوبات والصراعات من أجل زيادة حماس ودافعية التلاميذ للعمل، وبدل الجهد الفردي والجماعي، وهكذا أدى نجاحها في المجال التربوي إلى محاولة تطبيقها في ميدان تنظيم العمل، داخل المؤسسات الاقتصادية والصناعية الجزائرية، ومعرفة قدرتها وملاءمتها للمجال الاقتصادي، كالتحكم في متغيرات الحوافز نظام الأجور، والإشراف تنظيم فرق العمل وغيرها، وأن يكون هدفها الجمع بين الرفاهية، والرضا النفسي للعمال وفعالية المؤسسات الاقتصادية.

### 3-الدراسات الجزائرية التي تناولت متغيري الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

-**الدراسة الأولى:** ناصر قاسمي رسالة دكتوراه بعنوان الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري

2004-2005<sup>(1)</sup>

- أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر "

(1) قاسمي ناصر، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2004-2005.

كانت الإشكالية عبر طرح (تساؤلات الدراسة): -ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟

-**فرضياتها:** - تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، التي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع ومشاركة الموظفين اتخاذ القرارات كلما زادت مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون.

-**هدفها:** البحث عن عوامل نجاح التنظيم الإداري الجزائري بعد الأزمات التي عرفها المجتمع الجزائري، ومناقشة العلاقة بين الصراع وفعالية التسيير الإداري ليكون وظيفي أو غير وظيفي بالنسبة للتنظيم، ومحاولة فهم أهم العوامل المؤثرة في فعاليته بما فيها عاملي الصراع والتعاون.

- بحث عوامل الصراع والتعاون للتنظيم البيروقراطي الجزائري، أو الجماعات المحلية كجهاز إداري بيروقراطي كبير، وتطوره عبر المراحل التاريخية المؤثرة في الصراع والتعاون في هذا التنظيم.

-**المنهج:** الوصفي التحليلي، واستمارة جمع المعلومات، وعينة عشوائية تكونت من 202 موظف (51 تقني، و151 إداري)، واستعمل الباحث كذلك تقنية المقابلة مع 14 مسير.

-**نتائجها:** مساهمة بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، مما يؤثر على فعالية التسيير، ووجود عوامل تزيد التوتر لدى الموظفين، كتسرع إصدار القرارات وقلة العدالة، ضعف الاتصال، التعاون بينهم بتبادل المصالح وعلاقات الولاء المختلفة.

- الصراع عامل ديناميكي في التنظيم، نتيجة تعارض العصبية المختلفة القائمة على الولاء والحماية، كقيم اجتماعية، وتميز إدارة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، باختلاف خصائص البناء الاجتماعي، كمتغيرات تؤثر في توجيهها للنجاح في تحقيق أعلى مستويات الفعالية.

**تعليق:** احتلت هذه الدراسة أهمية كبيرة، لأنها تناولت عوامل وأسباب الصراع في التنظيمات الإدارية من الناحية السوسولوجية، والتطرق لأنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية، ومعالجة قضايا الصراع في علاقته بفعالية التنظيم الإداري، عن طريق أسلوبين لإدارته (التفاوض والتعاون)

وبحثها عوامل تولد الصراع، وتلتقي مع الدراسة الحالية بمعالجتها موضوع الصراع التنظيمي واعتماد إستراتيجية التعاون لإدارته، واعتبار أن الجماعة المتكاملة والمتعاونة قد تكون جزء من الجماعة المتنازعة مع الجماعات الأخرى، مما يؤدي لحدوث الصراع، كما مزجت بين التعاون والصراع داخل التنظيم، وأن زيادة الصراع ينجم عنه غياب الفعالية وإتباع التعاون لإدارته بين الأفراد والجماعات يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وركزت على الأبعاد التنظيمية العامة وتحليلها بعض القيم الاجتماعية المستمدة من البيئة العصبية والقبلية للمجتمع الجزائري، واستفادته من نتائج الدراسة التحليلية التي قام بها ابن خلدون عن العصبية، بتوضيح بعض العوامل السياسية التي تساهم بشكل ما في حدوث الصراع التنظيمي كالسلطة، الولاء المصالح الشخصية... الخ.

لهذا كانت سند للدراسة الحالية من خلال تركيزها على أهم الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي وارتباطها بتحقيق الفعالية، وذلك بالسعي إلى بحث طرق تساهم في المحافظة على عدم ضعف الرضا الوظيفي للعاملين، وزيادة تدفق المعلومات، ورفع الإنتاجية، وعدم فسح المجال لتدني الروح المعنوية، ومعالجة الأسباب التي تساهم في ظهور الصراع، وتأثيره السلبي على العاملين في المؤسسة الجزائرية، وتبيان الجوانب الإيجابية لإدارته على الفعالية.

-الدراسة الثانية:- عنتر صلاح-رسالة دكتوراه، سنة 2017 بعنوان: الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية.<sup>(1)</sup>

-إشكالية الدراسة موضوعها الصراع التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية، بتساؤل رئيسي إلى أي حد تسهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية؟ وما هي الأساليب المتبعة في إدارته؟ وانبثقت عنه تساؤلات فرعية هي:

- إلى أي حد أسهمت العوامل الثقافية والعوامل السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الاستشفائية؟ وما هي الأساليب التي يستخدمونها في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم؟

(1) عنتر صلاح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2017-2018.

-هدفت الدراسة إلى معرفة إذا كانت العوامل الثقافية في جانبها المؤسسي (ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسيمائية)، وشقها المجتمعي (القيم الثقافية)، إضافة للعوامل السياسية تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين، أي إثبات ثقافة المؤسسة ميدان البحث، وكذلك معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريين في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم.

- استخدم الباحث المنهج الوصفي، مدعوما بالأسلوب الكمي، وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسية في جمع المعلومات عن طريق المسح الشامل.

**-نتائجها:-** توصلت أن ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية، والسلوكية، والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية.

-أثبتت أن الأبعاد التنظيمية والسيمائية يساهم فيها بعد التنظيم في تشكيل الموقف، بتداخل الاختصاصات، ضغوط العمل، نقص التنسيق، غموض في المسؤولية، وغياب الاستقلالية في العمل، ويساهم بعد التسيير والبعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله.

-من الأبعاد السيمائية التي تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع، البعد الإداري وغموض الإجراءات الإعلامية، والمعاني والدلالات.

-تساهم العوامل السياسية في تشكيل الموقف بعد التسيير التنظيمي، والشفافية والمساءلة وإلى حد ما بعد السلطة، بالإضافة إلى أبعاد القيم الثقافية كالأبوية، والعصبية واختلاف القيم إلى حد ما مما يبين مساهمة العوامل الثقافية، والسياسية في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين.

-إن الإداريين في المؤسسة الإستشفائية يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم، حسب أهميتها كالتالي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة، وأخيرا التنازل.

**-تعليق:** تتسم هذه الدراسة بأهمية رئيسية على المستوى النظري بالنسبة للدراسة الحالية إذا تناولت الأساليب المتبعة في المؤسسة الاستشفائية بين الإداريين، للتعامل مع الصراع التنظيمي واتفاقها مع الأساليب التي تطرقت لها الدراسة الحالية، لكن الفرق يظهر في الأسلوب المتبع لإدارة الصراع

التنظيمي وتأثيره على فعالية الأداء، واستخدامها منهج المسح الشامل، مما يجعلها تتطابق في استخدام المنهج مع الدراسة الحالية.

**-الدراسة الثالثة: - دراسة محمد رضا سنة 2006 بعنوان " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، دراسة ميدانية ببسكرة، سطيف، قسنطينة".(1)**

-إشكالية الدراسة كانت أن المنظمات تتبع التقسيم الهرمي المنسق للعمل، والفصل بين العمل الذهني واليدوي بقيام المستويات الدنيا بالمهام الروتينية البسيطة، بينما تترك الأعمال المعقدة كالخطيط، ووضع الأهداف للمستويات العليا والوسطى، لكن نجاحها يتوقف على التعاون بين هذه المستويات، وفي مثل هذه الحالات قد تمثل عمليتي الإشراف والخضوع أساسا للصراع، أي بين الذين يتمتعون بامتيازات تنظيمية، وأقل الأعضاء امتياز في هذا (بين الرؤساء والمرؤوسين)، ومن خلال هذا يتبين إمكانية تعرض العاملين للصراع التنظيمي، لهذا جاءت إشكالية هذه الدراسة بتساؤل رئيسي: ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية؟

جاءت الفرضية العامة بأن إدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام استراتيجيات، وتفرعت عنها ثلاث فرضيات فرعية هي :

-تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التعاون.

-تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التنافس.

-تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي إستراتيجية التجنب

**هدفها** معرفة إستراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة وتحديد أكثرها تطبيقا، وتبني الأطراف الفاعلة لها في التعامل معه كحتمية يفرزها التفاعل التنظيمي، بتوجيه نظر المسؤولين والعاملين في المؤسسات لاستراتيجيات إدارته، وتحقق نتائج إيجابية على مستوى الفرد، والجماعة والمؤسسة.

(1) سنة محمد رضا، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس التنظيم و تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة الجزائر، 2006 - 2007 .

لقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وعينة غير عشوائية مكونة من 35 عامل من أعضاء المكتب النقابي، ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذين يتراوح سنهم بين (36\_52) سنة، لعينة من المؤسسات بالشرق الجزائري (CHARIO-CPG-CMT-ERCE) (ERIOD) (ENICAB)، واحتوى الاستبيان 30 عبارة موزعة على ثلاث محاور رئيسية: التعاون، التنافس والتجنب.

كانت نتائجها ميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي لاستخدام استراتيجيات التعاون، التنافس، والتجنب، ويتراوح مدى تطبيقها ما بين أحيانا-غالبا عند قراءة التحليل الكمي. -تحتل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى، من حيث تكرار التطبيق ثم تليها إستراتيجية التجنب، ثم التنافس في المرتبة الأخيرة.

- وضعت الدراسة بعض الاقتراحات كإجراء المزيد من الدراسات حول الموضوع من زوايا أخرى وفي قطاعات مختلفة، لقلة الدراسات الميدانية في مجال السلوك التنظيمي، وزيادة وعي وفهم العاملين والأفراد لأهميته وآثاره، ونتائجه الإيجابية والسلبية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

تعليق: ترجع أسباب اختيارها لدراستها أساليب إدارة الصراع التنظيمي في مؤسسة صناعية وإبراز نتائجها الإيجابية على مستوى الفرد والجماعة، والمؤسسة ككل، وهذا ما تحاول الدراسة الحالية في جانب منها التطرق إليه داخل مؤسسة جزائرية إنتاجية، وسعيها لتوجيه أنظار العاملين والمسؤولين لأكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي إيجابية على فعالية الفرد والمنظمة معا.

-الدراسة الرابعة:- سلامنة محمد(2011) بعنوان: أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي، دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية والمتوسطة لولاية بجاية<sup>(1)</sup>.

كانت إشكالية الدراسة نتيجة للمفرقات التي يشكل الصراع التنظيمي جوهرها، نظرا للتعقيد الذي يميزه وتأثيراته المتناقضة على نتائج القرار الاستراتيجي، اقترح أن يكون إدارة الصراع عملية تتضمن وضع استراتيجيات فعالة لتقليل الاختلال الوظيفي للصراع، وتعزيز النتائج الوظيفية له من

(1) محمد سلامنة، أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي دراسة لمؤسسات الصناعات الغذائية والمتوسطة لولاية بجاية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019.

أجل تحسين التعلم والفعالية في المنظمة، وعامل فاعل في تحقيق التوازن بتخفيف الآثار السلبية وتعزيز الآثار الإيجابية للصراع على فعالية القرار الاستراتيجي، لهذا جاءت الدراسة لفحص أثر الصراع التنظيمي ببعديه على نتائج القرار، كما تبحث دور أساليب إدارة الصراع بوصفها أنماط سلوكية، يستخدمها الأشخاص عند تعاملهم مع الصراع في تعديل الأثر المحتمل للصراع داخل فرق الإدارة العليا، لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية، التي تواجه تحديات تنظيمية، وبيئية متعددة حسب طبيعة نشاطها، وحجمها من خلال الإجابة على التساؤل التالي:

- هل تعدل أساليب إدارة الصراع التنظيمي تأثير كلا من صراع المهمة والعلاقة على فعالية صنع القرار الاستراتيجي داخل فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية؟

تفككت عنه تساؤلات فرعية: هل ستشهد فرق الإدارة العليا التي تعرف مستويات أعلى من صراع المهمة ارتفاع لمستوى صراع العلاقة؟ وهل ستصنع فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع المهمة قرارات عالية الجودة، وتشهد ارتفاعا لمستوى الالتزام بالقرار وفهم أفضل له؟

هل ستصنع فرق الإدارة العليا التي تختبر مستويات أعلى من صراع العلاقة قرارات منخفضة الجودة، وتشهد تدني لمستوى الالتزام بالقرار وفهم أقل له؟

هل سيحسن استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي، من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الالتزام به وفهمه؟

هل سينخفض استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب غير التعاونية (تجنب، سيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي، من التأثير الإيجابي لصراع المهمة على كل من جودة القرار، الالتزام به وفهمه؟

هل سيخفض استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب التعاونية (تكامل، تسامح وتوسط) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير السلبي لصراع العلاقة، على كل من جودة القرار، الالتزام به وفهمه؟

هل سيزيد استخدام فرق الإدارة العليا للأساليب غير التعاونية (تجنب وسيطرة) لإدارة الصراع التنظيمي من التأثير السلبي لصراع العلاقة، على كل من جودة القرار، الالتزام به وفهمه؟

هدفت الدراسة للكشف عن أثر الصراع التنظيمي على فعالية صنع القرار الاستراتيجي داخل فرق الإدارة العليا، لشركات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية بفحص وبناء نموذج متكامل له في سياق صنع القرار الاستراتيجي، من أجل إبراز دور الصراع ببعديه المنفصلين في التأثير على نتائج القرار الاستراتيجي، وكذلك هدفت إلى معرفة دور أساليب الصراع التنظيمي في تعديل الأثر المحتمل لأبعاد الصراع التنظيمي على نتائج القرار الاستراتيجي في بيئة جزائرية.

استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وأدوات المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، واستمارة وجهت لـ 95 عضو من فرق الإدارة العليا لمؤسسات الصناعات الغذائية الصغيرة والمتوسطة بولاية بجاية، شاركوا بفاعلية في صنع القرار، وتم استخدام الانحدار المتعدد الهرمي لمعالجة البيانات.

- **نتائجها:** التأثير المباشر الإيجابي لصراع المهمة على نتائج القرار لصراع العلاقة على نتائج القرار سلبا، أما بخصوص دور التعديل فخلصت الدراسة إلى أن اعتماد الإدارة أسلوب التكامل يعدل ايجابيا أثر صراع المهمة على جودة صراع القرار، في حين يعدل استخدام أسلوب التجنب سلبا في هذه العلاقة، بينما استخدام التسامح له أثر ايجابي على الالتزام بالقرار، أما التكامل فيعدل ايجابيا أثر صراع العلاقة على جودة صنع القرار والالتزام به، بينما أسلوب السيطرة يؤثر سلبا فيها.

**-تعليق:** حاولت الدراسة التعرف على مستوى الصراع التنظيمي، وأهم الأساليب المتبعة من قبل الإدارة في فهمه ومعالجته، باعتباره ظاهرة توجد أينما يتشكل هيكل تنظيمي، يضم أفراد وأهداف ورأس مال، وذلك بالاجتهاد والسعي لخلق محيط يلاءم تحقيق الرضا والأداء الوظيفي، مما يضمن المستوى العالي من الكفاءة والفعالية التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، وبالتالي تحقيق الأداء الفعال في إطار توفير الوسائل والأساليب التي تضمن التعامل معه، وتمكن المؤسسة من إدارته وتقييم أداء العاملين فيها، وتم الاستفادة منها في هذه الدراسة بضبط الفرضيات وتحليل ومناقشة النتائج .

-الدراسة الخامسة: -صالح بن نوار 2004-2005 بعنوان "الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للعتاد الفلاحي- مركب الجرارات والمحركات بقسنطينة<sup>(1)</sup>.

- إشكالية الدراسة تلخصت حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، حيث تمحورت حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء العمال، خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ والبحث عن الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف؟

-وهل يلعب الوعي بالاتصال في كافة اتجاهاته دور في تفهم الآخر ورفع المعنويات؟ وهل لأطمئنان العامل على مستقبله في المؤسسة دورا في بدل المزيد من الجهد والفعالية في الأداء؟

-هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الآليات والحوافز، والدوافع التي يراها المديرين والمؤسسات الصناعية تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية الجزائرية بفعالية أكثر، وخاصة العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية، والوعي بدورها الفعال بين أفراد المؤسسة لبلوغ الأهداف، وتحديد الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها لتحقيق فعالية في الأداء داخلها، باعتمادها المنهج الوصفي وعينة عشوائية طبقية (المسح بالعينة)، من فئتي الإداريين 175 إطار على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية، والفئة الثانية من العمال التنفيذيين (الإنتاج) 156 عامل، واستخدم الملاحظة والمقابلة، والاستمارة موجهة للمسؤولين، وأخرى لعمال الإنتاج لجمع المعلومات .

- **نتائجها:** - العلاقات الإنسانية المبنية على التفاهم، التعاون، والثقة المتبادلة محفزات جيدة داخل التنظيمات الصناعية تنمي أداء العامل أكثر وفعالية المؤسسة، والاتصال عامل ينشر روح التعاون بين الجماعة، ويمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وتوفير الحوافز، وتحديد المسؤوليات...، وغيرها من الطرق التي تحافظ على فعالية العامل والمؤسسة معا.

(1) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين والمسيرين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004-2005.

**-تعليق:** وضحت ووضعت مؤشرات واقعية للفعالية التنظيمية، وكفاءة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومعرفة النتائج والمبادئ التي يركز عليها التنظيم الفعال، وكانت دراسة هامة بينت طرق العمل الإداري الفعال مما جعلها تراث نظري استفادت منه الدراسة الحالية.

**4- أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة:** سنقوم ببيان أوجه الاختلاف والتشابه بين مختلف الدراسات السابقة التي تم التطرق لها عن الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، بتوصيف أنواعه وأساليب إدارته، وتقييمه وكيفية التعامل معه، ومعرفة أهدافها، وكيفية تأثيرها على الفعالية التنظيمية، وأهم نقاط الاتفاق والتشابه بينها:

- اتفقت مع الدراسات السابقة على هدف مشترك تبيان أساليب إدارة الصراع التنظيمي، ومصادره وقدرة الإدارة في معالجته بإيجابية والحد منه، خاصة الدراسات الجزائرية بمضمونها، وأهدافها وأن أفضل إستراتيجية لإدارته التعاون، عدا دراسة سلامة محمد التي اعتمدت أسلوب التكامل.
- اتفقت مع الدراسات السابقة في عينتها وتطبيقها على العاملين والمديرين، والإداريين في المنظمات، باستثناء دراسة مكارينكو التي طبقت في المجال التربوي المدرسي.
- استخدمت مع الدراسات السابقة أدوات الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة التي كانت أهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، باستثناء دراسة قاسمي التي استخدمت أيضا تقنية المقابلة ودراسة رضا شنة باستخدامها أداة الاستبيان.
- وظفت المنهج المسحي الوصفي لتناوله الأحداث والظواهر المتاحة للدراسة، كما وجدت دون تدخل ذاتي شخصي للباحث في مجرياتها، وبإمكانه التفاعل معها ووصفها، وتحليلها، باستثناء دراسة عنتر صلاح استخدم المنهج الوصفي والإحصائي، واستخدام منهج المسح الشامل.

بينما جاءت أوجه الاختلاف بينها خاصة في:

- اختلفت دراسة صالح بن نوار عن بقية الدراسات في احتوائها تصور ومقترح في دراسة الفعالية التنظيمية، ودراسة قاسمي ناصر الذي بحث في عوامل نجاح وفعالية التنظيم الجزائري (الجماعات المحلية)، بما فيها عاملي الصراع والتعاون.

- اختلفت دراسة عنتر صلاح في تركيزها على العوامل الثقافية والسياسية بين الإداريين في مؤسسة إستشفائية جزائرية، التي تسهم في بروز الصراع ومعالجته، بينما دراسة رضا شنة ركزت على إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بمؤسسة صناعية جزائرية.
- اختلفت الدراسات الجزائرية عن الدراسات العربية والأجنبية في نوعية العينة الخاضعة للدراسة خاصة في الدراسات العربية التي كانت أغلبها عينات مثقفة متعلمة في مؤسسات تربوية جامعية، ماعدا دراسة شاكر جارا الجشالي الذي أراها في مؤسسة صناعية.

-بعد استعراض بعض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نرى أنها اتفقت وتقاطعت مع الدراسة الحالية في موضوعها الرئيسي الصراع التنظيمي، وهدفها العام بسعيها إلى معرفة أسباب الصراع وأهم الاستراتيجيات، التي تسهل عملية التعامل معه إذا زاد عن الحد المرغوب فيه، لكن اختلفت عنها في العديد من الجوانب جعلها تترك فجوة علمية بينها سعت هذه الدراسة للاجتهاد والتقرب لمعالجتها، وربط مشكلة البحث الحالية بالعديد من المتغيرات الحديثة والمعاصرة، كتطور وسائل وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وتدريب وتمية المورد البشري على طرق حديثة في العمل، وتحسين الأداء والفعالية أكثر.

-استخدمت مدخلين بحثيين (المدخل الكمي، والكيفي)، لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة، كما تضمنت منهج وصفي تحليلي وإحصائي، بإتباع منهج المسح الشامل لجميع العاملين بالمؤسسة لضمان تشخيص الواقع بدقة، بالإضافة إلى تعدد أدوات جمع بيانات من ملاحظة، ومقابلة، واستمارة تضم العديد من الأسئلة لكل أسلوب من أساليب الصراع التنظيمي وتأثيره على مؤشر من مؤشرات الفعالية في المؤسسة، ثم القيام بعدها بتفريغ المعطيات في جداول بسيطة ومركبة، وتحليل وتفسير البيانات بدقة أكبر للوصول للنتائج النهائية، ومعرفة الصعوبات التي اعترضت القيام بهذا البحث، ثم وضع التوصيات واقتراحات تكون منبع لدراسات مستقبلية.

- الدراسة عالجت ظاهرة علمية متعددة الجوانب بالبحث في موضوع تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية، بالسعي لمعرفة كيفية إدارته والتعامل معه، بالمسح الشامل لجميع الفئات والمستويات التنظيمية في مؤسسة الدراسة الميدانية (عمال تنفيذ إدارات، شبه إدارات)، وتعدد أدواتها بين ملاحظة، ومقابلة، واستبيان، واستخدامها منهج وصفي تحليلي.

## 5-تعقيب على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات العربية والجزائرية بشكل عام، أن النمط الأكثر استخدام لإدارة الصراع التعاون بتسمية العلاقات الإنسانية، وتأثير بعض المتغيرات الديمغرافية، كالخبرة، والمؤهل العلمي على أساليب إدارته، بينما الأجنبية لاحظت ميل المديرين والإداريين للمساعدة، واستخدام نمط التكامل ثم التسوية، فالسيطرة والتجنب، وأن هناك ارتباط إيجابي بين أسلوب التكامل والتسوية، مع عدم وجود فروق معنوية مهمة في مناخ إدارته، عكسه وجود فروق في تصورات الرؤساء والمرؤوسين للأساليب التي يتبعها كل طرف، ووجود جوانب إيجابية للصراع بنفس المستوى للجوانب السلبية.

فقد اهتمت دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح ببحث أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في الجامعة الإسلامية بغزة، أسلوب القوة والتسوية، وأكثرها استخدام وتحقيق النتائج الإيجابية التعاون كأفضل أسلوب ورجوع فروق تطبيقها للمستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، والعوامل الاقتصادية أو الشخصية المتعلقة بذاتية العامل، لكنه أهمل الأساليب الأخرى خاصة منها أسلوب المجابهة في اتخاذ القرار، بينما دراسة الخشالي تطرقت لجانب مهم في استراتيجيات إدارته وتأثيرها على نتائج الصراع، باهتمامها بإحساس العاملين بحدته وسلبيته، أو العكس الشعور بالإيجابية وفعالية الإدارة في استخدامها التعاون، التنافس، والتجنب على الرغم من أهميتها، لكنها ركزت على أساليب معينة دون أخرى، جعلها تبتعد عن بعض الأساليب ذات العلاقة بالصراع كأسلوب المجابهة، التوفيق.

بينما توصلت بعضها أن الصراع بإمكانه تحقيق نتائج إيجابية بدرجات متفاوتة، كارتفاع الروح المعنوية نتيجة الاهتمام الكبير والعالي جدا بالعلاقات الإنسانية، وتحقيق رضا العاملين إذا أحسن المدير اختيار الإستراتيجيات المناسبة، لكنه أهملوا الجانب السلبي منه خاصة الاضطرابات التي يحدثها في عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي عدم استقرار العاملين، وفقدان المؤسسة اعتبارها وهذه نقطة حاولت الدراسة الحالية تناولها، وأيضا بعضها ركزت على أساليب وأهملت أخرى التي قد تكون الأحسن والأنسب في حل الصراعات داخل المؤسسة.

مما سبق اعتمدت الدراسة الحالية الكشف عن طبيعة الصراع والأساليب الأكثر تطبيق، وتأثيرها على الفعالية التنظيمية من دراسة أسباب الصراع والبحث لمعرفة الأسلوب الأكثر تأثير على مؤشرات الفعالية التنظيمية من رضا، وروح معنوية، واتخاذ القرار، وتدفق المعلومات وغيرها من

متغيرات تعمل على زيادة الأداء والفعالية، والسعي إلى معرفة إذا مازال أسلوب التعاون الأنجح في أساليب الصراع التنظيمي، مثل ما جاءت به دراسة "شنة"، و"عنتر صلاح" في وجود عنصر مشترك بينهما أن التعاون أسلوب يؤدي إلى حل الصراع.

تطرق معظم الدراسات السابقة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي داخل مختلف المؤسسات، بوضع وإشارة الباحثين إلى جملة توصيات ونقاط لدراسات مستقبلية، والتي يمكن أن تقلل من حدته وتزيد الفعالية، والرضا، والروح المعنوية والمشاركة في اتخاذ القرار والإنتاجية.

## سادسا -الفرضيات:

### 1- الفرضية العامة:

- تؤثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تأثيرا كبيرا على الفعالية التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية.

### 2- الفرضيات الفرعية:

أ- الفرضية الفرعية الأولى: "يؤدي إتباع أسلوب القوة والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية".

- أهم المؤشرات التي يمكن اختبار من خلالها هذه الفرضية الجزئية هي:

- 1- مؤشر إتباع أسلوب الضغط في العمل يشير إلى حجم الإجهاد والتوتر والتغيب وترك العمل.
- 2- مؤشر إتباع حل إجباري بالقوانين لتسوية الصراع يشير إلى مدى ضعف مستوى فعالية العمل.
- 3- مؤشر نقص الحوافز، وفرض التنافس يشير إلى كثرة الشكاوي وعدم الرضا.
- 4- مؤشر فرض القادة وجهة نظرهم وأرائهم بالسيطرة على الآخرين يشير إلى انتشار اللامبالاة.
- 5- مؤشر اللجوء للإضراب لفرض المقترحات والمطالب يشير إلى مدى ترك العامل مهامه والتغيب.
- 6- مؤشر إتباع الإجبار والتسلط يشير لمدى وجود أجور منخفضة وعدم تحقيق الرضا الوظيفي.

ب-الفرضية الفرعية الثانية: "يؤدي إتباع أسلوب التهدئة والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية".

ولفحص هذه الفرضية الجزئية تم تحليلها إلى جملة مؤشرات تشير إلى:

- 1- تشجيع التفاوض بين العاملين يشير إلى تسوية الصراع وزيادة الاستقرار.
- 2- مشاركة الأفراد الخبرة بالحوار في إدارة الصراع يؤدي لإدارة الموارد وتحقيق أهداف الإنتاج.
- 3- تشجيع مناقشة وجهات نظر العاملين مع القادة يشير لاستخدام فعال للمدخلات وزيادة الثقة.
- 4- تقوية علاقات التعاون بين العاملين يشير إلى تنمية سياسة الأخذ والعطاء.
- 5- الحوار غير الرسمي لتسوية الصراع يشير إلى تقوية المهارات الإدارية للمشرف والعاملين.
- 6- الوساطة لتسوية النزاع يشير إلى زيادة الإنتاجية والتطور التكنولوجي للمؤسسة.

ج-الفرضية الجزئية الثالثة: يؤدي إتباع أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة فعالية تدفق المعلومات في المؤسسة الجزائرية .

-أهم المؤشرات التي يمكن اختبار من خلالها هذه الفرضية الجزئية هي:

- 1- مؤشر اتفاق إجراءات العمل ومعايير المؤسسة يشير إلى مدى تعزيز الثقة وتسهيل الاتصال.
- 2- مؤشر تدعيم المصالح المشتركة والابتعاد عن السيطرة يشير إلى مدى ارتفاع الروح المعنوية.
- 3- مؤشر تنظيم لقاءات تشجع العمل وتقوي العلاقات يشير إلى مدى زيادة توافق قدرات الاتصال ومدركات العاملين.
- 4- مؤشر الاستماع لآراء الآخرين يشير إلى تقديم مساعدة في حل المشاكل وتبادل المعلومات.
- 5- مؤشر اتفاق القائد ومرؤوسيه على إجراءات مقبولة يشير إلى تنمية التعاون وزيادة الكفاءة.
- 6- مؤشر توضيح النقاط المشتركة بين جميع الأطراف يشير لمدى معرفة النقائص والاقتراحات.

**د-الفرضية الفرعية الرابعة:** يؤدي إتباع أسلوب المجابهة في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

-أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها اختبار هذه الفرضية الجزئية:

- 1- مؤشر مواجهة القرارات يشير إلى معرفة نقائص الماضي والتطلع للمستقبل بزيادة كفاءة العمل.
- 2- مؤشر التنافس في تقبل القرار يشير إلى مدى تحقيق النتائج المطلوبة وزيادة أفكار جديدة.
- 3- مؤشر توضيح طرق وقوانين العمل يشير إلى مدى فعالية الكفاءة في تحقيق الأهداف.
- 4- مؤشر توضيح طرق توزيع الحوافز يشير إلى مدى خلق روح الإبداع وتطوير المؤسسة.
- 5- مؤشر مجابهة توضيح نوعية وأسباب القرارات المتخذة يشير إلى مدى وجود تأييد وتنفيذ لها.
- 6- مؤشر مواجهة صراع العاملين يشير إلى مدى وجود اختيار بديل لها ومتابعة تنفيذ القرار.

**ج-الفرضية الفرعية الخامسة:** يؤدي إتباع أسلوب التجنب والانسحاب في إدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف فاعلية الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية.

**بمؤشرات تشير إلى:** 1- مؤشر ترك الآخرين تحمل مسؤولية حل المشكلات يشير إلى مدى ضعف الانضباط وعدم الاهتمام بروح العمل الجماعية.

- 2-مؤشر الانسحاب وعدم التدخل بين العاملين يشير إلى الكسل واللامبالاة بالعمل ونقص الولاء.
- 3-مؤشر تجنب التنافس على الموارد بين جماعات العمل والأقسام يشير إلى نقص فعالية الأداء.
- 4- مؤشر تجنب اتخاذ قرارات جماعية يشير إلى وجود تأثير سلبي في الآراء وارتفاع معدل التغيب.

5-مؤشر تجنب المجابهة والدفاع عن العاملين يشير إلى مدى انتشار الفساد للإنتاج والتفكير في الإضراب.

6-مؤشر الانسحاب من القرارات الهامة، وعدم التفكير في المصلحة العامة يشير إلى مدى زيادة الصراع وتدني الروح المعنوية.

## خلاصة:

الصراع أمر طبيعي في حياة الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمعات، إذ أنه أحد المظاهر والقرارات الاعتيادية التي تحدث، نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد عن طريق القيام بالعمل الموحد والتعاون، والمنافسة...الخ، لذا يعتبر ظاهرة وموشوع معقد ومهم في أن واحد داخل المؤسسة والتنظيم بشكل عام، ولا يمكن تجنبه والتخلص منه نهائيا.

إلا أن المؤسسة والعاملين فيها يجب أن تتعرف على طبيعته وأبعاده وأشكاله...الخ، فقد تضمن هذا الفصل الاطار المنهجي التصوري للموضوع، والذي تم توضيح متغيراتها من خلال طرح إشكالية ووضع أهداف وأسباب تناوله، وتوضيحه من خلال تعريفه وعرض أهم المصطلحات المتشابهة مع المفاهيم المقدمة، وعرض نقدي للدراسات المشابهة، ووضع أهم الفرضيات وما تشير إليه من مؤشرات توضح متغيرات الموضوع.

## الفصل الثاني

# المدخل والنظريات السوسولوجية في تحليل الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية ومقارباتها للدراسة الواقعية في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية

### تمهيد

- أولاً- الجذور الفكرية لمدخل دراسة الصراع التنظيمي والعصبية عند ابن خلدون.
- ثانياً- النظريات الكلاسيكية في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- ثالثاً-الاتجاه التفاعلي الاجتماعي في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- رابعاً-النظرية البنائية الوظيفية الحديثة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية.
- خامساً- الاتجاهات التوفيقية الجديدة ونظرية الصراع في دراسة الصراع التنظيمي.
- سادساً- الاتجاهات والنظريات النقدية في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية.
- سابعاً-نظريات التبادل الاجتماعي في تفسير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.
- ثامناً- النظريات الحديثة والمعاصرة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### خلاصة

## تمهيد:

هناك العديد من المدخل النظرية التصورية التي حاولت تفسير وتحليل أبعاد الصراع التنظيمي، وأساليبه وفعاليته والعوامل المحددة له، بتركيز كل واحدة على زاوية معينة أو أكثر ففي المؤسسات الإدارية ووفقا للاتجاهات المعاصرة يشكل الفرد العامل العنصر الأساسي الذي يزيد حيوية، وتفاعل المؤسسة بقدر الجهد الذي يبذله، وتمارس المؤسسة نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد بعضهم ببعض الآخر، تجمعهم مصالح شخصية متباينة أو بوجود فروق فردية بين الأفراد أنفسهم، وهكذا فإن ديناميكية العمل قد تؤدي إلى صراعات تنشأ نتيجة قيام كل فرد بأداء دور يختلف عن دور الفرد الآخر، ومن تم تختلف هذه المنظورات بين التطرف والاعتدال في تحليل الصراع التنظيمي وتأثيره على فعالية المؤسسة، بما يتميز به الفرد والمجتمع من أبعاد ذاتية أساسية للسلوك القائم على دراسة الفعل الاجتماعي الملموس واستبعادها المفاهيم غير ملموسة، مثل القيم والاتجاهات والاعتقاد، أو المستويات المجردة مثل الثقافة والنظم الاجتماعية.

إن أهمية إدارة الصراع التنظيمي بالنسبة للعاملين داخل المؤسسة أصبح موضوع يشغل القائمين عليها في مختلف المستويات التنظيمية، لهذا تحاول أغلبية المؤسسات الاهتمام به والبحث عن سبل التعامل معه للحفاظ على فعالية الأداء، ولهذا توجه الكثير من العلماء والباحثين إلى وضع العديد من الاتجاهات والنظريات، التي تفسر وتحلل الواقع التنظيمي للمؤسسات في صراعاتها مع التقدم، خاضعين أحيانا لمتغيراته وأحيانا مقاومين له، فالكلاسيكيون يرون الصراع ظاهرة خلاف وتنازع على السلطة، والمنصب، والمال، بينما النظريات الحديثة تراه أسلوب إيجابي يساهم في تطور العاملين والمؤسسة، مما أوجد تنوع نظري من مختلف الزوايا والمنطلقات، بداية من الجذور الفكرية لمدخل دراسته والعصبية عند ابن خلدون، ثم الانتقال للنظريات الكلاسيكية والاتجاه التفاعلي الاجتماعي، والصراع الوظيفي، والنظريات الحديثة (التوفيقية) المعاصرة.

## أولاً- الجذور الفكرية لمداخل دراسة الصراع التنظيمي والعصبية عند ابن خلدون:

استمدت مقولاتها من الإسهامات الرائدة للصراع التي قدمها بداية عالم الاجتماع العربي ابن خلدون، حيث يقول: "ولما طالعت كتب القوم وسيرت غور الأمس واليوم نبهت عين القرية من سنة الغفلة والنوم... فأنشأت في التاريخ كتابا رفعت به عن أحوال الناشئة من الأجيال حجاباً".<sup>(1)</sup>

تسلسلت المعلومات تاريخياً في دراسة التنظيمات خاصة الصراع التنظيمي بتحليل طبيعة الأنساق الاجتماعية والعصبية المتصارعة، وإشكالية الدولة التحديثية ساعد على ابتداع مجتمعاً له قوانينه الداخلية، الدافعة للتطور بالتعاون بين الجماعات الاجتماعية، واستمرار القبلية وإخفاق نموذج الدولة الحديثة وحلول النخبة الريفية محل التقليدية، وما قاد إليه احتدام التنافس، والصراع على السلطة والسياسة في المجتمع .

انطلق من تفسير الظاهرة الاجتماعية ومفهوم التضامن الاجتماعي (الدائرية)، في كتابه "العبر ديوان المبتدأ والخبر تاريخ العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر"، مبيناً أن الحياة المعاشة صراع مزمن بين البداوة والحضارة، يقود غالباً لسقوط المجتمع وسيطرة البدو على الملك والاستقرار في المنطقة الحضرية، أو العكس سيطرة الحضر على الريف، وأن العدوان عدوان العصبية بعضها ضد بعض، يلعب فيه النسب دور مهم كرابطة جمع وتوحيد، وتعاون، ومؤشر ضعف وتفريق وانهيار الدولة، فقد يجمع أفراد الدولة الواحدة، أو يشيع التفرقة والتناحر بينهم، مثل سيادة التوحيد لكن قد يصبح عامل تفرقة، نتيجة انتشار التنافس بين الأفراد، خاصة الطبقة الأرستقراطية القبلية على الرئاسة.<sup>(2)</sup>

اعتبر الصراع طبائع العمران نتيجة طبيعتين بشريتين متناقضتين، صلة الدم في البشر منذ القدم، والطبع العدوانية كمظهر مهم لآثار الحيوانية فيهم، لكن انسجمت نظريته لحقيقة الصراع العصبي العنيف، مع نظريته في العمران البشري كفعل عدواني عنيف، وحافز للعصبية يستهدف

(1) أزداد أحمد عبد القادر عرابي آخرون، الفكر الاجتماعي الخلدوني، (المنهج والمفاهيم والأزمة المعرفية)، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي"، بيروت، 2001، ص 12.

(2) محمد عابد الجابري، فكر ابن خلدون (العصبية والدولة)، ط3، دار الطليعة، بيروت، 1982، ص 166.

شؤون العيش والصراع من أجل البقاء، فالاعتداء على مصادر العيش لجماعة أو قبيلة تعدي على المجموعة كلها، حتى لو كان المصدر يملكه، ويستفيد منه شخص واحد فقط.<sup>(1)</sup>

أشار "ابن خلدون" لأثر خصائص سلوك الرئيس على سلوك المرؤوسين، أثناء قيامه بالمهام الإدارية، حيث يحدث السلوك المتحيز العنيف ردود فعل وتراجع، وضعف أثناء معاملة الآخرين بصرامة، مما يؤدي بأفراد الدولة الناضجة لتجاهل المساواة، والمصالح الخاصة للمرؤوسين وانتشار المؤامرات، والصراعات الداخلية، خاصة داخل التنظيمات البيروقراطية، مثلا يتضمن نظام العقوبات نصوص تنظيمية للضبط الاجتماعي (سلوك الأفراد)، تتماشى مع أهداف التنظيمات للمناطق الحضرية، وقربهم لثقافة الامتثال والطاعة منه، إلى ثقافة الاحتجاج والعصيان.<sup>(2)</sup>

إن العصبية التنظيمية الصاعدة المتسعة خارج التنظيم تمثل الفئة المحرومة، لكن لا تقل فعاليتها في القضاء على الغنية منها، والصراع لا يمكن النظر إليه على أنه طبيعة العلاقة بين القادة والعمال البسطاء، ولجوء أطرافه للعلاقات الرسمية وغير الرسمية، لبلوغ الأهداف وحماية نفسها والوقوف على تدعيم وتنفيذ القرارات، مما يوسع المجال الاجتماعي لها لخارج البيئة الخارجية لتصبح مجالا آخر للصراع.<sup>(3)</sup>

تختلف العصبية باختلاف مصالحها، وأهميتها من شخص لآخر، وتقوى بقوة اتصالها وكثرة المعلومات، والاعتبارات الشخصية، واستمرار البنية القبلية بإخفاق نموذج الدولة الحديثة لحلول النخبة الريفية محل التقليدية، وزيادة اشتداد الصراع والتنافس في المجتمع، حيث تشكلت المقولات العصبية الخلدونية والمفاهيم الأنثروبولوجية، خاصة دراسة الصراع في المستوى الاجتماعي بين السلطة والسياسة، وارتباط الكبت والحرمان بالسلوك العدواني لنقص إشباع الأفراد بالضروري والمرغوب.

<sup>(1)</sup> علي سموك، إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقارنة سوسولوجية، مختبر التربية، الانحراف والجريمة في المجتمع، عنابة، 2006، ص 85.

<sup>(2)</sup> آزاد أحمد علي وآخرون، مرجع سابق، ص ص 110-113.

<sup>(3)</sup> عبد المجيد مزيان، النظريات الاقتصادية عند ابن خلدون وأسرها من الفكر الإسلامي والواقع المجتمعي عاصمة الثقافة العربية، الجزائر العاصمة، 2007، 131.

لأن المحرومون أكثر فئة في المجتمع تشعر بالاستياء للأنظمة السياسية، والاجتماعية والاقتصادية القائمة،<sup>(1)</sup> ويبدأ الصراع وينهار بسبب ما وصل له التنظيم، من عجز وتخلف بين أعضائه، وعدم توازن مصالحهم مع مصالحه، لأن تشعب الحياة الاجتماعية ينجم عنها تغير في مختلف الميادين، واتساع مجالات عمل الفرد، ويحدث التغير والتطور في بنية التنظيم الذي يمر بمراحل معينة هي:

- تعقد التركيب، وعدم توازن المصالح بين أفراد المجتمع، بإنشاء تحالفات ظاهرة تمنح السيطرة للتنظيم وخدمته، والوعي بالتضحية بالمصالح الخاصة لتحقيق نفع الآخرين وعدم الإضرار بهم.
- القوة وقمة النجاح والتطور، وتحقيق التوازن والرضا، بانتقال التنظيم من مرحلة الضروريات لتلبية حاجات أعضائه، إلى التوازن بين مختلف المصالح، وتحقيق رضا العاملين في التنظيم.
- تعقد الأوضاع أو عدم توازن مرفوض للجماعة وأعضاء التنظيم، لتحقيق مصالح وأهداف خاصة أكثر، وتوسيع التنظيم، لأنه كلما تحضر، وتطور المجتمع، كلما زاد الخلط والتعقيد فيه وزاد عدم تعاون أفراد، وعدم مراعاة أهدافه، وخدمة المصلحة الخاصة مما يؤدي لنهايته يقول "جون جاك روسو" "الحياة الطبيعية بيئة صالحة للإنسان، أما الاجتماعية التي تتدخل في تغيير أحوال الأفراد تكون سببا في إفسادهم".<sup>(2)</sup>

نستنتج أن العصبية التنظيمية أساسها المصلحة المشتركة لمصالح الآخرين، وأهداف العيش والاستقرار، وبالتالي يبدأ الصراع بالعصبية الاقتصادية، رغم احتوائه اعتبارات معنوية ومظاهر سيكولوجية واجتماعية، لأن الطبيعة البشرية الثنائية المتوازنة تتعرض للصراعات، والتوترات مصدرها الإنسان الفاعل (سيطرة طرف على آخر)، بقول ابن خلدون "أن المجتمع الإنساني لا يستطيع النهوض، أو تأخير انهياره، ولا يمكن حصر الحتمية الجدلية الديناميكية في كيان المجتمعات، وصراع الطبقات فقط، كما أدعى "ماركس"، ولكنها تشمل أيضا طبيعة الإنسان ذاتها".

(1) إبراهيم سوريال، الثورة بين الفكر والواقع، جامعة القاهرة، 1977، ص 233.

(2) إدريس خضير، التفكير الاجتماعي الخلدوني وأثره في علم الاجتماع الحديث، موفم للنشر والمؤسسة الوطنية للطباعة والرعاية، الجزائر، 2003، ص 160.

## ثانياً- النظريات الكلاسيكية في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

## 1-كارل ماركس karl والصراع الطبقي:

اهتم ماركس ببداية وشرعية التغير الاجتماعي والظروف الأولية لمراحل التصنيع في أوروبا لفهم عوامل نشأة وتدهور الرأسمالية، بدءاً بالمنهج الديالكتيكي (الجدلي)، ورؤية "هيجل" مفهوم التناقض جوهر الظواهر والصراع، الناجم عنه جوهر للتغير الاجتماعي، والخلاف بينهما يستند لتحديد عناصر الصراع، وأن الإدارة العامة تربط الدولة الممثلة للمصلحة العامة، والمجتمع المدني بهيئاته التابعة للمصلحة الخاصة، وتناقضها مع بعضها، "دولة ماركس مصلحة الطبقة الحاكمة المالكة للبيروقراطية الممارسة للسيادة، على الطبقات الاجتماعية داخل المجتمع الطبقي، وترسيخ البيروقراطية وجود هذا المجتمع، والمحافظة على بقائه".

طبق "ماركس" المادية التاريخية كنظرية تفهم التغير الاجتماعي، بالمنهج الجدلي والرؤية المادية لمعرفة العلاقات الاجتماعية، (تاريخ المجتمعات هو تاريخ صراع الطبقات)، فالصراع طبقي سببه الملكية لوسائل الإنتاج، والثروة عند طبقة وفقدانها في طبقة أخرى، وزوال الملكية يلغي الصراع في المجتمع القادم (اللاطبقي)، فيقول: "جوزيف ألويس شوميتير Shumpeter JOSEPH ALOIS" في كتابه "الاشتراكية، والرأسمالية، والديمقراطية" أن الواقع الاجتماعي والاقتصادي للفرد يحدد طبيعة أفكاره وقيمه ومعتقداته.<sup>(1)</sup>

ركز "ماركس" على الصراع بين طبقتي البورجوازية والبروليتاريا في المجتمع الرأسمالي، باعتبارها أساس القوة، وبعضها أكبر قوة من الأخرى، بحيازتها قدر من الملكية والثروة، ويرى أنها حتمية وضرورية، لاعتقاده أن الاشتراكية يمكنها تحقيق مشاركة أكثر عدالة في القوة، والملكية، والثروة عكس الوظيفيين.<sup>(2)</sup>

فسرت النظرية الماركسية التطور والتغير الاجتماعي، أن الأفراد أثناء الإنتاج لحياتهم يقيمون بينهم علاقات معينة ضرورية مستقلة عن إرادتهم (علاقات الإنتاج تتطابق مع درجة معينة من

(1) إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 148.

(2) مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علو الاجتماع المعاصر، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011 ص66.

تطور قواهم المنتجة للمادية)، ومجموعها تؤلف البناء الاقتصادي للمجتمع الذي يتطابق مع أشكال معينة للوعي الاجتماعي، لأنه بلوغ القوى المادية للمجتمع درجة تطور معينة، تتناقض مع علاقات الإنتاج أو الملكية، بعد أن كانت أشكال لتطور القوى المنتجة تصبح قيود لها، وعندئذ يفتح عهد الثورة الاجتماعية، ومع تغير الأساس الاقتصادي يحدث انقلاب في البناء الأعلى كله.<sup>(1)</sup>

اعتقدت الماركسية أن ميزة الرأسمالية الصراع الطبقي، بنظرة شاملة للبيروقراطية، وتميزها بالفعالية في أداء المهمات، حيث ترى دراسة "برومسد وستالكر" burmsand – stalker في المؤسسات الصناعية "أن مستوى الكفاءة، والفعالية يظل ضيق ومحدود، لتمييزها بالسيطرة وتدفق المعلومات بصورة واضحة، وللعامل مهام محددة للإنجاز، وبالانتهاء توجه المسؤولية للمرؤوس وبقية العاملين، فالعمل فيها يظل مجهول الهوية والاتصال، والتواصل منقطع بين القائد والمرؤوس ما يجعل الدولة أو المؤسسة تسعى للحفاظ على مصالح الطبقة الحاكمة،<sup>(2)</sup> وأصر ماركس على أهمية التحول للبيروقراطية في العمل، كنوع من الديمقراطية في الرقابة، وهذا ما أكده "فوكو" في أهمية الظهور أمام الآخرين، وكيفية توزيع المناصب، والسلطة بتحديد مستوى خضوع الأفراد العاملين للرقابة، ففي المؤسسات الحديثة يخضع كل فرد مهما كانت رتبته وسلطته لها.<sup>(3)</sup>

هذا ما رآته الماركسية المحدثه أمثال "غرامشي Gramsci" بسيطرة فئة على المجتمع المدني أو السياسي، بمبادئ وأفكار صراعية مختلفة ومشاركة، لأن الحياة الاجتماعية تفاعل بين الأفراد والجماعات، والسلطة الحاكمة، وأثناءها يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة،<sup>(4)</sup> فالتوجهات التي يسلكها الجهاز الإداري في المجتمع الاشتراكي، إنجر عنها صراع وانقلاب نتيجة استمرار تطبيقه خاصة على مستوى حرية التعبير، بتوجه الإطارات دائما نحو الإدارة وليس العمال، مما نجم عنه انقسام الصراع بين الأفراد مع بعضهم، من أجل الحوافز والمكانة، وبين العمال والإدارة، وتكون تنظيمين رسمي وغير رسمي داخل المؤسسة، تسبب في تخريبها وتدني قدرات القوى العاملة.<sup>(5)</sup>

(1) منير كرادشة، العنف الأسري، (سوسيولوجية الرجل العنيف والمرأة المعنفة)، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، 2009، ص 56.

(2) أنتوني غدنز، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع، ط4، مؤسسة ترجمان، مركز دراسات الوحدة العربية للتوزيع بيروت، 2005، ص 76-77.

(3) أنتوني غدنز، مرجع سابق، ص 417.

(4) إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 58.

(5) بشاينية سعد، مرجع سابق، 2002، ص 225.

يرى ماركس أن تاريخ البشرية تاريخ صراع بين الطبقات، خاصة بين الطبقة المالكة لأدوات الإنتاج، والطبقة العاملة، لأن مرحلة الإنتاج الرأسمالي يملك صاحب رأس المال وسائل الإنتاج ويحقق أرباح طائلة من فائض قيمة العمل، وحصوله على النصيب الأكبر من الأرباح في وقت لا يحصل العامل إلا على القليل فقط، مما ينجم عنه عدم العدالة في التوزيع، بسبب تدهور أخلاقي لأصحاب المال، وترتبط عدم العدالة في التوزيع بوجود أصحاب المال، الذي يرتبط وجودهم بوجود المجتمع الرأسمالي، ولذلك فإن تحقيق العدالة في التوزيع، يكون بالتحول إلى الملكية الجماعية في المجتمع الاشتراكي.<sup>(1)</sup>

## 2- ألفريدو باريتو Vilfredo Pareto

ارتبط بشرح أفكار مكيافيللي ودارون"، وتفسير القوى الحقيقية التي تحدد التوازن في النسق الاجتماعي، وتقسيم النشاط الاجتماعي لنمطين أساسيين الأول منطقي (Logical)، يتطابق فيه الغرض الذاتي أو يتحقق بأسلوب موضوعي، والثاني اللامنطقي (Nonlogic) يختلف فيه الغرض الذاتي عن النهاية الموضوعية، ويتكون منها معظم النشاط الاجتماعي، وأسس لعدة أنماط من القوى أو الرواسب التي تحدد التوازن، وفئات الرواسب الأساسية عند باريتو هي:

- غريزة التألف التي تعمل على اندماج الأنواع المتشابهة، والأشياء والأفكار وتوجه الفعل الإنساني.
- الجماعات الدائمة مثل الأسرة والعلاقات الأسرية، والتي تميل للمحافظة على هذه التجمعات.
- الحاجة للتعبير عن المشاعر بالأفعال الخارجية مثل الصلاة أو التصفيق عند استحسان شيء ما.
- الرواسب المتصلة بمحبة الجماعات البشرية، والرغبة في التطابق معها، أو تفاديها كالشفقة والقسوة، والتضحية بالنفس، وتكامل الفرد مع الآخرين، كالمساواة، ورواسب الجنس غريزة عند الإنسان.<sup>(2)</sup>

يرى "باريتو" أن طبقة العامة، هي عامة الناس الذين لا يحتلون مراكز اتخاذ القرار، والمسؤولية ولا تؤثر أعمالهم في مستقبل الآخرين، مثل أفراد النخبة الحاكمة، وغير الحاكمة، ويرجع الصراع بينهم لرغبة احتلال النخبة مواقعها القيادية، والحفاظ عليها أطول مدة ممكنة، وعدم منح الفرصة

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، النظرية في علم الاجتماع، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 ص ص 87-88.

(2) عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة الإسكندرية 2006، ص ص 47-48.

لأفراد طبقة العامة في المشاركة في اتخاذ القرار، والمسؤولية مما يزيد حدة المنافسة بينهما، برغبة النخبة في المحافظة عليها وطبقة العامة برغبتها في منعها للوصول إلى مواقع النخبة.<sup>(1)</sup>

أكد "باريتو" أن تحقيق التوازن داخل النسق الاجتماعي، بتوقعه التغيرات الخارجية عن طريق مجموعة من العوامل الداخلية (عاطفة الثورة)، أو القوى السيكلوجية التي تلعب دور أساسي في المحافظة على النسق، والتي تدفع المجتمع إلى استعادة التوازن، وبتوزيع الثوابت أو القوى تتغير فئات غريزة التآلف والجماعات الدائمة، والتوازن من الدوران بين الصفوة الحاكمة، التي تمتص العناصر المتدهورة، وتمارس السلطة السياسية بصورة مباشرة وغير مباشرة، وبين الصفوة غير الحاكمة، التي تمتص مزيد من عناصر التفوق، ولكنهم ليسوا في مراكز القوة.<sup>(2)</sup>

**3- أوغست كونت:** أكد الفكر الاجتماعي أهمية الصراع في ق 19، ونتائج الثورة الفرنسية والصناعية التي حلت مختلف التغيرات البنائية، والمشاعر الوضعية اتجاه الصراع الفكري، والبنائي عند "كونت" بسعيه لتحقيق الاتساق العام للأفكار بين أفراد المجتمع، وتأكيد مشكلة النظام.

يرى أن تقدم الوضعية الأساس المتين والوحيد لإعادة التنظيم الاجتماعي، الذي حل محل الجو النقدي، الذي تعيشه أغلبية الدول المتحضرة الآن<sup>(3)</sup>، ويتم ذلك بقدرتها على بناء وخلق نظام من قلب الفوضى وليس هدمه، حيث تمر الوضعية بمراحل الفكر الثيولوجي (الخيالي)، والميتافيزيقي (المجرد)، والتفكير الوضعي، إذ لا يتحقق الاستقرار بدون نظام عام في ظل وجود اتجاهات متصارعة، بمحاولة "كونت" اكتشاف التغيرات الكبرى للحضارة الإنسانية، وإنشاء علم عام للمجتمع يتخذ مواقف إيجابية للقائم فيه بالفعل، ويعالج تنظيم الحياة الاجتماعية وتقسيم العمل، وربط بين النظام والتقدم في المراحل الثلاث، فالحركة يجب أن لا تؤدي لانهايار، وتفكك النسق الاجتماعي وتكون مع التقدم في خدمة الاتساق<sup>(4)</sup>

كما اهتم بقانون الحركة الاجتماعية والمجتمع، في حالة التوازن والاستقرار، بتنظيم الفكر والعقل الإنساني لتحقيق التوازن، واكتشاف قوانين تحكم التماسك والتضامن الاجتماعي، ونشأة المجتمع

(1) إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 132-134.

(2) نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمود عودة وآخرون، دار المعارف، القاهرة، 1998، ص 246.

(3) علياء شكري، علم الاجتماع الفرنسي المعاصر، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1972، ص 5.

(4) حسن شحاتة، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976، ص ص 204-208.

الإنساني والبيئة والتكوين الاجتماعي، وتأكيد "كونت" أولوية المجتمع بقيمه، ونظمه على الفرد وجعله الإستاتيكا الاجتماعية تدرس الظواهر المرتبطة مع بعضها البعض الآخر، بسبب عدم فهم أجزاء المجتمع منفصلة عن بعضها بقوله: "ضرورة وجود تناغم مستمر بين الكل والجزء في النسق الاجتماعي، ويجب أن تترايط عناصره في جو متوافق كلياً مع طبيعة هذه العناصر، لكن التناغم لا يتحقق بصورة الكلية، لكنه قائم، لأن بدونها يتحلل الكائن العضوي الاجتماعي تحلل كلي" (1)

هنا ظهرت أهمية الدولة الرافضة لرقابة سياسية وفكرية لتحقيق التكامل، وتفريق كونت بين الملاك وغير الملاك لعدم خوفه من الصراع الطبقي بينهما، بقدر الخوف من الفشل في تحقيق التكامل بين المهن، ونلاحظ الارتباط الوثيق بين عناصر النظام، الذي قدمه لإعادة بناء المجتمع لأن الثبات وتبادل العلاقات بين أجزاء النظم المختلفة، والقهر، والكبح الذي يحقق الثبات والتناغم بين العلاقات، كلها عناصر تحقق النظام الاجتماعي العام، كما اهتم بالجماعة ككل، والبناء الاجتماعي، والاتساق العام، وإيمانه بأن فلسفته الوضعية تستطيع أن تعيد النظام للمجتمع.

4- إيميل دوركايم: ركز على أهمية تحليل العلاقات القائمة بين النظم الاجتماعية، وبينها وبين البيئة الموجودة فيها، لاستعادة التوازن والاستقرار بين عناصر المجتمع المتصارعة، وتركيزه على النظام، وأنماط جديدة للتفاعل، ومشاعر التضامن داخله دون الاهتمام بالتقدم، والميكانيزمات التي تفرض النظام عندما تحصل على درجة من التضامن داخل المجتمع.

قدم "دوركايم" تقسيم العمل في مواجهة الصراع الناتج عن التنافس، وزيادة كثافة السكان بتحويل الصراع لمشكلة تباين في الأدوار، وحدوث التضامن، لأن وظيفة تقسيم العمل تحقيق، واستعادة التضامن، والتكامل في المجتمع، فيقول "إن وظيفة تقسيم العمل الأساسية خلق إحساس بالتضامن بين شخصين أو أكثر، بهدف خلق التماسك بينهم وأن يطبعهم بطابعه، مبرز الجوانب التعاونية في النسق الاجتماعي، على حساب الجوانب الأخرى، وتجريد مفهوم تقسيم العمل من علاقات التفكك والسيطرة، وصراع المصالح، وإرجاع الصراع للأشكال الباثولوجية لتقسيم العمل (الأنومي والشاذ) عكس "ماركس" يرى الصراع لتقسيم العمل يفرض على العامل موقف، يتعرض فيه لاستغلال فيزيقي

(1) أحمد زايد، علم الاجتماع، (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع

وعقلي في المجتمع الرأسمالي، إلى أن تتغير علاقات الإنتاج الرأسمالية، بينما دوركايم يرى عدم المساواة الناجمة عن تقسيم العمل أمر طبيعي، تقوم على قدرات طبيعية لا تؤدي للتنافس والصراع بل للتعاون والتضامن، المستمد من الضمير الجمعي القائم على التصورات، والعواطف بين أفراد الجماعة، لأن الأشكال الأنومية والشاذة فقط من تولد الصراع.

كما وضح عوامل تدعم التضامن والضمير الجمعي، وخلق تماثل عاطفي بين الأفراد وأسبقية المجتمع عليهم، مشيراً للقهر الخارجي الذي تمارسه الحقائق الاجتماعية على الأفراد، دون الاهتمام بقدرتهم على تغيير هذه الحقائق، وتوصل لقضايا تفسر الانتحار وعلاقته بالتضامن في الجماعات الأسرية، والدينية، والسياسية أهمها ارتباطه العكسي بالتكامل في الجماعة الاجتماعية. (1)

كما شكل الانتحار عامل سلبي في خلق التكامل الاجتماعي، بربطه بين أنماط محددة منه وأشكال بنائية، وميز ثلاث أنواع منه، أهمها الإيثاري في صياغة التكامل البنائي، بينما الأنومي والأناي يدلان على وجود خلل في تنظيم البناء الاجتماعي القائم، (2) وأظهر "دوركايم" أهمية وجود قواعد تربية أخلاقية تنظم السلوك يتعلمها الأطفال بالنتيجة الاجتماعية، لأجل تهذيب سلوك الأفراد والحفاظ على النظام الاجتماعي العام، وخلق كيان روحي للمجتمع، وتأكيد ضرورة إحياء الطوائف المهنية التي طورت لنفسها، أخلاق مدنية للعيش في وئام دون صراع، ودمج عقول الأفراد في فهم متبادل حتى لو ظلت مظاهر عدم المساواة البنائية قائمة، لأن من أساليب حل الصراع في المجتمع تشكل الالتزامات الأخلاقية للجماعات المهنية داخل نظم، وتكون مهمة الدولة بالتنسيق بينها. (3)

**5- ماكس فيبر:** طور "فيبر" كثيرا مستويات تحليل الصراع، بإضافة أبعاد زادت تعقيد عما كان عليه عند ماركس رغم تأثره به، بالتمييز بين ظروف التعبئة، والإنتاج، والملكية وأشكال متباينة من صراع الملكية داخل المجتمع الواحد، بمناقشة تعددية التقسيم الطبقي، وتنوع قنوات الاتصال التنظيمية، وتعتبر نظريته بداية نظرية التنظيم العلمية التي تصف الجهاز الإداري للتنظيمات وتأثيره على الأداء والفعالية والسلوك التنظيمي ومن خصائصها:

- تحديد المجالات الوظيفية، كالتخصص الوظيفي، وتوزيع السلطة اللازمة، لإعطائها أوامر تنفيذ تلك الواجبات، والأنشطة والأعمال الضرورية المحددة رسمياً، والثابتة وفق قواعد ولوائح محددة.

(1) أحمد زايد، مرجع سابق، ص ص 76-80.

(2) عبد الله عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 237.

(3) أحمد زايد، مرجع سابق، ص ص 82-83.

- وجود أساليب محددة للعمل، وتنفيذ المهام والواجبات، وبالتالي التعيين فيها للمؤهل فقط لأدائها.
- تقسيم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات هرمية، بنظام رئاسي وإشراف المستويات العليا على عمل المستويات الدنيا، ولجوء المرؤوسين له نتيجة القرارات الظالمة لرؤساء المستويات الإدارية العليا، بطريقة منظمة ومحددة، بغض النظر إن كانت عامة أو خاصة.
- قيام العلاقات بين العاملين وبينه،م وبين الجمهور على أساس موضوعي لا يسمح بالعلاقات الشخصية، التي تؤثر على الحكم السليم ويضعف الأداء.(1)

وأشار "فيبر" لوسائل الإنتاج العاطفي مساندة "الدوركايم، وسيجموند فرويد" "أن الفرد حيوان اجتماعي، له رغبات وأحاسيس عاطفية مليئة بالتضامن، والمشاركة داخل مجتمع محلي تتفاعل بينها، وتخلق معتقدات راسخة"، فالتضامن الوظيفي لا يحل محل الصراع، بل من مسار رئيسي له باستخدام عناصر عاطفية، تحقق سيادة الجماعة أو التنظيم، وتفرض البنية الهرمية ذات الهيبة والمكانة، والقوة وسيطرة جماعة على جماعات أخرى، في ظل ظروف معينة(عرقية)، وقد عرف القوة "بالاحتمالية وقيام فاعل بشغل مركز معين، وإقامة علاقة اجتماعية مع الآخرين، وفرض إرادته عليهم سواء برغبتهم أو تتم مقاومته، رغم أسس القوة بتركيزه على سلطة إطاعة جماعة الأفراد التعليمات الصادرة إليهم من مصدر معين.

كما رفض فيبر الوظيفية في تيار الاتجاه الوضعي، المهتم بالعلاقات المتبادلة بين النظم وأهمل كثيرا التحدث عن نشوء الصراع بينها، وفسح مجال محدود له، لأن الضروري من أهداف ومعاني لمجموعة ما، قد لا يكون كذلك لأخرى، مما يزيد احتمال ظهور الصراع داخل المجتمع فليس نفس المعنى الذاتي لكل الجماعات ذات العلاقة الاجتماعية الواحدة، فقد يتغير معناها الذاتي مثل تحول العلاقات السياسية من التضامن للصراع على المصالح.(2)

(1) سعيد ياسين عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص ص 11-12.

(2) السيد الحسيني، ومحمد علي محمد، ماكس فيبر، العدد الثاني، المجلد الرابع، مقال بالمجلة الاجتماعية القومية مايو 1967، ص ص 118-120.

اعتبر "سكوت"، و"دورنبخ" السلطة ترتبط بتحقيق الضبط، عن طريق سلطة الضبط وامتلاك صاحبها الحق في تقييم نشاط الآخرين، وزيادة الأساليب الموضوعية المعلنة للضبط من قناعة سلطة التقييم، بأهمية مهامها التنظيمية وخضوعها للتعليمات، والأوامر داخل تنظيم أكثر ضبط بسلطة ذات تنظيم إداري، وقائد بسلطة وقوة يطيع أوامره الآخرين، ونمط تقليدي بإدارة متغيرة وغير مستقرة، (سلطة فردية تراعي حقوق الأتباع، وتواجه صعوبات اصطدام حقوقهم مع إرادة القائد التقليدي، وتلاشي شخصيته بفعل التغيرات التاريخية، أو تصرفات أتباعه المستقلة)، بظهور التوترات وبؤر الصراع على السلطة، نتيجة ممارسات القوة داخل التنظيم بإطاعة، وتنفيذ الفرد أوامر وتعليمات القائد في العمل، وتحقيق أهداف التنظيم. (1)

نتج عن الانتشار السريع للتنظيمات الكبيرة، مجالات دينية، وتربوية، واقتصادية، ومركزية في قمة التسلسل الرئاسي للتنظيم بالشكل البيروقراطي لها، وقواعد رشيدة تهدف لتحقيق أقصى درجات الفعالية والإنتاجية، وتحديد أشكال البناءات التنظيمية، وتكيف العامل مع وضعه التنظيمي، مما يقيد حريته وشخصيته، وعدم قدرته على فهم الأدوار التي يقوم بها في علاقتها مع التنظيم ككل.

رأى "جون ركس" أن "فير" بالغ بالاهتمام بصراع النسق الإقطاعي القديم، والرأسمالي الرشيد الجديد في المجتمع الرأسمالي، وعدم تأييده التقدم الرشيد، بقيام أخلاق الرأسمالية على الإفراط في الربح، والنمو الرهيب للبيروقراطية الروتينية، المسيطرة على النظم الرئيسية في المجتمع، لدرجة خلقت حالة من الموت في المجتمع لعدم وجود مكان للقوى الكارزمية والمبدعة. (2)

### ثالثاً- الاتجاه التفاعلي الاجتماعي للصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

**1- التحليل الوظيفي وتصور الصراع التنظيمي عند جورج سيميل:** اهتم "سيميل" بوظيفية الصراع ومفاهيمه، كالمنافسة السلمية الإيجابية التي إذا اشتدت تصبح صراع، ولم يهتم بعدم وجود التعاون بل بالجوانب الحركية للظواهر الاجتماعية، والعوامل النفسية ومشاعر الكراهية، وتعارض المصالح والأهداف، لأن زيادة تجانس المصالح تقل حدة الصراع ليصبح شرعي يحقق أهداف ومصالح

(1) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، (مدخل للتزات والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1982، ص 80.

(2) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 94.

الجماعات، كالصراع الاقتصادي، لكن غير الشرعي يستخدم أساليب مشروعة وغير مشروعة تحقق مصالح أفرادها الخاصة، وتدمير الجماعات الأخرى، كالأنشطة التجارية<sup>(1)</sup>، والممارسة الاقتصادية صراع لا يحصل دائماً، لأن المتنافس ينظم جهده، وقوته للفوز على الآخرين، مما ينتج صراعات غير شرعية نتيجة المصالح الضيقة، والتنافس الاقتصادي سببه حاجات الأفراد المتعددة والموارد المحدودة، حيث يبلغ مداه في النظام الرأسمالي بين أصحاب رؤوس الأموال الساعية للمال والربح والعمال للحصول على العمل، متأثر بنظرة ماركس، وسبب للصراع كظاهرة إنسانية حتمية وتوجهه لفهم وتفسير مشكلات الصناعة، ومواقف العمل فيها بتصوره الجماعة بدل العلاقات الاجتماعية، ودراسة الصراع والجماعات الصغيرة، ومفاهيم الضبط الاجتماعي، وعملية التحديد الداخلي للمعايير، وارتباطها الوثيق بتفاعل الفرد مع الآخرين فيها .<sup>(2)</sup>

نظر "سيمل للسيطرة، أو القيادة "Superordination"، بتركيزه على أشكال التفاعل بين أفراد الجماعة، لأن تضامن أفرادها ليس بتجانسها فقط، بل بتوافر علاقات أخرى تحقق تنظيم الجماعة والمجتمع وبنائهما، كالسيطرة، الحرية، التكامل، التعاون، الصراع والانسجام، فاختلف مضمون النشاط سواء سياسي، أو اقتصادي، أو سري تكون أشكال التفاعل متماثلة فيه، إما صراعي أو تنافسي، أو تعاوني، وهكذا... والتي تنتج عنها عوامل التغيير الاجتماعي في المجتمع، فصراع الجماعات مثلاً يقوي درجة التضامن داخلها.<sup>(3)</sup>

عارض "ماركس" أن المجتمع لا يتكون من طبقتين، بل من عمليات مترابطة وغير مترابطة لا يمكن الفصل بينها في الواقع، مثلاً الاضطراب الاجتماعي، والإجرام ينشر فكرة التشتت، لكن الشعور بالخطر يزيد التضامن، والتعاون، وهكذا فإن العمليات الاجتماعية المختلفة أنساق منظمة تجعل البحث في أسباب الصراع يكون بالاستمرار الاجتماعي بدل التغيير الاجتماعي، ولفهم وتفسير الصراع تطرق "سيمل" لمجموعة من القضايا:

(1) حسين عبد الحميد رشوان، مرجع سابق، ص 83.

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التصنيع والمجتمع في علم الاجتماع الصناعي، ط2، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2010، ص 149.

(3) فريق موقع بوابة علم الاجتماع، ملخص شامل حول نظريات علم الاجتماع، 2018، ص 13، من الموقع الإلكتروني [https:// b-sociology. Blogspot.com](https://b-sociology.blogspot.com) ، تاريخ الزيارة: 2021/08/14.

- أن حدة الصراع تزداد كلما تورط، وانخرط، وتآلف، وتضامن عاطفياً أطرافه فيه، وكلما اتسعت منطقة الخصومات بينهم وزيادة مواجهته والتقليل منه يزداد التورط العاطفي لديهم.
- التماسك والانسجام بين أعضائه يزيد شدته وقوته، التي تسمح للبناء الاجتماعي للمجتمع ككل بتقسيم، وعزل أطراف الصراع.

- نظرة الأطراف المتصارعة فيه بإيجابية لإيجاده الحلول، والقضاء على التوتر والمشاكل.<sup>(1)</sup>
- نلاحظ في تحليل "سيمل استعمال الصراع، والمنافسة بنظرته للصراع نظرة وظيفية إيجابية تنعكس على النسق، واعتمد في تفسيره وفهمه على فكرة المنظور الوظيفي، الذي قد يحتاج في ذلك مداخل أخرى تضيف له النظرة الإيجابية نوع من الديناميكية الجديدة داخل النسق.

## 2- روبرت بارك والصراع الإيكولوجي (مدرسة شيكاغو): Robert Park (1864-1944)

- أثر "بارك" عالم اجتماع حضري أمريكي وأب مدرسة شيكاغو، بعد "وليام توماس إسحاق"، دراسة السلوك البشري "علم البيئة البشرية"، والعلاقة بين البشر وبيئاتهم الطبيعية، والاجتماعية، والحضرية وأهم عوامل الصراع، والتنافس لإحداث التغيير الاجتماعي، لأن المنافسة سمة أساسية للحياة وتقسيمها داخل المدن الحضرية مناطق للموارد والأرض، لأن المدينة نظام أخلاقي، ومكان طبيعي لها وبروز القوة والصراع، وارتكاز النظرية الإيكولوجية عليهما<sup>(2)</sup>، توصلت لجملة قضايا أهمها:
- تسود المجتمع الحضري عدة ثقافات متغيرة، لكل منها تاريخ خاص بها، لكنها لا تتفي وجود الحراك الفردي، بل تشجعه بكل أشكاله.

- المجتمع الحضري ليس نظام اجتماعي موحد، بل يضم عدة مجموعات تفرض كل منها حدود معينة، كما أنه مجتمع يؤدي للمضاعفة الاجتماعية ما بين الأفراد والجماعات.

وتصور "بارك" نمط المجتمع والصراع يتكون من مفهوم هرمي لمستويات التنظيم، كنموذج إيكولوجي للنسق الاجتماعي، قاعدته النظام الإيكولوجي (الحضارة والمجتمع المحلي المدينة) المرتبط بتوزيع الأفراد والجماعات في البيئة، وكفاحهم للعيش فيها، والنظام الاقتصادي المنتج والمستهلك للسلع والخدمات، وتقسيم المجال الحضري حسب الطبقة الاقتصادية، ثم النظام السياسي

(1) جوناثان تيرير، ترجمة محمد سعيد فرح، بناء النظريات الاجتماعية، دار المعارف، مصر، 1999، ص 112-120.

(2) فاطمة الزهرة أكنيك، أقلام فكرية، مقال بعنوان (المقاربة الإيكولوجية عند روبرت بارك)، العدد 4685، صحيفة المتقف، جويلية 2019، ص ص [www.almothaqaf.com/a/p](http://www.almothaqaf.com/a/p) 12-13 ، 2020/9/1 على الساعة 13:44.

وحله الصراعات بأساليب الضبط والعقاب الاجتماعي، ثم النظام الأخلاقي بالمجتمع والثقافة الحضرية بأعلى مستوى، وتنظيمه، وتسييره الأنظمة الأخرى في إطار ضوابط وتأثير المعايير والأعراف، والميراث الثقافي، والقوى الإيكولوجية المتتابعة لمراحل الاتصال، والهيمنة، والتنافس والصراع والاستيعاب الثقافي، وتوافق النسق العام للتنظيم الاجتماعي.<sup>(1)</sup>

الصراع عملية طبيعية يعتمد الاستقرار الاجتماعي فيها على التطور، وأن المجتمع نسق محكم يمر فيه الصراع بمراحل معينة، كما تستند الظواهر المعيارية للمكانة الاجتماعية، والاقتصادية والتعليمية، والثقافية، وتحدد مشكلات المجتمع الحضري، نتيجة تنافس، وصراع المصالح واختلاف قيم جماعة المصلحة، باستخدام المجموعة المتصارعة قوتها لتحقيق مصالحها، والفوائد الاقتصادية بالنظر لذات الفرد الاجتماعية (وضعه في البناء الاجتماعي، المكانة وغيرها).<sup>(2)</sup>

إن الصراع عند ماركس بين الطبقة البورجوازية والبروليتاريا، بينما عند "بارك" بين الجماعات المتنافسة في المجال الحضري، فالنظرية الإيكولوجية، والماركسية متمثلتان، بكون الصراع عملية طبيعية عامة للضبط، بمروره بمراحل معينة في تطوره وأساس حدوث ظواهر معيارية، وكلها ترى أن مشكلات المجتمع محصلة ديناميكيته بالضبط والصراع.

رابعا- النظرية البنائية الوظيفية الحديثة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية :

### 1 -نظرية الفعل الاجتماعي عند بارسونز:

أوضح "بارسونز" ذلك في كتابه "الفعل الاجتماعي"، بقوله أن "الفعل كل نوع من أنواع السلوك البشري الإرادي الطوعي، تدفعه وتوجهه المعاني التي يكونها الفاعل عن العالم الخارجي (معاني) يأخذها في اعتباره ويستجيب لها، عند قيامه بأي سلوك"<sup>(3)</sup>، حيث يرى أن التفاعل المستمر بين الأفراد يؤدي لتوقع سلوكياتهم مع بعضهم البعض، بقيام فاعل بفعل اتجاه الآخر، يجعل الأول

(1) جورج لابساد ورونيه لورد، مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة ربيع هادي، المؤسسة الجامعية للدراسات 1982، ص 267.

(2) [www.lib](http://www.lib) أو Robert.ezra. park :sociology , [www.goole](http://www.goole). Com/books.<sup>(2)</sup> 27.02.2019Uchicago.edu.retrieved نسخة محفوظة 27.02.2019 على موقع واي باك مشين.

(3) علي غربي وآخرون، علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية، المحدث، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 44.

يتوقع استجابة الثاني، أو يحدث عدم التفاهم، والاختلاف، والصراع لعدم تلاؤمها مع التوقعات مما يؤدي إلى عدم إشباع عند الفاعلين.

كما فرضت طبيعة المجتمع الحديث انتماء الفرد أو الجماعة، لأنساق اجتماعية متضاربة الأهداف، والمصالح ونشوء الصراع للتوفيق بينها، مما سبب تفكك اجتماعي امتد للنسق ذاته وفشله في أداء وظائفه المرغوبة، وتحقيق متطلباته الوظيفية المرتبطة بالأنساق الأخرى في المجتمع ووصوله للنظام ليصبح صراع فعلا، وظهور أفعاله نتيجة اختلاف الأبعاد البنائية بين أنساق الدائرة الكبرى للنشاط العام لها.<sup>(1)</sup>

إن فعل الصراع يحاول فيه اثنان أو أكثر من الفاعلين، تحقيق أهدافهم ومصالحهم ومنع الآخر من تحقيقها، ويراه الوظيفيين ضرورة وظيفية داخل التنظيم لحاجات النسق الاجتماعي، وضرورة وجود عوامل تعيد الاستقرار والتوازن للنسق، بتكامل وتماسك الأجزاء والأنساق، والاعتماد المتبادل بينها، وعليه فإن خلل أو تغير جزء من أجزائه يمكنه إحداث تغيرات في الأجزاء الأخرى.<sup>(2)</sup>

لم ينكر "بارسونز" القوة والصراع الطبقي الواقعي في المجتمع الحديث، رغم تقليده من أهميتهما واعتراف نظرية الصراع بالتوازن والاتساق، لكن لم يشكل عنده، وعند الوظيفيين عنصر بنائي للتغيير في نسق التدرج الطبقي الاجتماعي، بل مؤشر للضبط والاستجابة المنحرفة، لعدم المساواة والمكانة والقوة.

فشلت نظرة "بارسونز" أثناء تطورها التاريخي في مواجهة مشكلات الصراع، وأسسها الاجتماعية وعلاقتها بالتفكير الاجتماعي، بتحديدتها التغير داخل المجال المغلق للنسق، نتيجة تعارض الثقافة والبناء الاجتماعي، أو الضغوط والتوترات المستقلة للجماعات، والمصالح الطبقية، والثقافة الإيديولوجية، ورأيه أن نجاح النسق يكون بقدرته في تكوين وتطوير آليات تساعد الضبط الاجتماعي للتفوق على أشكال الصراع، بتحديد مصادره وتجاهل المشاكل الحقيقية له، والتركيز على المشاكل السطحية، كصراع النسق المهني، ومقاومة قواعد السلطة، استغلال الأقوياء للضعفاء اختلاف الثقافات باختلاف وتباين الأبنية... الخ.<sup>(3)</sup>

(1) علي سموك، مرجع سابق، ص 255.

(2) أنتوني غندر، مرجع سابق، ص 76.

(3) رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص

أكد "بارسونز" المظاهر التكاملية للتنظيم، وميكانيزمات تحقيقه، بسعيه لتفسير بقاء واستمرار النسق، مما يضع الصراع جانبا في التنظيم، ومعالجته تحقق تكامل النسق، وميز نوعين من تحليل التوازن والتغير البنائي من منظور التوازن، واعتبارهما مصدرين للتغير الخارجي، وممارسة البيئة ضغوط على التنظيم الداخلي، ولذا يجب مواجهتها والتكيف معها، إذا أراد تحقيق الفعالية.<sup>(1)</sup>

هكذا عالج المشكلات الصراعية دون مقابلتها بميكانيزمات الضبط الاجتماعي، لتفادي معضلة التنشئة، والضبط الاجتماعيين، للاهتمام بجوانب التوازن، والتناغم، واعتبار البحث عن مصادر الصراع يكون عن طريق ميكانيزمات يولدها النسق.<sup>(2)</sup>

## 2 - روبرت ميرتون:

سعى ميرتون لإبراز مكانة الاتجاه الوظيفي في دراسة قضايا النسق المتغير، واختلف عن مفكري هذا الاتجاه واقتراه من ماركس، باعتباره التغير ينشأ بحدوث الصراع، مما جعل هذه الفكرة تضع الصراع في جوهر النسق الاجتماعي، لكنه ابتعد عن آراء بارسونز في بعض القضايا أهمها تأكيده وجود تغيير يفرض نفسه، وينبثق من داخل التنظيم ويمارس عليه ضغوطات من البيئة الخارجية.

قدم إسهام بتأكيد مظاهر الرشد، ورد فعل لنظرية "فيبر" في التنظيم البيروقراطي المتميز بالقصور، والسكون المستمر، وانعدام الحركة فيه وصرامة وظائفه الرسمية، خاصة هبوط القاعدة الرسمية الضاغطة الجامدة المعيقة دائما وظيفية التنظيم منذ "فيبر" وبعده<sup>(3)</sup>، ولم يختلف مباشرة مع بارسونز الذي أكد تلاؤمية مستمرة للنسق (التوازن، والتكامل بالنسبة للوظيفية)، لتحقيق التوازن الدينامي أو المتحرك التي طورها ميرتون، بتأكيده أنه مثلما تتشكل حالة التكامل، والتوازن من الممكن ظهور حالة عدم التكامل والتوازن.<sup>(4)</sup>

(1) السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1975، ص 77.

(2) فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، ترجمة محمد عرب صافيل، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان 1998 ص 126.

(3) إسماعيل قباري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988، ص 291.

(4) رابع كعباش، مرجع سابق، ص 167.

أضافت تحليلاته مدخل سوسيولوجي يدرس الظواهر، والأحداث الاجتماعية والتوصل لنتائج دقيقة حولها، لعدم إيمانه بالنظرية التي حاول بارسونز إرساء قواعدها، وقام بمحاولة بناء نظرية متوسطة المدى، تفسر مختلف المجالات التنظيمية بصياغته ثلاث مفاهيم أساسية تتعلق بـ:

أ- **وظائف كامنة مقابل وظائف ظاهرة:** بملاحظة الظاهرة وتسجيلها بصورة سهلة، وشرعية وموضوعية، تعكس أهداف محددة تحافظ على النسق وأعضائه، كوظيفة المستشفى في معالجة المرضى، بينما الكامنة غير مقصودة، وغير معلنة تعكس أهداف خفية، وتكشف إجمالي الوظائف المساهمة في النسق وأعضائه والتنظيم الاجتماعي ككل، بشكل إيجابي أو سلبي (إنحرافية).

ب- **المعوقات الوظيفية مقابل الوظيفة:** أي عناصر اضطراب النسق الاجتماعي، لأن لكل متغير تنظيمي بعدين وظيفي إيجابي يحقق المتطلبات الوظيفية للنسق، ومعوق وظيفي غير مرغوب فيه سلبي، فيمكن أن يكون جزء من النسق وظيفي في وضع، ولا يكون كذلك في وضع آخر، كتقسيم العمل، والتخصص الوظيفي وظيفيا، يؤدي لإنجاز الأهداف وتحقيقها بفعالية، أو قد يزيد تنميط العمل وتكراره، وخلق نوع من الروتين وعدم الرضا، ورتابة العامل، مما يخفض معنوياته ومستوى أدائه في إنجاز الأهداف المبرمجة (1).

توصل أن المعوقات عوامل تهدد استقرار النسق، فيؤدي وظائف سلبية تؤثر على المجتمع تسبب عدم التكيف فيه، وتعيق تكامل وحداته البنائية، وإنتاج اختلال وظيفي يصيب أجزاء النسق الكلي.

ج- **البدائل الوظيفية:** افترض أن خصائص التنظيم ومقوماته البنائية، تؤدي لعدم فعاليته واختلاله الوظيفي، وتتعاكس سلبا على توازنه، وتكاملية وظائفه، وإنجازه للأهداف المتوقعة، لأن تحقيق الفعالية يكون بالبحث عن بدائل وظيفية، باعتبارها "استجابات محددة ووسائل فنية لإحلال بديل وظيفي محل الوظيفة المعوقة لإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة"، (صورة من صور السلوك تجد الحلول المناسبة لأي معوق وظيفي) (2).

(1) بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، (التصور والمفهوم)، دار الفجر، القاهرة، 2008 ص 132.

(2) سلاطنية وقيرة، مرجع سابق، ص 133.

أكد أن البدائل خيارات تتمتع بشرعية الممارسة والتنفيذ، لا تتوافق دائما مع الوظائف الظاهرة وتشير للنتائج الموضوعية التي تحدثها سمة اجتماعية، أو ثقافية معينة، وتفرض على الأفراد تبعيتها أو التكيف معها<sup>(1)</sup>، مثلا "ضبط القواعد القانونية في نموذج فيبر البيروقراطي يؤدي لإنتاج أنماط سلوكية محددة، تخضع لمبدأ القدرة على التنبؤ بها، لكن تخفي عدم رضا الأفراد بسبب تقييد حريتهم، والبديل الوظيفي يكون منحهم توقعات واسعة على مستوى الأفعال والأدوار، للشعور بالحرية والامتثال الطوعي للعمليات التنظيمية، واعتبر الدين وسيلة تأثير إيجابية على المستوى الاجتماعي، تدعم قيمة العمل في التنظيم، وقوة فعالة توجه وتضبط سلوكيات الفرد نفسه نحو العالم وتزوده بالدافعية لإنجاز النشاطات المختلفة"<sup>(2)</sup>.

إن التنظيم يتضمن أطر محددة لاستقبال أفعال رسمية لمواقع تنظيمية، تخضع لسلطة قانونية رسمية، تقلل الخلاف نتيجة الاتصال الرسمي المقيد، والأدوار المعروفة مسبقا، وتسهل تفاعل أفراد المكانة بعيدا عن اتجاهاتهم الخاصة نحو بعضهم، فيحمي الخاضع من الفعل الاعتيابي للقوة لأن أفعالهما مقيدة بالإدراك المتبادل لنظام الأدوار"<sup>(3)</sup>، المدعم بتوزيع القوة وعدم امتلاكهم توقعات متشابهة، أو تساوي المواقع التنظيمية ولا يمكن فرضها على الآخرين، إلا باحتكارهم القوة التفاضلية للهيمنة والسيطرة عليهم، وإذا لم ينجح ذلك ينشأ صراع نظام الأدوار بينهم، أو صراع يفرض توقعات أفراد المكانة العليا على المكانة الدنيا.

هكذا لم يهتم بالصراع بين الأنساق الاجتماعية، ومعالجتها التغير كخلل وظيفي، أو انعدام التوازن، بل نتيجة تدهور النسق الاجتماعي، والاستجابة المنحرفة لعدم مساواة المكانة، والقوة داخل النسق الاقتصادي، برغم تقليل "بارسونز" من أهمية القوة، والصراع، لكنه لم ينكر واقعية النسق الاجتماعي، والاقتصادي، ورفض تقسيم علم الاجتماع إلى نظريات تؤكد الصراع، وأخرى التوازن والنظام، كنوع من المماثلة العضوية ونظرة الوظيفية له كمعوق وظيفي، بعيدا عن دوره التأسيسي

(1) على عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق، ص 187.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 133.

(3) محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع)، دار مجدلاوي، عمان، 2008، ص 119.

في بناء وتكوين البناءات الاجتماعية والإبقاء عليها،<sup>(1)</sup> مما أبرز منظور توفيق في دراسة الصراع نتيجة النقد الذي وجه لمسلمات وافترضات الوظيفية من قبل منظرين أردوا التوفيق بينها، وبين مدرسة الصراع على رأسها دهرندروف لوكود وكوزر.

### خامسا- الاتجاهات التوفيقية الجديدة ونظرية الصراع في دراسة الصراع التنظيمي:

#### 1- لويس كوزر Lewis Coser:

أعاد كوزر الاهتمام بوظائف الصراع الإيجابية والسلبية "لزيل"، وطور مفهوم الصراع الوظيفي بنشر "دراسة" وظائف الصراع الاجتماعي، وتمييزه بين عمليتين للتفاعل الاجتماعي، الأولى المنافسة بوظائف إيجابية باستمرار، كنوع للصراع غير المباشر، وتقديم استقرار للعلاقات الاجتماعية، وإعادة الحيوية للمعايير الموجودة في المجتمع، ويقدم ميكانيزم لإعادة واستمرار التكيف، ومواءمة القوة وينمي اتحادات وائتلافات جديدة، ويقلل العزل الاجتماعي، ويحافظ على خطوط حدود الجماعة كما قد يؤدي إلى نسق اجتماعي أكثر مرونة، واستقرار وتكامل، والثانية وظائف صراع مباشر يتحكم أحد طرفيه في أهدافه، ووظائفه السلبية، أو الإيجابية، أو كليهما معا، مبينا أن النظام يخلق الصراع، والصراع يعيد للنظام توازنه.

لقد تأثر "كوزر" بدراسة "جورج سمبسون" "الصراع والمجتمع المحلي"، وربطها أفكار "زيل" (الصراع) ودوركايم (التكامل الاجتماعي)، باهتمامه بالجانب التكاملي للصراع بين مكونات المجتمع نفسه ومساهمته في تحقيق التكامل بين أجزائه المحلية، وبالوظيفية في فكرة الصراع، والتكامل، والتوازن بقوله "الصراع عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية، ونضال، وكفاح حول المكانة والقيم ومصادر القوة"<sup>(2)</sup>

اعتمد تفسيره الصراع على فكرة العرض والطلب، فمثلا ينشأ الصراع بزيادة عدد طالبي العمل عن الفرص المتاحة، لأن من محددات نتائجه على المجتمع نمط البناء الاجتماعي، باعتباره الأبنية

(1) علي عبد الرازق جليبي، والسيد عبد العاطي وآخرون، نظرية علم الاجتماع والاتجاهات المعاصرة والحديثة، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة، ص 57.

(2) عبد الباسط عبد المعطي، في نظرية علم الاجتماع، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 1973، ص ص 145-169.

الاجتماعية تختلف في أنماط الحراك الاجتماعي، وأنواع نظم صمام الأمان الموجودة بها، ومدى السماح بالصراع وانتظامه وطوله، ودرجة تضامن الجماعات ومستوى المشاركات الجمعية.<sup>(1)</sup> ميز "كوزر" بين الصراع الداخلي وانتظامه في معايير داخل النسق، وظيفي يؤدي للتكامل والعكس إذا لم يتحمل ما يفرزه المجتمع منه<sup>(2)</sup>، أما الخارجي مع الجماعات الخارجية يزيد التماسك وطاقات الجماعة الداخلية لمواجهة الخارجية، مما يقلل الصراع الداخلي، وظهوره يؤدي لانهايار وانقسام الجماعة، لأن الجماعة المترابطة العالية التفاعل، والاندماج الشخصي في البناء الاجتماعي تكبت الصراع، وبظهوره يصبح عنيف، عكس الجماعة المنقسمة المتسعة له، والتي تحرك طاقات أفرادها في عدة اتجاهات.<sup>(3)</sup>

حاول "كوزر" دراسة علاقة النظام بالصراع والتقارب بينهما، لأن النظام يؤدي لصراع يكبته المجتمع وينفجر فيه بعنف، بينما يحقق توازن بظهوره في أنماط البناء الاجتماعي المختلفة، لكن هذا ليس محاولة توفيقية بين نظريات الصراع والتوازن، لاعتماده مفهوم وظائف الصراع التي تحقق التوازن، والثبات "الزيمل"، ورغم اعتبار البعض الفهم الماركسي للصراع وظيفي يحقق غاية نهائية بتغيير علاقات الإنتاج لمصلحة طبقة البروليتاريا، ومجتمع لا طبقي باختلاف مصادره ونتائجه عند ماركس كليا عن فهم كوزر للصراع.

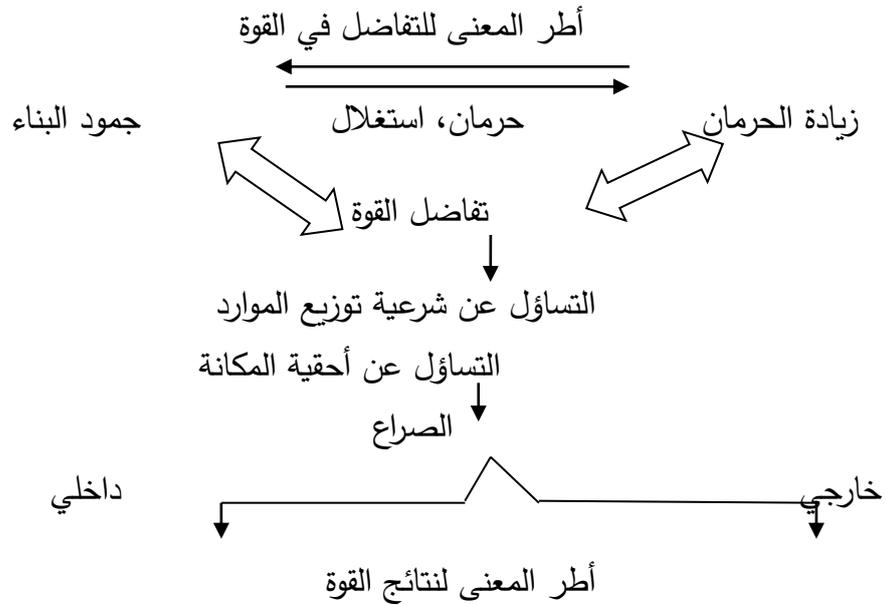
نستنتج أنه يرى الحالات الغامضة كالتماسك، والتكامل، والتوازن، والتنظيم المعياري، والتعادل والقابلية للتوافق تعزز بصراعات متكررة منخفضة في النظم الاجتماعية المرنة، لكن في تحليله الصراع وقع في نفس أخطاء تحليل "بارسونز"، لذا اعتبرت فرضياته غير واقعية، خاصة إدراكه أن الظروف التي سحبت الشرعية من النسق المسئول عن توزيع الثروة من أسباب الصراع، لأن زيادة تساؤل الجماعة المحرومة عن شرعية النظام الموزع للموارد النادرة، يزيد احتمالية تفجر الصراع ورغم تأكيده مثل دارندورف إهمال النظرية الوظيفية أبعاد القوة والمصلحة، لكن لم يقتف أثر ماركس بتأكيدهما نتائج الفوضى، والتخريب والتفكك، وهكذا انعكاس القوة يظهر ازدواجية الهيمنة والخضوع، والحرمان، والتماسك، وإعادة البناء.<sup>(4)</sup>

(1) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 167-168.

(2) عبد الباسط عبد المعطي، مرجع سابق، ص 169.

(3) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 169.

(4) محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 105-106.



- التضامن، تأسيس الهوية
- تشكيل الوعي، إلغاء الانقسامات
- تعزيز الشعور بالانتماء
- وضع قواعد معيارية جديدة
- ضمان أمان الجماعة
- ثبات واستمرارية

- الشكل رقم (02): يبين القوة والمعنى في أطروحات لويس كوزر

- المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع-التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع، مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 107.

## 2- نظرية التحليل الاجتماعي والصراع التنظيمي ديفيد لوكوود David Lockwood:

رأى "ديفيد لوكوود" أن اهتمام بارسونز بمشكلة النظام العام في المجتمع دفعه لتقييم نظرية النسق الاجتماعي، ونقدها بمعايير عامة تنظم "حرب الكل ضد الكل"، وإثقال نظريته بافتراضات لدور العناصر المعيارية في الفعل الاجتماعي، وإهمالها العوامل المتصارعة التي تشكل البناء التحتي له وتركيزها على عمليات تضبط بناء الدوافع معياريا للمحافظة على الاستقرار الاجتماعي، وتتكون المصالح المتصارعة عند "لوكوود" من طبيعة مغايرة للمصالح التي يسعى الفاعل لتحقيقها أثناء توافقه مع التحديد المعياري للموقف (مصالح معيارية)، أي تحليلها بطريقة مستقلة عن البناء المعياري.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 170.

يرى "وجود آليات في المجتمع الإنساني تجعل الصراع حتمي وعنيف لا مفر منه" (1)، لوجود عوامل التفاوت والتفاضل في القوة داخل المجتمع، واستغلال جماعات لجماعات أخرى، وتكوين مصدر كامن للتوتر والصراع داخل الأنساق الاجتماعية، ففكرة المصالح المتصارعة فكرة ماركسية لاشك فيها، فالواقع الاجتماعي يتضمن تناقضات أنتجت تغيرات نتيجة عملية الصراع القائم بينها فالنظام الإقطاعي حسب ماركس حمل تناقضات أفرز رأسمالية بتناقضات أدت لسقوطها وانهارها وظهور الشيوعية، فاستنتج "ماركس" و"انجلز" أن تلك العمليات تنتج ديناميكيا التغير، من خلال التناقضات الملازمة للعلاقات الاجتماعية، وبالتالي يكون هدف التحليل الاجتماعي فهم وتنشيط هذه التناقضات. (2)

خلق "لوكوود" علاقة جدلية بين الصراع والنظام، واحتواء المجتمع لهما، دون التركيز عليهما بإيحاء فكرة البناء التحتي وسيطرة عنصر على آخر، وتقديمه حل معياري لمشكلة النظام رغم نقده له، لكن اعتبره من عناصر النسق الموجود مع المصالح المتصارعة، والقوة الناتجة من الصراع على الموارد النادرة وشرط وجود النظام المعياري، الذي قد لا يوجد دون صراع مصالح من أجل ضبط الصراع، لأن استمرار النظام مرهون باستمرار النظام الواقعي" (3)، حيث أكد "هوبز" و"بارسونز" أن حل مشكلة النظام يعني حل مشكلة الصراع، وأن المعايير تحقق مستويات متعددة للتكامل وإطار مرجعي لاختيار الأهداف، ووسائل تضبط النظام، وتمنع الصراع داخل المجتمع حسب "بارسونز"، وهكذا لم يأتي "لوكوود" بجديد للعلاقة الجدلية لاستمرار تحكم المعايير في نسقه النظري للصراع الذي يعد ضمان للاستقرار داخل المجتمع.

كما نقد "بيرسي كوهن" آرائه أنه باستمرار النسق المعياري تستمر المصالح المتصارعة، أي تحكم "أ" في "ب" واستمرار "أ" يتطلب استمرار "ب" لكنها قضية غير منطقية، فالأفراد يبنون أسوار للدفاع عن المدينة، لكن عدم بناءها لا يعني عدم الدفاع عنها، إذا النسق المعياري يستمر باختفاء قوته بتوفيره ظروف استمراره بنفسه، فالتفاعل الاجتماعي له عوامل داخلية غير ثقافية تنبع من طبيعة الفرد نفسه، كالرغبة في سد الجوع، السفر... الخ وثقافية كالمعتقدات، والمعرفة... الخ

(1) عدلي علي أبو طاحون، في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر دون سنة، ص 274.

(2) عدلي علي أبو طاحون، مرجع سابق، ص ص 277-279.

(3) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 156.

وخارجية تفرق بين الأفراد الفاعلين، والموضوعات الفيزيقية (نظرة الفرد الشخصية للمجاعة مثلا) وسلوك اجتماعي منظم، واتجاه ثقافي تظهر كلها عدة سلوكيات<sup>(1)</sup>، بينما يظهر الصراع من التفاعل نفسه، أي من العناصر التي تميز الحياة الاجتماعية كالتعاون والتبادل، « فدخل الفرد في صراع يكون بحاجة لحلفاء يتفاعل معهم، ويظهر الصراع، التعاون، والتبادل... الخ، من خلال ظروف الحياة الاجتماعية والثقافية».<sup>(2)</sup>

تأثر "لووكود" بنمط فيبر المثالي بإعطاء النظام أهمية أكثر من الصراع، وتفاعلهما معا في المجتمع، وتقديمه نموذج لا يكشف عن الصراع الطبقي أو الجماعي، عن طريق تحديد علاقة الأفراد بعالم الأشياء والثقافة، والعناصر التي تجمع المجتمع بتجاهل الصراع، بتركيزه الواضح على عناصر النظام عدا مشكلة التناقض والتعارض لاعتباره المصالح بؤرة تتحدد حولها علاقات الأفراد. كما شكلت الشريحة المادية من توزيع سلطات وموارد أسس الانقسام الاجتماعي، وتصنيفه كمنظر صراع، لاعتباره القدرة على تحديد مجال واحتواء الصراع الاجتماعي، تتوافر لدى العوامل المعيارية والالتزامات القيمية، من خلال إرساء الوعي والتماسك الاجتماعي، وهذا ما يعرف بالمزوجة بين المادية، والمعيارية، التي تفسر تحقق النظام الاجتماعي والفوضى<sup>(3)</sup>

### 3- رالف دارندورف Ralf dahrandorf:

من أبرز ممثلي اتجاه الصراع المعاصر في علم الاجتماع القائم جزئيا على الماركسية الكلاسيكية، بإبراز الاهتمام بتحليل التغيرات، والصراع، والعنف في البناء الاجتماعي وتوجيه انتقادات للاتجاه البنائي الوظيفي، إذ يرى ضرورة معالجة التغيير في ضوء الصراع الطبقي للطبقة باعتبارها، "جماعة أفراد توجه نشاطها ضد فرد أو جماعة، بسبب التوزيع الغير العادل لوسائل الإنتاج، والقوة، والسلطة، وسعي أصحابها للاحتفاظ بها، مما ينشأ الصراع بين من يملك، ولا يملك القوة مما يؤدي للتغيير في المجتمع."<sup>(4)</sup>

(1) أحمد زايد، مرجع سابق، ص ص169-170.

(2) Percy Saul, Cohen : Modern Social Theory, (Study in Sociology), delivered from the UK, 1970, p 120-121.

(3) جون سكوت، (تحرير)، خمسون عالما اجتماعيا، ترجمة محمود محمد علي، الشبكة العربية للأبحاث والنشر بيروت، لبنان، 2009، ص ص 340-341.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 79.

حلل شدة وحدة الصراع وأرجعه للطاقة والعواطف التي يثيرها، وأهمية التغيير والهزيمة والعنف الناتج عن الوسائل المستخدمة، لعدم تحقيقه تغيير راديكالي في البناء" (1)، منادي في كتابه "الطبقة والصراع الطبقي في المجتمع الصناعي"، بتحليل التغيير والصراع في ضوء أفكار "ماركس" الاجتماعية والاقتصادية، خاصة صراع الطبقات في المؤسسات الصناعية، لكنه انتقد تفسير الصراع الاجتماعي، باحتلال النزاع مكانة رئيسية في فكره بقوله «يببدو الصراع متواجد ليس في الحياة الاجتماعية فحسب، بل حيثما كانت الحياة» (2).

حافظ "داهرندوف" على القوة، والسيطرة، ومصادر الثروة، وأمور الحكم بوجود حاكم ومحكوم في المجتمع، كنظام رغم تحديثات النظام والطبقة الرأسمالية، وما بعدها ونمو الطبقة الوسطى (3)، لأن القوة والسيطرة تجعل التنظيمات الاجتماعية متسقة، وتدفع للتغيير الاجتماعي لإعادة تقسيم القوة وتمركز السلطة مما ينتج الخضوع والاستغلال، فالصراع ينشأ بين مواقع السيطرة والخضوع في المجتمع الصناعي من علاقات السلطة (اقتصادي)، وليس علاقات الإنتاج كما قال "ماركس"، بينما عند "داهرندوف" سياسي أكثر لأن السلطة "احتمال طاعة أشخاص معينين لقائد جماعة معينة" (4). يرى "داهرندوف" تشكل المجتمع من مجموعة مسيطرة خاضعة يحدث صراع بينهما، نتيجة عدم الرضا عن تقسيم الموارد المادية (السلطة، الدخل، والملكية)، ووجود رموز ثقافية تسبب الانسجام أو الخصام بين الأفراد، نتيجة اختلاف مفهوم حق تملك السلطة المادية التي ينشأ عنه صراع، بينما ترى الماركسية أن العدالة الاجتماعية، متغير بنيوي يثير الصراعات الاجتماعية بوجود توزيع غير عادل للثروة" (5)، لأنه في كل المجتمعات والظروف التاريخية يمكن الإفصاح عما يلي:

- أن علاقات السلطة خاضعة يتوقع منها الفرد القيادي سيطرة اجتماعية بموجب الأوامر والتعليمات الواقعة على سلوك الفرد الخاضع، وتنتج السلطة صراع وتقدم تسهيلات وظيفية للمجتمع ككل.  
- إن شرعية علاقات السلطة تتضمن إحدى وظائف النسق القانوني (عادات ومعايير شبه قانونية).

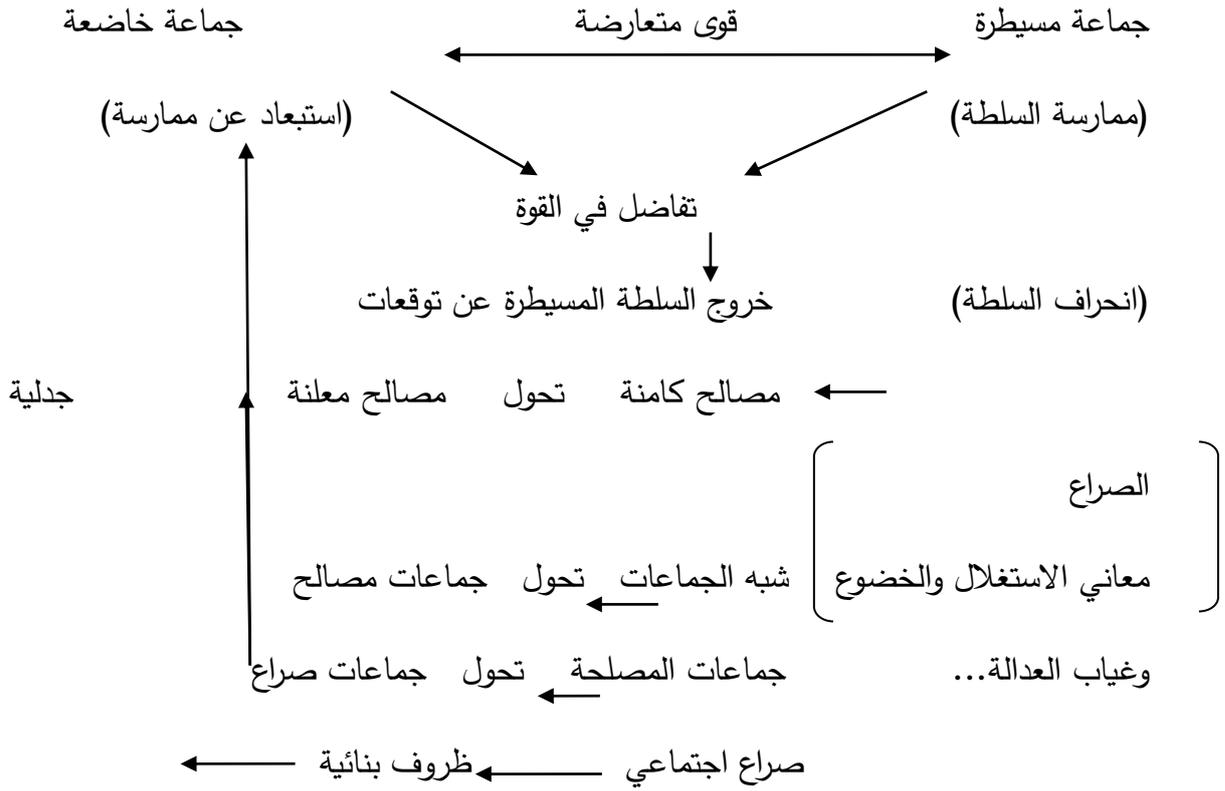
(1) مريم أحمد مصطفى وآخرون، التغيير الاجتماعي ودراسة المستقبل، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2004 ص ص 128-129.

(2) نذير الزبيبي، مرجع سابق، ص 147.

(3) محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 96.

(4) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 184.

(5) أكرم حجازي، النظرية الاجتماعية، مكتبة نور، الجمهورية اليمنية، بدون سنة، ص 47.



-الشكل رقم (03): مخطط نظرية الصراع عند "دارهندوف".

-المصدر: محمد عبد الكريم الحوراني، مرجع سابق، ص 101.

لقد قسم التنظيمات الاجتماعية إلى مجموعة خاضعة، وأخرى مسيطرة، ووضع مرهون بالقوة والسيطرة يدفع الجماعة للتمرد في جماعة حزبية، ونقابات تحدد وتعلن أهدافها، ومصالحها للقيام بتمرد اجتماعي ضد الجماعة المسيطرة، وتشكل تنظيم اجتماعي جديد لصراع لاحق، بجدلية أن القوة انحراف عن نظامية السلطة، لكن دارهندوف يجسد الطبقة لجماعة القوة، وصراع الطبقات صراع قوى، ونتاج القوة المرتبطة بالأوضاع الوظيفية والمصالح، ونفوذ التغيرات البنائية، لأن الأوضاع الجديدة قوة متعاضلة.

كما تبني كلمة وظائف الصراع الاجتماعي "كوزر"، من خلال صيانة الأنساق الاجتماعية وعدم تجاهل التكامل، لارتباطه بمحددات الدور والتنشئة، والحراك، والقيام بإدارته وعدم تجاهله لتنظيمه والتعايش معه<sup>(1)</sup> ولم يتخلى عن التوازن، لأن المجتمع يكشف الاستقرار والاتفاق، والتغيير والصراع

(1) غني ناصر حسين الفريشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011 ص 312.

والقوة «فلا يمكن تصور حقيقة الواقع إلا بوضع اليد على التفاعل الجدلي، بين الثبات والتغير والتكامل، والصراع».<sup>(1)</sup>

لقد وجه له نقد بأنه اعتبر الصراع تكيف وتكامل، فكانت نظريته أقرب للبنائية الوظيفية منها إلى نظرية الصراع، وأفرط في تبسيط منابع الصراع الاجتماعي، كما أن قضاياها عامة ويصعب استخدامها وغير ملائمة لفهم مواقف معينة.

#### 4- نظرية فرانك باركن والقيم والصراع في المجتمع الحديث: Franck Barkin

حاول "باركن" وضع أفكار وتحليلات حديثة للربط بين القيم والصراع، وطبيعة العلاقة المتبادلة بينهما في المجتمع الحديث، وتبني رؤى ماركسية أكثر حداثة وواقعية، في كتابه "اللامساواة والطبقية، والنظام السياسي، والتدرج الاجتماعي في المجتمعات الرأسمالية والشيوعية"، وتحليله المصادر الاجتماعية للاستقرار في المجتمعات الحديثة، وأن سبب الصراع امتيازات تتمتع بها فئة دون أخرى، واختلافات القيم ووعي طبقات المجتمع، مما يولد حراك اجتماعي، وميز "باركن" بين ثلاثة أساليب يتم بها تنظيم القيم هي:

1- جماعات مسيطرة تملك قيم مسيطرة، تأسس الإطار الأخلاقي والأفكار، ومسلمات عامة في المجتمع.

2- نسق قيمي راديكالي، يطرح إطار أخلاقي بديل للمجتمع، ويقدم إشارة ضمنية لإعادة تنظيم المجتمع.

3- نسق القيم الخاضعة في المجتمع التي تنتج جماعات خاضعة غالباً، وتزود أفرادها بأساليب الامتثال والتكيف، وحقائق غير مرغوب فيها حول اللامساواة، والمكافآت المتوقعة، بغض النظر على تقبلها.<sup>(2)</sup>

لقد وضح باركن العلاقة بين القيم والصراع في المجتمعات الحديثة، بالبيانات الإحصائية التي تظهر وجود متغيرات في اللامساواة بين الطبقات، ومقارنته علاقة المجتمع الشيوعي والنظام الاشتراكي، بالموجود فعلاً في المجتمع الرأسمالي الغربي، وأن النظام الاشتراكي أكثر انفتاح عن

(1) عبد الباسط عبد المعطي، مرجع سابق، ص 144.

(2) آدم علي، بحث حول الماركسية، جامعة خنشلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 10 مايو

2013، الاطلاع يوم 2020/11/13 الساعة 16:23 من الموقع الإلكتروني: 1:41 pm

<https://khenchelaunivn.yoo7.com>

المجتمع الرأسمالي، مستخدماً إطار ماركسي يثبت علاقة النسق القيمي ونسق الصراع في المجتمع حيث يرى مشاركة العمال في الاتحادات العمالية، والصراع على الدخل المرتفع انعكاس للنسق القيمي، الخاضع لمحاولة تحسين الظروف المعيشية، أما النسق الراديكالي يسعى لإعداد عناصر التفكير لتغيير النظام الاجتماعي، وحل المساواة والإيديولوجيات البريطانية بالأحزاب السياسية الديمقراطية الاجتماعية (حزب العمل)، وإجباره تقليل المساواة باعتماد متغيرات إحصائية، كنظم التعيين للحصول على الوظيفة (توريث المهنة أو قيام الابن بمهنة الأب)، مقدار الحراك الاجتماعي الرأسي، وتكاليف الرفاهية من نسبة الإنتاج... الخ.

### سادساً - الاتجاهات والنظريات النقدية في دراسة الصراع التنظيمي:

نتيجة التناقضات البنائية للمجتمعات الغربية ظهرت الاتجاهات النقدية، مع مدرسة فرانكفورت أمثال "هوركهايمر" و"يورغن هابرماس"، ونظرية الفعل الاتصالي، لكن جاءت توليفة بين مشكلة الصراع والنظام، من خلال إسهامات نقدية قدمها "زايت ميلز، وجون ركس، ورائدل كولنز".

#### 1- الصراع عند راندال كولينز **Randell Collins** :

اعتمد "كولنر" الواقع وتحليل العلاقات السببية، التي تعكس الصراع والارتباط، وعلاقات الوحدة فيه، بتشكيل نظرية صراع تشمل مستويات العلاقات من مصادر متنوعة، أهمها أفكار "ماركس وفبير بعملية توليفية توصل إلى:

- الإنسان كائن اجتماعي وصراعي، والنظام الاجتماعي يوزع الأفراد حسب المصادر المتاحة لكل لهم، وتتنافس الجماعات المختلفة على تملك أكبر قدر من الأشياء المرغوب فيها بكثرة.  
- تباين الملكية في أي مجتمع والمرغوب فيه كالمال، المكانة، السلع ذات القيمة (لمساواة في توزيع الموارد النادرة)، ومحاولة الفرد تضخيم مكانته الذاتية للحصول على الموارد النادرة والقيمة.  
- الأفراد يعيشون في عوالم بنوها ذاتياً بحقيقة عقلية وأفكارهم، ومعتقداتهم، وتصوراتهم، ومحاولة الآخرين امتلاك قوة التجربة الذاتية لهؤلاء الأفراد، للقدرة على تشكيل أنماط الثقافة، والإيديولوجيا ووعي الآخرين.

- وجود صراع حول قدرتهم على التأثير في الآخرين، أو التحرر من تأثيرهم.<sup>(1)</sup>

(1) إبراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص

-استثمار الفرد أو أي طرف قدراته، ومهاراته وتصوراتهِ للظهور بوضع أفضل في عملية الصراع من أجل الامتياز السياسي يفسر التغيير السياسي، سواء داخل الدولة أو بين الدول ويستمر التغيير بواسطة صور عدم الاستقرار، والأزمات التي تمس مبادئ الشرعية وتنظيمات السيطرة وتدابيرها.<sup>(1)</sup>

ربط "كولينز" أعماله نمطياً بنظرية الصراع، نتيجة عدم المساواة في ملكية المرغوب فيه وله قيمة كالمال، والثروة، والمنصب، والسلع... الخ، لذا يجب على فرد الصراع تقوية مكانته، وموقعه لتحقيق مصالحه واستخدام مختلف الوسائل والإمكانيات لفرض السيطرة، حتى ولو بالقهر وتزييف وعي الآخرين، وإنتاج نمط ثقافي مختلف وقوي يعزز تميزه ويخدم مصلحته، في مقابل ذلك يحاول عديمي القوة، والمكانة تغيير الوضع القائم، لأن الفرد يكره ويقاوم الخضوع، وهذا التناقض بين الموقفين يولد الصراع.<sup>(2)</sup>

اعتبر "كولينز" التنظيمات مساحات للصراع، بسعي أصحاب القوة للسيطرة على من يخضعون لها وتحقيق فهم أفضل فيها، وبناء التنظيم بالجزئات المتوفرة، منها القهر المكافآت المادية مقابل النشاط والسلوك، أو الأداء المناسب، وضبط معياري لولاء الأفراد للمثاليات، ولكل نمط من الجزئات نتائج معينة، فالأفراد يقاومون ويرفضون القهر، بينما المكافآت المادية أقل تشكيل لحالة الاغتراب كما يوضح "كولينز"، لكن تنتج صراع مستمر حول الثمن المدفوع بقوله "الضبط المعياري النمط المرغوب فيه لأصحاب القوة"، لأن مشاركة الذين يخضعون لهم أصحاب القوة في أهدافهم تكون لديهم دافعية للتعاون، والطاعة، والعمل بجهد أكبر، لأن أهم طريقة للضبط نشر السلطة أو تعيين أفراد لديهم شعور التضامن والصدقة.<sup>(3)</sup>

إن التنظيمات المعتمدة للضبط المعياري يمكنها توقع صراعات مستمرة حول السياسة، لأن السياسي الذكي يمزج بين الحوافز المعيارية والمكافآت المادية، والتهديد، والقهر، من أجل إدارة الأفراد وتغطية أمورهم بشكل روتيني وإبقائهم تحت ضبط مستمر، بجمع "كولينز" بين المستوى الفردي الذاتي، والجماعي الموضوعي في تناول الصراع، واعتمد مصادر اجتماعية، واقتصادية

(1) إرفنج زايتلن، مرجع سابق، ص 230.

(2) جون سكوت، مرجع سابق، ص 224.

(3) رث والاس السون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، 2010، ص 239-241.

وسياسية وثقافية، ولكن قيمتها كسبب للصراع تعتمد الواقع والإطار الثقافي، الذي يحدد المرغوب فيه وله قيمة.<sup>(1)</sup>

كما يرى أن الصراع من العمليات الأساسية في التنظيم، ويتفق رأيه مع محتوى هذا البحث باعتبار التنظيم مجموعة مصالح مسيطرة تسعى كل مجموعة للسيطرة على الامتيازات، والترقيات والحوافز، والمناصب، والموارد النادرة، واكتساب الشرعية لتحقيقها، بسعي كل فرد لذلك وفرض نفوذه على غيره.

2- رايت ميلز: تأثر بالفلسفة البراجماتية وفكر ماركس، وفرويد، وفيبر، وتأثيرات مجتمعية لواقع المجتمع وخبرته بالواقع الاجتماعي، وثورته عليه نتيجة ما يسوده من أمراض ومشكلات، وتحليل بنائه الاجتماعي، وما يدور فيه من استغلال وسيطرة ونفوذ أنها ثورة اجتماعية على النظريات الكبرى للمجتمع، وأنه بناء متكامل يلعب فيه التوجيه المعياري دور كبير، وثورته على نظرية الأنساق الاجتماعية، والاهتمام بظواهر التشكل النظامي لأنماط التوجيه القيمي في النسق الاجتماعي وبشروط التشكل النظامي وبالتغيرات في الأنماط والتوافق معها، أو الانحراف عنها والعمليات الواقعية في ارتباطها بكل هذه الأشياء.<sup>(2)</sup>

اتفق مع "لوكوود" أنها لم تهتم بالقوة بل بعناصر الشرعية، مما نقل الأبنية النظامية للمستوى الأخلاقي أو الرمزي، بمحاولة ميلز "إثبات أن ما يحدث في المجتمع شيء أكثر من "البناء المعياري" "لبارسونز"، بتوضيحه "أن القوة لها دور كبير في المجتمع الحديث، ولا تقتصر فقط على وسائل صنع القرارات والتحكم فيها، بل تمتد للتحكم فيما يجمع عليه الأفراد والسيطرة عليهم"، بهدف جميع كتبه لمعالجة مسألة القوة في المجتمع الرأسمالي، وتوضيح كيفية تنشئة أفراد على تقديس النظم بأسلوب غامض بعيد عن الواقع الاجتماعي، وممارسة السيطرة، والتحكم للنظام الرأسمالي بتنشئة وتدريب الأفراد على أساليب هذه النظم.<sup>(3)</sup>

كما كانت دراساته المكثفة عن "صفوة القوة" و"ذوي الياقات البيضاء"، أن صفوة أفراد يحتلون مكانة عليا في الشركات الرأسمالية، والنظام السياسي والمؤسسة العسكرية، حيث أولى اهتمام للصفوة العسكرية، وما تلعبه مع عناصر مركب الصفوة الأخرى في السيطرة على المجتمع

(1) إرفنج زايتلن، مرجع سابق، ص 230.

(2) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 221.

(3) أحمد زايد، مرجع سابق، ص 227-229.

بامتلاك أعضائها مميزات محددة متماثلة، أهمها الأصل الاجتماعي المتماثل، وتبادل الأدوار فيما بينهم، وقدرة العمل بسرية، والانتماء لمكانة اجتماعية عليا، والثقة بالنفس، وإنكار سلطتهم، وهدم وإعادة بناء المؤسسات الأقل شأن، كما قال "ميلز" أن الرأسمالية الصناعية تؤدي للعقلانية الاجتماعية المتزايدة، وتخلف زيادة حكم الصفوة، والمركزية على مستوى المؤسسات التنظيمية وتأثيرها، بتقليص حرية الفرد وزيادة شعوره بالاغتراب".<sup>(1)</sup>

يرى "ميلز" أن الصراع يحدث بين الفئة المالكة التي تحتل مراكز القوة والنفوذ والتأثير في المجتمع، وفئة لا تملك كل ذلك، فالذين يمتلكون تلك المراكز أقل دخول في صراع مستمر، ودائم في المجتمع مع الفئة الأكثر شيوع في المجتمع، ولا تمتلك وسائل الإنتاج، والنفوذ الإداري والقوة السياسية، غير أن الصراع بينهما ينتهي غالبا لصالح الفئة المالكة (النخبة)، ضد فئة العامة أو الجماهير حسب ميلز.<sup>(2)</sup>

### 3-جون ركس:

طرح عدة افتراضات خاصة بالصراع في كتابه "مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية" بقوله "بدلا من تصور الأنساق الاجتماعية أنها منتظمة حول مجموعة من القيم المتسقة، يمكن تصورها أنساق تتضمن مواقف صراعية عند نقاط مركزية، قد تقع في حدود المساومة السلمية من جهة، والعنف الظاهر من جهة أخرى، ووجوده لا يؤدي لظهور مجتمع موحد، بل مجتمع جماعي فيه طبقتين أو أكثر، تمثل كل واحدة نسق اجتماعي مستقل نسبيا يضم أعضائها"، بينما تنطوي نشاطاتهم معاني سوسيولوجية يجب تفسيرها بالرجوع لمصالح الجماعة، التي تدخلت في الموقف الصراعى الذي يحدد العلاقات بينها، والمتسم غالبا بعدم التوازن في القوى وظهور إحدى الطبقات للوجود، لتصبح الطبقة الحاكمة التي تسعى لتحقيق نوع من الشرعية لدى أفراد الطبقة المحكومة ولكن في حالة التغير العنيف في ميزان القوى قد تجد الطبقة المحكومة نفسها في موقف لا تستطيع

<sup>(1)</sup>جراهام كينلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية، (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص ص 268-269.

<sup>(2)</sup>إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص ص 142-143.

فيه فرض نفسها وإرادتها الحاكمة، ولكنها تستطيع تحطيم الأساس الذي استندت إليه هذه الطبقة مما يحدث انقسامات في الطبقة المحكومة.<sup>(1)</sup>

كما أن تغير ميزان القوى لا يؤدي للثورة الكاملة، ولكن إلى نوع من التوفيق والإصلاح، حيث يؤدي موقف التهذئة في الظروف الملائمة لظهور نظام اجتماعي موحد، يمنح الأفراد حقوق الملكية المحدودة والسلطة السياسية المقيدة لشرعية أفراد معينين دون آخرين، ولكن تعتبر مواقف متغيرة وغير مستقرة بطبيعتها.

#### 4-هربرت ماركيز Harbert Marcuse (1898-1979):

أكد "ماركيوز" دور العقل الحاسم والثوري بعد تركيز المدرسة النقدية على البعدين السيكلوجي والميتافيزيقي، اهتم ماركيز بالبعد الاقتصادي، والسياسي، وتقديمه إسهام يربط الفكر النظري بالفكر العملي،<sup>(2)</sup> ووضعية إيجابية تحافظ على الأوضاع، فاتخذت فلسفة "هيجل" موقف رفض الأوضاع القائمة.

كما نقد الماركسية واعتبرها نظرية نقدية اجتماعية تحلل المجتمعات ضمن إمكاناتها ووظائفها وتحدد الاتجاهات ترجع لما وراء الوضع الراهن للأمور، أي تماثل نظريتهما للمجتمع القائم آنذاك بالبحث عن قوى تكشف زيفه وتجاوزه لوضع مغاير له، ببحث "ماكيوز" عن القوى المغايرة الحديثة للوضع المعاش، وفلسفة تقدمية تميز الإنسان ليصبح خلاف ما هو عليه لعدم فهمه إلا في حركته الدينامية، وعدم وجود فاصل بين تاريخية الإنسان وتحقيق ماهيته، ونقدها افتراضها تناقض قيام المجتمع الرأسمالي بقلب وتهيئة الظروف للانتقال للاشتراكية، أي بين طبقة أصحاب المال والعمل وطبقة العمال.<sup>(3)</sup>

اعتقد أن التناقض بين قوى الإنتاج وعلاقاته ليس سبب قيام ثورة وصراع طبقي، لأن قوى الإنتاج في المجتمع الرأسمالي الحديث لها القدرة على إنتاج الثروات الضخمة لإفادة الجميع

(1) جون ركبس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف الإسكندرية 1997، ص ص 323-326.

(2) هربرت ماركيز، العقل والثورة، ترجمة فؤاد زكريا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 3.

(3) محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، (الرواد والاتجاهات المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة 2014، ص 364.

بدرجات متفاوتة، وحصول طبقة العمال على مكاسب تدعم الملكية الخاصة، والنظام القائم واندماجها في النظام الرأسمالي بدل الدخول في صراعات، لكنه رأى تناقض بين مستوى حياة العمال، وما يمكن توفيره في ظل ثروة المجتمع الهائلة كمصدر للاستياء<sup>(1)</sup>، وبالتالي فقدان دورها التاريخي الثوري في التغيير، وانتقالها للحركات الاجتماعية العالمية التي ظهرت في النصف الثاني من القرن الماضي كحقوق الإنسان، والبيئة، وحركات التحرر الفئوية الطلابية النسائية، والعرقية والدينية... الخ، ورفض المجتمع القمعي ويدعو للثورة عليه، بتأكيد دور العقل الثوري في حياة الإنسان، وعدم النظر للمجتمع من بعد واحد، لأنه عندما تتدخل الآلة مباشرة في إنتاج نمط العلاقات بين الفرد والمؤسسة المتحكمة في حياته اليومية الاستهلاكية، وتوجه وعيه لهدف رسمته الدولة<sup>(2)</sup> ومن أهم خصائصه:

- قدرة صناعية تقنية وافرة تنتج وتوزع السلع الكمالية، ومعدات عسكرية وشبه عسكرية (توفير السلع والخدمات غير الإنتاجية)، وارتفاع معيشي امتد للقطاع السكاني البعيد عن الامتيازات من قبل.

- درجة تركيز عالية على القوة الاقتصادية والسياسية، مرتبطة بدرجة مرتفعة من التنظيم الرشيد وفحص علمي وشبه علمي، واستغلال السلوك الفردي والجماعي في وقت الفراغ لأغراض تجارية وسياسية.<sup>(3)</sup>

أكد "ماركيوز" أن السمة السائدة في المجتمعات الرأسمالية، هي سيادة وسيطرة الإنسان على أخيه الإنسان، بتحليله النسق الثقافي والإعلامي، وسيطرة التكنولوجيا والنظام العقلي الرشيد على السلوك الإنساني، مما يعكس نوع من السيطرة السياسية الضمنية، ومن تم تكون العقلانية التكنولوجية معبرة عن منطق السيطرة على الإنسان، وتدعم الاستغلال والصراع الطبقي، مما يفسر سلوك الإنسان ذو البعد الواحد الذي انخرط في هذا النظام وأصبح جزء لا ينفصل عنه.<sup>(4)</sup>

(1) حسن محمد حسن، النظرية النقدية عند هيربرت ماكيوز، ط1، دار التنوير للطباعة والنشر، 1993، ص ص 7-8.

(2) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 564.

(3) هيربرت ماكيوز، الإنسان ذو البعد الواحد، ترجمة جورج طرابيشي، دار الآداب، بيروت، 1971، ص 192.

(4) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 564.

يرى أن طبقة عمال الولايات المتحدة الأمريكية أخذت موقف مناهض للحركات الطلابية والعمالية والبيض، ضد التمييز العنصري والعنصري للزنج باندماجها في النظام، لأن التغيير حسبه في المجتمعات الحديثة يتم بنجاح الحركات الاجتماعية، رغم إيمانه بكمون الصراع الطبقي، لكنه يؤمن بوجود الطبقات بقوله: "البورجوازية والبروليتاريا طبقتان أساسيتان في المجتمع الرأسمالي الذي غير من بنية وظائفهما، لأن المصلحة المهيمنة لتحسن وبقاء وضع ما، أدت إلى توحيد المتصارعين في المجتمع المعاصر"<sup>(1)</sup>

### 5- يورغن هابرماس Jurgan Haberma:

ارتبط عالم الاجتماع الألماني بالمدرسة النقدية، لاختلاف تكوينه المعرفي، والنظري، واتجاهاته الفلسفية عن سابقه مفكري الحداثة، بسعيه لتحرير الوعي الاجتماعي بنظرية تقوم على التواصل الإنساني، وعلم الاجتماع أحد مكونات مشروع لارتباطه بالمشكلات العقلانية الناجمة عن التحديث، وأهمية النظرية الاجتماعية في تحولات القيم الموجهة لعمل مؤسسات المجتمع، وأدى بنائه نظرية للمجتمع بإعادة بناء تاريخي للنظريات الكلاسيكية، ونقد نظرية الفعل الاجتماعي "لبارسونز" وتجاوز أطروحات النسق الاجتماعي وجمع بين النزعة الوظيفية والعقلانية لفيبر، وطور المقولات الماركسية من الداخل، محتفظ بالفرقة بين ما هو فني تقني، وما هو تطبيقي، لتوضيح دور التفاعل الرمزي في الحياة الاجتماعية.<sup>(2)</sup>

انتقد الفلسفة الوضعية لأنها عجزت عن إدراك أهمية البعد التاريخي في الحياة الاجتماعية، ما يخالف النظرية النقدية في مقولاتها، التي تتضمن تعذر فهم بناء المجتمعات، دون إدراك التتابع الموضوعي والكيفي للأحداث التاريخية.<sup>(3)</sup>

تخلى عن الماركسية كنظرية اجتماعية نتيجة تغيرات المجتمع البورجوازي، وضعف رغبة تحقيق تحرر اقتصادي، وتحلل طبقة البروليتاريا، واعتماد بناء ثقافي بورجوازي، وعوامل سياسية لإدارة المجتمع الحديث، وتفسير التحولات الراديكالية (النقدية) للنظام الرأسمالي العالمي، ورأيه لم يستوعب ماركس التطور التكنولوجي للتطورات الصناعية، ودعم أنساق ضبط الاتصالات الرمزية، والحركات

(1) إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 193.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمان، ص 456.

(3) السيد الحسيني، مرجع سابق ص ص 121-124.

الاجتماعية، لأن مصالح أنماط الإنتاج المعاصرة، ليست طبقية بل تكونت نتيجة الوعي التينوقراطي، ومواجهة النسق الاجتماعي لضغوط بنائية، وتوسط النظام الجديد تعارض بين المال والعمل، كما جاء به "دهرنروف، وكوزر، ولوكوود، و"توران" تغيرات بنائية في مجتمعات ما بعد الرأسمالية، وظهور طبقة الإداريين المثقفين (المتوسطة، أو أصحاب الياقات البيضاء).<sup>(1)</sup>

يرى أن ارتفاع مستوى معيشة المجتمع الصناعي دفع بعض الأفراد، للتخلي عن فكرة تحرير المجتمع من الاستقلال الاقتصادي، وبقاء الاغتراب الاقتصادي في ظل اغتراب ثقافي أوسع<sup>(2)</sup> وفقدت الطبقة العاملة المدافعين والمنتمين لها، لأن حتمية ماركس الخروج من أزمة اقتصادية وتناقض قوى، وعلاقات الإنتاج من ثورة وصراع طبقي، لكن رآها أزمة ثقافية تستلزم تعليم البشرية التطوير العقلاني والخلقي، وليس المعرفة التقنية فقط لبناء تفاعل للخروج من هذه الأزمة.

ميز أن قواعد التطور البشري أساسها المصلحة المعرفية المشتركة بين أفراد المجتمع، والعلمية أساسها التفاعل وطرقه بين أفراد التنظيمات الاجتماعية، وتأويل الأفعال بينهم، وسماها "الهيرمينيوطيقا أو علم التأويل"، بتوجهه لفلسفة اللغة، من خلال ثلاث مراحل هي:<sup>(3)</sup>

1- التحرر من فلسفة الوعي، أو منظومة الفكر التجريبي، التي ترى وجود علاقة بين اللغة، والفعل كالعلاقة بين الذات والموضوع.

2- اتخاذ الفعل صورتين فعل إستراتيجي غائي، وعقلاني، وفعل التواصل الذي يرمي للفهم.

3- يترتب على فعل التواصل عدة أمور كالعقلانية (نسق اجتماعي ديمقراطي، لا يستبعد أحد ونظام أخلاقي يكشف عنه بالأخلاق، ولا يحلل مضمون المعايير، بل طريقة التوصل لها بنقاش حر عقلائي)، وأن الفعالية امتلاك الأفراد الفعالية التواصلية وتطورها، لكن المجتمع المعاصر يقوم غالبا المجالات الرئيسية للحياة الاجتماعية كالسوق، الدولة، ومنظمات يسيطر عليها بالعقلانية الإستراتيجية/الأداتية.<sup>(4)</sup>

(1) محمد علي محمد، مرجع سابق، 544-545.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 130-134.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 457.

(4) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص ص 138-140.

**سابعا- نظريات التبادل الاجتماعي في تفسير الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:**

رؤية اجتماعية نفسية فسرت التغيير والاستقرار الاجتماعي، كعملية تبادل تفاوضية بين الأطراف المختلفة ونشوء العلاقات الإنسانية من تصورات غير موضوعية للتكلفة، والمنفعة، ومقارنة البدائل نتيجة فشل أداء البنائية الوظيفية في تطوير نظرية تعكس الواقع الإمبريقي، وتفسر السلوك الإنساني في مستوياته المختلفة، ورغم تباين آرائها يمكن الاستفادة منها في دراسة عملية التفاعل والتأثيرات المتبادلة بين أطرافه، وأهميته في الانتقال من مستوى أولي لمستوى المجتمع وتنظيمات معقدة التركيب.

**1- جورج هومانز Geirdg Hamans:**

تأثر "بباريتو" في تعريف التبادل "أنه تفاعل الأفراد التبادلي وجها لوجه، يعكس الأوجه النفسية والاقتصادية، والاجتماعية لتكون قاعدة التبادل فيما بعد بين المتفاعلين، قوامها أهداف وغايات اجتماعية، كالسمعة، والاحترام، والنفوذ الاجتماعي، وليس المنفعة المادية، باشتراك الفرد داخل جماعته في عدة عمليات تبادلية مستمرة، تستهدف القبول الاجتماعي من قبل أعضاء جماعته واحترامهم له مما يزيد مكانته، وبالتالي يقوم بتكثيف تماثله الاجتماعي لقواعد جماعته"<sup>(1)</sup>

عرف الجماعة الإنسانية "بمجموعة أفراد متفاعلين في نشاطات مختلفة"، يشكل التفاعل والتبادل نسق اجتماعي يتضمن بعدين بينهما، بعد خارجي يصف علاقة النسق الداخلي بالبيئة والجماعات الأخرى، وداخلي يصف علاقات التباين، وتكاملها مع العلاقات المتبادلة بين متغيرات أساسية كتفاعل يزيد التعاطف، مما يزيد النشاط نتيجة ارتفاع الود بين الأفراد، وقيامهم بنشاطات مشتركة عدا حالات الإكراه.<sup>(2)</sup>

أغل "هومانز" نشوء جماعات فرعية تختلف في مصالحها، نتيجة عمليات تعقد المجتمع وبالتالي تهيئة الظروف للصراع، وربط التفاعل بالتعاطف، والابتعاد عن الإكراه، والكرهية بين سلوكيات الأفراد، وتفاعل الفرد مع الآخرين بعقلانية نسبية لتحقيق هدف أو مصلحة معنوية أو مادية، عكس صراع الجماعات المتناسقة للحصول على السلطة، القوة، والمكانة... الخ، ومن تم

(1) مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية القاهرة، 2003، ص 277.

(2) إبراهيم عيسى عثمان، مرجع سابق، ص 217.

فسر التفاعل بالتبادل، لكسب المنفعة بالعاطفة، والمشاركة ووضع افتراضات حول عملية التبادل أهمها:

- يؤدي تكرار وتواصل التفاعل بين الأفراد لزيادة المودة بينهم، مما يزيد تعبير الشعور بها بزيادة أوجه النشاطات والتفاعل.

-زيادة مكانة الفرد تزيد امتثاله لمعايير الجماعة، مما يسهل تساوي الأفراد في المكانة، وعدم وجود سلطة طرف على طرف آخر، لكن التفاوت يخلق علاقات غير متسقة، وغير متساوية حيث شملت قدرة الفاعل على التقييم، وربطها بعوامل نفسية ليحصل على مكافأة تناسب توقعاته، أو تتجاوزها يزيد الرضا للقيام بنشاط حتى لو كان قديم كلما كرر النشاط أو ما يشابهه، وزيادة قيمة نشاط الفرد يجعله يكرره، وحرمانه حافز يصيبه بالغضب وسلوك عدواني، ووضع خطط وبدائل للفعل بحساب الفرد سلوكياته والنتائج المترتبة عنها، نتيجة قيمتها واحتمال النجاح، بناء على خبراته ليختار الأفضل منها. (1)

أضاف "هومانز" مفاهيم للسلوك والتبادل في كتابه "السلوك الاجتماعي"، كالكم، وعدد وحدات النشاط في فترة زمنية محددة، والقيمة والمكافأة، ودرجة التحفيز لنشاط ما، والثواب أو مكافأة الفرد بقيمة إيجابية، والكلفة، أو ثمن وحدة النشاط مقارنة بنشاط بديل، والربح (المكافأة ناقص الكلفة في نشاط معين)، لأن في علاقته التبادلية يقوم الفرد بنشاط ليحصل على نقود، نفوذ وقبول اجتماعي كالنقود مقابل تبادل تجاري (2)

لكن لم يستخدم الاعتراف الاجتماعي ليحصل على منافع أخرى، كالنقود في البيع والشراء، مميزا بين ميل الفرد للفرد، مانح المكافأة وتقارب وجهة نظرهما في الحالات العادية، وعقاب فرد لفرد آخر يؤدي لعدم استقرار العلاقة بينهما، وتصبح علاقات هروب مؤقتة بسبب العقاب والخسارة، فيحدث عداء يصل للصراع، بدل الاتفاق في تبادل المكافآت، ويكون أحدهما خاسر بسبب العلاقة غير المتكافئة.

وضح سلوك القوة والمكانة والتفاوت في البناء الاجتماعي، بقوله: "أن القوة قدرة الفرد على مواصلة الحصول على المكافآت المرغوبة، أي ثمن قيامه بخدمات أثناء التبادل، ولم يفسر المكانة

(1) نرمين محمد عبد الصمد، اسهام جورج هومانز في نظرية علم الاجتماع، دار الرياض للنشر والتوزيع، 2001 ص 133.

(2) معن خليل معن، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 177.

مثل أنصار الصراع، لتأكيد أهمية مكانة شخص ما للقبول الاجتماعي، فهو لا يحددها بل تتحدد من خلال جماعات أخرى، أو نتيجة تراكم الخبرة والتقدم في السن وبعض الأوضاع المهنية ذات المستوى العالي، التي يشغلها الأفراد وتميزهم بالمعرفة، والمهارة والثروة وحتى المستوى التعليمي.<sup>(1)</sup>

## 2-بيتر بلاو Peter Plaw:

حل "بلاو" نظرية التبادل الاجتماعي في الحياة الاجتماعية على مستوى العلاقات الفردية، في كتابه "التبادل والقوة في الحياة الاجتماعية"، باعتبار التفاعل مبدأ رئيسي للطبيعة البشرية، والتبادل يؤدي لاستقرار البناء وحدوث التغيير، وتجسيد العلاقة بين العلاقات الفردية والتنظيمات والمجتمع بقوله "يفترض التبادل الأفعال الطوعية لارتباط الحوافز، والاختيارات فيها بالمرود المتوقع من الآخرين، واعتبار الحياة الاجتماعية سوق تفاوض تتيح للفرد الاختيار بين بدائل"، محاول سد الثغرات النظرية والتطبيقية لنموذج فيبر، باهتمامه بمسألة الترشيد، والكفاءة أو الفعالية في التنظيمات الرأسمالية تحديدا، ورأى أن دراسة فيبر للبيروقراطية تضمنت فكرة وهمية، أن الترشيد التنظيمي يأتي فقط من أعلى التنظيم البيروقراطي، كما تضمن نموذجه المثالي حسب بلاو فكرة ضمنية أن عضو التنظيم البيروقراطي يتصرف بشكل رشيد فقط عندما تكون مهمته أو وظيفته محددة ومرسومة له بوضوح، بحيث يحرمه هذا التحديد من حرية التصرف والمبادأة الشخصية.<sup>(2)</sup>

رأى أن فسح المجال لتأييد ومشاركة الأفراد، يجعل المسؤولية مشتركة بينهم في التنظيم، والالتزام بمبادئه واستقراره، وتوازن ظروفه، لكن قد تفتقر مشاركتهم للخبرة والمؤهلات الكافية، لذلك تجاوز مشاركة العمال في مستويات تنظيمية تفتقر لشروط بيروقراطية لا يعد مخالف أو مناقض للقيم الديمقراطية، بل يعرض القيم لخطر تجاوز الفعالية البيروقراطية، وسيطرتها على التنظيمات، تعد حرية المخالفة أمر ضروري (تنظيمات هادفة تمكن الأفراد من التوصل لقرارات ديمقراطية).<sup>(3)</sup>

(1) السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص79.

(2) سعيد عيد مرسي بدر، الأيديولوجية ونظرية التنظيم، (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 114.

(3) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 1993، ص 109-110.

شكلت التنظيمات البيروقراطية خطر هدد الممارسة الديمقراطية في مجال أجهزتها، لأهميتها للقيام بوظائف هامة في المجتمع الديمقراطي، بضمان فرص متكافئة لمن تتوفر فيهم شروط تستند لمعايير موضوعية، وأسس عقلانية غير متحيزة للمركز الاجتماعي، ونوع الجنس، ولون البشرة والانتماء الطبقي، والتوجه الإيديولوجي للفرد والجماعة، للحصول على وظيفة، ترقية، مكافأة وبالتالي وجود أنظمة بيروقراطية رسمية قانونية، قد يحفظ الديمقراطية ومبادئها الأساسية الداعية لتساوي الجميع أمام القانون.<sup>(1)</sup>

أكد "بلاو" أن التنظيم الاجتماعي مليء بالصراع، بوجود حالة جدلية بين التكامل والمعارضة داخل البناء الاجتماعي، بدعم الاتجاه الوظيفي كثيرا قوى الإنتاج المتكاملة، لكنه عارض اهتمامه بالنزعات التخريبية للبنى الاجتماعية، وتبنى منظور يهتم بنمط الأنساق الاجتماعية وظيفي أو تناقضي (الصراع)، مما نجم عنه مشكلات تجعل الدراسات دائما تميل للنقيض بوضع افتراضات تفصل أطراف الصراع داخل التنظيم، منها عدم توازن علاقة التبادل بين القادة والأتباع، يزيد معارضتهم أصحاب القوة والشعور بالحرمان، وتوازن اتصال الأفراد مع بعضهم البعض يزيد توازن نفوذهم مع نفوذ القادة، والحرمان يزيد التضامن ومعارضة شرعية لأصحاب القوة للحصول على حقوقهم المستغلة من مالكي النفوذ.

مال "بلاو" للاتجاه الوظيفي بتأكيد الاستقرار والتوازن، وضبط عمليات التبادل علاقات النسق وتوفير أسس القيم المشتركة، بتضمنها التناقض والتكامل معا، كعمليات دينامية متغيرة فيها الاستقرار والتغير داخل الجماعات، والتنظيمات الاجتماعية بقواعدها المشتركة الشرعية والقانونية كقيم ومعايير النظم الاجتماعية للمستوى المعياري، وتحقيق التكامل والتضامن، وخللها يؤدي لاحتمال ظهور التناقض بين الجماعات وحدوث الصراع.

### 3- الفين جولدنر Alvin Gouldner

ناقش "جولدنر" نقاط الضعف التي قدمها "بارسونز" حول النسق الاجتماعي، وتركيزه على عوامل التكامل، والانسجام، والتساند كمقاربة غير مكتملة الأبعاد، واستبعد مناقشة الجوانب البيولوجية والفيزيولوجية للفرد داخل التنظيم، وتحليل البيئة الإيكولوجية المحيطة بالنسق، ورفض

(1) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 117-118.

فكرة "توازن النسق" كجوهر لنظرية "بارسونز"، لأنها حسب "جولدنر" تعني فشل فهم ديناميات الأنساق الاجتماعية والعمليات الجدلية التي تخضع لها، وتختزل في نهايتها صور الصراع، والكفاح والتنافس لتصبح مجرد عملية تكيفية آلية تتم في نسق اجتماعي مستمر واكتساب القوة والنفوذ<sup>(1)</sup>.

انتقد "جولدنر" فيبير "بضرورة مراجعة بعض القضايا التنظيمية حول النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، ودوره في ضبط السلوك التنظيمي، بعد ملاحظته النتائج السلبية، كإهمال وتجاهل القواعد، وضعف الرقابة، وغياب العقاب... وغيرها في مصنع الجبس بالولايات المتحدة الأمريكية وتوصل لمجموعة قواعد بيروقراطية، كانت بمثابة أوامر ووسائل سمحت بتحديد حدود الوظيفة ومراقبة سلوك كل فرد والتزامه في العمل (الحضور في الوقت، توقيعه ورقة الحضور... الخ) ووسائل مساومة أعطت للرئيس حق العفو على مرؤوسيه في بعض التصرفات، مقابل خدمات غير رسمية من قبلهم، ووسائل لامبالاة تفرض القواعد البيروقراطية تقيّد وتلزم العمال بالمطلوب منهم فقط، وما تجاوز ذلك يبدون أمامه نوع من اللامبالاة.<sup>(2)</sup>

اقترح "جولدنر" إمكانية تطوير وتعديل نموذج "فيبير" في بعض جوانبه البنائية التنظيمية للخاط بين أنماط السلطة القانونية كنوع واحد، وميز ثلاثة أنواع للبيروقراطية في كتابه "أنماط البيروقراطية الصناعية" هي:

1- البيروقراطية المزيفة تفرض فيها قواعد قانونية، ولوائح تنظيمية من هيئة خارجية لا دخل لإدارة التنظيم في وضعها، مما ينزع شرعيتها القانونية، فلا تحظى بالاحترام عبر المستويات التنظيمية ويكون احترامها شكليا فقط.

2- البيروقراطية التمثيلية تمثل وتشارك الإدارة العليا العمال في صياغة قواعد تنظيمية تكسبها الشرعية، وتخلق للأفراد نوع من الرضا والالتزام بتطبيقها، والتمسك بتعاليمها، وعدم السماح بالانحراف عن مبادئها لأن فيها تهديد لمصالحهم وخرق أهدافهم المحددة.

3- البيروقراطية العقابية أو الجزائية تضع القواعد القانونية ولوائح الإجراءات التنظيمية، نتيجة الضغط الممارس من العمال، كأداة للمساومة، وإداريا كوسيلة للعقاب، وعدم اعتراف الطرف غير

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 212.

(2) بلقاسم سلاطونية وإسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 136-137.

المشارك في وضعها بشرعيتها القانونية، ويعتبر نفسه غير ملزم بتطبيقها فينتهكها ويخترقها فتسود حالة توتر تختزل الكثير من المعوقات الوظيفية والصراعات بين الأطراف الفاعلة في التنظيم. (1)

**ثامنا- النظريات الحديثة والمعاصرة في دراسة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:**

### 1- النظرية التاريخية والصراع الطبقي عند آلان توران Alain Tourain

"آلان توران" باحث سوسيولوجي تبلورت جهوده الفكرية الثورية في علم الاجتماع، لأجل التغيير ورفض سيطرة النظام الاجتماعي على الفاعلين، لأن كونت، ودوركايم، والوضعية ككل درست النظام (المؤسسات)، لكن "توران" رأى أنها تركز النظام الاجتماعي على الفاعلين.

يرى أن علم الاجتماع يدرس التصرفات الاجتماعية التاريخية، بقوله "لم نعد محددين بالتاريخ" ويقول "الإنسان السوسيولوجي لا تقوده مصلحته، ولكن ما ينتظر منه" أي صلة الماضي بالحاضر والمستقبل، واختفاء الحدود تماما وارتباطها بعلاقات وصراعات الطبقات «الحركات الاجتماعية "mouvements social"، التي تهدف إلى تحرير الذات التي تمثل إليه مفهوم الفاعل الاجتماعي أي الذي يجعل للعلاقة الاجتماعية بعد أصيل في الفرد، ويؤكد أن الحركة الاجتماعية تكون بوعي الأفراد بدواتهم في غنى عن تشكل نقابة سياسية من أجل الدفاع عن مطالبهم، حيث يقول: "الحركة الاجتماعية الجديدة لا تتشكل بالعمل السياسي والصراع، بل بتأثيرها في الرأي العام"، الشامل والواسع، والمنظم، والمحرك الفاعل للصراع الطبقي، لأن مفهومها أفضل من مفهوم الصراع الاجتماعي ذاته" (2)، واستخدمه في تحليلاته كنوع من أنواع الصراع، مبيّن أنه "يجب معرفة ثلاث حقول عمل اجتماعية، الأول تاريخي يصنع المجتمع نفسه، وسياسي مؤسساتي يتكيف معه المجتمع، وحقل الفعل أو الحركات الاجتماعية تضغط سياسيا ومؤسساتيا... (3)".

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 43-44.

(2) محمد المستاري، من هو آلان توران، (رأي في علم الاجتماع وعلم النفس والانتروبولوجيا والتاريخ وعلوم أخرى)، مدونة يوسف زروق، الاثنين 11 جوان 2012، من الموقع الإلكتروني <https://socio-maroc.blogspot.com/2012/06/alain-touraine.html?m=1>، تاريخ الزيارة 2020/2/1.

(3) عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران، بيار بيورديو، ميشال كروزيه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، ديسمبر 2018، ص 141.

انتقل للمتغير "الثقافي في الصراع"، أي فعل جماعي صراعي لعضو من طبقة أخرى لمراقبته وتوجيهه ثقافياً واجتماعياً، وتحول صراع العمل إلى الميدان الثقافي الأوسع، وتساؤله عن كيفية التخلص من الخيار بين عولمة كونية خاضعة تغفل تنوع الثقافات، والواقع المنغلق للجماعات المنقوقة على ذاتها".

لقد صنع المستوى التاريخي للمجتمع وبني هيكل النظام السياسي والمؤسساتي، وحدد طبيعتهما واعتبره توران نقطة انطلاق وتحكم في الحقل الأخرى، بحدوث صراع مركزي على أساس خلفيات مجموعات متعارضة مع بعضها البعض، وتوجيهها الصراع حسب منطق اللعب، ثم جاءت الحركات الاجتماعية بسعيها للتغيير والتحرر من قيود النظم السياسية والاجتماعية، ورأى أن العالم يمر بمرحلة يتراجع فيها مستوى الصراع، بقوله "نحن نعيش في مرحلة انتقالية من المجتمع الصناعي إلى مجتمع البرمجة"<sup>(1)</sup>، وبالتالي ينخفض مستوى الصراع الطبقي، ويظهر جيل من الحركات الاجتماعية التي ترتبط بزمان ومكانين معينين ومؤشرات مختلفة.

تعتبر الحركات الاجتماعية ما يقوم به الفاعلون، ليس مجرد ردود أفعال لتكريس المؤسسات الاجتماعية عليهم بالهيمنة، والمنافسة (التنافس للهيمنة)، ولكنهم ينتجونها ويحددونها بتوجهاتهم الثقافية، وبالصرعات الاجتماعية للمنخرطين فيها، وأسسا على ثلاث مبادئ أساسية: **أ-مبدأ الهوية:** تحديد الهوية التاريخية المتعددة والمركبة (مجموعة، طبقة اجتماعية...)، وتقابلها تحديد هوية الخصم، كل طبقة تحمل عدة أدوار تاريخية محافظة تقدمية، أي التحول الاجتماعي ومقاومة التغيير".

**ب-مبدأ التعارض:** تحديد الخصم بوضوح وموضوعية في الحركة الاجتماعية.

**ج-مبدأ الكلية:** تكون الحركة الاجتماعية من وعي جماعي شمولي لا أقلية فردية، لنجاح تأثيرها على الرأي العام، وتحقيق الحقوق والمطالب، لأن حسب الحركة الكلية الشمولية يستحيل السيطرة عليها.<sup>(2)</sup>

## 2-البنوية التركيبية عند بيير بورديو:

أعاد "بورديو" إنتاج المجتمع ضمن عالم رمزي ببعده إمبريقي، بمقولته الشهيرة «النظرية بدون بحث إمبريقي خواء، والبحث الإمبريقي بدون نظرية هراء»، فلم ينظر للمجتمع كظواهر اجتماعية

(1) عليوة علي، مرجع سابق، ص 142.

(2) عليوة علي، مرجع سابق، ص ص 143-144.

جاهزة يصف الباحث أوجهها وأجزائها في وضعها الخام، بل موضوع للبحث العلمي وعملية بناء تميز مجموعة حقول مختلفة، وتفهم مستوياتها بالإنفاق للعلاقات الداخلية الأساسية التي بعدت عن المسألة من قبل بقوله: "أن تشيد الموضوع العلمي يعني قبل كل شيء قطع أواصر الصلة بالحس المشترك أو بعض المتمثلات التي يقسمها الجميع"، أي الوجود في كل مكان ويحاصر السوسيولوجي به، مثل جميع الأفراد بالالتزام بمعرفة "العالم الاجتماعي"، يعتبر نفسه نتاجاً له...<sup>(1)</sup>

نجد الصراع والتنافس في بناءات العالم الاجتماعي، لأن إستراتيجيات إعادة الإنتاج متعددة ومستقلة لدرجة الصراع، يديرها الأعوان المعنيين وتساهم دائماً بإعادة إنتاج البنية الاجتماعية، لكن بمشاكل وخسائر نتيجة تناقضات ملازمة للصراع، والتنافس بين الأعوان<sup>(2)</sup>، فالصراع الرمزي هدفه فرض نظرة تخص الجانب الموضوعي للعالم الاجتماعي، تطابق مصالح الأعوان ذاتياً عنه حسب رأيه، وتأخذ الصراعات الرمزية المتعلقة بإدراكه شكلين مختلفين:

- مستوى موضوعي يسلك أفعال فردية أو جماعية، هدفها تقديم وترسيخ بعض الحقائق كالمظاهرات الهادفة لإظهار جماعة ما بعددها، وقوتها وتجانسها أي إعطائها وجود مرئي.

- مستوى فردي يتم بإستراتيجيات التعريف بالأنا لإظهار الصورة الخاصة، والمكانة الموضوعية للفضاء الاجتماعي بهدف تغيير مقولات الإدراك، وتقييم العالم الاجتماعي، لأن البنى المعرفية والإدراكية، والتقييمية، والتصنيفية التي تبنى الواقع الاجتماعي رهان صراع سياسي، يفرض التقسيم والمبدأ الشرعي للرؤية<sup>(3)</sup>

قدم عدة مفاهيم أساسية حول الظاهرة الاجتماعية منها:

أ- **الحقل**: يرى بيير بورديو أن العالم المجتمعي في مجتمعاتنا المعاصرة مقسم لمجموعة حقول (Champs)، أي تقسيم العمل في المجتمع، أي حقول وفضاء مجتمعي فرعي، مثل الحقل الديني الفني، السياسي، الاقتصادي، الثقافي، التربوي... الخ، ويتميز كل حقل فضائي باستقلالية نسبية عن المجتمع ككل، والترتيب الطبقي والاجتماعي، وباشتداد الصراع الدينامي والتنافس الشديد بين الأفراد حول الامتيازات المادية والمعنوية، والصراع حول مواقع السلطة والهيمنة حسب طبيعة رأس

(1) عليوة علي، مرجع سابق، ص 145.

(2) عليوة علي، مرجع سابق، ص 144.

(3) جميل حمداوي، العنف الرمزي عند المفكر الفرنسي بيير بورديو، لغم، 02/2017، من الموقع الإلكتروني:

https:// www.laghoo.com، تاريخ الزيارة: 2015/3/7.

المال الذي يملكه كل فرد داخل المجتمع، ويكون الصراع في كل حقل حول مصالح مشتركة أو خاصة بكل فرد على حدا، ويخضع الحقل لمجموعة من القواعد مثل: الصراع المحتدم بين الجيل الجديد والقديم، ومن تم يخضع الحقل لمنطق الصراع والتنافس والهيمنة والعيش المشترك.

ب-الهأبيتوس "الملكة": تضع الفوارق بين الجيد والريء، والمتميز والمبتذل، لأنها اشتراطات تلازم طبقة معينة في ظروف تنتج ملكة ومنظومة استعدادات دائمة، قابلة للتوريث منظمة موضوعيا ومسيرة جماعيا، ولا تنتج الانصياع للقواعد أو للفعل المنظم للفاعل"، فالأبيتوس النهائي مجتمع بقيمه وأخلاقياته، ومحددات السلوك والتفكير والاختيار، واعتبره "بورديو" دليل قوى الأصل في الوسط الاجتماعي، وتقريب الحتمية الاجتماعية والفردانية للكشف الخارجي، والداخلي المشترك عن الفردي، لأن البنيتين الداخلية والخارجية صورتين للتاريخ المشترك المنقوش في الذات والأشياء.<sup>(1)</sup>

ج-رأس المال: نقد ماركس لاعتباره المجتمع في صراع مادي تاريخي مستمر بين الطبقات الاجتماعية، تتنافس طبقات رأس المال للحصول عليه واستثماره، وتحوله لرأس مال رمزي باعتراف اجتماعي، وسلطة مشروعة فعالة أثناء الصراع، ورأس مال ثقافي من معارف ومهارات نظرية وعملية لثقافة معينة، تستثمر في حقل اجتماعي يحقق لمالكه قيمة مادية، أو رمزية، أو كلاهما، واجتماعي من ثروات تتوفر لفرد وجماعة، بسبب استمرار العلاقات والمعارف والاعترافات المتبادلة.

اعتبر بورديو العنف المادي تربطه علاقة وطيدة بالدولة، ووسيلة المجتمعات السياسية المختلفة للسلطة، على عكسها يجب تصور الدولة المعاصرة كجماعة بشرية، حقها احتكار استعمال العنف الفيزيائي المشروع لصالحها، وركز على إعادة إنتاج العنف الرمزي بتغيير النظام كوسيلة لممارسة السلطة على فاعل اجتماعي بتواطؤ منه، كعنف غير مرئي لطيف، ولين يلحق الضرر بالآخرين عبر اللغة والتربية...حسبه، ويحقق نتائج أفضل من العنف السياسي البوليسي...، وهنا اختلف مع "ماركس" بعدم وضعه الأشكال اللطيفة للعنف، كالعنف الرمزي لفاعليته، وتأثيره حتى في المجال الاقتصادي، لأن السلطة الرمزية تتمتع بميزات كالقدرة على الإقناع، وتكوين العبارات اللفظية وتصور حول العالم.<sup>(2)</sup>

(1) عليوة علي، مرجع سابق، ص ص 144-145.

(2) عليوة علي، مرجع سابق، ص ص 146-147.

## 3- مقارنة التحليل الإستراتيجي وأطروحة ميشال كروزيه في تحليل الصراع التنظيمي:

إن تحليل "كروزيه" الإستراتيجي من منظورات تحليل الفعل الاجتماعي في علم الاجتماع والسلوك التنظيمي، والتغير، وعلاقات السيطرة، والنفوذ والصراع داخل المجموعات، وهو ليس عملية سهلة، بل متشابكة ومتراصة بين عدة مدخلات ومخرجات، فالفاعل بثقافته وخبرته في العمل ينتج أفعال لتحريك الأمور، لكن بمنظوره النسقي منهج فريد يجد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل، ونظريته مخالفة ومغايرة للنظريات الكلاسيكية عن التنظيم.

يرى التنظيم مجال يستفيد ويستغل فيه الأفراد بعض حرياتهم، لتسليمه بمنطق حرية المناورة للمشاركين فيه، كبناء اجتماعي ينتج أفعال أفراد بدراسة النموذج البيروقراطي، وتدرج هرمي للسلطة وعلاقات القوة بين القائد والأعضاء، والتنظيم البيروقراطي حسب، يؤدي لدائرة مفرغة تتعلق باستقرار منتج من السلطة الشخصية<sup>(1)</sup>، إذا يقول: "الفاعلين وألعاب السلطة، والتأثير، والمساومة والتعاون، والتنازلات"، أي لعبهم ضمن "التفاوض"، مؤكداً مع "فريدبرغ" التحليل الإستراتيجي للفعل المنظم في مؤلف "الفاعل والمنظومة" "l'acteur et le système"، وتوضيحه أن التحليل الإستراتيجي يتضمن تحليل تقابله "نظرية" بوصف المواقف المحللة، أي وجهة نظر الفرد وليست تعليمات وإستراتيجية تتجاوز الحتمية يقابلها التخطيط، أي سلوكيات الأفراد موجهة مقصودة ويعرفون نتائجها".

قام "كروزيه" بدراسة الصراع في التنظيم البيروقراطي بالمصنع، لفهم نوع الصراع بين الأنساق مثل جماعات العمال في الورشات، بين المهندسين والمدراء ونوابهم، وبين المدير ونائبه... الخ وخاصة بين عمال الصيانة والإنتاج، ورئيس الورشة كمسير ميداني لها، معتبر منطقة يقين عمال الصيانة أكبر من عمال الإنتاج ورئيس الورشة، لأن سؤاله عن العمل يجعله يضع حجج، مثل عدم قيام عمال الإنتاج بالعمل، وعدم التعامل الجيد مع الآلات أو تعطيلها، وخبرة عمال الصيانة في إصلاحها، لذا لا يمكن الاستغناء عنهم...، أما منطقة اللائقين عمال الإنتاج أصغر، لأنهم إما يعملون أو يطردون لكثرتهم، بينما يسيطر عمال الصيانة على رئيس الورشة بما يكتسب من حرية ومناطق اللائقين، وبذلك تتحول القيادة من رئيس الورشة لعمال الصيانة، وركز على أسلوب القيادة

(1) نور الدين دودو نوري، كمال محمدي، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، 2017/12/14، الجلفة، ص ص 228-229.

وكيفية تسيير القائد الرسمي لمرؤوسيه، والتفاعلات الاجتماعية بين الموظفين في المكاتب الإدارية في كتابه "عالم موظفي المكاتب Le monde des employés de bureau"، بملاحظته أن الصراعات تنشأ لعدم وجود علاقات عاطفية واجتماعية بينهم، ووجود علاقات رسمية أو زمالة العمل فقط. (1)

#### 4- المنظور الإثنوميتودولوجي (هيرتيج-غارفينكل) "Garfinkel":

إن السلوكيات اليومية للأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، في إطار قوانين تحكمها ومرسخة بداخلهم ويتناقلوها فيما بينهم، بالرجوع إليها دائما عند الحاجة، مثل احتكام المجتمعات البدائية للعرف كقانون أساسي ترسخ حتى في ضميرها الجمعي، برفض "غارفينكل" التأويلات التي فسرت النظام الاجتماعي، ولجأ لتفسير وفهم النظام للواقع الاجتماعي اليومي، والعلاقات الاجتماعية والتفاعل بين الأفراد، واتصالاتهم اليومية بتضمنها تفسير مشترك، وتبسيطه البحث فيها لأجل اكتشاف الأسس والقواعد التي تقوم عليها هذه النظم، وتحدد وتوجه سلوك الأفراد بدلا من دراسة التبادل والتنشئة الاجتماعية في نفس الوقت. (2)

ربط هذا المنظور بين القول، والسلوك، والتساؤل حول ماذا نعمل؟ ولماذا؟ ومتى؟ وتكون الإجابة بالبحث فيما وراء سلوك الظاهرة ودراسة سياق التفكير والفعل، بمعنى أن التفاعل بين الأفراد له معاني نعلمها، من قبل تفوق في دلالتها ما دلت عليه كلمة، أو إشارة في حديث متبادل. (1)

#### 5- منظور الظواهرية التحديثية وما بعدها في تحليل العمليات الاجتماعية والصراع التنظيمي

اختلفت الظواهرية مع الوظيفية بتوجهها للتحليلات الكيفية، وبحثها في معاني الأفعال والسلوك بمحاولة فصل الظواهر الاجتماعية عن الطبيعية، والاعتقاد بوجود قوانين خاصة تتحكم فيها، لكن اتفقت مع الإثنوميتودولوجيا، والتفاعلية الرمزية في هذا الجانب أيضا.

ترى أن الظواهر الاجتماعية نتاج تفاعل الأفراد فيما بينهم، بتأكيد ضرورة دراسة النشاط الإنساني اليومي، كأساس للمعرفة العلمية عكس الوضعية، والوظيفية وغيرها، بقولها أن بلوغ الموضوعية وبناء القوانين العلمية يستدعي الفصل بين المعرفة العامة والعلمية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 357.

(2) ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص 139.

(3) محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 29.

بينما في دراسة المنظمات يمكن الكشف عن هذه العوامل، من خلال الاتصال بمختلف الفئات المهنية، ومعرفة كيفية تفاعلها واتصالها فيما بينها، وتفسيرها للعلاقات داخل المنظمة بما فيها العلاقات مع القائد، ونظرتها لمختلف العمليات داخلها كالتعاون، والصراع، وكيفية تقييمها لأهدافها ومعرفة أهم المصالح الحقيقية وراء كل هذه المواقف.<sup>(1)</sup>

أما التحديثية ركزت على مختلف النماذج الممكنة والمحتملة لتفسير وفهم الصراع داخل المنظمة، بتقديمها مختلف التفسيرات والقراءات الموضوعية، والمناسبة لكل وضع من أوضاعه المختلفة، حيث ربطت بين الصراع وضعف الأداء، وبين الأداء المرتفع والمستوى الوسيط من الصراع، مع إمكانية توضيح هذه العلاقة الخطية بين الأداء والصراع بالتوحيد بينها.<sup>(2)</sup>

أما ما جاء بعدها حاول إضفاء عنصر التباين في الاتجاهات السابقة، والانطلاق من المصطلحات التي تعمل على إعادة النظر فيها، لأنها لا تأخذ نفس المعنى في كل الأحوال وعند مختلف الباحثين، مما يضيع توحيد المصطلحات التي ترفض المقاييس، والجهود العلمية العالمية التي أنتجته، ومن أهم قيم الحداثة التنوع والخطأ، والصواب والجيد، والسيء، بناءات اجتماعية يجب إعادة تحديدها، واعتبارها مواضيع للتفكير، والممارسات الفردية فقط، مع وضعها موضع شك المفاهيم الحديثة للحقيقة مقابل البحث عن حل أمثل وحيد، وترفض أولوية الإدراك الحسي المتفق عليه من أغلب العلوم الحديثة، والتي لا تعتبره أداة للتجربة الإمبريقية<sup>(3)</sup>

كانت جذورها داخل المؤسسة في الفلسفة الفرنسية أواخر الستينيات ووليد ما بعد البنائية، وركزت المناهج الكلاسيكية على التحليل التاريخي، والخبرة الشخصية والتكبر الشخصي، مثل أنماط السلطة عند "فبير"، وبذلك ركزت التحديثية على المنظمة ذاتها بوصفها وتحليلها إحصائياً، لتصل إلى أعلى نسبة من الموضوعية، بينما ما بعدها ركزت على نظرية المنظمات ومختلف التطبيقات لإنجاز النظريات وضم مختلف المعارف إلى بعضها، والعمل على تحقيق الفهم الجماعي للموضوع والرجوع إلى الماضي لتشكيل واستكمال هذا النموذج، ويكون المسير في هذه الحال منظر وفنان أما في الكلاسيكية فالمسير يكون مهندس مكلف ببناء وتسيير الآلة.

(1) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص ص 143-144.

(2) ناصر قاسيمي، مرجع السابق، ص ص 144.

(3) ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 145.

## خلاصة:

اختلفت الاتجاهات السوسولوجية التي تناولت الصراع التنظيمي من ناحية الطرح، والتحليل بالتركيز على النظام وإهمال التغيير أو العكس، فثمة نظريات سوسولوجية كلاسيكية ونظريات معاصرة، ونظريات ما بعد الحداثة ونظريات بديلة، فالمدخل الخلدوني درس إشكالية الصراع في المستوى الاجتماعي وطبيعة الرؤساء، ونظام الحكم (استبداد وقهر ورفق، وعدل وتأثر سلوك المرؤوسين بسلوك الرئيس التسلطي الضاغط الذي يحدث ضعف وردود فعل في المعاملة، مما ينتج التكاسل)، ولكن لا يعني ضعف أداء وفعالية المرؤوسين في العمل، وربطه بالسلطة مما يسبب صراع العصبية، لأجل العيش والبقاء وتحقيق الميزات والشهوات، التي تؤدي للتعاون داخل العصبية الواحدة ضد العصبية الأخرى، فيصبح صراع على السلطة والحكم، وليس على الدولة أو الرئيس فقط، وامتد لبقية التنظيمات والعصبية امتدت للانتماء المجتمعي مثل علاقة العمل والصدقة، والانتماء السياسي، والاقتصادي... الخ، فالتعاون حسب "ابن خلدون" وآخرون يؤدي للبناء والقوة والتسلط، والإنفراد بالقيادة مما يحدث الصراع.

بينما النظرية السوسولوجية الوضعية مع سان سيمون، وأوغست كونت، وإيميل دوركايم هي التي تقارب الظواهر المتمعية في ضوء علوم البيعة، انطلاقاً من المبدأ السببي أو العلني لاسترشاد وإشراف الإداريون بمبادئها في إدارة وتوجيه التنظيمات، كالمبادئ التي اعتبرها "فيبر" أساس التنظيم المثالي رغم تعارضها وتناقضها، أما هيربرت سبنسر فحاول إيجاد نوع من المطابقة والمماثلة بين المجتمع والأفراد، وعدم إمكانية تطبيق مبادئ في نفس الوقت كمبدأ الإدارة بالسلطة المرتكز على التدرج الهرمي لها يتناقض مع الخبرة والتدريب كأساس للرقى في الوظائف.

في حين تنظر النظرية الوظيفية للصراع نظرة نسقية كلية، على أساس أنكل فرد فيه يؤدي وظيفة معينة، والهدف تحقيق النظام، والتوازن، والتكامل، عكس الماركسية التي تبنت المادية التاريخية في مقارنة ظاهرة الصراع مع مختلف الوقائع والأفعال في المؤسسة وبين العاملين.

من جهة أخرى فالنظريات المعاصرة اهتمت بدراسة الوقائع المجتمعية، انطلاقاً من المقاربة الصراعية مع بيير بورديو، وكلود باسرون... الخ، وإما من التفاعل الرمزي بالتركيز على التفاعل اللغوي، وغير اللغوي الذي ينشأ بين الأفراد الفاعلين في سياق تواصل اجتماعي معين.

## الفصل الثالث

# أساليب إدارة الصراع التنظيمي وتأثيرها في الفعالية

تمهيد

أولاً- خصائص الصراع التنظيمي

ثانياً- أنواع الصراع التنظيمي

ثالثاً- مستويات ومراحل الصراع التنظيمي

رابعاً- أسباب الصراع التنظيمي وأشكاله

خامساً- نماذج ونتائج الصراع التنظيمي

سادساً- مصادر الصراع التنظيمي

سابعاً- دراسات عن إدارة الصراع التنظيمي

ثامناً- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

## تمهيد:

لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه، بعيدا عن التأثيرات المحيطة به، ولم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الأفراد أو المنظمة الإدارية نفسها التي تعمل في ظلها، لذلك أصبحت المنظمة وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد، ويعبرون عن حيويتها وفعاليتها بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين الفرد والآخر والتنظيم، ولا تظل المنظمة محكومة ومتأثرة بهذه العلاقات فقط، وإنما هناك علاقات خارجية بمنظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاطا مماثلا له، كما أن هناك المجتمع الذي تعمل فيه تلك المنظمة، والذي يبرز تأثيرات مختلفة على الرضا والروح المعنوية والأداء في المنظمة بشكل مستمر.

إن علاقات العمل الرسمية التي يقيمها العاملون فيما بينهم تنمي علاقات تفاعلية عميقة تتأثر ولها تأثير بحيث تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بطريقة معقدة، فتنجح بعض الظواهر تستدعي الاهتمام والدراسة منها الصراع، التعاون، والمنافسة، وعلاقات المصلحة، والسلوكيات غير العقلانية وغيرها، ولذا فإنه نتيجة تشابك العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة، فإنه تحدث بعض الخلافات والتناقضات فلا يمكن تصور علاقات في جو يسوده الوئام والوفاق الدائم، وإنما يحدث ما يعكس صفوها مما قد يؤدي لنتائج متفاوتة على التنظيم وعماله.

من هنا جاءت أهمية دراسة إستراتيجيات وأساليب الصراع التنظيمي، الذي يحدث داخل التنظيمات لأنه جزء من فعاليتها يعتمد بشكل كبير على كيفية التحكم وتسيير وإدارة هذه الصراعات، بشكل يحقق النتائج الإيجابية على الفرد والتنظيم معا، ولهذا سنتطرق لخصائص وأنواع الصراع التنظيمي، ومستويات وانعكاساته على الفعالية والأداء، ومصادر ونتائج الصراع التنظيمي، وأهم الدراسات والنماذج التي وضعها الباحثين عن كيفية حدوث وإدارة الصراع.

## أولاً-خصائص الصراع التنظيمي:

- إن مفهوم الصراع ارتبط بالعديد من المترادفات التي أدت لصعوبة إعطائه تعريف محدد وواضح، لكن حدد "بروان" و"موبرج"<sup>(1)</sup> "Brown & Moberg" عناصر وخصائص أساسية يشتمل عليها الصراع منها:
- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، لأنه عبارة عن وجود علاقة بين المثير المدرك، وبين قدرات الفرد ومتطلبات ظروف الموقف، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
  - يعتبر التوتر بعداً أساسياً له، لاعتباره عملية إدراكية لمثير مشترك بين فرد وآخر، أو جماعة وجماعة أخرى، وهو ينطوي في ثناياه على إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي، ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف المتصارعة، والمتنافسة على قبول بعض الحلول أو الاتفاقيات التي لا تكون بعض الأطراف راغبة وراضية بها.
  - يمثل الصراع وضع مؤقت، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة، وذلك وفقاً لأهمية الموقف ووفقاً لإدراكات الفرد، وكذا عملية التكيف بين قدراته ومتطلبات الموقف.
  - يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع، وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرق السلمية أو القسرية.
  - يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائجه غير معلومة لأي طرف لحين الانتهاء منه.<sup>(1)</sup>

## ثانياً-أنواع الصراع التنظيمي:

في إطار شيوع ظاهرة الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات، واتجاه الفكر الحديث لإدارتها ومواجهتها واستثمارها إيجابياً في تحقيق أهداف المنظمة، يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات مختلفة باعتبار الصراع التنظيمي حالة التوتر، والمواجهة التي تتعارض فيها قيم الفرد مع قيم المنظمة، بحيث ينغلق كل طرف على أهدافه ومصالحه الخاصة، ويبدل كل منهم جهوده من أجل تحقيقها ولو على حساب الطرف الآخر، هذه الوضعية الدينامكية التي تكون بين طرفين أو أكثر، أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي، أو غير الرسمي الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي الضروري في التنظيم، لأن لكل صراع تنظيمي أطرافه، ودوافعه، ووسائله، ونتائجه الإيجابية والسلبية على التنظيم، وانطلاقاً منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 366.

## 1- الصراع الفردي (صراع داخل الفرد):

هذا الصراع يقع بين الفرد مع ذاته، وينعكس تأثيره على سلوكه وعلاقاته في العمل وتحقيق أهداف المنظمة التي هو عضو فيها،<sup>(1)</sup> ويحدث حينما لا يستطيع الفرد التواصل مع بقية الأفراد، وعندما يستوجب عليه أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه وتوقعاته، أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على اختيار إحدى البدائل،<sup>(2)</sup> ويتضمن هذا النوع عدة أشكال منها صراع الهدف، وصراع الحاجات، وصراع الدور نوجزها على النحو الآتي:

أ- **صراع الهدف:** إن تناقض الأهداف التي يسعى إليها الفرد تعد شكل من أشكال الصراع، ويحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية، وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر، وعليه اختيار واحد منهما ويأخذ الأشكال التالية:

- بين هدفين إيجابيين: أن يختار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، ويزداد الموقف تعقيدا مثلا عندما يواجه ضرورة الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

- بين هدف إيجابي وسلبي: يحدث بمواجهة عناصر ايجابية لعناصر سلبية في نفس العمل، مثلا منح الإدارة عامل علاوة في راتبه الشهري "إيجابي"، بيد أنها تقرر أن يعمل ساعات إضافية "سلبي".

- بين هدفين سلبيين: يواجه الفرد ضرورة الاختيار بين هدفين، لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل، أو تحويله لفرع ريفي آخر تابع لنفس المنظمة.

ب- **صراع عدم إشباع الحاجات:** يسعى كل فرد إلى إشباع حاجاته، من خلال تحقيق الأهداف التي رسمها وعندما يتعرض للمشكلات والمعوقات، فإن ذلك يؤدي إلى إحباطه وعدم رغبته في التعاون، والتهاون في العمل والمواعيد مما يؤدي إلى نشوب الصراع.<sup>(3)</sup>

ج- **صراع الدور:** لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المؤسسة، والأسرة، والمجتمع فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، أما في المجتمع فتتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية، والثقافية، والرياضية، والاجتماعية، وكل منها لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

(1) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 142.

(2) رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، (مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع)، ط1، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 331.

(3) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 265.

هنالك أهمية بالغة لتعارض الدور في منظمات العمل، وذلك لأن الفرد يتم تقييم أدائه وفاعليته بالاعتماد على مدى التطابق بين ما يجب عليه أن يؤديه الفرد، وما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، ويؤثر هذا التقييم في حصوله على الحوافز ذات حجم معين أو على العقاب.<sup>(1)</sup>

لكل مجموعة خصوصيتها وطبيعتها وغالبا ما تتضارب هذه المجموعات، مسببة ما يعرف بصراع الدور بحيث لا يمكن للفرد الخروج عن القواعد والإجراءات المألوفة، وإنما يجب أن تعطى كل مجموعة حقها المناسب والملائم لطبيعة الدور، وهناك صراع دور في المنظمات له عدة أسباب منها:  
-الهيكل التنظيمي السبب الرئيسي في شعور الأفراد بالصراع داخل المنظمة، وتضارب وتعارض سياسات وقرارات المدراء والرؤساء، لسوء تنظيم التسلسل السليم في الهيكل التنظيمي، مما يسبب ازدواجية في السلطة والقرارات مسببة بذلك صراعا بين الأفراد.

-إن المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة قد يحدث صراع، بسبب عدم قدرة الفرد للتوفيق والاستجابة بين رغبة العاملين، والمدربين، كعانة المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره.  
-مساهمة أسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة في تقادم الصراع، بعدم توفير المشرف للمعلومات الكافية والكاملة عن أداء العمل، أو قيامه بتكليف العاملين بأعمال تفوق قدراتهم وإمكاناتهم، وبالتالي يعيش الفرد صراع وتوتر كبير.<sup>(2)</sup>

مما سبق نرى أن الصراع عند الفرد يرتبط بأهدافه، وطموحاته التي يسعى لتحقيقها، ضمن منظومته الخاصة وما تحويه من قيمه، ومبادئه، ومعتقداته التي تحدد الطريق للأهداف، حيث يبدأ أولا برغبته في إشباع الحاجات الخاصة التي سرعان ما يصطدم الفرد بالسبيل الذي يستطيع من خلاله تحقيقها، وكيف يختار بينها من أجل تحقيق الهدف العام، حيث يتسع هذا الطريق داخل البيت بين أفراد الأسرة الواحدة لكنه يتشعب أكثر مع الأفراد الآخرين والزملاء للاختلاف في الإدراك، ودرجة التعاون، والعلاقات، وهنا يضيق الطريق بتدخل المشرف في الأمر باتخاذ قرارات ومضاعفة العمل، أو التمييز بين العاملين في طرق التحفيز، وعدم توضيح طرق العمل... الخ.

(1)عباس عبد مهدي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، عدد 2، مجلد 20، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، عمان، الأردن، 2005، ص 193.

(2) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، ط10، المكتبة عين الشمس، الإسكندرية، 2003، ص 329-330.

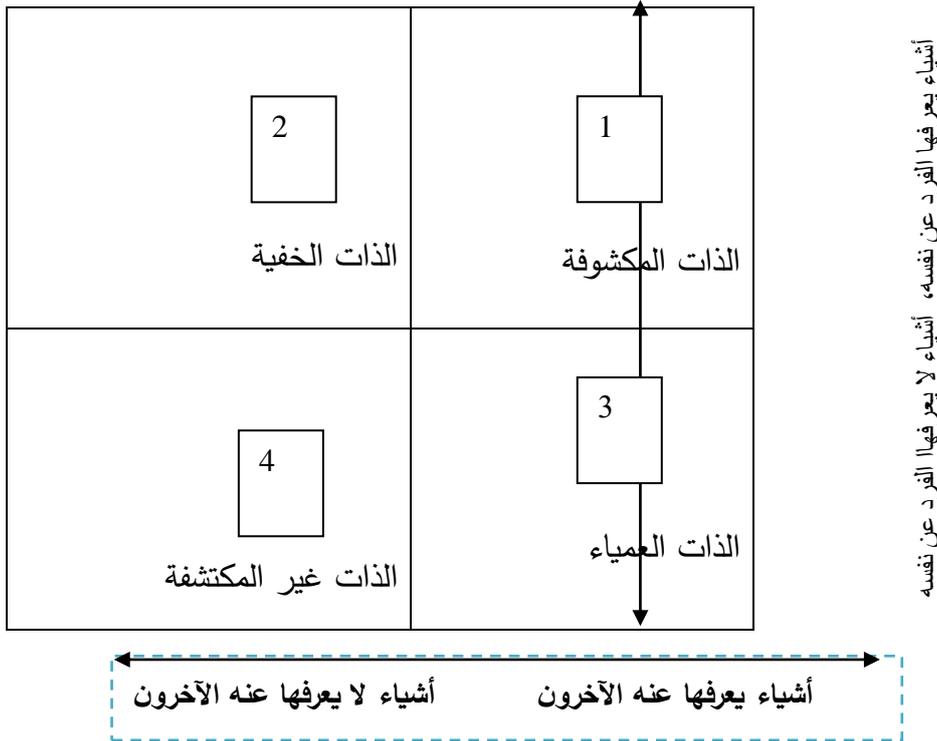
## 2-الصراع بينه وبين الأفراد الآخرين:

يحدث بين فردين أو أكثر فلكل فرد تجاربه وخبراته، التي تختلف عن نظرة وإدراكات الآخرين، ويمكن رده إلى مصدرين الأول عدم الاتفاق على سياسات وخطط التنفيذ، والثاني يضم المسائل العاطفية مثل المشاعر السلبية التي تعكس صورة الغضب، وعدم التعاون، والرفض، وهذا الصراع ينشأ غالباً نتيجة التباين في إدراك الأفراد للأمور وتباين توجهاتهم الاجتماعية، وعوامل شخصية أخرى<sup>(1)</sup>، ومن أمثله الصراع بين المدير ومروؤسيه، وبين المدير التنفيذي والاستشاري، و بين العامل والمشرف، أو بين العاملين مع بعضهم البعض، وهو صراع منتشر بكثرة، فالتنافس بين شخصين للحصول على الترقية في الدرجة، أو ترقية في الرتبة مثلاً سيؤدي إلى حدوث تنافس وصراع بينهما، لأن الذي يحصل عليها سيؤدي حتما لعدم حصول الطرف الآخر عليها، كما أن طريقة أداء العمل تختلف بين الموظفين، مما يؤدي إلى حدوث صراع بينهما<sup>(2)</sup>، وغالبية الصراع في بيئة العمل تحدث من هذه الاختلافات، ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج "نافذة جوهاري" نسبة إلى "Joseph Lanft & Hary Ingham" حيث يساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد والآخرين، ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهما، وافترض أن هناك أشياء يعرفها الفرد عن نفسه وأشياء لا يعرفها، وكذلك بالنسبة للآخرين<sup>(3)</sup>، كما يوضحه الشكل التالي:

(1) عباس مهدي، مرجع سابق، ص 193.

(2) رونالدي ريجيو، المدخل في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999 ص 377.

(3) حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 240.



**-الشكل رقم(04): نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد والجماعات**

-المصدر:حسن حريم، مرجع سابق، ص 241.

- نلاحظ من الشكل أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الفرد بنفسه وبالآخرين، وتعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيج من المعلومات، التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد وهي:
- الفرد يعرف نفسه والآخرين، بكونه على بينة بمشاعره وإدراكاته ودوافعه، وأيضاً بمشاعر ودوافع وإدراكات الأفراد الآخرين، الذين يتعامل معهم، مما يقلل من حدوث مشاكل وصراعات.
  - الفرد يعرف نفسه فقط ومشكلته أنه لا يعرف مشاعر وإدراكات الآخرين، الذين يتفاعل ويتعامل معهم مما يجعله يعاني الخوف، والصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير والتنبؤ، والتحكم في سلوك الآخرين من حوله، لذا غالباً ما يكون حذراً ومتردد في التعامل مع الآخرين.
  - الفرد يعرف الآخرين فقط وتتوفر لديه معلومات عنهم، لكنه لا يعرف ما يخصه من معلومات، مما يشعره بأنه عبء على الآخرين، فيميل للانطواء والانزواء بعيداً عن زملائه في العمل.
  - الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وهذه أسوأ الحالات بارتفاع عدم الفهم وسوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 101-102.

## 3- الصراع على مستوى أو داخل الجماعات:

إن نطاق حدوثه يكون أشمل وأوسع من الصراعات الأخرى، ومن تم فإن نتائجه تكون أكثر انتشار داخل التنظيم، ويحدث هذا الصراع بين مختلف المستويات، ويظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء والأهداف، وآليات العمل ويشمل مجموعات أكبر داخل التنظيم، فقد ينشأ صراع بين وحدات العمل المختلفة أو بين الأقسام، نظرا لاختلاف وجهات النظر بين هذه المجموعات والأقسام حول بعض السياسات، والأهداف التي تسيير عليها المنظمة، مثلا قد يكون عدم توازن السلطات بين الأقسام بطريقة عادلة، أو الاختلاف على توزيع الموارد أو الصعوبة في تحديد المسؤوليات، أو التنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو خفضه، والصراع في المنظمات والأقسام المختلفة، مبررا لنشوء وحدث الصراع بين تلك الجماعات، فكل فرد داخل فئته يعاني ضغطا كبيرا من بقية زملائه<sup>(1)</sup>

## 4- الصراع على مستوى المنظمات:

مما لاشك فيه أن الصراعات لا تحدث داخل المنظمات فقط، وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لتعامل المؤسسة مع جهات متعددة منها حكومية، مالكون، عاملون، مستهلكون وموردون والمنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع، التي قد تتعاون وتتنافس معها، فيحصل الصراع بين المديرين وبين المالكين الذين يضغطون على المديرين، لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، وكذلك المستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يخدم مصلحة المديرين.

إن بروز الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى، أدى لظهور ما سمي بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة، والمتصارعة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى في البيئة التي تحيط بها، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق الأطراف للتوصل لقرار يخدم مصالحها جميعا، عن طريق تفاوض يؤدي إلى نتيجة مرضية بين الطرفين، ولا تختلف عن الصراعات بين جماعات العمل بسبب وجود تباين بينها في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، ومشاكل محدودية وأحجام الأسواق المتاحة للاستثمار، وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار، والقدرات الشرائية المتباينة، والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة، وحدتها بين المنظمات المختلفة، وأيضا العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية... الخ، والتي تحمل بين ثناياها غالبا آثار متعددة تخلق الصراع وتحقق أبعاده المختلفة<sup>(2)</sup> ومن تم فإن شأنها شأن

(1) بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة فريفر نخلة، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1992، 148.

(2) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 274.

النزاعات بين الأفراد ليس دائما سلبية وهدامة، بل قد تكون نافعة وإيجابية إذا أحسن إدارتها وتمت السيطرة والتحكم في نطاقها.

### 5-الصراع وفقا لاتجاهاته:

5-1-الصراع التنظيمي الأفقي: ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو إلى وحدة تنظيمية واحدة، وبين العاملين أو جماعات مختلفة، أو دوائر من مستوى تنظيمي نفسه، دون أن يكون لبعضها سيطرة أو سلطة على الآخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة أداء أو اعتماد مشترك، أو أنه حالة تصادم بين العاملين في نفس المستوى ويكون موضوعه مختلف الامتيازات التي يوفرها التنظيم، كالترقيات والعلاوات والمكافآت والتكوين ويحدث أيضا بين الإطارات حول شغل المناصب العليا داخل التنظيم.

5-2-الصراع التنظيمي الرأسي (العمودي): بين المشرف وتابعيه في العمل لا يتفقون على طريقة مناسبة تحقق الأهداف، أو بين أطراف تنتمي لمستويات تنظيمية مختلفة، كالصراع بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا.

6-الصراع التنظيمي وفقا لتنظيمه: وهناك نوعين منه:

6-1-الصراع المنظم: صراع مخطط له يعبر عن أفعال تتطلب تضامن جماعي، باستخدام أسلوب التفاوض في حله، لكن فشله في تحقيق الأهداف المرجوة يتم اللجوء تلقائيا لاستخدام أسلوب العقاب الجماعي، كالإضراب زيادة أو خفض الإنتاج، تعطيل الآلات...الخ، كصراع النقابات العمالية مع المنظمة.

6-2-الصراع غير المنظم: صراع تلقائي تستخدم فيه وسائل فردية، للتعبير عن المشاكل والصراعات كالشكوى، والتذمر، والتأخر عن العمل، والغياب، وترك العمل، واللجوء للعطل بدون أجر...الخ.

### 7-الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط: أشار "رو" و"بيرس" لنوعيين من الصراع هما:

7-1-الصراع الاستراتيجي المخطط: صراع مقصود بالتخطيط له ضمن خطة دفاع عنه، وينتج بتعزيز المصالح الشخصية للفرد أو الجماعة، بوجود هدف واضح يجب الحصول عليه، والذي يقف حاجز لتحقيقه يعتبر عدو وخصم، وهدفه غالبا الحصول على امتياز أكثر من الشخص الآخر بالنسبة لموارد المنظمة.

7-2-الصراع غير المخطط: صراع عفوي غير مقصود يتطور، وينتج وفقا لظروف معينة مثل صراع وظيفي ينتج عن تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم، أو على مستوى التنظيمات، وذلك بهدف تحسين

الأداء الوظيفي، وقد يكون غير وظيفي نتيجة التفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف، والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها. (1)

### 8-الصراع التنظيمي وفقا لآثاره:

**8-1-صراع بآثار إيجابية:** مثل اختلاف الخصائص الشخصية لجماعة يقود للإبداع في حل الصراعات كما أن عدم الاتفاق يبرز أفكار جديدة، تستبدل السلوك غير المرغوب بسلوك يرضى الجميع، لأن الصراع يعمل على تماسك الجماعة الواحدة عندما المتصارعة مع جماعات أخرى.

- الصراع قد يؤدي لإحداث تغيرات في الأوضاع القائمة في المؤسسة، مما يزيد فعالية وحيوية عمالها.  
-يفتح الصراع قنوات اتصال جديدة، مما يعمق الثقة ويزيد من الرضا ويوفر المعلومات وسهولة تداولها.  
-يكون الصراع عبارة عن خبرة للعاملين والإدارة من أجل الاستفادة منه مستقبلا في معالجة آثاره السلبية كما يعتبر في كثير من الأحيان مخرج للتوترات الراكدة، الناتجة عن اختلاف وتعارض الدوافع والحاجات لممارسة السلوك الإنساني في التنظيم.

- يحاول إيجاد رضا المتبادل بين المرؤوسين والرؤساء داخل المؤسسات عند إدارة الصراع وعلاجه.

**8-2- صراع بالآثار السلبية:** وتتمثل آثاره السلبية مثلا في تعطيل وإعاقة وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها وتصعب إستراتيجية اتخاذ القرارات، ويصنع مناخ عدم الثقة وعدم الاستقرار، وعدم احترام الذات بين العاملين في المؤسسة الواحدة، وسوء العلاقات بين العاملين في المراكز التنظيمية.

-يعمل على بروز الأنانية وحب الذات والمصالح الشخصية، والاستهانة بالمصالح العامة للمنظمة.  
-يتسبب في زيادة الضغوط النفسية والعاطفية والوجدانية للأفراد، التي قد تسبب ترك العاملين لعملهم.  
-ينمي الشعور بالخسارة وانخفاض الروح المعنوية، والإحباط لدى الأفراد والجماعات، نتيجة عدم القدرة على التكيف مع مواقف الصراعات المتعارضة. (1)

### 9-الصراع وفقا لمصادره: أشار "روبنز" إلى ثلاثة أنماط من الصراع وهي:

**9-1-صراع المهمات:** يتعلق بمحتوى العمل وأهدافه ووجوده بدرجة منخفضة إلى درجة معتدلة، قد يجعله صراع بناء يؤثر إيجابي في أداء الفرد والجماعة.

**9-2-صراعات العلاقات:** صراع ينشأ من العلاقات الموجودة بين الأفراد، وقد يعد صراع غير بناء نتيجة التصادم والاحتكاك بين الأفراد، بسبب الاختلاف في الأهداف والمصالح وشخصيات الأفراد.

(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 372.

(1) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص ص 120-121.

9-3- صراع العمليات: يرجع هذا النوع للطرق التي يسير به أداء العمل، ويعد وجوده في أخفض مستوياته صراع وظيفي مفيد للأداء والإنتاجية. (1)

ووصف "شيرمرهورن" "shermehorn" أنماط الصراع وفقا لنمطين هما صراع قاعدي، أو جوهرى ناتج عن اتفاق أساسي شامل حول كيفية تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وصراع وجداني يرتبط بالخلق المتمرد للأفراد الذين يخلق لديهم شعور بالغضب، وعدم الثقة، والخوف، وعدم الإعجاب، والامتعاض... الخ.

ولقد أعطى "العتيبي" تقسيمات أخرى للصراع التنظيمي وهي:

-الصراع الانفعالي: يشعور الأطراف المتصارعة أن مشاعرهما وانفعالاتهما، غير منسجمة وغير متطابقة مع بعضها البعض.

-الصراع من أجل المصادر: تتنافس جماعات العمل، والأقسام، والإدارات، على المصادر والموارد المتاحة وخاصة النادرة منها، كالأموال والعاملين ذوي المهارات، والخدمات، وأشهرها التنافس أثناء إعداد الميزانيات التقديرية، فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية.

-الصراع من أجل القيم: يحدث عندما تختلف مبادئ وقيم الأطراف المتصارعة، حول قضية معينة، مثلا قد يختلف المديرين حول نوعية البذلة التي تمنح للعاملين.

-صراع الهدف: يحدث بالوصول للنتائج المسطرة بطريقة غير متطابقة، ومختلفة بين المستويات التنظيمية.

-الصراع الفكري: يكون نتيجة عدم التطابق بين الأطراف في طريقة التفكير والإدراك، مما ينتج صراع فكري بينها، خاصة عند تحديد طريقة الأداء، وكذلك اتخاذ القرارات المصيرية.

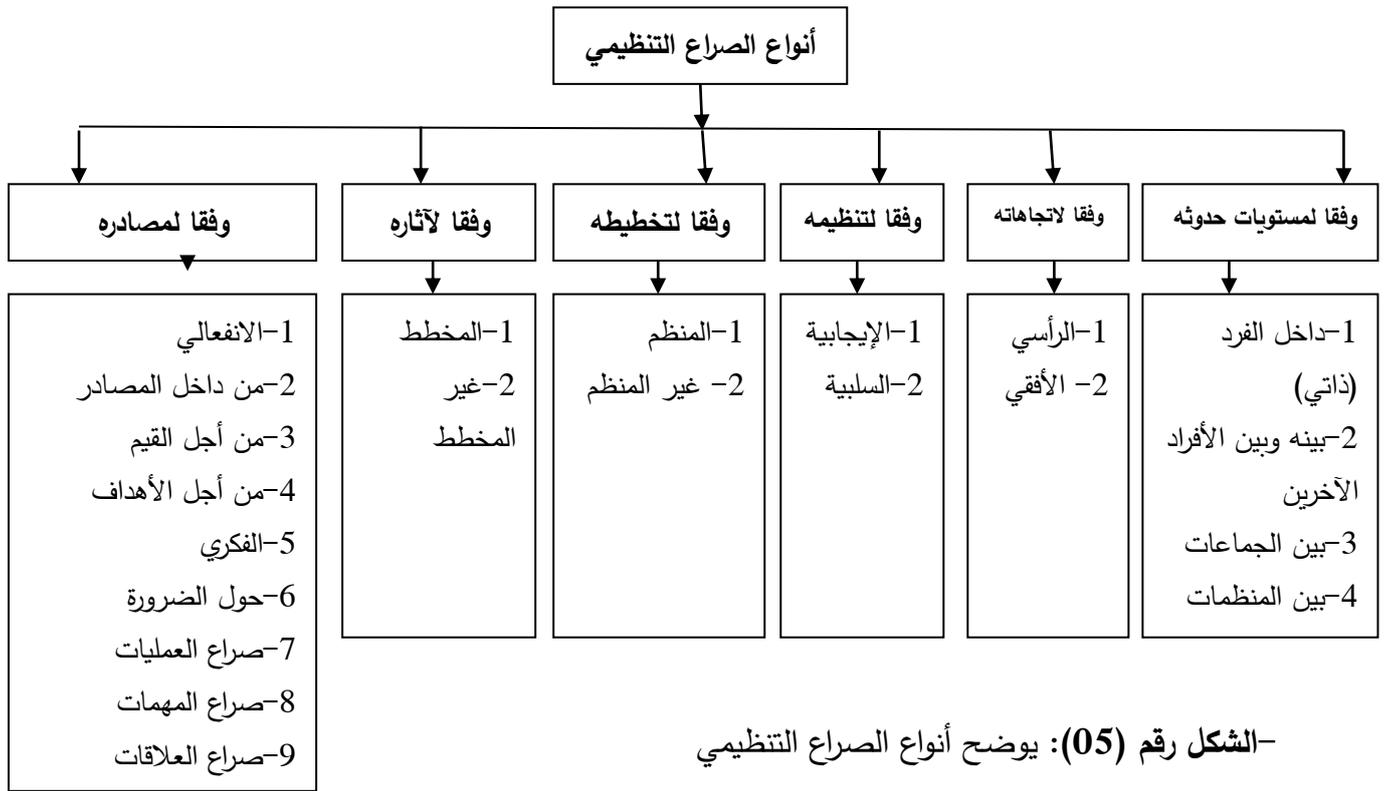
-الصراع حول الضرورة: يكون نتيجة عدم الاتفاق على ضرورة وأهمية العمل بين أعضاء الجماعة، وهكذا

فهناك صراع يدور بينهم كونهم غير متفقين حول أهمية أداء العمل أو عدم أهمية أدائه. (2)

ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي في الشكل التالي:

(1) سليمان النملة، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007، ص ص 56-57.

(2) العتيبي طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 14.



-المصدر: العتيبي طارق موسى، مرجع سابق، ص 23.

### ثالثا-مستويات ومراحل الصراع التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة للصراع إذ أنه يطلق على الاختلافات البسيطة الواقعة بين فردين، حتى إلى النزاعات الحادة بين مجموعات العمل، باعتبارها كلها صراعات، مع العلم أنه لا يعقل وضع كل المدى الواسع من درجات النزاع تحت مفهوم واحد وهو الصراع، حيث وضع ذلك "تابيا Tapia" بقوله أن "الصراع يأخذ أشكال كثيرة التعدد من المناقشة إلى الشجار، والمبارزة، والحرب، من التنافس المعتدل، والمحافظ على خطوط الحوار أو التفاوض، إلى الاعتداء، وعدم الانسجام المتصلب بين المتعاملين".<sup>(1)</sup>

كما أن وجود الصراعات داخل التنظيمات ظاهرة طبيعية، لا يجب أن تؤدي إلى الخوف والقلق خاصة إذا كانت في إطار الحدود التي يمكن التحكم فيها، حيث يرى "تابيا" أن الصراع يظهر كعنصر مكون لكل كيان بشري وكل تشكيل اجتماعي، فكما أنه لا يوجد فرد أو جماعة دون صراع، وبالتالي لا

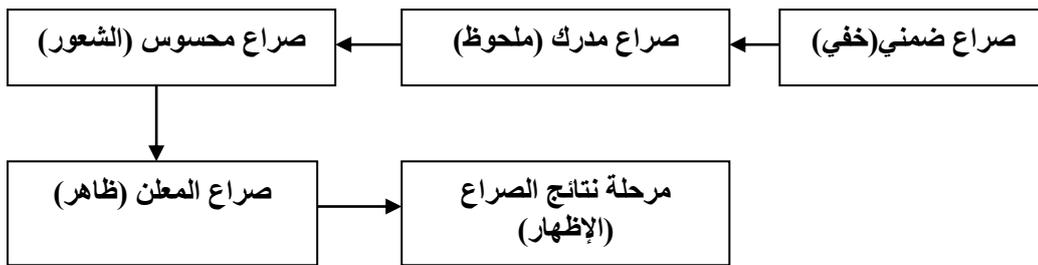
(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 48.

يمكن وجود تنظيم أو مؤسسة دون صراعات أو اضطرابات، ويضيف "تابيا" أنه مرتبط بفكرة تفاعل وتغير وتحول واقع أو هيكل، وبدونه يحكم على التنظيم بالجمود والركود".<sup>(1)</sup>

تركزت الإستراتيجيات أو الأساليب المختلفة التي استخدمت في إدارة الصراع التنظيمي، على تحليل شخصيات أطراف الصراع وأساليب سلوكهم وقيمهم، ودرجة تفضيل الفرد لأسلوب سلوكه الموجه نحو الأفراد أو كليهما معا، حيث أن الأسلوب يتيح الفرصة أن هدف المشارك في الصراع أو لأسلوب إدارته دور في حسم الصراع القائم، ووضعت عدة نماذج كإستراتيجيات نابعة من أبعاد إدارة الصراع التنظيمي<sup>(2)</sup>

من بينها أهم النماذج الأكثر إنتشار وقبولاً في هذا المجال نموذج "لويس بوندي" " louis PONDY "

الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي كالتالي :



-الشكل رقم(06): مراحل عملية الصراع عند "بوندي"

-المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع عمان، الأردن، 2000، ص 300.

**3-1-مرحلة الصراع الضمني (الخفي):** تتضمن الشروط والظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو في حالات تحقيق أهداف متعارضة أو وجود تعارض أو تناقض وظيفي، وفي كل هذه الحالات لا يطفو الصراع إلى السطح، نظراً لانخفاض حدته أو عدم استعداد الأطراف لخوض عملية الصراع.

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 49.

(2) عباس عبد الله مهدي، مرجع سابق، ص 197.

3-2- مرحلة الصراع المدرك: يدرك فيها أطرافه أن صراع سوف يحدث، حيث يتم تغذيته بالمعلومات وتزكية صور الصراع ومدركاته بها، بانسيابها عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.

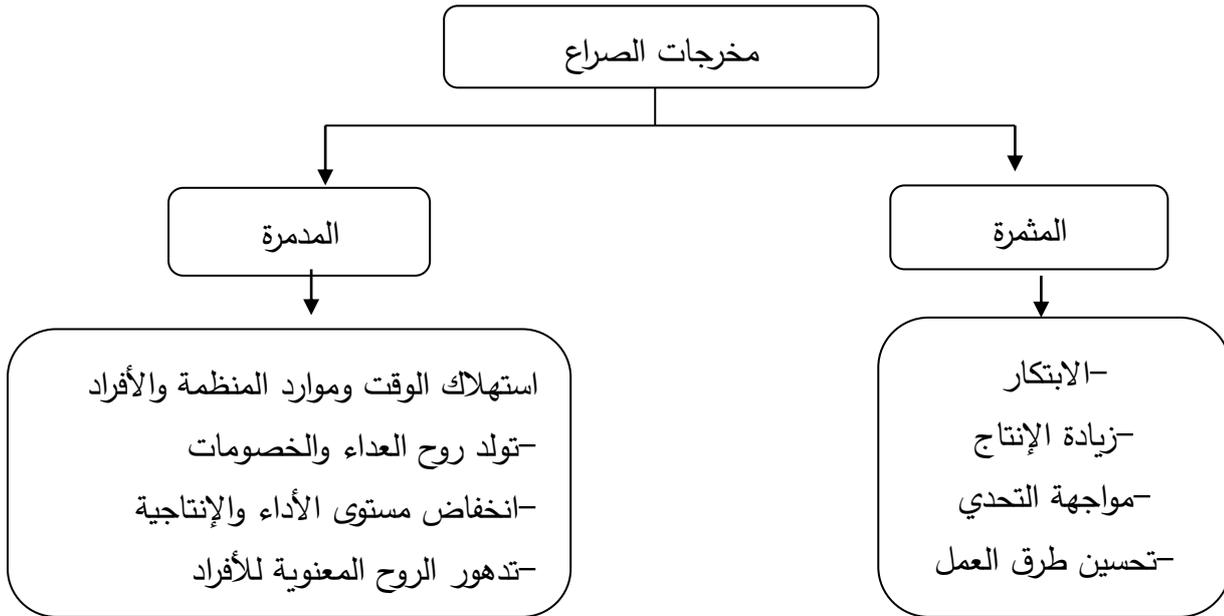
3-3- مرحلة الشعور بالصراع: يشعر الأفراد بالمؤشرات والمؤثرات التي تبرز بدايته الفعلية بين الأطراف المختلفة، وهي مرحلة تمهيدية لظهور الصراع الفعلي وبروزه للعلن.

3-4- مرحلة الصراع العلني: تظهر السلوكيات المستعملة في إظهار الأفعال وردة الفعل على وجود الصراع مثلا الانسحاب من عمل ما، الهجوم، أو تقديم تنازلات مما يستدعي من الأطراف المتصارعة بداية التفكير في حلول لإنهاء الصراع.

3-5- مرحلة ما بعد الصراع العلني (مخرجات الصراع): تظهر فيها وضعية العلاقة بين الأطراف التي كانت في حالة صراع بعد نهايته، وفي أغلبها يتوصل الأطراف إلى حلول نهائية وعادلة خاصة التي يسود فيها التساوي في مصادر قوة الصراع، ولكن أحيانا لا يتم التوصل لهذه الحلول بل تكون حلول مؤقتة لحين الاتفاق على مواصلة الصراع، ومن هنا يبدأ البحث عن إستراتيجيات لإدارته بسعي المنظمة لمواجهة الموقف والتوغل في المشكلة لمعرفة جذورها الحقيقية واقتناعها، وفي هذه المرحلة تنتج صراعات مثمرة بحل مرض للطرفين أو تكون مدمرة تؤدي لعدم رضا الطرفين، مما يؤدي إلى تزايد وتفجير الصراع.<sup>(1)</sup>

وهذا الشكل يوضح مخرجات الصراع المثمرة والمدمرة:

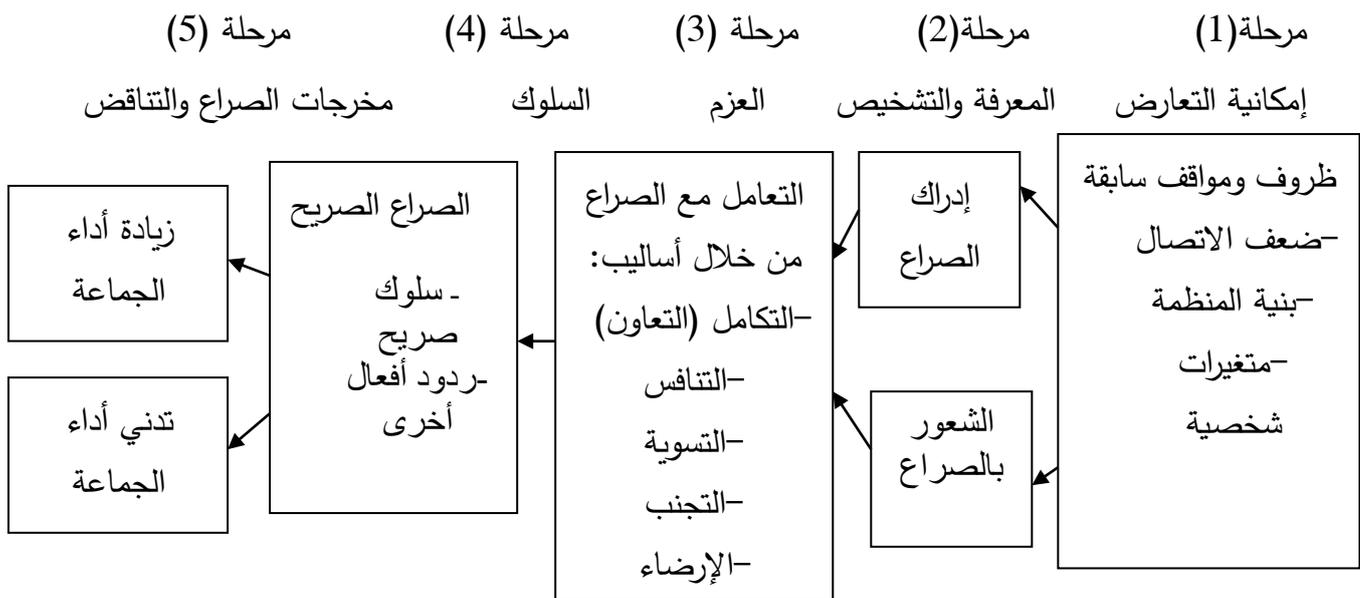
(1) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 365-366.



-الشكل (07): يبين مخرجات الصراع التنظيمي المثمرة والمدمرة.

-المصدر: مهدي سوزان وحسام هيبه، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع 24، جامعة عين شمس، مصر، 2000، ص 225.

لقد أوضح "روبنز Robbins" أن مراحل تطور حدوث الصراع بين الأفراد والجماعات، تعتبر عملية ديناميكية، بوضعه نموذج يظهر عملية حدوث الصراع عبر خمس مراحل، هي إمكانية التعارض والتناقض المعرفة الشخصية، العزم، السلوك، مخرجات الصراع.



-الشكل (08): يبين مراحل عملية الصراع عند روبنز

-المصدر: زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 119.

رابعا-أسباب وأشكال الصراع التنظيمي:

1-أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة حيث اقترح "هودج" و" أنتوني " Hodge & Anthony الأسباب التالية للصراع والتي تؤدي للتغيير أو التعارض في الأدوار، ووجود العديد من الضغوط يعاني الفرد منها، لأن استجابته لمجموعة واحدة من الضغوط تصعب عليها الاستجابة للأخرى، كما أن زيادة الصلاحيات أو نقصها أو تغييرها يعرض الشخص للصراع، إضافة لأسباب أخرى كتغير مركز الفرد أو وضعه في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وحدث ازدواجية في العمل وتداخل المناصب، ووجود تنافس على الموارد واختلاف الثقافات والعادات والمعتقدات كلها أسباب قد تقود لوجود الصراع.

إن دراسة الصراع بين الأفراد والجماعات دفعت للبحث في الأسباب والمصادر التي ينبع منها، بتركيز كل اتجاه على الأسباب التي يرى لها تأثير في حدوثه، لذا توصل علماء الاجتماع والنفس لأسباب تختلف عن الاتجاهات الأخرى حسب وجهة النظر ونوعية الدراسة، ومن هنا نتطرق لأسبابه بالتركيز على الجانب السلوكي أكثر (علاقة الفرد بالآخرين وجماعات العمل مع بعضها البعض)، وقسمناها إلى مجموعتين:

1-1-أسباب شخصية أو علاقة الفرد مع الأفراد الآخرين: قد تكون أسباب مسؤولة عن ظهور الصراعات

المتعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم منها ما يلي:

1-1-1-الخصائص والسمات الشخصية: كطبيعة بعض الأشخاص غير الراغبة في التعاون مع الآخرين لاختلاف خصائصهم الفطرية والمكتسبة التي تحدد ردود أفعالهم، "فإدراك الفرد لأي مؤثر يختلف عن الأفراد الآخرين له من شأنه أن يغذي الخلاف معهم ويتطور لصراع حقيقي"<sup>(1)</sup>، ووجود أشخاص فرديون انعزاليون تتنافى شخصيتهم مع متطلبات العمل التنظيمي الجماعي، ويمكن تطوره بسبب الطموح والرغبة الشخصية للأفراد داخل المنظمة(السلطة، أهداف شخصية على حساب أهداف الآخرين والمنظمة).

1-1-2-تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية: التنظيم تجمع كبير للأفراد بدرجات متفاوتة من التعليم وخلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة بحكم تفاوت الوظائف وحق الجميع في التقدم للحصول على فرص العمل المتاحة، هذه الأسباب ساعدت على ظهور بؤر توتر ومشاحنات بسبب اختلاف الأفكار حيث أثبتت بعض الدراسات الميدانية أهمية "الدور الذي يلعبه التنوع الثقافي في التأثير على سير العمل في

(1) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 24.

المنظمة.<sup>(1)</sup>، فاختلاف الخلفيات المختلفة كالديانة، والانتماء الإيديولوجي، والنقابي، والحزبي... الخ ينمي شعور الفرد باختلافه عن الآخرين وتمثيله للجهة المنتمي لها داخل المنظمة بصورة مطلقة محاولاً التمسك بمبادئه ومعتقداته ومحاربة الآخرين والصراع معهم من أجل نشر أفكاره والدفاع عن دينه ومعتقداته.<sup>(2)</sup>

**1-1-3- عدم الرضا الوظيفي:** عن الوظيفة واللوائح والتعليمات المتعلقة بها يؤدي بالفرد للنفور من التعاون مع زملائه واللجوء لعدم إتقان العمل والتغيب، كما قد يدفع به إلى التفكير في ترك العمل.

**1-1-4- ضعف الاتصال:** إن التعامل مع الفرد بطريقة خاطئة يزيد من التطاحن وانتشار الصراع بنقده مثلاً قد يحقق آثار سلبية أكثر من الإيجابية كتهديم الإبداع مما يسرع انتشار الصراع والخلافات.<sup>(3)</sup>

## 1-2- الأسباب التنظيمية:

يعتبر هيكل المنظمة من أهم الأسس المحددة للسلوك التنظيمي، لأن عمل الفرد داخلها يحتاج لطريقة تحدد عمله وواجباته وحقوقه بتفكيره في إنشاء تنظيم يوضح العلاقات وطرق العمل والقوانين الأساسية للعمل وغيرها، ومن الأسباب التنظيمية التي تساعد على بروز الصراع في الهيكل التنظيمي ما يلي:

**1-2-1- التنظيم غير الرسمي:** نتيجة العلاقات التلقائية والمصالح المشتركة التي تنشأ بين الأفراد وتدفعهم للمطالبة بالحقوق والدفاع عنها (تنظيم غير رسمي)، حيث أثبتت دراسة العلاقات الإنسانية "لألتون مايو" بشركة وسترن إلكترونيك مصنع "هاوثورن"، في مدينة شيكاغو أن الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو إنتاجية مشتركة تربطهم علاقات اتصالية مستمرة ودائمة، بتكوينهم تنظيمات واتصالات غير رسمية ذات قواعد خاصة تحترم من كل فرد وقائد ينتمي لهذا التنظيم،<sup>(4)</sup> ولتكوين هذا التنظيم أسباب عديدة كالرغبة والانتماء، وتوفير الأمن، والحماية والحصول على بعض المزايا كالمكافآت والمركز والمكانة.<sup>(5)</sup>

ومن هنا نستنتج أن التنظيم والجماعة غير الرسميين ليس لهما عدد محدد أو شكل معين، فغالبا ما يبنى على مصالح وأهداف جماعة معينة من الأفراد، ومن مميزاته أنه كلما تعرض للضغوطات والتهديدات زاد تماسكه والعكس بسبب طبيعة الأفراد ووجود صراع بينه وبين الجماعات والتنظيمات الأخرى، أو خضوعه

(1) عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أسبوط، مصر، ب ن ص 42.

(2) محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 368.

(3) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 321.

(4) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 180.

(5) محمد شاكر العصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط4. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ب س، ص 229.



• عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام فالتعارض بين جماعتين من مسببات الصراع، لمعانة كل أفراد المنظمة من الضغوط في نفس الوقت، وينعكس ذلك على الأداء والإنتاجية.

**1-2-5- التطور التكنولوجي والتغير في أنماط العمل:** باستجابة المنظمة للبيئة الخارجية وما تحمله من تقدم وتغير وتجدد طرق العمل، غير أن الأفراد يرفضون عادة العمل بطرق مختلفة عن الطرق المعتادة أو العمل تحت ظروف وشروط جديدة، مما يظهر مقاومة ورفض التغير والتجديد وحدوث الصراع بين الأفراد ومختلف مصالح المنظمة.<sup>(1)</sup>

**1-2-6- نمط اتخاذ القرار:** رغم انتشار تطبيق نمط المشاركة في أسلوب اتخاذ القرار لكنه يفتح مجالاً للتناقضات، فالهدف الرئيسي منه سماع وجهات النظر المتباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها، كما أن غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ينجر عنه عدم الدقة في تحديد الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة واتخاذ القرارات.<sup>(2)</sup>

## 2- أشكال الصراع التنظيمي:

يسعى أفراد وجماعات المنظمة بوجود الصراع فيها إلى إحراز تقدم إيجابي فيه، وبالتالي يأخذ عدة أشكال وفق مستواه ودرجة حدته، ويمكن التمييز بين شكلين رئيسيين هما:

### 2-1- الأشكال الظاهرة للصراع: ومنها:

✚ **الإضراب:** أو التوقف المؤقت عن تأدية العمل من طرف مجموعة عمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة<sup>(3)</sup> أو كل حركة قهرية لمجموعة أشخاص من أجل معارضة السلطة التي يخضعون لها<sup>(4)</sup> ويسود في عملية الصراع، ويحدث غالبا بين العمال والقادة للزيادة في الأجور وتحقيق أهدافهم، ويستمر حدوثه في ظل وجود تعارض بين مصالح جماعات المنظمة والسلطة العليا.

✚ **التظاهر والاحتجاج:** يبلغ الصراع هنا أعلى مستوياته حدة بلجوء أطرافه للمثابرة على التغير بالقوة وإجبار الطرف الآخر (القائد والعمال)، لقبول والرضوخ للمطالب والشروط بالجلوس لطاولة الحوار والاستجابة لمطالبهم وتنفيذ مطالب المتظاهرين.

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 316.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 251.

(3) طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002، ص 48.

(4) ماضي حدة، دراسة مقارنة للتغيب العمالي، في مؤسسة جزائرية خليطة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 1982-1983، ص 17-18.

## 2-2- الأشكال الخفية للصراع: وتتمثل في ما يلي:

✚ **التغيب:** أو عدم حضور العامل لعمله بدون سبب مبرر، ويلجأ الأفراد لذلك للتهرب من العمل نتيجة

العلاقات السيئة بين القائد والعامل، ولعدم وجود بديل يلجأ إليه العمال للتعبير عن أوضاعهم.<sup>(1)</sup>

✚ **التخريب:** تصرفات وأفعال يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الضرر بمعدات ووسائل العمل بصفة

خاصة والمؤسسة عامة.

✚ **ترك العمل:** تقديم الاستقالة من منصب العمل نهائياً والبحث عن عمل آخر، لأسبابها كثيرة منها سوء

التفاهم بين القائد والعامل، التمييز في منح الترقية والمكافآت، وعدم الرضا عن الجو العام السائد في

المؤسسة.

## خامساً- نماذج ونتائج الصراع التنظيمي:

في محاولة تفسير وتحليل ظاهرة الصراع التنظيمي وضعت عدة نماذج وهناك ثلاثة نماذج رئيسية وهي:

1- **نموذج عملية الصراع:** يحاول فهم الظاهرة بدراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع ومتابعة تأثير كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية مستمرة ونموذج مفيداً عند الرغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة فيها.

2- **النموذج الهيكلي للصراع:** يركز النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع باعتبار سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط، وهناك أربع عوامل تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاعات والميول السلوكية وهيكل الدوافع لطرفي الصراع ودرجة التعارض بينها، وهي تعكس شخصية كل منها.
  - الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها طرفا الصراع التي تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهمها تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.
  - قواعد وإجراءات تحكم تفاعل طرفي الصراع بالإضافة لإجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.
- ويطلق عليه النموذج الهيكلي لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغيير البطيء ويعتبر مفيد في حالات الرغبة في إعادة هيكلة موقف الصراع لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

(1) بشير العملاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية (المحاسبية- التمويل والمصاريف)، ط1، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بدون سنة، ص 10.

**3- نموذج النظم:** يقوم على أنه يمكن أن يكون للصراع نتائج إيجابية وأخرى سلبية من خلال كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

-مدخلات النظام وتتمثل في مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.

-الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.

-مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية. (1)

نقصد بها النتائج التي تترتب على حدوث الصراع التنظيمي وجميع التغيرات التي تحدث على جميع مستويات التنظيم أفراد أو جماعات، لأنه يحمل في المعنى العادي مفهوم سلبي يلم عن الغضب والمواجهة بينما في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو حدين بتركه نتائج إيجابية وسلبية، كما سنعرض التغيرات التي حدثت للتنظيم جراء حدوث الصراع التنظيمي على مستويين:

**1- تغيرات داخل الجماعة:** ينجم عن دخول جماعة من جماعات التنظيم في صراع أربعة أنماط سلوكية:

1أ- زيادة التماسك والتضامن والتعاون بين أعضائها ككتلة واحدة وسعيها لتوحيد الأهداف، نتيجة حدوث صراع بين جماعة وأخرى وتعرضها لتهديد من خارج المنظمة، بحيث تصبح الملجأ الوحيد لأفرادها وتدعم سلوكيات الولاء والانتماء، ماعدا الاختلافات الشخصية للأفراد التي تفضل المصلحة الفردية على الجماعية، رغم هذا فإن الصراع الذي يحدث خارج الجماعة يؤدي لخفض الصراع داخل الجماعة الواحدة.

1ب- أداء الجماعة لمهامها نتيجة تزايد الصراع بينها وبين جماعة أخرى مما يؤدي بأفرادها إلى ترك الخمول والكسل ومحاولة إثبات الذات، والقضاء على الاختلال التنظيمي بتوجيهه وتكثيف الجهد وخلق الروح الجماعية وزيادة ولاء للأفراد لبعضهم البعض للمحافظة على التلاحم بين أعضائها من طرف القادة والمشرفين أكثر.

1ج- التركيز على الإجراءات التنظيمية الإدارية والأنظمة واللوائح العلمية ومركزية المسؤوليات في التنظيم من أجل زيادة تحقيق المهام بنجاح، باستخدام أسلوب علمي وتقني لاتخاذ قرارات سليمة وحل المشكلات الإدارية، واتباع نظام التخصص والهيكل التنظيمي والتسلسل الهرمي للمناصب في الاتصالات الإدارية وعدم استعمال التنظيم والاتصالات غير الرسمية، ورغم كل هذا فإن التمسك والتركيز على التنظيم لا يحسن أو يزيد الأداء، لأن هدفه الأساسي تجنب الاختلال التنظيمي والمحافظة على تحقيق ما تم تسطيره من أهداف، فالتنظيم لا يحقق لوحده النتائج الإيجابية لكنه يجنب المنظمة النتائج السلبية.

(1) زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 107-108.

1-د-توجه القيادة نحو النمط الأوتوقراطي لأن التركيز على التنظيم وتأدية المهام المسطرة فقط قد يسبب ضيق فرص المشاركة في إصدار الأوامر واتخاذ القرارات، مما يؤدي لانخفاض حدة الصراع داخل المجموعة فتتعارض الأهداف والأفكار وتتجه لنمط أوتوقراطي ديكتاتوري صارم يتعامل بصرامة للقضاء على التعارض والاختلاف، مما يزيد حزم القادة في إعطاء المعلومات واتخاذ القرار الصائب المستعجل.

2-التغيرات بين الجماعات: يشير "والاس" إلى أربعة أنماط سلوكية هي:

2-أ-نمط العداوة والاتجاه السلبي نتيجة نشوء الصراع بين الأفراد العاملين والجماعات مع بعضها البعض بلجوء كل مجموعة لاستخدام طرق وأساليب للأضرار بالمجموعة الأخرى ( مثلا سعي كل حزب سياسي في فترة الانتخابات لإبراز عيوب الحزب الأخر)، نفس الشيء يحدث مع جماعات العمل داخل التنظيم الواحد برغم تمثيلها مؤسسة واحدة فإن الصراع بينها يؤدي لتطوير الاتجاهات السلبية، لتصبح فيما بعد سلوكيات وتصرفات غير مرغوبة (كحجب المعلومات، والسعي لكسب القائد عن طريق نقل الحوارات أو الكلام الصادر من الآخرين، وإحداث اختلال في وسائل وبرامج العمل لدى المجموعات الأخرى...الخ) وهذا لا يعود بالضرر على العاملين والمجموعات فقط بل يضر بالنظام العام للمنظمة.<sup>(1)</sup>

2-ب-نمط تقشي استخدام الصفات والنظرة السلبية نتيجة كثرة الصراعات والنزاعات التي تنتشر بين العاملين والقائد لإلحاق ضرر معنوي واللجوء إلى وصف بعضها البعض بصفات لا وجود لها، مما يؤدي بالإدارة للحذر من المجموعة الموصوفة ومراقبتها لها ويحدث نتيجة ذلك انقسامات وصراعات خفية، لذلك تعتبر طريقة المجموعات المتصارعة خطيرة لزيادتها شدة الاتجاهات العدائية وبالتالي زيادة الصراع السلبي.

2-ج-ضعف نمط الاتصال ووجود صراع في التواصل بين الجماعات نتيجة علاقة طردية بين التفاعل والاتصال وبين الصراع التنظيمي من جهة أخرى، فكلما زادت حدة الصراع التنظيمي انخفضت الاتصالات التنظيمية وبالتالي ينخفض التفاعل والعكس، كلما انخفضت حدة الصراع زاد تدفق المعلومات وبالتالي يزداد التفاعل، بالإضافة فإن التفاعل مع الطرف الآخر للصراع يتعارض مع تضامن وتماسك أفراد المجموعة الأخرى، باعتبار التفاهم مع الطرف المختلف معه يعتبر سلوك شاذ ومنحرف لا يسمح به في التنظيم حيث أن انخفاض تدفق المعلومات نتيجة زيادة شدة الصراع يحدث بطريقة لا شعورية، ويحدثه أكثر تلجأ المجموعات إلى حجب المعلومات عن بعضها البعض بصورة عمدية ومقصودة، باستعمال طرق تعيق

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 261.

الاتصال ووصول المعلومات للمجموعة الأخرى مما يضعف التنسيق والتفاهم وسرعة أداء المهام الموكلة للأفراد، وبالتالي يتدنى الأداء وتنخفض الفعالية مما يلحق الضرر بالمجموعة والمنظمة ككل.<sup>(1)</sup>

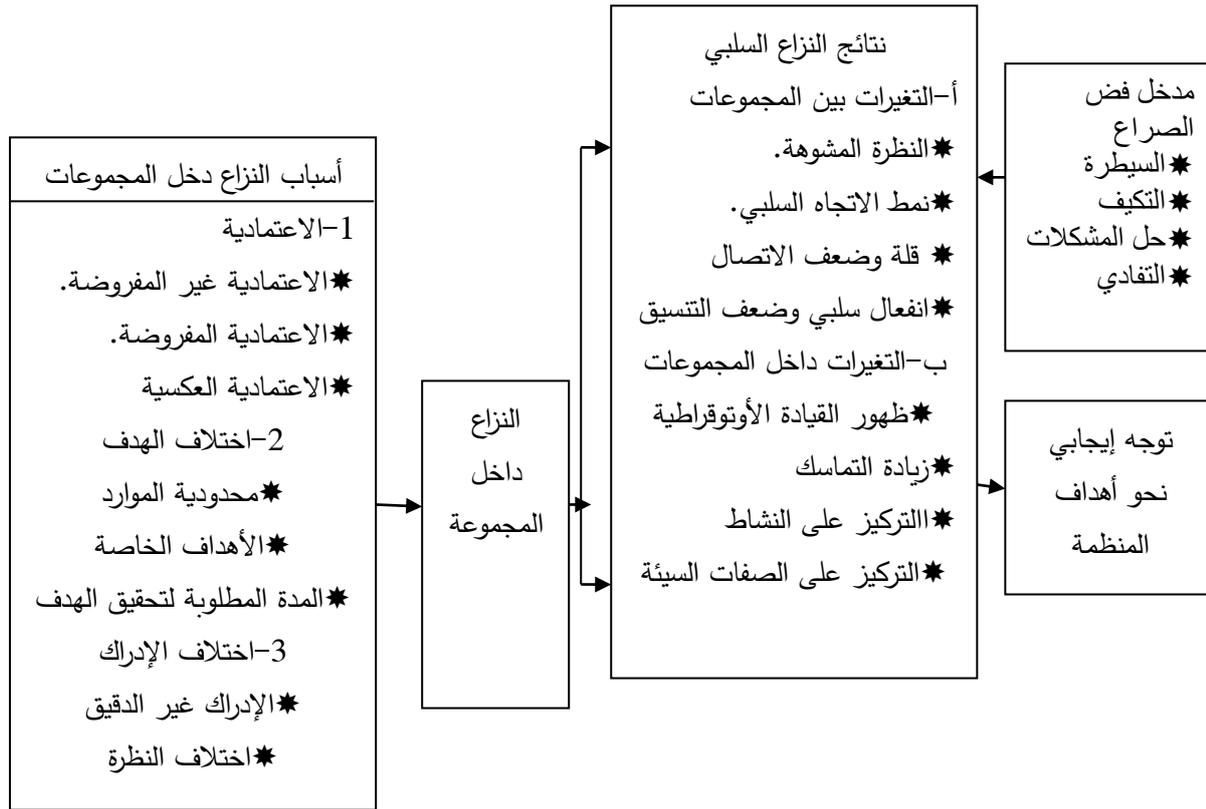
2-د-نمط الرقابة لأنشطة الجماعة الأخرى نتيجة وجود صراع تنظيمي بينها، وهذه المراقبة ليس بغرض تقييم الأداء والإنتاجية، ولكن بغرض الوصول للأنشطة غير الشرعية للمجموعة الأخرى، من أجل تأكيد تمتعها بصفات سلبية، وإتباع سياسة الانكماش من طرف المجموعات المتصارعة لحجب البصيرة على المجموعة الأخرى وتعطيل حصولها على المعلومات في الوقت المناسب.<sup>(2)</sup>

وهكذا يمكن القول أن جميع الآثار والنتائج المترتبة عن الصراع التنظيمي ردود فعل طبيعة بغض النظر عما يظهر منها من نتائج سلبية وإيجابية، ونادرا ما ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف، غير أن هناك صراعات تحدث بين بعض الاتحادات النقابية والإدارة تعتبر استثناء من هذه القاعدة، فيمكن ملاحظة الفرق بين التغيرات داخل الجماعة الواحدة وتلك التي تحدث بين مجموعة من المجموعات، فالتغيرات فالأولى إيجابية يمكن الاستفادة منها لصالح التنظيم، بينما بين الجماعات سلبية يجب الحد منها ومحاولة القضاء عليها لأنها تلحق أضرار أكثر بالمنظمة.

ويلخص الشكل التالي الآثار السلبية والإيجابية للصراع بين الجماعة الواحدة وبين الجماعات.

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003 ص 322.

(2) عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس الإداري والتنظيمي، ط1، مكتبة فهد الوطنية الرياض، بدون سنة، ص 259.



الشكل رقم(09): يبين الأسباب والنتائج المترتبة عن الصراع بين وداخل المجموعات.

المصدر: محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 379.

### سادسا- مصادر الصراع التنظيمي:

هناك العديد من المصادر في المنظمات لكن أكثر شيوع وانتشار منها:

**1-تعارض الأهداف:** اختلاف اتجاه نشاط الجماعة والأساس الذي ينظم الأداء والإنجاز وهو أكثر مصادر

الصراع حدوث وتكرار، وساعد في ظهوره باستمرار عاملان أساسيان هما توجه الوقت والهدف وثانيا عوائق

وصعوبات إنجاز الهدف، وينشأ عن اختلاف الأهداف العلمية التكنولوجية والاقتصادية المرتبطة بالسوق

حالة تمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر في فترة زمنية طويلة الأمد مقابل قصيرة المدة، فالتصنيع مثلا

ينجم عنه توجه تكنولوجي اقتصادي قصير الأمد بينما البحث توجه علمي طويل المدى، إذ من الممكن أن

تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف من أهم مصادر حدوث الصراع.

وإذا أنجزت مجموعة أهدافها يعتبر إنجازها عائق لإنجاز مجموعة أخرى لأهدافها وهذه العوائق تنشأ عوائق أخرى لإنجاز الأهداف، كتفكير مؤسسة تطوير منتج ما باستثمار جديد يحتاج لرأس مال ضخم فتقرر إدخال المنتج في أحد أقسامها العديدة، وبما أنه منتج جديد سيحقق ميزة تنافسية في السوق وتصبح كل الأقسام الأخرى تتطلع للمنتج الجديد، غير أن قسم واحد يستلم المنتج الجديد في المدى القريب، ومن هنا تواجه الأقسام الأخرى عوائق وصعوبات في تحقيق وإنجاز أهدافها.

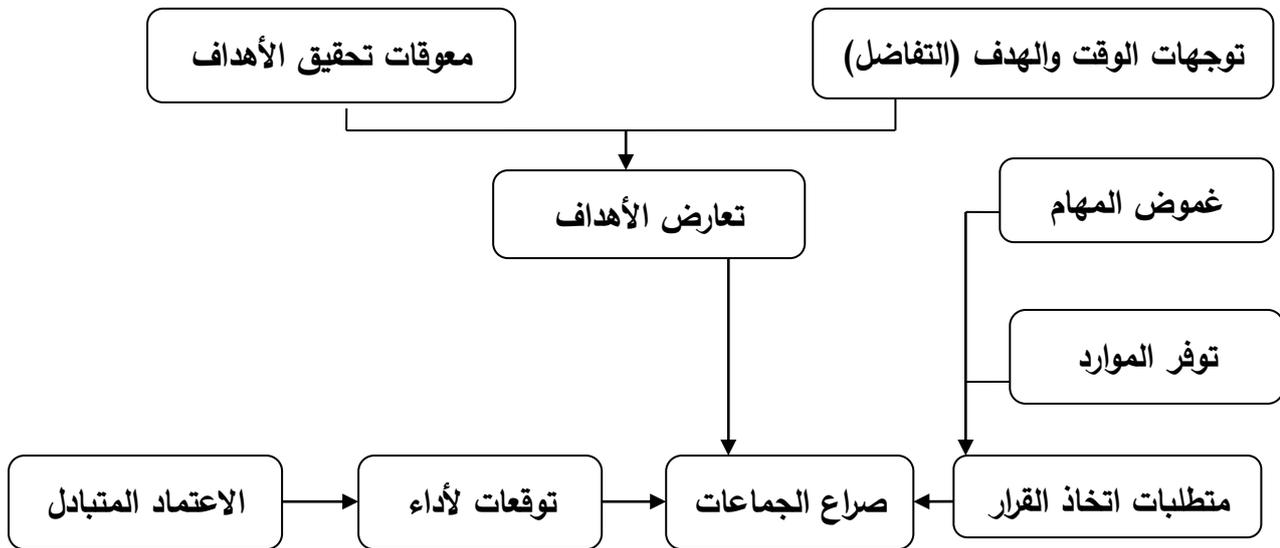
2-متطلبات معينة لاتخاذ القرارات التي تستفيد منها كل الجماعات المتفاعلة، وهناك عاملان يرتبطان بمتطلبات عملية اتخاذ القرارات هما درجة الغموض في المهام، وتوفر الموارد.

وتشير درجة غموض المهام لإحدى الخصائص الرئيسية للسلوك داخل الجماعات، فالمهام التي تؤدي بواسطة جماعة من الجماعات المتفاعلة، تتطلب قدرا من تدفق المعلومات قبل أن تتخذ القرارات، فكلما زاد غموض مهمة زادت الحاجة للمعلومات الإضافية، وهكذا ينشأ صراع بين جماعتين متفاعلتين لاحتياج إحدهما لمعلومات إضافية قبل الوصول للقرار، أو بتنافسها حول الموارد المحدودة والناذرة التي تحتاجها لإنجاز الأهداف، ولهذا ينبغي على المؤسسة القيام بتوزيع الموارد والإمكانيات المحدودة بين الجماعات بالطريقة التي ترى فيها تحقيق الاكتفاء والعدل، لكن ما تراه جماعة عادل وكافي يبدو للجماعات الأخرى غير ذلك مما يصيبها بالإحباط والتذمر وعدم اقتناعها بكفاية الموارد، وبالتالي تصبح جماعات عدائية للجماعات الأخرى والمنظمة ويخلف آثار سلبية مثل حجب المعلومات، والسلوك العدائي المضطرب ونشاطات غير جيدة تضر بالجماعات والمنظمة معا، كما أن عدم الاتفاق المشترك بين الإدارة العليا والقسمين المعنيين يؤدي إلى إثارة العداء والصراع مستقبلا بين هاتين الجماعتين.<sup>(1)</sup>

3-توقعات الأداء: يتعلق بالموقف الذي تؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على الأعمال القادمة للجماعات الأخرى، مثلا الطبيب الجراح لا يقوم بالعملية الجراحية إلا بعد نجاح أخصائي التخدير في

(1) أندرو سيزلاقي ومارك جي والاس، مرجع سابق، ص 272.

عمله، ولا يتم تركيب عجلات السيارة إلا بعد أن يتم وضع الكابح، ولا يتم البدء ببناء منزل إلا بعد أن يضع المهندس التصميم لذلك، فترتبط توقعات الأداء في سلوك الجماعات بنوع الاعتماد المتبادل القائم بين الجماعات وينتج عنه احتمال زيادة الصراع بين الجماعات المتفاعلة، أي كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المتبادل للاعتماد التبادلي زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها، لكن حين تعجز وتفشل جماعة عن أداء مهمتها بالشكل المطلوب وإيصال وزيادة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى من الممكن نشوب الصراع بينهما، وخاصة اشتداده مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.<sup>(1)</sup>



-الشكل رقم(10): يبين مصادر الصراع.

-المصدر: أندرو سيرلاقي مارك جي والاس، مرجع سابق، ص 273.

سابعاً-دراسات عن إدارة الصراع التنظيمي:

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء محتوم ويتعذر اجتنابه لأن انعدامه أو وجوده بمستوى منخفض يسبب الركود في المنظمة ويؤدي مع مرور الوقت لانهارها، ووجوده بدرجة عالية وفوق المستوى المطلوب يسبب الضرر وخلل في عملية التعاون، لهذا تبحث المنظمة على القدر المعتدل منه لتحقيق الفعالية والمحافظة على الأداء والاستقرار.

(1) صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2002، ص367.

وتلعب ممارسة إدارة المنظمة دورها في تحجيم وتكييف حدة الصراع لخدمة المنظمة مما يعزز قدرتها على إدارته وتوجيهه إيجابيا لتحقيق أهدافها، وفي ضوء المعارف الإنسانية المتطورة أسهمت أساليب إدارة الصراع في تحقيق نتائج إيجابية كثيرة في مسار نجاح المنظمة وتطوير طرق معالجتها له، بتطورها خلال العقود الأخيرة بشكل كبير لاسيما بتطور نظريات المنظمة وإسهامات الدراسات الميدانية التي هيأت للإدارة بعض سبل المعالجة، واتجاه النظريات التقليدية لاعتماد السلطة(القوة) في مواجهة وحسم وتحجيم الصراع بينما اعتمدت النظريات الحديثة استراتيجيات مغايرة تماما للمنطلقات التقليدية، ونظرتها للصراع كونه حقيقة قائمة لا مفر منها على مستوى المنظمات والأفراد والجماعات، وظاهرة إيجابية للتفاعل الاجتماعي للأفراد يمكن وضعها تحت السيطرة وتوجيهها بما يحقق كفاءة وفعالية المنظمة، ومن هذا المنطلق تناول الباحثون سبلا متباينة للإدارة ومواجهة الصراع ولازالت الدراسات النظرية والميدانية تلعب دور مهم في إيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجته ومن أشهر الدراسات التي تناولت ظاهرة الصراع في المنظمة ما يأتي:

1- دراسة فوليت: قدمت "ماري بارك فيولت" Mary Parker Follet " ثلاث طرق لمعالجة الصراع هي:

\* سيادة وتغلب طرف على طرف آخر.

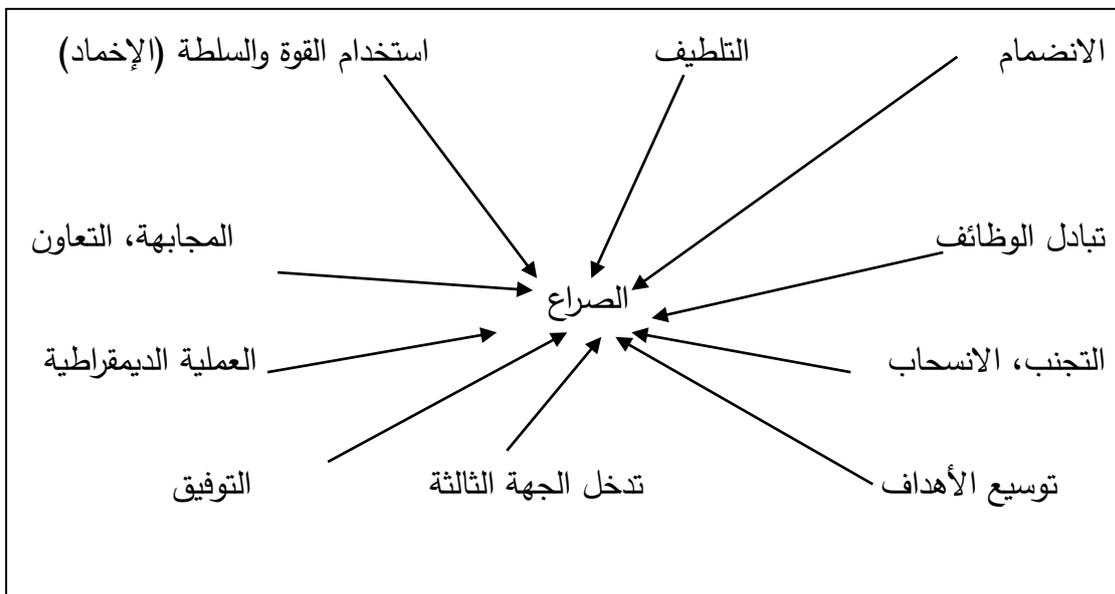
\* التفاوض عن طريق التنازل من قبل الطرفين.

\* التكامل والتعاون من أجل البحث على الحلول المناسبة من أجل إرضاء جميع الأطراف.

2-دراسة مارش وساميون March & Simon: حيث لاحظا أن معالجته تكمن في استخدام الاقناع

والأساليب العلمية في حل الصراع، والتفاوض والتوفيق بين الأطراف المتصارعة، والسياسة بمحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع.

3-دراسة بليك وموتون Blake & Mouton:وهي متعددة يمكن تلخيصها على الوجه الآتي:



-الشكل رقم(11): أساليب حل الصراع في نموذج بليك وموتون.

-المصدر: خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، 285.

- 1-الإخماد أو قيام الإدارة بإصدار الأوامر لطرف آخر لإنهاء الصراع.
  - 2-التلطيف أو التفتيس عن الصراع بمواساة الأطراف المتصارعة واستخدام اللغة العاطفية.
  - 3- تجنب أو إهمال الصراع وتوجيه الاهتمام لمجالات أخرى غيره.
  - 4- التوفيق أو وضع حل وسط بين الطرفين المتصارعين لتحقيق مكاسب جزئية لكل الأطراف.
  - 5- تدخل جبهة ثالثة ليست طرف فيه لمحاولة حله بالتنسيق والتكامل والتعاون بين الأطراف المتصارعة.
  - 6-انضمام الأطراف المتصارعة لجماعة جديدة (دمج شركتين متنافستين في شركة واحدة).
  - 7-العملية الديمقراطية عن طريق الاجتماعات والندوات واللقاءات وتبادل وجهات النظر واستخدام التصويت في اتخاذ القرارات.
  - 8-تبادل أو تناوب الوظائف بشغل طرف منصب الطرف المتصارع يجعله في موقع يفهم فيه المهمات والاتجاهات والمشكلات وبالتالي يسهل حل الصراع.
  - 9-توسيع وتنويع الأهداف غير الأهداف المسطرة يمكن التعاون على تحقيقها.
  - 10-المجابهة والتعاون بطرح الحقائق الموضوعية بين الأطراف المتصارعة وجه لوجه دون سيطرة العواطف للتوصل لقرار واقعي، وقد ينتج عن هذا التعاون إيجاد الحل المشترك.<sup>(1)</sup>
- 4-دراسة ليدر **Joseph Litterer**: وحلوه لمعالجة الصراع هي استخدام الحواجز بين الأطراف المتصارعة، ومساعدة الأفراد في التغلب على الصراعات الداخلية والخارجية بتغليب ظاهرة فهم الآخرين والتأثير فيهم إيجابياً، وكذلك اتخاذ سبل تعديل وتغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 5-دراسة كاتز وكان **Katz & Kahn**: أشار لثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع في المنظمة هي:<sup>(2)</sup>
- 1-تحسين العلاقات الإنسانية وتطويرها في التعامل بين الأفراد داخل المنظمة.
  - 2-إيجاد قيادة إدارية كفئة وناجحة في معالجة وحسم الصراع.
  - 3-إعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 286.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 287.

## 6-دراسة ليكرت Rensisi Likere:

أشار ليكرت في كتابه "طرق جديدة في إدارة الصراع" للأساليب الأكثر فاعلية في معالجته وتؤدي لانتهاج سياسية الغالب والمغلوب لكل الأطراف والتي غالبا ما تكون نتائجها مرضية للطرفين المتصارعين إذ يحسم الصراع بهذا الأسلوب البناء ولا يصاحبه عادة استمرار اتجاه عدائي في المستقبل، فهو يعكس الاتجاهات السابقة للطرف الغالب الذي يسعى إلى تحقيق أهدافه كونه الرابح في الصراع، ويمارس الطرف الوسيط (المفاوض) تقريب وجهات النظر (خطوة- خطوة) ليقبل الطرفين المتصارعين بالنتائج المحققة من ذلك، وواقعا يبقى الصراع غير ظاهر للعلن بوضوح لكن يتفاقم باتجاه الانفجار في الوقت المناسب.

غير أسلوب ليكرت يناسب أكثر الاتجاهات الحديثة في معالجة الصراع على وفق البعد الإنساني والقيادة الجماعية والأساليب المجربة في تقريب وجهات النظر المتصارعة، وفتح سبل الحوار الإيجابي بغية محو آثار الصراع وعدم تجسيمها أو تحجيمها لمصلحة الطرفين المتصارعين.

كما وضع "كوك" نموذج لعملية إدارة الصراع التنظيمي يختلف عن النماذج الأخرى بتضمنه خطوات تساعد الرجل الإداري لاختيار إستراتيجيات تتوافق ووحدة الصراع وتطبيقها عمليا لإدارته بفعالية وهي:

- ✓ التعرف على كيفية حدوث وتطور الصراع بين الأفراد والجماعات، أسباب ومصادر نشوئه.
- ✓ مراقبة حصيلة أداء العاملين أثناء تحسن أو ضعف الأداء ووضع طرفين لفحص نتائج الصراع السلبية والإيجابية.

## ثامنا- إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

أقر الدراسيين للسلوك الإنساني في المنظمات وجود الصراعات بين الأفراد واعتباره سمة من سمات المنظمات، وترى المدرسة الحديثة أنه أمر ضروري ومحرك للإبداع ولابد من وقوعه ويصعب تجنبه وليس بالضرورة يجب أن يكون ضار فأحيانا يكون مفيد يؤدي للتطور ويتم تشجيعه، كما أن انعدامه يسبب الركود ويؤدي لانهايار المؤسسة، لكن بالمقابل يجب أن لا يترك الساحة للصراع كي يتغلغل في مصالحها وتنظيماتها ويحطم نقاط ارتكازها، لهذا يجب الحفاظ على قدر معتدل منه بالتعاون ووضع الصراع ضمن روابط إدارية تحقق التكامل للمؤسسة والعاملين معا.

وركزت مختلف الأساليب على أطراف الصراع وأنماطهم وقيمهم لأن إدارته من المهارات اللازمة توفرها لدى المديرين، واستعرض "أنتوني Anthony" و"هونديج Hodage" الأساليب التالية للصراع:

- استخدام القوة والإجبار لحسم الصراع وهذا الأسلوب فعاليتها ليست أكيدة.
- تخدير الصراع بمواساة وتهديتتهم ومحاولة إعادة العلاقات الطيبة والمتعاونة بينهم.

- التجنب والانسحاب بالاعتماد على أحد الأطراف أو التهرب من المجابهة للطرف الآخر.
- التوفيق بين أطراف الصراع عن طريق استغلال المهارات التي يملكها أصحاب القرار للتأثير على أطراف الصراع وفض النزاعات.
- المجابهة ووضع حل بشكل جذري للصراع من خلال معرفة أسبابه وتحليل ومناقشة احتمالاته ووضع حد وحلول لها.<sup>(1)</sup>

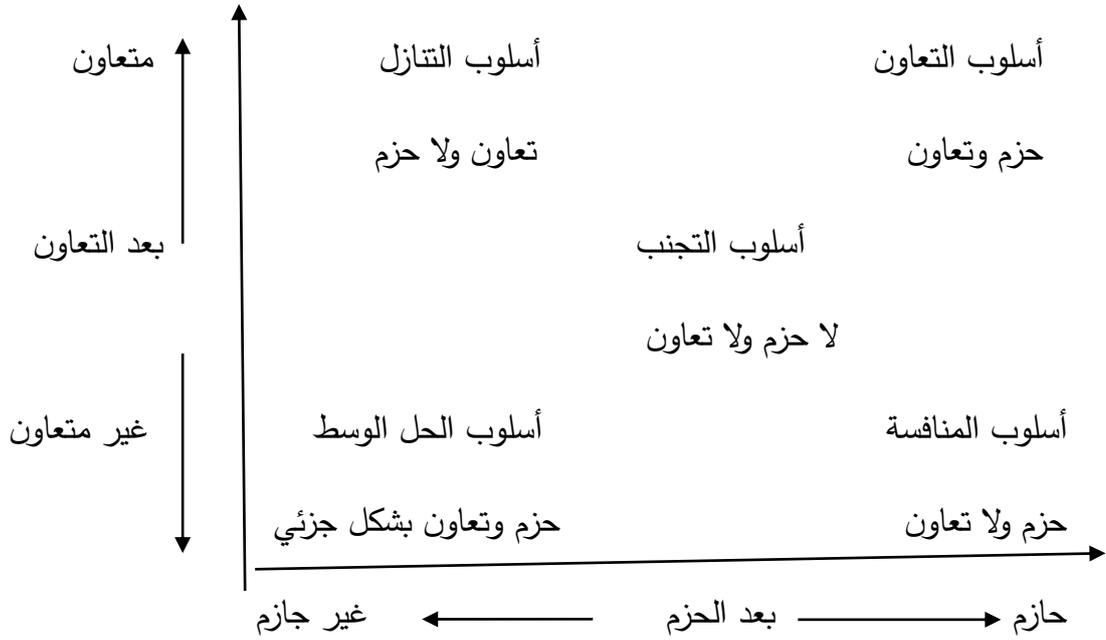
وإستخدم "توماس وكليمان **Thomas & Kilmann**" مخططاً له بعدين أساسيين للتعامل مع الصراع التنظيمي ويحددان سلوك الفرد من خلالهما وهما:

- ❖ بعد التعاون بمحاولة تأمين مصالح كلا الطرفين (تحقيق مصالح الطرف الآخر).
- ❖ بعد الحزم (تحقيق المصالح الخاصة) وما يصل إليه الفرد من إشباع حاجاته وطموحاته ورغباته.

وتضمن البعدان الأساليب التالية:

- أ. التنافس أو القوة (متشدد وغير متعاون) ويتم بالتغلب على الطرف الآخر وتعزيز المصلحة الخاصة على حساب الطرف الآخر.
- ب. التساهل (غير متشدد متعاون) إتاحة الفرصة للآخر لتأمين مصلحته.
- ج. التجنب (غير متشدد وغير متعاون) إهمال الشخص لمصالحه ومصالح الآخرين.
- د. التعاون (متشدد متعاون) محاولة تأمين مصالح كلا الطرفين.
- هـ. الوسط (موقف وسط بين متشدد ومتعاون) بمحاولة تحقيق مصالح الطرفين بطريقة جزئية.

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 309.



- الشكل رقم (12): نموذج توماس وكليمان للأساليب الخمسة للتعامل مع الصراع التنظيمي.

- المصدر: محمد حسن حمادات، وظائف معاصرة في الإدارة التربوية، (التوتر-الأزمات-الصراع-التغير-الوقت-الانتمية - إدارة الجودة الشاملة)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2007، ص 87.

وتكون هناك أساليب وإستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي منها:

**1- أسلوب التجنب:** ويتضمن بشكل عام التغاضي عن أسباب الصراع باستمراره تحت ظروف معينة ومحكومة، وهنا يدرك الفرد وجوده ويرغب بتجنبه أو الانسحاب منه، وقد يكون التجنب أفضل نمط لتجنب الصراع من خلال سلوك يجمع بين التشدد وعدم التعاون والميل لتحقيق أهداف الطرف الآخر على حساب أهدافه ومصالحه الشخصية، ويشمل التجنب الطرق التالية:

**1- أ- الإهمال:** تجاهل الموقف والتصرفات العدائية لأجل تحسن الموقف بعد فترة من تلقاء نفسه.

**1- ب- الفصل الجسدي:** إجراء مؤقت يتم إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها إذا لم يكن هناك درجة عالية من الاعتماد المتبادل بين المجموعتين مع مراقبة الوضع لكلا المجموعتين.

**1- ج- التفاعل المحدود:** تضيق مجالات التفاعل ويتم بوجه عام في مواقف رسمية ويصبح محدود.

**2- أسلوب التهدئة والتسوية:** تسعى الإستراتيجية لكسب الوقت حتى تخف حدة الصراع وتهدأ عواطف الأطراف المتصارعة وتضمن تسوية نقاط الاختلاف، ويكون حله من خلال التعاون والتشدد وحرص كل طرف على إرضاء الطرف الآخر لتبقى العلاقات بينهما طيبة وجيدة وتشمل ما يلي:

2-أ-التخفيف: أو التقليل من شأن نقاط الاختلاف وإبراز أوجه المصالح المشتركة والتركيز عليها، حتى تدرك الجماعات أنها ليست متعارضة ومتباعدة الأهداف.

2-ب-التسوية أو التوفيق: علاقة أخذ وعطاء متبادلة بين طرفي كل مجموعة تأخذ ميزة مقابل تخليها عن ميزة أخرى.<sup>(1)</sup>

3-أسلوب القوة والمنافسة: وتستخدم في الأمور الطارئة التي لا تستدعي التأخير أو حينما يسعى أحد الأطراف لإشباع اهتماماته الشخصية بغض النظر عن تأثير ذلك على أطراف الصراع الأخرى، أو يفرض وجهة نظره على الطرف الآخر وإلا يحال الأمر للسلطة العليا ويشمل ما يلي:

3-أ-تدخل السلطة العليا عن طريق إداري مسئول من الإدارة العليا وحزم الأمر وإلزام الأطراف الأخرى من خلال الأنظمة والتعليمات.

3-ب-السياسة بإعادة توزيع القوى للأفراد المتصارعين.

4- أسلوب المواجهة والتعاون: ويبقى الطرفان يواجهان بعضهما البعض حتى يتوصلا لأفضل حل، كما أن أحد الطرفين يكشف كل ما لديه من معلومات ويشجع الطرف الآخر على عمل الشيء ذاته وبعد معرفة المصالح المشتركة والتركيز عليها يمكن إتباع ما يلي:<sup>(2)</sup>

4-أ-تبادل الموظفين: زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات لفترة من الزمن، بافتراض أن الموظفين الذين يتم تبادلهم يستطيعون التعرف على الجماعة الأخرى ونقل انطباعاتهم وأفكارهم منها إلى جماعتهم الأصلية.

4-ب-الأهداف العليا والمشاركة ذات الأهمية القصوى التي تتطلب من أطراف الصراع التركيز عليها، ولا يمكن لجماعة واحدة تحقيق هذه الأهداف، ومن الممكن أن يكون الهدف الأعلى المشترك بناء واستمرار المنظمة، وعندما يتعلق الأمر بذلك تصبح الخلافات بسيطة يمكن معالجتها، وتحقق هذه الإستراتيجية بتوفر شرطين أساسيان هما وجود اعتماد متبادل بين الجماعات ويكون الهدف المشترك مرغوب فيه وذا قيمة كبيرة لكلا المجموعتين.

4-ج-المواجهة الرسمية للجماعات المتصارعة وإتاحة الفرصة لها لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بين آرائها والمفاهيم، وتكون المناقشة منصبة حول تحديد المشكلات والحلول الممكنة والابتعاد

(1) ليث عبد الله سليمان القهيوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد 1، المجلد 15، الأردن، 2015، ص ص 218-219.

(2) محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 91.

عن البحث من اخطأ أو أصاب، ويتطلب الأسلوب أن يكون أفراد المجموعتين على مستوى عال ومقدرة في الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

**5- أسلوب التنازل:** يستسلم فيه أحد الأطراف لإعطاء أفضلية لمصلحة الطرف الآخر على حساب مصلحته للإبقاء على علاقات جيدة، ويعتبر أسلوب سلبي بمشاركة سلبية في عمل الجماعة وحل الصراع فموافقة الفرد دائما دون إبداء رأي لا يساعد على الاستفادة من خبراته ومهاراته، ويستفيد منه في حالات البحث عن حل سريع ومؤقت لقضايا أخرى، وحين يكون موضوع الخلاف ليس مهم بالنسبة للفرد.<sup>(1)</sup>

ويرى "حسن رحيم" في دراسته قيام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على بعدين أساسيان هما:

**1- بعد الاهتمام بالذات:** و توجيه الفرد سلوكه لإرضاء نفسه وطموحاته فقط.

**2- بعد الاهتمام بالآخرين:** توجيه الفرد سلوكه لإرضاء والاهتمام بشؤون وطموحات الآخرين.

وتمثل دافعية للفرد وتوجهاته في العمل خلال الصراع، وينتج عنهما خمسة إستراتيجيات للتعامل مع الصراع التنظيمي هي:

**1- التكامل:** اهتمام عال بالذات والآخرين بوجود تعاون مشترك مع أطراف الصراع ومشاركة ومساهمة في مناقشة القرارات وحل مشكلات العمل ومعرفة أسباب الصراع، وتسهيل قنوات الاتصال بين الأطراف.

**2- الاسترضاء:** (اهتمام متدني بالذات وعال كثيرا بالآخرين) بتلطيف جو العمل بين الأطراف وقيام الإدارة بدعم ومؤازرة وإرضاء الأطراف المتصارعة والخضوع لطلباتهم على حساب تحقيقه اهتماماته الذاتية ومحاولة التأثير فيهم بطرق لطيفة من أجل التعايش والعمل معا.

**3- الهيمنة أو السلطة:** اهتمام عال بالذات ومتدني بالآخرين باستخدام الفرد وأمره لإنهاء صراع الطرف الآخر، لكن لا تؤدي لإشباع حاجات وأهداف كلا الطرفين، وتستخدم عادة في القضايا قليلة الأهمية.

**4- التجنب:** (اهتمام متدني بالذات والآخرين) إهمال الصراع ومحاولة تحويل الاهتمام لغيره من المجالات.

**5- التسوية:** اهتمام متوسط بالذات والآخرين وتعد وسيلة فعالة للتعامل مع الصراع بالتوصل لحل وسط يرضي الأطراف المتصارعة ويحقق لكل منهما مكاسب جزئية تلائم الأهداف المهمة التي تتطلب حلولاً سريعة، كما يعتبر الأسلوب أحد أنواع المساومة للوصول لحل معقول لكلا الطرفين المتنازعين، بافتراض

(1) حسين حريم، مرجع سابق، 247.

رغبة الأفراد غالباً في ترك شيء ما للحصول والاحتفاظ بشيء آخر يكون مفضلاً لديهم، واستناداً لذلك فإن المفاوضين عليهم القيام بطرح أربعة أسئلة على أنفسهم قبل بدأ عملية التفاوض (1) هي:

1- ما هو الحد الأدنى الممكن قبوله.

2- ما هو الحد الأدنى الذي يمكن طلبه.

3- ما هو الحد الأعظم الذي يمكن التنازل عنه أو رفضه.

4- ما هو الشيء الأقل الذي يمكن منحه.

ومن تم فإن الإجابة على هذه الأسئلة توفر إطاراً لحل الصراع وتمنح قيمة يمكن قبولها من كلا الطرفين المتنازعين، فتعتبر إستراتيجية فاعلة لحله وتطوير المديرين لمهاراتهم في هذا المجال.

الاهتمام بالذات

	عالي	متدني
عالي	التكامل	الاسترضاء
متدني	الهيمنة	التجنب

- الشكل رقم (13): يبين أبعاد إدارة الصراع التنظيمي.

-المصدر: قشيطات ليلي عبد الحليم، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين والمديرين أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن 2004، ص54.

وهكذا فإن أسلوب إدارة الصراع طريقة مستخدمة في إدارته وإستراتيجية يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل معه داخل المنظمة، ويتأثر سلوك المشاركين فيه برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة بالإضافة للتصنيفات السابقة التي وضعها الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي من خلال دراستهم السلوك

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص 170.

وتصنيف الصراع، هناك نموذج حديث لـ "bakeret, et al" نقلًا عن "شاكر جار الله الخشالي" باقتراح ثلاث إستراتيجيات للتعامل مع الصراع وسيتم اعتماده كنموذج للدراسة حيث يقترح الإستراتيجيات التالية:

**1-التعاون: Collaporation** تسعى الأطراف الفاعلة فيه في عملية إدارة الصراع إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي اهتمام الجميع من أجل تحقيق مطالبهم معا<sup>(1)</sup>، بمناقشة القضايا بكل انفتاح ومصداقية بتبادل وانسياب المعلومات بما توفره من بدائل أخرى للوصول لقرار يرضى الجميع.

**2-التنافس: Competition** يحاول العامل أو القائد إجبار العاملين الآخرين بقبول وجهة نظره والامتثال لها، لكن يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة(المتدخلة) في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم، ويفضل استخدامه في الحالات الطارئة الحاسمة والحيوية للمنظمة كما قال "كلمان وتوماس"، لأنه يؤدي لكسب طرف وخسارة الطرف الأخر، ويستخدم أيضا عند تأكد المدير من صحة ومزايا قراراته فيخلق روح المنافسة والتجديد، لكن من عيوبه هدم روح التعاون الجماعي.<sup>(2)</sup>

**3-التجنب: Avoidance** لا يحاول فيه أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب ويقوم كل طرف بكبت الصراع، ولا يؤدي الأسلوب لنتائج إيجابية مستقبلا، لكن بمرور الوقت يظهر إذا هيأت وتوفرت له الظروف والأسباب، لكن أحيانا تجنب المواجهة يكون سبب لحل الصراع فستصبح إستراتيجية مفيدة بمنحها كل طرف فترة تفكير وتروي وحذر وإعادة النظر في الصراع.

(1) العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرا مر للطباعة، 1993، ص 353.

(2) أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1988، ص 203.

## خلاصة:

يمثل الصراع نمطا آخر من أنماط التفاعل الاجتماعي بين الأفراد أو الجماعات فهو يمكن أن يحصل عندما يدرك المتنافسون بأنه لا يمكن التوفيق بين المصالح المتعارضة مما يؤدي إلى حصول الصراع بينهم، لذا لا بد وأن يكتب النجاح لأحد أطراف الصراع والفشل للطرف الآخر، ومن شأن صور الصراع أن تؤثر في اتجاهات الفرد ومدركاته وتنمي في ذاته روح عدم الثقة بالآخرين، وكذلك قد تنمو لديه سمات الكراهية والعدوانية ولكن ليس دائما.

الصراع كظاهرة سلوكية لا تحمل الضرر للمجتمع دائما وإنما قد تؤدي إلى المحافظة على حيوية الفرد والمجتمع، فمثلا الصراع بين الدول الكبرى يسهم في تنشيط وتيرة التقدم والتطور كالصراع العلمي في المجال التكنولوجي، ولذا يعد الصراع مظهر سلوكي صحيح إذا أمكن وضعه تحت السيطرة وإدارته لصالح المنظمة، أما إذا خرج عن حدود السيطرة فإنه غالبا ما يترك آثار ضارة في المنظمة.

## الفصل الرابع

# الفعالية التنظيمية في المؤسسة

تمهيد

أولاً-العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم وأهميتها بالنسبة للمؤسسة

ثانياً- مقاييس ومداخل دراسة الفعالية التنظيمية

ثالثاً-أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها

رابعاً- دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية

خامساً-الإطار النظري لدراسة الفعالية التنظيمية

سادساً-خصائص ومتطلبات زيادة الفعالية

خلاصة

## تمهيد:

يعد مفهوم الفاعلية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم بتحديد معيار التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، خاصة أن دراسة مكونات الهيكل التنظيمي لا يمكن أن تتم بشكل مستقل عن مفهوم الفاعلية ولتحديد طبيعة العلاقة بينهما يجب تحديد محتوى الفاعلية وعلاقتها بالكفاءة والأداء ومؤشرات قياسها، كما أن الفاعلية التنظيمية تعنى باختصار قيام الأفراد بتحقيق أهداف التنظيم وغاياته خصوصا إذا كانت الأهداف والغايات يصعب قياسها بدقة وتعتمد على «أداء أفراد التنظيم» حيث يشير أداء الفرد العامل إلى سيره في خطوات وإجراءات المهام الموكلة إليه حتى إنجازها على الوجه المطلوب وتفيد العديد من الدراسات أن هناك ارتباطا طرديا بين مستويات الأداء العالي وبين ممارسة العاملين لنوعين من السلوك التنظيمي هما "الولاء التنظيمي" و"المواطنة التنظيمي" باعتبارهما دليلا على ارتفاع مستوى الأداء التنظيمي.

زاد اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع التنظيمي منتصف القرن الماضي بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي والفاعلية التنظيمية، التي تشمل متغيرات مثل الولاء والرضا والضغط والرضا، حيث تعد تلك المتغيرات من المداخل الحديثة التي أخذت اهتمامهم لدراسة المنظمات الاجتماعية الحديثة لما تركته من آثار على سلوك الأفراد ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنظماتهم خاصة وأن تحسين مستوى الأداء الوظيفي مطلب أساسي تسعى إليه لتعزيز وتدعيم الرضا الوظيفي وترسيخ الولاء لديهم بهدف تحقيق مستوى عال من الأداء الوظيفي للأفراد وبالتالي تحقيق قدر كبير من الفاعلية التنظيمية.

لذا نتطرق في هذا الفصل إلى تحليل شروط وأهمية العوامل المؤثرة في فاعلية التنظيم وكذلك المداخل والمقاييس الكلاسيكية والمعاصرة وأساليب قياس الفاعلية التنظيمية والظروف المناسبة لها والإطار النظري الكلاسيكي والنيوكلاسيكي والمعاصر في دراسة الفاعلية وأهمية المورد البشري فيها.

أولاً- العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم وأهميتها بالنسبة للمؤسسة:

### 1-العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم:

إن الاهتمام بدراسة المنظمة من حيث معرفة كفاءة ونجاعة وحداتها الكلية أو جوهرها الشامل الذي من خلاله يتم تحقيق جميع الأهداف فقد جاء ليوضح بعضاً من العوامل أو الفروع التي قد تساعد على زيادة فاعلية المنظمة لكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل، وهي ما تحققه المنظمة من أهداف لذلك ففاعليتها ترتبط بمدى الاقتراب أو الابتعاد عن تلك الأهداف المسطرة النهائية والتي وجدت من أجلها، ويمكن التعرف على مدى الفاعلية والنشاط من خلال أربعة أقسام رئيسية وهي:

أ-النظام الاقتصادي: وهو جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فاعلية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال هذه الخصائص:

-إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

-إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم كما أن التي تحتوي آلية عالية تكون أكثر فاعلية من تلك ذات الآلية الضعيفة.<sup>(1)</sup>

ب-النظام السياسي: ونعني به تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها وتحويلها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، وهكذا فإن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بهذه الصفات:

-المنظمة التي تكون قراراتها وأهداف مرتبطة بحاجيات وطموحات العاملين فيها تكون أكثر فاعلية من التي لا تضع في خططها وقراراتها رغبات عمالها.

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة قسنطينة، 2006، ص 200.

-إن المنظمة التي تتخذ قراراتها على أسس منطقية وواقعية ومضبوطة تكون أكثر فاعلية من تلك التي تتبع منطلقات انفعالية سريعة، كما أن وجود أشخاص مؤثرين يساعد على زيادة فعاليتها.

-إن التمتع بالاستقلالية وإتباع منهج واضح ومحدد ينبع من طبيعة المنظمة تكون فعالة أكثر من التي تتصف بمحدودية الحركة والنشاط.

ج- **النظام الرقابي:** وهو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات واحتوائها على سمات معينة على النحو التالي:

-إن المنظمات التي تتبع أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث داخلها، كما أن اتصافها بجزاءات متدرجة تكون فعالة أكثر من الجزاءات الردعية للوهلة الأولى.

-كما أن العلاقات الجيدة والمحددة والموضوعية بين القائد والمرؤوسين تزيد من الفعالية من تلك التي تخضع علاقاتها لأهواء ومزاج القائد، كما أن كثرت الاتصالات بين أعضائها في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية) تساعد على زيادة فعالية المنظمة.

د- **النظام البيئي:** جميع المحددات التي تتعلق بالسكان، والبيئة ومنه تتحد فاعليتها كما يلي:

-المنظمات كبيرة الحجم أكثر فاعلية من الصغيرة الحجم التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة وفعالية وتأثير إيجابي أكثر من المنغلقة على نفسها، وليس لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه.

هكذا نستنتج أنه ليس ضروري قياس فعالية التنظيم من خلال هذه المؤشرات فقط لأنها تعتبر مجرد مؤشرات مقترحة نتيجة العديد من الدراسات والبحوث وكما أنه ليس هناك اتفاق موحد حول نوعية المؤشرات التي تقيس فعالية التنظيم، وبالتالي لا يمكن حصر مؤشرات محددة يمكن الاعتماد عليها فقط في قياس الفعالية، لكن رغم ذلك توجد معايير استخدمت على نطاق واسع أكثر من غيرها كالربحية، الرضا، الكفاءة، التكيف، البقاء... الخ.

كما أنه يمكن النظر لهذه المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود المنظمة تحقيقها في جميع الخطط المحددة منها القريبة أو المسطرة للمستقبل، أي أن بقاء المنظمة واستمرارها مرهون بقدرتها على التطور والنمو والتقدم حيث يعتبر تقدمها معياراً لإثبات فعاليتها، ويمكن تحقيق ذلك بالاعتماد وتطبيق مجموعة من الآليات والمعايير كعدم تضارب مصالح الموظفين مع مصالحها، والتقليل قدر المستطاع من الصراع والتوتر داخلها ومواجهة جميع الصراعات والمشاكل دائماً وفي حينها، مع توضيح شبكة العلاقات بين أفرادها عن طريق تنمية العلاقات والقيم التي تساعد على بقائها ونموها وتقدمها بالتعاون والإخاء والتضامن... الخ، والأهم من كل هذا هو المحافظة على العمل الجماعي وروح الفريق كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة.<sup>(1)</sup>

## 2- شروط التنظيم الفعال:

هناك شروط لابد من توافرها في التنظيم الفعال منها:

- عمل جميع أفراد التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها، عدالة وشمول الجميع بنظام العقاب أو الثواب المطبق ووفقاً لانجازاتهم الحقيقية.
- اتخاذ القرارات خاصة المصيرية يكون بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر على موقع تلك المصادر في الخريطة التنظيمية.
- وجود نظام مفتوح للاتصالات يسمح ويسهل تناول الآراء والمعلومات.
- تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية أو احتياجات العمل والتعاون مع تلك المشكلات بأسلوب ومنهج علمي.
- النظر للمنظمة كنسق مفتوح بمكوناته وأجزائه الفرعية والأساسية، بوجود نوع من التفاهم بين مكونات النظام.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 201-204.

- تنمية روح المبادرة والمشاركة لاتخاذ قرارات للجماعات الصغيرة، لإثبات وجودها ككيان صغير داخل المنظمة.

- ضرورة توفر المرونة في الإجراءات التنظيمية بما يحقق تبسيطها وتسهيلها، كما أن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعتها نفسها يمكن أن تكون ذات فعالية عالية.

- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ولا تخضع للضغوط الداخلية والخارجية تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات مشبوهة ومن ذوي المصالح والنفوذ.

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة للأهواء والمصالح الخاصة بالرئيس.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المتخصصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من التي يوجد بها درجة منخفضة من المتخصصين.

- إن المنظمات التي تتمتع بقدرة على الحركة السكانية الهادفة أي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية من تلك المتوقعة على نفسها ولا يوجد بها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء داخل المنظمة، بحيث يجب أن تتوفر جملة من المقومات في جماعات العمل الفعالة منها:

- أن تقوم قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتتاع بأنه بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتيحت الفرصة لهم.

- توفر درجة عالية من الدافعية من جانب أفراد الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

-تبنى فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أفرادها. (1)

### 3- أهمية الفعالية بالنسبة للمؤسسة:

لقد بدأ الاهتمام بالنواحي الإستراتيجية للنمو الصناعي في أوروبا في بداية من السبعينات وقبلها كان في أمريكا، وذلك نتيجة التطور التكنولوجي المتسارع والمنافسة الحادة وتأثير انتشار الشركات والمؤسسات الأمريكية والمتعددة الجنسيات، لكن المشكل الذي يواجه هذه المؤسسات رغم وجود الاستعداد والإرادة من طرف الإدارات العامة، إلا ان المشكل هو عدم وجود تكيف واستعداد للتوجهات والأهداف التي تحددها من طرف الأفراد والهيكل (الإستراتيجيات)، ما يجعلها تصبح عائقا أمام فعالية التنظيم والأفراد معا.

### ثانيا- المقاييس والمدخل الأساسية في دراسة الفعالية التنظيمية:

تتعدد المدخل النظرية التي يمكن استخدامها لقياس الفاعلية التنظيمية في ضوء عدد من المعايير القياسية للفاعلية وعلى رأسها الأهداف، ويلاحظ اتساع مفهومه ومجالات قياسه حيث استندت معايير القياس إلى جوانب مثل: الجوانب الاقتصادية (العوائد والتكاليف والاستثمارات وغيرها من المقاييس المالية) والجوانب الإنسانية (القيم- الثقافة التنظيمية-الأخلاق-الشعور بالملكية-العواطف- ردود الأفعال-التعاملات- الحوافز- التكيف وغيرها)، والجوانب الإدارية والتنظيمية (الإداريون-العمليات-الهيكل التنظيمية- الرقابة المرنة وغيرها) والجوانب الاجتماعية والبيئة (التفاعل بين المنظمات والمجتمع المحيط بها، الخدمات الاجتماعية، العدالة الاجتماعية، الفرص الاجتماعية.... وغيرها)، ولارتباط مفهوم الفاعلية بمفهوم التنظيم يؤدي التنوع في مفهوم المنظمات وطبيعتها إلى تنوع أكثر في النماذج والمدخل المهمة بقياس الفاعلية كما يؤدي إلى العديد من المعوقات والمشكلات ذات الارتباط بالفاعلية التنظيمية.

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة الشهاب الجامعية، الإسكندرية مصر 2002، ص 210-211.

ويرى "روس أشبي Ross Ashby" أنه لا توجد منظمة جيدة بالمعنى المطلق فالأمر دائماً نسبي فالمنظمة الجيدة في جانب معين استناد لمعيار معين، قد تكون العكس في جانب آخر أو وفق معيار آخر.<sup>(1)</sup>

ويمكن تصنيف المداخل الأساسية للفاعلية التنظيمية حسب تطورها إلى مدخلين رئيسيين وهما:

### 1- المداخل الكلاسيكية لدراسة الفاعلية التنظيمية:

وقد ركزت على أجزاء مختلفة فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) تعيدها إلى البيئة الخارجية مرة أخرى، إذ يمكن قياس فاعلية المنظمات انطلاقاً من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين وعمال وإدارة من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث: الحصول على الموارد، وتحويل هذه الموارد والحصول على مخرجات ثم إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من أجل تسويقها، وذلك على النحو التالي:

#### أ- مدخل تحقيق الأهداف:

هو يمثل وجهة نظر المنظمة التي تهتم أساساً بالمخرجات في تقييم فاعلية المنظمة، لأن هذا المدخل يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، ثم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها، وهو بهذا يعتبر مدخلاً منطقياً لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها، وتعني الفاعلية هنا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقاً وبالتالي فإن نقطة التركيز هي ما الذي يحققه المدير، وليس ما الذي يفعله المدير الآن؟ فما يفعله المدير قد لا يكون بالضرورة محققاً للهدف المراد بلوغه، كما اعتمد كذلك على الأهداف التشغيلية كمؤشرات كمية لقياس الفاعلية والأهداف الرسمية، التي غالباً ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس

(1) حسين حريم، تصميم المنظمة (الهيكل التنظيمي - إجراءات العمل)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص 73.

ومن أكثر الأهداف شيوعاً في قياس فاعلية منظمات الأعمال الربحية والنمو ومعدل العائد على الاستثمار وحصة المنظمة من السوق.<sup>(1)</sup>

وهكذا فإن المنظمات تبدأ بالأهداف التي من السهل قياسها على حساب تلك التي يصعب قياسها فالجامعات مثلاً تنتظر إلى عدد ما نشره الأساتذة من بحوث، أكثر من النظر إلى هدف صعب القياس مثل التدريس، وفي المقابل تنتظر الشركات مخرج كل عامل أكثر مما تنتظر إلى الاجتهاد والتعاون ودقة المواعيد والولاء والمسؤولية.

وعلى الرغم من أهمية الفعالية في تعبيرها على الهدف الذي أنشأت من له وقدرة المنظمة على تحقيقه، إلا أن هذا الاتجاه أثار الكثير من الإشكاليات منها:

- إن عدم نجاح المنظمة في التحديد الدقيق لأهدافها قد يؤدي إلى النتائج غير سليمة.

- إن أهداف المنظمة قد لا تمثل المصالح المتنوعة لأصحاب المصالح من المنظمة.

- قد تتسم أهداف المنظمة بالتنوع أو الغموض والتعارض مما قد يؤدي إلى عدم تحقق بعض الأهداف وصعوبة تقييم فاعلية المنظمة.<sup>(2)</sup>

#### ب- مدخل موارد النظام:

يمثل وجهة نظر المالكين أو المساهمين في المنظمة، ويهتم بجانب المدخلات في تقييم فاعلية المنظمات بافتراض فاعلية المنظمة إذا استطاعت الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويمثل هذا المدخل "شيتمان" وسيشور "Yushtman & Seashore" بتركيزهما على تفاعل المنظمة مع بيئتها للحصول على الموارد (المدخلات)، وتتحدد الفاعلية بقدرة المنظمة على استغلال الفرص المتوفرة في بيئتها لاقتناء الموارد النادرة وذات القيمة، وهكذا تحل المدخلات التنظيمية واقتناء الموارد محل الأهداف والمخرجات كمعايير الفعالية وتمثل في ظل هذا المدخل تنظير أكثر

(1) اعتماد محمد علام-إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص 130.

(2) عوض الحارثي، الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جدة الإسلامي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2007، ص ص 54-55.

ديناميكية لكيفية اقتناء المنظمة لمواردها واستخدامها لها بكفاءة في ظل بيئة متغيرة تهدف إلى تحقيق التوازن في توزيع تلك الموارد للوفاء باحتياجات الأنظمة الفرعية داخل المنظمة.

وباهتمامه بمكونات التنظيم المتمثلة في المدخلات والمخرجات فإنه اهتم بالتغذية الراجعة والبيئة المحيطة به وباعتباره مدخلا متكاملًا لتحقيق الفاعلية فهو يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية والخارجية الاقتصادية والاجتماعية، ويشير "كاميرون" إلى عدة انتقادات تعرض لها هذا المدخل من أهمها:

-مبالغة التركيز على المدخلات من استقطاب الموارد لدرجة قد تؤدي إلى تأثيرات سلبية على المخرجات.

-عدم ملائمة هذا المدخل لقياس الفاعلية في حالة المنظمات غير الربحية أو الخدمات كالجامعات والمستشفيات... وغيرها، وذلك للافتراض القائم على توفير معلومات كمية قابلة للقياس.

-افتراض أن المنظمات خالية من الصراعات والمعوقات الداخلية.

-تعدد مكونات النظام يعني اختلاف وجهات النظر فيما يجب أن تكون عليه أهداف المنظمة، ووسائل تنفيذها واختبار مقاييس الفاعلية.<sup>(1)</sup>

### ج-مدخل العمليات الداخلية:

يمثل وجهة نظر العاملين في المنظمة ويهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية فيه وجودة المناخ النفسي السائد بين العاملين حيث تعتبر المنظمة فاعلة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم والعنصر الهام في الفاعلية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد، ومن مؤشرات وجود مناخ إيجابي، وتوفر روح العمل الجماعي ووسائل اتصال فاعلة بين الإدارة والعاملين وارتفاع دافعيتهم وولائهم للمنظمة، بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، ولا يخلو هذا المدخل من قصور يتمثل في تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية باعتبارها نسقا مغلقا والإفراط في الاهتمام

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 205.

بالعمليات الداخلية فضلا عن أن قياس المناخ النفسي وإرضاء العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

#### د-مدخل متعدد المتغيرات:

حاول "سيترز" أحد أنصار هذا المدخل أن يدمج بين مدخل النظم ومدخل التطوير الذاتي ومدخل الأهداف لفاعلية التنظيمية في نموذج أطلق عليه مدخل "الإطار المتعدد المتغيرات لفاعلية" بتركيزه على فهم العمليات الداخلية الرئيسية للمنظمة باعتبارها المحور الذي تركز عليه الفاعلية التنظيمية.

ورغم هذا التوجه نحو مدخل جديد متكامل إلا أنه تعرض لانتقادات تركزت حول صعوبة مراقبة جميع الأنشطة والإجراءات الداخلية، والتركيز على الوسائل لدرجة إهمال الغايات، وكذلك ارتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات وعدم دقتها.<sup>(1)</sup>

#### 2-المدخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية:

نتيجة للقصور الذي تعاني منه المدخل التقليدية اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مدخل أكثر شمولية لتحديد فاعلية المنظمات واعترفت هذه المدخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها وأطراف التعامل معها ومن أهم هذه المدخل ما يلي:

#### 1-مدخل إرضاء الجهات المؤثرة في التنظيم:(أطراف التعامل):

ويرى "جيفري يفايفر" و"جيرالد صلانسيلك" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها.

والملاحظ انه يشبه مدخل النظم فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة رغم أن المدخل الإستراتيجي لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية، وإنما تركيزه ينصب على إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 208.

كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.

والمشكلة الأساسية هنا هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في أغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبيتها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمرا في غاية الأهمية، ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر، ومن الجهات الإستراتيجية المؤثرة في المنظمة واستمرارها أو أصحاب المصالح المتعاملين معها حسب "ستيفان روبينس" هم:

-الموردون الذين يهدفون لالتزام المنظمة بسداد قيمة الموارد المباعة لها، بينما المستهلكون يسعون لأعلى جودة وبأقل سعر، في حين يكون هدف العمال أعلى وأفضل الأجور مقابل القيام بعمل في أحسن ظروف ممكنة، أما ملاك المنظمة يسعون لتحقيق أعلى معدلات من العوائد نتيجة استثماراتهم، لأن المدير هدفه السلطة والنفوذ وأعلى أجر، في إطار حكومة تلتزم بالقوانين واللوائح التي توجد داخل مجتمع يشارك المنظمة في عملية التنمية

الاقتصادية والاجتماعية وحماية البيئة من التلوث وزيادة رفاة المواطنين.<sup>(1)</sup>

فالمدير الذي يرغب في استخدام هذا المدخل بهدف التعرف على فعالية المنظمة يجب عليه أن يقوم بسؤال هذه الفئات أولا لكي يحددوا العناصر التي يعتبرونها حيوية لبقاء المنظمة، ثم يقوم بعد ذلك بتجميع هذه العناصر في قائمة موحدة تمهيدا لتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر فيها، ثم تحديد التوقعات التي يمتلكها نحو المنظمة وماذا يريد منها، لأن كل واحد من هذه الجهات الإستراتيجية لديه هدف شخصي يسعى لتحقيقه وأيضا يجب أن يعرف ما هي الوسائل التي يستخدمها من أجل الضغط على المنظمة لتحقيق أهدافه.

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص ص 132-133.

لكن المشكلة التي تواجه الفرد عند استعمال هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة هو صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك تحديد القوة النسبية لكل منها، وأيهما جدير بالاهتمام أكثر من الآخر؟ وكل هذا يكون نتيجة للتغيير المستمر في الظروف والموازن العامة للمنظمة والمجتمع والبيئة وعليه فقد قدم هذا عدة نماذج يمكنها أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا التساؤل ، ويجب على ان المنظمة أن تختار أحد هذه النماذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كما يلي:

أ- **النموذج النسبي:** يرى مؤيدوه ضرورة إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها، فلا تميز وتفضل صاحب مصلحة على آخر وبالتالي فكل أصحاب المصالح المختلفة لهم نفس الأهمية النسبية.

ب- **نموذج القوة:** يرى أن المنظمة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولا وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة وبالتالي لا بد من إرضاء هذا الطرف أولا وحتى لو كان على حساب الأطراف الأخرى.

ج- **نموذج العدالة الاجتماعية:** ووفقا له يجب على المنظمة أن تبحث عن أقل الأطراف رضا - الموظفين مثلا- ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولا، والهدف من هذا النموذج هو التقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل فإذا لم ترد أي شكوى من طرف معين فهذا يعني أن الطرف راض عن علاقته بالمنظمة، اما في حال ظهور أي شكوى فيجب على المنظمة معالجة أسبابها أولا حتى تضمن رضا جميع الأطراف.

د- **النموذج التطوري:** يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار وبمرور الزمن وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ففي مرحلة النشأة مثلا قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لا بد من إعطاء عناية خاصة لهم إلى ان تستطيع المنظمة أن تؤكد وجوده في البيئة المحيطة بها بعد فترة معينة قد تجد المنظمة نفسها مجبرة على

الاهتمام أكثر بأصحاب الأسهم وتحقيق معدلات ربح مناسبة لهم حتى تستطيع توسيع نطاق وجودها في أوقات لاحقة، وهكذا نلاحظ اختلاف أهمية أطراف التعامل من فترة زمنية لأخرى.<sup>(1)</sup>

عليه فالمنظمة الفعالة هي التي توفق في اختيار النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة، ثم تقييم فعاليتها على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

من أهم ما يميز هذا المدخل هو نظريته الشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أنه يأخذ مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه بعين الاعتبار، وهو أمر تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية.

## 2-مدخل القيم المتنافسة:

ينطلق أنصار هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق الجميع عليه، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على البعض الآخر لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم.

لهذا يجب تحديد كافة الأولويات وترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم وذلك وفق طبيعة عملها"، أو بمعنى آخر وكما جاء في كتاب "ستيغان روبنس" "نظرية التنظيم" أن المبدأ الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل هو أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها ينطلق من، من تكون أنت؟ وما هي رغباتك المفضلة، ولهذا لا يمكن الاستغراب إذا قام صاحب المنظمة بتقييم منظمته بطريقة مختلفة عن الطريقة التي تتم بها عملية التقييم من قبل مدير الحسابات، مدير الإنتاج، مدير التسويق، أو مدير العمال... الخ.<sup>(2)</sup>

هكذا فعالية التنظيم لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع بوجهات متشابهة لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل، حيث قام كل من "كوين" و"رورباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات حيث تم التمييز بين نوعين من التوجهات:

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 209.

(2) مؤيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000، ص 41.

1-التوجه الداخلي: وهو اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في العمل.

2-التوجه الخارجي: وهو اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركزها في تعاملاتها مع البيئة الخارجية والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

كما ميزا بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

▪ **الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

▪ **الهيكل المرن:** وهو اهتمام الإدارة بعمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى.<sup>(1)</sup>

وبناء على توجهات المديرين ونوع الهيكل التنظيمي قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية، حيث يعكس كل نموذج منها توجه وتركيز مختلف للإدارة والنماذج وهي:

1- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة باستخدام الهيكل المرن، وتهدف فيه الإدارة لتنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل، بالاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

2- **نموذج النظم المفتوحة:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة باستخدام الهيكل المرن بهدف تحقيق المنظمة النمو للحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية بتنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.

3- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقه لزيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية وسعيها المنظمة لتحقيق أهدافها وتعظيمها بوضع خطط إستراتيجية.

<sup>(1)</sup> عبد الوهاب السويسي، قياس الفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع، إشراف الأستاذ عبد الحميد زعباط، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 21.

4- نموذج العلاقات الداخلية: يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة من خلاله لتحقيق الاستقرار الداخلي، وتسعى المنظمة إلى تحقيق هذا الهدف من خلال وضع نظم جيدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات.<sup>(1)</sup>

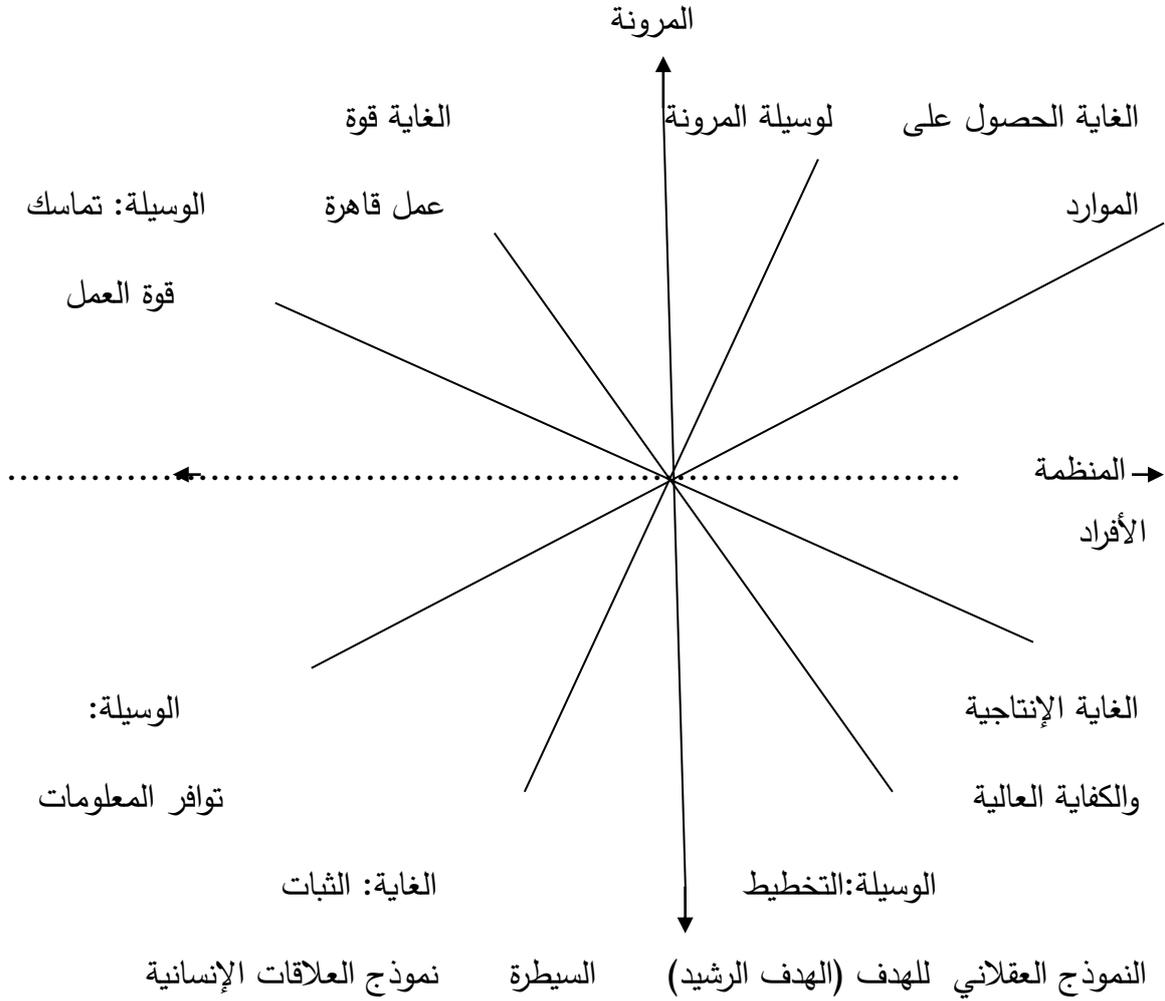
ونستنتج أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط فزيادة درجة المرونة في الهيكل مثلاً قد تنقلب إلى فوضى كما أن زيادة الاهتمام بأحكام الرقابة قد تنقلب إلى صرامة وتصلب داخلي، وبالمثل فإن زيادة التوجه الداخلي والاهتمام بالعاملين الزائد عن اللزوم قد تنقلب إلى اللامبالاة والاستهتار في التعامل معهم، كما أن زيادة الاهتمام بالبيئة من أجل الحصول على الموارد قد ينقلب إلى سلوك عدواني ورغبة في الصراع مع الأطراف الخارجية وبالتالي فإن الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط سيؤدي إلى عدم فعالية المنظمة،<sup>(2)</sup> وسنوضح هذه النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية كما يلي:

(1) عبد الهادي مسلم، تصميم وتحليل المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002، ص 178.

(2) علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص 179.

نموذج النظم المفتوحة

نموذج العلاقات الإنسانية



-الشكل رقم (14): يوضح النماذج الأربعة لقيم الفعالية التنظيمية.

-المصدر: صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 211.

من خلال ما تقدم نرى أن مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن تحقيق الفعالية يكون من خلال أن انسجام العلاقات الإنسانية وتناغم العلاقات بين الفرد والجماعة والرؤساء وتحقيق الإشباعات المختلفة، بينما ركزت الكلاسيكية على الجوانب المادية للتنظيم وهناك من اعتبر أن الفعالية تكمن في إحكام آليات الرقابة على سلوك الأفراد وسلطة الجماعة داخل التنظيم ومن هؤلاء ميرتون وأرجريس، وسلزنيك وغيرهم، بينما اعتبرتها المدرسة السلوكية كامنة في الجوانب الإدراكية

والانفعالية والعقلية، واعتبر كاتز و"كاهن" أن الفعالية تتحقق من خلال مستوى استرجاع كل أشكال الطاقة التنظيمية، بمعنى تحقيق مخرجات محددة بأقل مدخلات ممكنة.

ثالثاً- أساليب قياس الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لها:

إن المداخل السابقة قامت بتشخيص الفعالية التنظيمية لأن الاهتمام بمعرفتها سيكون نقطة إيجابية للمنظمة لاستخدامها في الوقت المناسب والمرحلة المناسبة، حيث وضع "كيم كاميرون" متى يجب أن نستخدم مدخل منها والظروف المناسبة لذلك، حيث قام عام 1983 بمقارنة أربعة أساليب تكون مفيدة جدا للحكم على الفعالية التنظيمية والظروف المناسبة لتطبيقها: (مدخل تحقيق الأهداف- النظم- الجهات الإستراتيجية- القيم المتنافسة).

الرقم	الأسلوب	الظروف المناسبة
1	القدرة على تحقيق الأهداف	يكون أسلوبا مناسباً إذا كان التنظيم قادراً على صياغة أهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس.
2	أسلوب النظم	يكون مناسباً عندما تكون العلاقة بين المدخلات والمخرجات واضحة
3	تحديد القوة المؤثرة (الجهات الإستراتيجية)	يكون مناسباً عندما تكون القوى المؤثرة قوية جداً ويتوجب على التنظيم التجاوب مع طلباتها.
4	إرضاء وتلبية المصالح والقيم المختلفة (القيم المتنافسة)	تكون مناسبة عندما لا يكون واضحاً للتنظيم على أي المجالات يجب أن يركز، وعندما تتغير المعايير من فترة لأخرى.

-الجدول رقم (03): يبين الأساليب أو المداخل المؤثرة على الفعالية التنظيمية

-المصدر: محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 103.

ورغم ما قيل عن الفعالية التنظيمية في الفكر التنظيمي فإننا نجد "تالكوت بارسونز" قد نظر للمنظمات كأنساق اجتماعية تتبادل الطاقة والمكونات مع بعضها البعض وتتكون من أنساق ووحدات فرعية تتفاعل مع بعضها بالاعتماد المتبادل بينها، وقد نبه إلى أربع مجموعات من

المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها لأن حلها والاستمرار في البقاء يعتبر دليل ومعيار للفعالية، وهذه المشكلات هي:

1- التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها لمواجهة متطلباتها وتحولاتها السريعة.

2- تحقيق الأهداف من خلال تحديدها وتحريك الموارد باتجاه الوصول لها.

3- التكامل حيث يتم تنسيق وتوحيد العلاقات بين الأفراد والنسق في كيان واحد.

4- الكمون أو المحافظة على أنماط ودوافع وحوافز المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها.

فالفعالية تقاس بمدى النجاح في حل تلك المشكلات ومساهمتها على استمرار النسق الأكبر (المجتمع) مع الاهتمام بالمعلومات المرتدة ودورها في مساعدة المنظمة على التعلم من تجاربها وزيادة قدرتها على التكيف والاستمرار.<sup>(1)</sup>

ومن جهته أعطى "بلاو" نموذج يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات حيث يبدو مختلفا تماما عن تلك النماذج المقدمة ويرتكز هذا النموذج على أربعة عناصر هي:

- الاستقرار الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

- التكامل: قدرة المنظمة بتقادي النزاع بين أفرادها بتوفيرها اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

- رغبة العاملين وإرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

- التحصيل وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.

أما "دوبرين" "De Brine" عرض أربعة عشر معيار للفعالية مفسر عددها الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد والاقتصار على مقياس واحد لها

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، 137.

وهي بلوغ الهدف تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة استقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين.<sup>(1)</sup>

هكذا يمكن القول أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وعده، لكن المشكلة الأساسية ليست في وضع وإحصاء هذه الأساليب والمعايير بل في كيفية قياسها والوصول إلى تقييم تقويمي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية.

أما "سيلر" فقد حدد ثلاثة معايير لقياس الفعالية فقط وهي:

**1-الإنتاجية:** تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي للمنتج النهائي.

**2-الرضا:** قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

**3-التطوير:** في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

فالملاحظ من خلال هذه المعايير أنه قد لا نستطيع التأكد من تحقيق المنظمة للإشباع الكلي لجميع عاملها لأن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة، فمن الصعوبة بما كان قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة.

بينما يرى "جورجو" و"ثانباوم" أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكن تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة، بوضعها ثلاثا مقاييس أساسية للفعالية وهي:

**1-الإنتاجية:** مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خططت له من قبل.

**2-المرونة:** قدرتها على التأقلم ومسايرة أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل.

(1) سعيد ياسين عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998، ص 217.

3- غياب النزاع الداخلي: رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها لارتباطه مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة، إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة.

وأما "بريس Brice" يعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها، ولكنه يضع أيضا خمسة عوامل سماها العوامل الوسيطة والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة وتعتبر مقومات جادة للفعالية التنظيمية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

أ- الإنتاجية أي نسبة المخرجات إلى المدخلات، والروح المعنوية التي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

ب- اتساق السلوك أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

ج- التكيف وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

د- استقرار المنظمة وتعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبتها في منتجاتها.<sup>(1)</sup>

كما استخدم "موث" في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس مشابهة كالإنتاجية وقسمها ثلاث جوانب:

- كمية المنتج أو عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد.
- نوعية المنتج وهي مواصفاته الكيفية أو جودة المنتج.
- درجة الكفاءة التي أنتج بها ومدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج

-التكيف وهو توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المناسبة والمرضية لها، وملاحظة التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة المنظمة، ونسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات.

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 213-214.

- المرونة أو استعداد العاملين في موقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه المواقف. ومن جهتهما استخدم "لورث" و"موريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المنظمات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع تم تطبيق مقاييس الإنتاج من حيث الكم والنوع، وكذلك التكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة ومدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم وفي مجموعات أخرى استعملت معايير مغايرة تمثلت في عدد من البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة وخاصة منها المتعلقة بالربح والنمو، ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي وكذا معيار الجودة والأصالة التي تتمتع بها البحوث.

أما "هنث Henth" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى مخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات وهذه المعايير هي:

- التحصيل أي بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح، ونصيب السوق والكفاءة وأي معيار آخر يقيس المخرجات.

- التعاون وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.

- النزاع وهو الأداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاها سلبيا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

- إشباع الحاجات ويتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية، كاحترام النفس وإثبات الذات والعلاقات الاجتماعية، ومدى إشباع الحاجات الإنسانية ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان... الخ.

يضيف "جيزون" وزميله عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم ويركزون على علاقة المنظمة والبيئة بقولهما "إن المقياس الأخير لفعالية المنظمة هو الاستمرار والبقاء أو القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل ويكملة مقاييس متوسطة وقصيرة الأجل، كما تسعى لتحقيق الإنتاج والكفاءة والرضا أضف إلى ذلك تحقيق التكيف والتطوير فالإنتاج قدرة المنظمة على تقييم المخرجات التي تتطلبها البيئة بالنوع والكمية الملائمة، ويتضمن معيار الإنتاج معدلات متنوعة مثل الربح والمبيعات ونصيب السوق.

أما الكفاءة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات تستخدم فيها مقاييس عدة مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، والوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة ويأتي معيار الرضا بعد ذلك ليؤكد أن المنظمة هي عبارة نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل تعتبر من المؤشرات التي تظهر نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها.

إضافة إلى مقاييس أخرى كمعدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى لتأتي بعدها المعايير المتوسطة الأجل منها التكيف والتطوير سواء داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة وقدرتها للاستجابة لهذا التغيير وأما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب للمديرين وأيضا للعمال وتطوير الأفراد والجماعات والإدارات معا حتى تنمو وتتطور المنظمة كلها.

#### رابعا- دور الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية:

إن فعالية في إدارة المنظمات تتطلب المحافظة على معدل مرتفع من النمو ووجود علاقات إنسانية ودية بين الأفراد داخل التنظيم وحتى خارجه، وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

تأتي النسبة المرتفعة والعالية من العمل والأداء والجهد المبذول في المنظمات من الجماعة وليس من طرف التكنولوجيا المتطورة، فالجماعة التي تملك القدرة والفعالية والكفاءة في أداء العمل ومختلف الوظائف واستيعابها المشكلات وقدرتها على حلها بالطرق المنطقية والمقبولة تزيد من أهمية تقدم وتطور المؤسسة بشكل كبير كتطور ونجاح المؤسسات اليابانية" نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، حيث العديد من الدراسات الميدانية تبين أن السبب الحقيقي لنجاح تلك المؤسسات لا يرجع للتكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي" (1)

(1) أحمد عرفة، سمية شلبي، مرجع سابق، ص 213.

فمثلا العامل أو الفرد الياباني لا يفرض العمل ولا يساوم على التزامه وحبه لعمله أو على قيمه أو عاداته المختلفة منها الدينية والاجتماعية فهو وفي لها حيث ما ذهبن ويعتبر حبه للعمل والاعتراف به من أهم القيم عنده لتقديره للعامل المتقاني في العمل فمثلا تدمره وعدم الرضا عن العمل أو بيئته لا يعبر عن بالإضراب أو التدمير لوسائل المؤسسة أو التوقف النهائي عن العمل وشل الإنتاج، لكن يلجأ إلى زيادة الإنتاج من أجل إغراق السوق بالمنتج مما يسبب لصاحب العمل تضخم العمل وانخفاض السعر يصعب التحكم فيه.

تعتبر العلاقات الإنسانية في المجتمع الصناعي ليس مجرد عقد أو مطلب وجداني عاطفي وإنما هي من الشروط الأساسية لزيادة الإنتاج وتحسينه، من خلال التوافق والتفاهم والتعاون والتحلي بروح العمل الجماعي من أجل تحقيق الحد الأقصى من الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، وفعالية جماعات العمل يجب أن تتوفر على مجموعة مقومات منها:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والوثوق بأنهم لهم القدرة في المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بإعطاء الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وتنظيم المنظمة.

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.

- استمرار عمل الجماعة لفترة كافية في المنظمة لتطوير المهارات وتدعيم علاقات إنسانية سليمة وفعالة بين عمالها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أفراد الجماعة مما يساهم في قبول القيم الأساسية دون معارضة وكذلك تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد والجماعات.

- تبني الأهداف والطموحات التي يضعها الفرد برغبة ومن دون معارضة كما يتم تشجيع الأهداف التي توضع من طرف الجماعة أيضا.

- محاولة القيام بالعمل وزيادة الأداء بخلق فلسفة العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد وذلك بالسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

-تبين قيم وعادات خاصة تميز أفراد الجماعة الواحدة وإعطاء أهمية لها وجعلها من التقاليد التي تسير عليها المنظمة لأن كلما زادت أهميتها داخل المنظمة زاد قبولها من طرف أفراد الجماعة.<sup>(1)</sup>

خامسا-الإطار النظري للفعالية التنظيمية:

### 1-التيار الكلاسيكي والنيوكلاسيكي:

أ-فريدريك تايلور والتنظيم العملي للعمل:نشأت وتطورت نظرية التنظيم للعمل في الولايات المتحدة الأمريكية والتي يعتبر تايلور المنظر الأساسي لها حيث تعتبر الثورة الصناعية المحرك للإبداع في مجال علوم الإدارة والتنظيم والحاجة الماسة لإيجاد السبل الكفيلة بتحقيق فعال للنشاط الصناعي يسمح بتحقيق مستويات أداء عالية وذلك بتوفير المهارات والسلوكيات الموازية لهذه النهضة والغير متوفرة لدى طبقة الملاك الصناعيين، الذين يعتمدون على أساليب تنظيم لا تشجع على إنتاجيتهم فالرواتب الضعيفة، والتنظيم والتسيير يخضع لأهواء الملاك وغياب الدافع لزيادة الإنتاج كل ذلك في تسريع وجود إطار نظري يحتوي هذه الظاهرة والمتمثلة في حركة الإدارة العلمية التي ساهمت في تقليل التبذير في المصانع وازدياد الأرباح للملاك وزيادة رواتب العمال وظهور طبقة جديدة بين الملاك والعمال هي طبقة الإداريين.<sup>(2)</sup>

بعد الدراسات التي قام بها تايلور يمكن أن نستخلص ما يلي:

-أن الفعالية التنظيمية حسبه تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات والمخرجات لأي نظام ولا مكان للتخمين والتصرفات الفردية.

-يمكن تحقيقها من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة، فلا يعتبر بالضرورة صاحب المنصب الجيد أو الشهادة الأحسن هو المدير أو القائد الجيد ويستحق المنصب.

-كما أن مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد والتكاليف والقضاء على الإسراف كلها أعطت الصورة الاقتصادية للفعالية التنظيمية وزادت من تحقيقها.

(1) أحمد عرفة وسمية شلبي، مرجع سابق، ص ص 210-211.

(2) عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، دار المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 41.

- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على الفرد العامل باعتباره رجل اقتصادي تحركه الدوافع المادية.<sup>(1)</sup>

من النتائج التي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية وارتبطت بمجالات التنظيم العلمي للعمل نجد:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.

- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العلمية ليسمح للعامل بالوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية والفعالية.

- توفير جميع ظروف ومتطلبات العمل من قبل الإدارة وقيام العامل بأداء العمل المحدد له مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة من الوظائف.

- تأكيد أن أي عمل توجد طريقة جيدة من بين الكثير من الطرق هي الأفضل لإنجازه.

يمكن أن تظهر الفعالية التنظيمية من خلال كل ما جاء بها تايلور في الراشدة الإنتاجية وذلك بالسعي للتخلص من التبذير والقضاء ومحاصرة الأساليب الرديئة في التسيير والعمل، من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزائه الأساسية وتنميط ومعايرية الأداء.<sup>(2)</sup>

ب- هنري فايول والتنظيم الإداري: إن كل ما قام به تايلور من الاهتمام بمستوى الورشات ودراسة مشاكل الإنتاجية فيها من خلال دراسة الحركة والوقت، وتجاهل دور الإدارة العليا في المصنع أو العملية الإدارية ككل متكامل ولقد ركز فايول في كتابه "الإدارة والصناعية" على الإنسان كمحور للعملية الإدارية والإنتاجية والتي يمكن بواسطتها زيادة الكفاءة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الصناعية.

ثم انتقل إلى القدرة الإدارية لا يمكن تطويرها باستخدام التدريب الفني فقط فيرى أن من علامات الإدارة الجيدة التدريب المنهجي الجيد المستمر لكل الموظفين على كل المستويات الذي نقف من

(1) حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (اتجاه شرطي)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994، ص 54.

(2) سعيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 126.

خلاله على مفهوم الفعالية التنظيمية، ويؤكد على أن الخبرة الشخصية في العمل الإداري لا يمكن أن تحل محل مجموعة المبادئ والقواعد والمناهج والإجراءات التي ترفع كفاءة الجماعة.

كما أن هدف هذه النظرية هو تحديد الهدف العام للتنظيم هو أساس تحديد الوظائف الرئيسية والضرورية لتحقيق الهدف، وبعد تحقيقه تصبح المشكلة هي تقسيم الأنشطة العامة إلى نشاطات فرعية محددة حتى الوصول في النهاية للمهام الفردية التي يجب تصنيفها على نحو تحقيق أقصى درجة من الكفاءة في الإنتاج بأقل تكلفة.

قد حدد فايول عددا من المبادئ الإدارية والتي ترتبط بالنشاط الإداري وهي:

-تقسيم العمل، السلطة، وحدة الأمر والتوجيه، المكافآت، المركزية، النظام، تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة، التسلسل الرئاسي الهرمي، المساواة، المبادأة، العدالة، استقرار العمال، روح الفريق، ثبات عملية توظيف<sup>(1)</sup> المستخدمين.

هكذا نرى أن فايول لم يقم بدراسة خاصة لدور العامل في المشروع الإنتاجي لكنه اهتم به عموما والقائد او الرئيس بصفة خاصة، كما ركز على دراسة الوظائف التي يتم بها تنظيم الوحدات والعمل على تحديد وتعريف طبيعة كل الوظائف الإدارية.

من هنا جاءت مداخل نيوكلاسيكية تهتم بالمتغيرات والحاجات والعلاقات الإنسانية وأهمها:

ج-ألتون مايو والتنظيم غير الرسمي:اهتمت بالمتغيرات السلوكية في التنظيم، خاصة سلسلة التجارب هاوثورن التي كانت نتيجة الأساسية أن للعوامل السيكولوجية والاجتماعية تأثيرا كبيرا في زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال أكثر من العوامل المادية.

اعتبرت تجاربه البحثية بشركة ويسترن الكترينك ومصنع هاوثورن حول مشكلات التكيف الفردية داخل التنظيمات والبناء الاجتماعي الكبير كالتعب، التغيب وحوادث العمل، وكان الهدف الرئيسي من إجراءاتها تقديم حلول مناسبة للحد من تلك المشكلات وتوصلت الدراسة لتوصيات مهمة تتعلق بالعمال كضرورة الاهتمام برفع روحهم المعنوية وأن تتخلل ساعات العمل اليومي فترات راحة

(1) سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 137.

لعمال مع وضع نظام للحوافز المالية لتشجيعهم على زيادة الإنتاج، وعليه تبين له أن الإنتاجية لا ترتبط بالعوامل التقنية والمادية بل هناك تأثير للعوامل الاجتماعية والنفسية وارتباطها بتوجهات الأفراد وسلوكياتهم ووجهة نظرهم وتأثيرها على إنتاجية العامل وأدائه.

يعتبر "مايو" أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط العمال بها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن المنظمة الناجحة التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق التوافق والاندماج الجماعي للأفراد، من خلال ملائمة التصميم التنظيمي للخصائص التي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ارتبطت الفعالية التنظيمية عند "مايو" بأربعة عناصر أساسية تتفاعل مع بعضها البعض:<sup>(1)</sup>

-الأفراد والسياسات والعلاقات التنظيمية الرسمية والهدف الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

يشير التنظيم غير الرسمي إلى قيم وأنماط السلوك التي لا تتسق مع القواعد والسياسات الرسمية وإنما تنشأ تلقائياً من تفاعل الأفراد في موقف العمل، بينما التنظيم الرسمي هو القواعد العقلية وأنماط السلوك التي تتسق معها وتتبعث عنها، وكل هذا من خلال القيادة وما تؤديه من مهام داخل التنظيم، لذلك يجب على الإدارة تحقيق الاتساق والانسجام بين الأهداف الخاصة للتنظيم غير الرسمي مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي، ليصبح التنظيم غير الرسمي قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم ككل بطريقة فعالة وزيادة التحفيز على تنمية دافعية العمل والتوجيه وإشباع الحاجات.<sup>(2)</sup>

#### د-سلم الحاجات لماسلو:

لقد شكلت تجارب هاثورون تأثير كبير على نظرية التنظيم التي لفتت الانتباه إلى أثر القيم والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاج وأهمية الجماعة في تفسير الفعالية التنظيمية، من هذا جاءت نظرية ماسلو لتعطي بعد جديد للفعالية للتنظيمية يقوم على التحفيز من خلال مجموعة من الحاجات يسعى الفرد العامل إلى تحقيقها وإشباعها بطريقة منظمة، وكانت أساس بداية دراسة

(1) اعتماد محمد علام، إجلال إسماعيل حلمي، مرجع سابق، ص 41.

(2) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 151.

الدافعية حيث قامت على أن النقص في الحاجة الذي يدفع الفرد للقيام بسلوكيات معينة، وحسب "ماسلو" فإن الحاجات ترتب منطقيا حسب أهمية كل واحدة وهي:

- حاجات فسيولوجية أساسية فطرية لحياة الفرد كالأكل، الشرب، النوم..الخ.
- حاجات الأمن بعد تحقيق الفسيولوجية يسعى للحصول على الأمن والطمأنينة في العمل كتأمين الدخل والحماية من الأخطار.
- حاجات اجتماعية كالانتماء للآخرين، تكوين علاقات صداقة وتعاون.
- حاجات تقدير واحترام من الآخرين وشعور العامل بالثقة بحسسه بمكانته.
- الحاجة إلى تحقيق الذات كمحاولة الفرد باستخدام مهاراته وقدراته في الوصول إلى إنجاز عالي يلبي طموحاته. (1)

بناء على هذا التقسيم توصل "ماسلو" إلى أن الحاجة المشبعة لا تعمل على تحفيز الفرد رغم صعوبة إشباع جميع هذه الحاجات بشكل كامل، وعليه تسعى المؤسسات لإشباع حاجات موظفيها من أجل زيادة الفعالية التنظيمية والمحافظة على الأداء العالي.

### 3- النظريات المعاصرة:

#### 1- نظرية الأهداف عند بيتر دراكر :

حسب "دراكر" ليكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه تأدية بعض الأدوار والوظائف الموكلة إليه، وترى هذه نظريته أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشيء مختلف إلا أنه على الجميع القيام بالإسهام من أجل هدف مشترك عام، كما يجب أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها لإنتاج "كل" كامل شامل لا توجد فيه ثغرات أو احتكاكات أو ازدواج غير مطلوب في المجهود.

تؤكد النظرية على أنه يجب أن تكون هناك فاعلية مثلى لتحسين ما هو كائن بالفعل وعمل جماعي وقبول الجانب الإنساني، واعتبرت الفاعلية الإدارية كقيمة مركزية مع تركيز الجهود ووضع معيار

(1) بوبكر بوخريسة، مراد زعيمي وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، 2008، ص 29.

للحصول على مكافآت الهدف، ويضفي عليها طابع الفعالية التي تسمح بزيادة الإنتاج وتسهيل عملية تقييم الأداء وقياس النتائج المتحصل عليها، وتضافر جهود جميع عمال المؤسسة، فالفعالية كما يقول دراكر تعمل العمل الصحيح بينما أن الكفاءة هي أن تعمل بطريقة صحيحة.<sup>(1)</sup>

هكذا فإن نظرية الإدارة بالأهداف كنظرية إدارية في التنظيم تساعد في زيادة الفعالية التنظيمية من خلال اعتبار الإدارة تتبع المنهج الديمقراطي القائم على التعاون والمشاركة، ووضع خطط وأهداف واضحة مما يجعلها تحقق فوائد تنعكس على الفعالية التنظيمية في المؤسسة، حيث تتجلى وتظهر مؤشراتنا في تحقيق التكامل بين الأهداف الخاصة بالأفراد وأهداف المؤسسة وكذلك زيادة روح الإبداع والابتكار لدى الأفراد.

كما تجسدت الإدارة بالأهداف في وضوح عملية الإشراف والتوجيه وزيادة الشعور بروح المسؤولية، ومعرفة الصعوبات التي تواجه وضع الأهداف وتوضيحها وكيفية إنجازها وتحقيقها إضافة إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية وتنمية روح الانتماء والتعاون لدى العامل من خلال مستوى الرضا والروح المعنوية لديه، كما عملت نظرية الأهداف على تقليص روتين تكرار الأعمال والرقابة الصارمة وإضفاء نوع من المرونة علة أداء العمل وكذلك وضع نظام مناسب للترقيات وسياسة التدريب لذوي الكفاءات المنخفضة.<sup>(2)</sup>

## 2- الإدارة الثقافية عن وليام أوشي د:

بدأ التوجه الحديث لدراسة التغيرات الجذرية على أنماط وأطر التنظيم والتسيير والظاهرة التنظيمية بأفكار متأنية والتكامل بين النظريات في تناول موضوع التنظيم، والاعتراف بالكم الهائل من الوسائل المساعدة على تحقيق قفزات نوعية في مجال التسيير والإنتاج والنمو، وكيفية تحقيق فعالية كبيرة في الأداء وزيادة الترابط بين أجزاء المؤسسة ومعرفة أثر البيئة الخارجية على التنظيم، وكل هذا بسعي القائد أو المسير على استخدام كافة الوسائل الممكنة من أجل المحافظة على فعالية المنظمة وكذلك مسايرة التقدم الذي يحدث داخل المنظمات والبحث المتواصل في الطرق والدراسات

(1) إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق للإبداع والنشر والتوزيع، الرياض، 2000، ص 370.

(2) عمر أوصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994، ص 80.

الجديدة التي يستطيع بها مواجهة التحديات والصراع الذي قد يواجهه أو يواجه المؤسسة، مما يعطي للفعالية التنظيمية مرونة تواكب الظروف التي يمر بها التنظيم.

لقد لاحظ "وليام أوتشي" وفقا لدراسة قام بها في "جامعة أوهايو" بتطبيق نتائج نظرية "ماك جريجور" على الشركات اليابانية أن الفعالية في الإنتاج في الشركات اليابانية قد زادت أضعاف على الشركات الأمريكية ويرجع السبب ليس للسياسات المالية أو الاستثمارية لهذه المؤسسات بل إلى الطريقة التي يوجه ويدار فيها العنصر البشري وما يتوفر له من معاملة حسنة واستقرار في عمله وتدريب... الخ، فالإنتاجية كصورة للفعالية التنظيمية مسألة تتعلق بالتنظيم الاجتماعي بشقه الإداري أو ما يسمى بالبعد الثقافي، حيث تتعامل هذه النظرية مع قوى عاملة بتنسيق الجهود مع القوى الفردية من أجل تحقيق التضامن الإيجابي وتصميم نظام للحوافز يزيد من التعاون بين جميع الأطراف، ومنه تعمل منظمات المستقبل وبفعل الثورة العلمية والمعرفية الحاصلة على أن تكون مرنة وغير مركزية بعملها على قواعد ديمقراطية بغية كسب ولاء العمال. (1)

من تم يرى "أوشي" أن المشكلة في عدم نجاح المؤسسة الأمريكية في زيادة الإنتاجية لا يرجع للتفوق التكنولوجي الياباني ولا لكثرة الاستثمارات، وإنما يرجع تفوق المؤسسات اليابانية في المجتمع الأمريكي للمقدرة اليابانية في إتباع أسلوب إداري يركز على العنصر البشري كأساس لزيادة إنتاجية المنشأة اليابانية بما ينسجم مع البيئة غير اليابانية، وتظهر ملامح هذه التضامن والتآزر في التنظيم والإدارة بحسب ما جاءت بها الإدارة اليابانية في:

-الثقة: ضرورة وجود علاقة طردية بين مستوى الثقة ومستوى الإنتاجية أي كلما زادت الثقة بين العامل ورئيسه زادت الإنتاجية والعكس صحيح، حيث يؤيد الياباني أهمية تنمية العلاقات بين العاملين على أسس من الثقة والاحترام المتبادل على كافة المستويات الإدارية، حيث تشير دراسات المقارنة إلى تفوق إنتاجية العامل الياباني بخمس مرات عن غيره من عمال دول أخرى وخاصة العامل الأمريكي.

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، ، 2007، 72.

-المهارة والألفة والمودة: بالاهتمام بالعامل واعتباره جزء من المنشأة ويتم رعايته للحصول على الخبرة والمهارة الكافية التي تمكنهم من إنشاء فرق عمل قادرة على تحقيق وزيادة الفعالية، وهكذا فالعلاقات الودية هي امتداد وتطبيق للقيم السائدة في الأسرة اليابانية المنسجمة والمتعاونة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

وهكذا نتيجة دراسات "أوتشي" حول المؤسسات اليابانية توصل لبعض السمات التي تميز الحياة الوظيفية في الإدارة اليابانية منها:

أ-**الوظيفة مدى الحياة:** أن تكون ملازمة للعامل طيلة حياته في المنظمة التي يعمل به وحتى بلوغه سن الخامسة والخمسين (سن التقاعد)، ولا يفصل من عمله أبداً إلا في حالات الوفاة أو ارتكاب جرم كبير، وتعتبر هذه السمة قاعدة أساسية للحياة اليابانية بصفة عامة.

ب-**التقييم والترقية على الأمد البعيد:** تتم الترقية على أساس فلسفة إدارية أن الأداء السليم لا تظهر نتائجه إلا بعد عشرات سنوات من التعيين، وبالتالي فإن الفرد خلال هذه المدة لا يتقاضى راتب بل مكافأة، وبمرور المدة يتم تقييمه فإذا حصل على تقرير ممتاز يتم تعيينه وترقيته براتب ويصبح مؤهلاً لتولي مناصب قيادية، أما الذي يحصل على تقييم أقل فيحصل على دعم الشركة بفتح ورشة خاصة، وتتولى شركته السابقة شراء المنتج وترتبط هذه السمات ارتباط وثيق مباشر بالفعالية التنظيمية، من خلال تحقيقها زيادة في الإنتاجية. (1)

#### سادسا-خصائص ومتطلبات زيادة الفعالية:

المنظمة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية المنظمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا لا يتوقف على خصوصيات كل منظمة على حدا وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك، ليس هذا فقط بل يتوقف أيضا على نوعية العلاقات التي تربط المنظمة ببيئتها الخارجية لأنه لا يمكن لأي منظمة أن تنجح أو تستمر بمعزل عن هذا المحيط، وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها المنظمات الفعالة فهي تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية

(1) علي عباس، مرجع سابق، ص ص 70-71.

والداخلية التي ترتبط بها، وتأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتنى بحاجات التنظيم، فتضح مثلا قواعد وأسس واضحة موضوعية للسلوك والأداء والعلاقات وتحل مشاكل التنسيق والاتصال، وهكذا توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالدرجة التي تضمن تعاونها وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو الأهداف الموضوعية، وعليه نعرض مقومات تعد بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة منها:

- وجود هدف محدد متفق عليه يعرفه الأفراد والمديرون يوضح توجيهات وإرشادات تحقيق الأهداف المسطرة.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مركز القرار بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات وطموحات الأفراد.

- وجود مراكز توفر معلومات لاتخاذ قرارات غير مرتبطة بالمركز الوظيفي للعمل في الهيكل التنظيمي.

- الحصول على العائد مقابل العمل المنجز ويجب أن يكون هناك توازن في منح المكافآت المادية والمعنوية خاصة منها ما يتعلق بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.

- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن استغلال وتوجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم وأهدافهم وطموحاتهم.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة والإيجابية لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للصراع واحتوائه وإيجاد الحل والعلاج السريع والمناسب له.

- قياس دقيق لما تم إنجازه ومعرفة وتحليل نواحي القوة والضعف والأسباب وتطبيق الإجراء المناسب لذلك.

-التطلع إلى فرص التقدم والتطور وطرق تحسين العمل، والبحث عن الجديد والأفكار الذكية والابتكار وانتشار روح الاكتشاف وتطبيق الحلول المعاصرة والابتعاد عن الطرق التقليدية في مواجهة وحل المشكلات.<sup>(1)</sup>

غير أن المشكلة الحقيقية هنا هي صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة لقياس الفعالية التنظيمية وتحديد النموذج أو المعيار الذي يمكن أن نطمئن إليه في مدى تقييم فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل منظمة واقعها الخاص بها، والذي لا يمكن تعميمه على بقية المنظمات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي أوجدت من أجلها المنظمة، إضافة إلى اختلاف الثقافات والقيم والعادات التي تنطلق منها كل منظمة، لأن ما يكون مناسب لهذه المنظمة قد لا يناسب منظمة أخرى وهكذا...

وهكذا فإن الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال الفعالية أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية وأن هناك اختلافات بدرجات متفاوتة بين المنظمات الفعالة وبعضها وبينها وبين المنظمات غير الفعالة كاستخدام خطة محكمة مدروسة بشكل جيد، والتنسيق بين مختلف المصالح المتخصصة فتصل للفعالية المطلوبة بفضل بعض المهارات القيادية كالمهارات الإدارية والنسبية لكن قد تحقق المنظمة التي تتبع طرق عمل غير واضحة وغامضة الفعالية نتيجة توفرها على تلك المهارات وتمتعها بالمهارات الإنسانية.

لكن تعتبر مشاركة الأفراد من إداريين وفنيين وعمال في جميع فعاليات التنظيم ووضع الخطط والأهداف المسطرة وما تسعى له المنظمة لتحقيقه في المستقبل والمبادرة لتنفيذ الأهم منها وتوفير آليات للعمل كلها مؤشرات تزيد في درجة فعالية المنظمة واستمرارها، لأن الاعتماد فقط على مهارات القادة والمشرفين وإهمال تأثير الجماعات غير الرسمية في مساهمتها في تطوير العمل يؤدي لركود المنظمة وتناقص قوتها كمنظمة منافسة لغيرها، خاصة في ظل التطور الراهن والانفتاح على العالم وإلغاء مختلف الحواجز المختلفة لتدفق وتطور المؤسسات العالمية.

إن تتبع الجزئيات التي تساعد في فعالية المنظمة يحتم معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية وكفاءة خاصة داخل التنظيم الرسمي، وملاحظة التأثير الإيجابي على الأفراد وتكيفهم مع

(1) صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 221.

التغييرات"، لأن المنظمة الفعالة تتعامل مع التغييرات الجديدة بصمود ومهارة عالية والاستفادة منها لأجل المصلحة العامة لها، وجعل الأفراد هم مقياس فعاليتها ونجاحة التغييرات التي قامت بها.

يمكن القول أن الفعالية التنظيمية قدرة الوصول وتحقيق ما تم تسطيره من أهداف وإستراتيجيات التي أنشأت المؤسسة من أجلها سواء على المدى القريب أو البعيد تعكس الطموحات لكل الجهات المعنية ولها تأثير على التنظيم والمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية بتخصيص تكاليف ووسائل بشرية اقتصادية معقولة تسهم في تحقيق ذلك بأنجع الطرق لزيادة فعاليتها بمراعاة لعدة متطلبات:

- اللامركزية وزيادة التفويض كأساليب تحرير العاملين من الرقابة المشددة ومنحهم فرصة تحمل المسؤولية لتحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي، لكن بعض المؤسسات تتبع نظام الإدارة بالأهداف.

- توسيع العمل والإثراء الوظيفي الذي يمنح مجال واسع لتحمل المسؤولية ويحقق إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، وهذه الطرق تتبعها أغلب الشركات والمؤسسات العريقة كشركة سوناطراك.

- تقييم الأداء بتطوير برنامج التقييم وذلك من خلال فتح المجال للمشاركة العمالية في عملية تقييم أدائهم مما يساهم في إشباع الحاجات الذاتية لهم، والاستغناء على الطرق التقليدية في التقييم واعتبار العامل منتج فقط وإخضاعه للتفتيش والمراقبة.

- المشاركة بميل المؤسسات لإتباع أسلوب الإدارة بالمشاركة أو التشاور، مما يحقق ذات العمال ويزيد الشعور بقدرة التغيير والتمتع بروح الابتكار وإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية.

- زيادة فعالية الاتصال في المؤسسات كوسيلة مهمة تحقق الفعالية، فالتعرف على المستجدات وفهمها والاهتمام بقضايا العمال من شأنه رفع الروح المعنوية التي تحقق أهداف المؤسسة.<sup>(1)</sup>

كما أن لتحقيق فعالية الاتصال يجب القيام بإنشاء قنوات اتصال إضافية لتسهيل مرور المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات، ولجان مختلفة مشتركة من العمال وممثلين الإدارة لمناقشة قرارات ومستجدات ومعرفة المعوقات ووضع حلول للتغلب عليها أهمها.

(1) نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في على الاجتماع تخصص موارد بشرية، إشراف الأستاذ عبد الرحمان برفوق، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 110.

- ✓ أن التفكير في الإستراتيجية محدود في الإدارة العامة والمجلس الإداري فقط، مما يجعله يواجه مقاومة داخلية شديدة من طرف العاملين على مستوى الأقسام والمصالح.
- ✓ لم يستطع الأفراد والنمط المتبع في تسييرهم التكيف مع الإستراتيجيات الجديدة، مما يجعلها تتعرض لظواهر ثقافية هامة.
- ✓ عدم وجود ارتباط بين التفكير اليومي للعاملين والإستراتيجيات الفكرية المتبعة في التسيير لأن التسيير الإستراتيجي لم يثبت بشكل واقعي في المؤسسة بالقدر الكافي لفهمه وإتباعه.

لذا وضعت بعض الحلول والآليات للتغلب على هذه الصعوبات منها:

- ضرورة وضع منهجية تفكير وأسلوب تسيير يتلاءم مع الصعوبات الحقيقية التي تعانيها المؤسسة مما يستدعي ضرورة الاهتمام بإستراتيجية الوظائف التقنية، التجارية، المالية... الخ والموارد البشرية ومختلف الأنشطة الأخرى المرتبطة بالمؤسسة، لأن فهم المشكل يسهل الوصول للحلول.
- وضع تحليل مسبق للتغييرات التنظيمية المزمع إجرائها، وذلك بالأخذ في الاعتبار التدرج الهرمي للسلطة التي تؤيد والتي تعارض بالتركيز خاصة على من يعارض وأسباب ذلك، وقدرته على إيقاف التنفيذ، من يحالف ذلك، من يواجه مباشرة وغيرها، فإذا وجدت معارضة صلبة عند وضع وتحديد خطط وأهداف المؤسسة، وجب مباشرة وضع تفكير إستراتيجي قائم على الإجماع يمكن من تجنبها أو وضع حلول سريعة لحلها قبل البدء في تنفيذها، وهنا يبرز دور وأهمية العمل الجماعي.
- عدم إهمال المظاهر الثقافية لاختلاف القيم والعادات والتقاليد بين العاملين، برغم الاتفاق بين القادة ووضع خطة إستراتيجية، قد تبرز صعوبات ناجمة عن الاختلاف الثقافي ونمط التسيير واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة لا تتماشى مع الإستراتيجية المسطرة.<sup>(1)</sup>

(1) محمد الطاهر بوياية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدماتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس تنظيم وعمل، معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر، ص 27.

## خلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن الفعالية التنظيمية تعد من الوظائف الأساسية والمهمة التي ينبغي على المؤسسة الاهتمام بها وتحقيقها، بما تمثله من تحقيق للأهداف الفردية والتنظيمية معا لأن فرض المؤسسة وجودها وقدرتها على الاستمرار والبقاء وتحقيق النمو والتطور ما أهم ما يواجهها إذا ما أردت الحفاظ على تقدمها وتميزها.

كما أن اللجوء إلى معايير العلمية للفعالية التنظيمية في السيطرة على الصراع التنظيمي وتحقيق تأثيرا معنويا بتطبيق مختلف أساليبه أصبح أكثر من ضروري في وقت سيطر التطور والتقدم التكنولوجي والاتصالي السريع على المؤسسات والعمليات الإدارية وتسيير المورد البشري، لذلك يجب البحث العلمي والمتطور لإيجاد ميكانيزمات حديثة متطورة تتحكم في معرفة فعالية الأداء الجيد للعمليات الإدارية والإنتاجية، من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف في ظروف مناسبة وملائمة تسمح بمنح قيمة للعمل المنجز.

بعد تقديم موضوع الفعالية التنظيمية يمكن الاستنتاج أو التأكيد على أنها موضوع على درجة عالية وكبيرة من الأهمية، مما يجعله جدير بالدراسة والبحث الدائم إذا أردت المؤسسة تطوير وإنماء نفسها خاصة من حيث الأداء والإنتاج، فينعكس ذلك إيجابا على المجتمع والاقتصاد الوطني.

# الفصل الخامس التنظيم في المؤسسة الجزائرية

تمهيد

أولاً- خصائص المؤسسة

ثانياً- وظائف المؤسسة

ثالثاً- أهداف وأنواع المؤسسة

رابعاً- أجزاء المؤسسة ومستوياتها

خامساً- التنظيم في المؤسسات الجزائرية

سادساً- مجالات الإدارة والتنظيم في المؤسسات الجزائرية

سابعاً- تطور مفهوم المؤسسة الجزائرية

خلاصة

**تمهيد:**

لقد شهد القرن الواحد والعشرين تطورات متعددة على مستويات عديدة برزت فيها التنظيم الإداري في الساحة الاجتماعية وكذا تشابك علاقتها مع العاملين داخل المجتمع، فالتجربة الجزائرية في التنظيم والإدارة لها بعض الخصوصيات وما يعتمد عليها من أسس كالتخصص وتقسيم العمل وتفويض السلطة كلها خصائص عامة تشترك بها جميع المؤسسات.

إلا أن الأساليب والمفاهيم قد تختلف من بلد لآخر لهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى خصائص المؤسسة أو التنظيم على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية وأنواع المؤسسات والتنظيم الداخلي للمؤسسات والجهاز الإداري لها وكذلك معرفة المؤسسة بين نفوذ العمال والإداريين والمراحل التي مرت بها من تسيير ذاتي وصولا للخصخصة وأهم المعوقات التنظيمية التي مرت بها المؤسسات الجزائرية.

أولاً- خصائص المؤسسة: من أهم صفاتها أنها تعتبر المؤسسة شخصية قانونية من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها، بقدرتها على البقاء بما يكفل من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.

- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل، بوضعها أهداف معينة تسعى لتحقيقها.

- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عمليتها ويكون ذلك إما عن طريق الاعتماد أو الإيرادات الكلية أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة داخليا أو خارجيا، وتلاؤمها واستجابتها للبيئة الموجودة فيها، أي الابتعاد عن العزلة لأن ملائمة الظروف تجعلها تستطيع أداء مهامها في أحسن الظروف.

- تعتبر المؤسسة وحدة أساسية في المجتمع لأنها مصدر رزق وعون للعامل، كما أنها وحدة إنتاجية وتوزيعية لأنها عون اقتصادي يضمن وظيفة أساسية هي إنتاج السلع وخدمات عن طريق وكالات ومصانع... الخ، كما أنها تحتاج إلى يد عاملة وموارد أولية والآلات تكنولوجية متطورة وتراخيص وغيرها، وهذا لإنتاج وتوزيع الخدمة أو المنتج.<sup>(1)</sup>

- المؤسسة خلية اجتماعية بما أنها توفر مناصب الشغل للكثير من الأفراد في تعمل بذلك اجتماعيا على إشباع وتلبية حاجات المستثمرين والعمال معا.

- إن المؤسسة مركز اتخاذ القرارات وما تلعبه من دور هام في اقتصاد السوق، خاصة اقتصاديا فيما يتعلق بطبيعة وكمية المنتج، أسعار البيع، التوزيع، وهذه القرارات هي اختيارات اقتصادية تتعلق بكيفية استعمال الموارد الأولية والمادية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (دروس وتطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006 ص 30.

<sup>(2)</sup> حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 2005 ص 20.

## ثانيا-وظائف المؤسسة:

تتميز المؤسسات الاقتصادية بالعديد من الامتيازات والوظائف، فاللجوء لتشخيصها داخليا يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف التي تمتاز أو تعاني منها المؤسسة، ولهذا فإن القيام بدراسة وظائف أي مؤسسة يسمح بتحديد إستراتيجياتها ولعل أهم وظائفها:

أ-وظيفة إدارية: وذلك بسعي الإدارة العليا للمؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك بالقيام بمهامها وواجبها تماما، خاصة على مستوى التخطيط؟، التوجيه، الرقابة والعمل على التنسيق الجيد بين هذه المستويات، فالوظيفة الإدارية تعمل على تسطير أهداف معقولة تستطيع تحقيقها بالوسائل المتوفرة والمتاحة لها، وهذا ما يوضح قدرة المؤسسة على التخطيط.

ب-وظيفة إدارة الموارد البشرية: فجميع المؤسسات سواء الخاصة أو العامة لا يمكن ان تخلو من قسم يمارس وظيفة إدارة الأفراد أو العنصر البشري، وتتعلق هذه الوظائف بكيفية الحصول على القوة العاملة للمؤسسة وجعلها متعاونة و متمكنة وراضية في تنفيذ أو أداء العمل، وهذا بتعيين العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وترقيتهم ووضع أسس أجورهم ومكافئتهم والاعتناء بكافة الخدمات الاجتماعية والحفاظ على اتصال وثيق بسوق العمل.

ج-وظيفة الإنتاج أو الوظيفة التقنية: وهي التي تهتم بتحديد أساليب الإنتاج وتقنياته بهدف صنع المنتجات، وطرحها للبيع.

د-الوظيفة المالية: وهي التي تعبر عن النشاط الإداري للمؤسسات التي تعرف حركة أموال حيث يقع على عاتقها وظيفة توليد المعلومات المالية والتكاليف اللازمة للتخطيط والرقابة بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة وكذلك تلخيص المعاملات المالية والتجارية على مختلف أنواعها.<sup>(1)</sup>

هـ-الوظيفة التجارية والتسويقية: فالتجارية ينصرف دورها إلى العمل على تحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فاعلين والسهر على تصريف المنتجات عن طرق الوظيفة التسويقية، وهي التي تعنى بشؤون الوقت والسياسات التسويقية المناسبة وبفضلها تتمكن المؤسسة من تكييف منتجاتها حسب طلبات ورغبة الزبائن، حيث تقوم المزج بين أربعة عناصر وهي السلعة والتسعير والتوزيع والترويج.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات واستراتيجيات، ط1، منشورات ساحل الجزائر، 2001 ص33.

<sup>(2)</sup> حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 30.

و-الوظيفة الاجتماعية: وهي تعمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب العاملين أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية لتحقيق أهدافها وزيادة أدائها.

ثالثا-أهداف وأنواع المؤسسة :

1-الأهداف الاقتصادية للمؤسسة: تسعى المؤسسة إلى تحقيق العديد من الأهداف الاقتصادية منها:

-تعظيم الربح من خلال سعيها إلى لتحقيق الربح والعمل على زيادته وتعظيمه لضمان إمكانية رفع رأس مالها وتوسيع محيط نشاطها والصمود أكثر أمام المؤسسات المنافسة.

-ترشيد عملية الإنتاج وذلك باستعمال واستغلال عوامل الإنتاج المختلفة بطريقة تضمن لها رفع إنتاجيتها بواسطة التخطيط المحكم والدقيق لإنتاج وتوزيع المنتجات، إضافة لمراقبة هذه البرامج لتفادي المشاكل المالية والاقتصادية.

-تحقيق متطلبات المجتمع وذلك من خلال قدرتها على بيع المنتج وتحقيق عوائد مادية ومعنوية ومن تم مساهمتها في تغطية حاجيات المجتمع،

-استغلال الموارد المتاحة اقتصاديا، والسعي لإنتاج سلعة بثمن في متناول الجميع، ومحاولة القضاء على العمالة الزائدة وتحقيق التكامل الاقتصادي على المستوى المحلي والوطني.

-تقليل الصادرات من المواد الأولية وكذلك وضع حد لهجرة العقول المتقفة، وتشجيع على استغلال الصادرات من الفائض عن الحاجات المحلية من المنتجات النهائية.<sup>(1)</sup>

2-الأهداف الاجتماعية للمؤسسة: ونوجزها في النقاط التالية:

- ضمان مستوى من الأجر مقبول وذلك بجعل العامل المستفيد الأول من النشاط الذي تمارسه المؤسسة بحصوله على أجر مقابل عمله، والذي يتأرجح بين الزيادة والانخفاض حسب طبيعة المؤسسة وعوامل اقتصادية أخرى، مما يجعل الدولة تتدخل لضمان حد أدنى من الأجور يسمح بتلبية حاجيات العامل الأساسية.
- تحسين مستوى معيشة العمال بتلبية رغبات المستهلكين في ظل التطور التكنولوجي، وما يظهره من تطور المنتجات وأذواق المستهلكين، مما يتطلب تعدد وتطور المنتجات لتلبية الحاجات.
- الإشهار والدعاية للمنتجات الاستهلاكية الجديدة من أجل التأثير على أذواق المستهلكين وتغييرها وطرح منتجات جديدة بديلة تكون أقل تكلفة.

<sup>(1)</sup>محمد مسن، مرجع سابق، ص 31.

- توفير تأمينات للعمال كالتأمين الصحي، التأمين ضد حوادث العمل... الخ، بالإضافة لتوفير مراكز داخل المؤسسة تتوفر على خدمات اجتماعية كالإطعام، النقل... الخ.
  - تشجيع التضامن والتماسك والاتحاد بزيادة العلاقات الاجتماعية بين العاملين، برغم الاختلافات في مستوياتهم العلمية والتكوينية، فالتماسك بينهم يخلق ويضمن استمرار حركة المؤسسة. (1)
- تم تصنيف المؤسسة لأربعة أنواع حسب طبيعة نشاطها والصيغة القانونية وحسب الأنظمة المستعملة التي قد تتغير من بلد لآخر، وتقسيمات أخرى كالجغرافية وجنسية المؤسسة وأهمها نذكر مايلي:

أ- حسب المعيار القانوني: وهذا النوع يكون تبعا لعدد الأشخاص الذين وظفوا أموالهم فيها أو حسب طبيعة الخطر الذي يتعرضون له بسبب هذا التوظيف، وقد يكون خطرا محدود أو غير محدود وتنقسم حسب هذا المعيار في غالب الأحيان إلى: (2)

- 1- أ- مؤسسات الأشخاص هي التي تكون في خطر توظيف الأموال غير محدود، ويقوم ذلك على النوع على اعتبار العلاقات الشخصية بين الشركاء المؤسسين من ثقة متبادلة ويضم عدة أنواع منها:
- المؤسسات الفردية وهي سهلة التأسيس والتنظيم ومؤسسها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها.
  - مؤسسات التوصية وميزتها المسؤولية غير المحددة للمساهمين والتعاون والتضامن بينهم وينقسم رأس المال إلى حصص توزع على الشركاء بطرق مناسبة.

(1) محمد مسن، مرجع سابق، ص 32.

(2) العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، 2000، ص 13.

• مؤسسات التوصية البسيطة وتضم نوعين من المساهمين والفئة الأولى المتضامنين ومسئوليتها كاملة عن التزامات المؤسسة، وخضوعها لقوانين تحدد حقوق وواجبات كل شريك أو مساهم في المؤسسة، أما النوع الثاني هم الشركاء الموصين ودورها مقتصر على تقديم جزء من رأس مال المؤسسة وتكون مساهمة الموصين في ممارسة المسؤوليات في حدود ما تم المساهمة به من رأس مال ولا يحق لهم التدخل الكامل في تسيير المؤسسة أو عمالها.(1)

• المؤسسة حسب حصة المشاركة: مجموعة من الأشخاص يكون بينهم اتفاق شخصي وعقد المؤسسة بينهم، قد يكون شفهيًا أو كتابيًا وممارسة المسؤولية، لكل شخص منهم تكون حسب نسبة الحصة المشارك بها من رأس المال داخل المؤسسة.

2-أ-مؤسسات الأموال: أساس قيامها وجود أموال بتكوينها من مساهمين يساهمون بأموال على شكل أسهم وحصص متساوية القيمة قابلة للتداول، وهدفها السعي لكسب أكبر قدر ممكن من المال والربح المالي، وهذا حسب نشاطها وطاقتها، وتقسم مؤسسات الأموال بدورها إلى عدة أنواع هي:

• المؤسسات المساهمة بالأسهم: ويضم مؤسسات كبيرة الحجم نظر لتعدد تنظيماتها والتكاليف الكبيرة التي تستلزم تغطيتها، ويكون تقسيم الربح والمشاركة في التسيير والإدارة حسب نسبة المشاركة برأس المال.

• مؤسسة التوصية بالأسهم: تعتبر مثل مؤسسات التوصية البسيطة ولها نفس خصائصها لكن تختلف عنها بأن الفئة الثانية منها أي المساهمين أو الشركاء لهم الحرية التامة في التصرف بنسبة الأسهم المشاركين بها دون استشارة أو الرجوع إلى الشركاء الآخرين.(2)

كما أن هناك نوع أخرى من مؤسسات الأموال لكنه يعتبر شكل بسيط منها وهي المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة.

ب- حسب نوعية الملكية: وتضم ثلاث أنواع هي:

• مؤسسات خاصة: ويمتلكها فرد أو مجموعة أفراد.

(1) جلال حمري، المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق، منكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، السنة ص 29.

(2) العربي دخموش، مرجع سابق، ص 12.

- مؤسسات عامة: وتكون ملكيتها تابعة لقطاع الدولة ويؤول رأس مالها بالكامل للدولة والسلطات العمومية وتشرف عليها وتضع قوانينها التي تسيروها، وهدفها خدمة الصالح العام للمجتمع.
- مؤسسات مختلطة: وتكون الشراكة فيها في التسيير وسن القوانين وتقسيم الفائدة مشتركة بين القطاع الخاص والقطاع العام التابع للدولة.

### ج- حسب نوع النشاط الاقتصادي: ويشمل ثلاث أنواع هي:

- قطاعات أولية أو إستراتيجية مثل المناجم، مؤسسات الزراعة، مؤسسات الصيد البحري.
- قطاعات ثانوية أو صناعية تقوم بنشاط صناعية أي تهتم بالصناعات التحويلية (تحويل المواد الأولية) إلى سلع نهائية أو إدخالها في صناعة سلع أخرى والمؤسسات البنكية والأشغال العمومية.

- مؤسسات تجارية أو الخدمات كمؤسسات التوزيع والتسويق، ومؤسسات النقل والتأمين والبنوك.

### د- التصنيف حسب معيار الحجم: وتضم أيضا ثلاث أنواع منها:

- المؤسسات الصغيرة أو المصغرة: وهي مؤسسات يمتلك شخص واحد أو مجموعة من الأفراد يكونون عائلة، ويتراوح عدد الأشخاص فيها من واحد حتى عشر أشخاص لا أكثر.
- المؤسسات الكبرى أو الشركات الدولية: وهذا النوع يحتوي على عدة أنواع منها المؤسسة الضخمة أو المجمع الوطني، وترتبط مع بعضها بعلاقات مالية واقتصادية وتشرف على أعمالها المؤسسات الأم كمؤسسة سوناطراك الجزائرية ومجمع صيدال، وأيضا المؤسسات المتعددة الجنسيات والتي لها فروع في مختلف بلدان العالم.<sup>(1)</sup>
- المؤسسات المتوسطة: تستخدم ما بين 10 إلى 500 من العاملين وتتميز بالنشاط والفعالية والابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي.

### رابعا- أجزاء ومستويات المؤسسة:

#### 1- أجزاء المؤسسة:

إن مكونات نظام معين هي عناصر متفاعلة فيما بينها، وهي بدورها يمكن أن تعتبر كأنظمة متأثرة فيما بينها وتقسيم النظام الكلي إلى أنظمة متفرعة عنه قد تصل إلى أجزاء ابتدائية بالنسبة له، أو وحدات أساسية له، حسب الأعمال الملحقة بكل جزء، ولهذا يمكن أن نعتبر أن الوسائل المستعملة والأعمال والوظائف والأشخاص كأنظمة فرعية في المؤسسة، إلا أن التقسيم يجب أن

(1) العربي دخموش، مرجع سابق، ص 14.

يكون حسب طبيعة التحليل وطبقا للحاجة إلى ذلك، مع الأخذ بعين الاعتبار بأن الأنظمة الفرعية يجب أن يكون التعامل فيما بينها وتكون المشاركة على الأقل لواحدة منها مع الآخر في تحقيق أهدافه وبالتالي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة والنظام العام ككل.

أما الأنظمة الفرعية تضم ضمن مجموعة من العلاقات بواسطة الأهداف الأفقية والعمودية، التي تحدد حسب ضرورة الانسجام والتوافق، وتتمثل الأهداف الأفقية في كل من الأهداف المالية والإنتاجية وأهداف البيع، والأهداف الخاصة بتسيير الموارد البشرية، أو ما يسمى بأهداف التأطير. بينما الأهداف العمودية فهي تمثل أهداف البرامج أو توزيع هذه البرامج، وتحويلها لتحقيق أهداف خاصة بالأنظمة الفرعية على مستويات مختلفة في إطار علاقة هرمية معينة.

هذان النوعان من الأهداف الأفقية والعمودية هما اللذان يحددان مجموعة من العلاقات بين الأنظمة الفرعية الموجودة داخل المؤسسة، والتي تكون النظام الكلي لها.<sup>(1)</sup>

## 2- مستويات المؤسسة:

يختلف عدد مستويات المؤسسة حسب الأنظمة التي تتفرع إليها، وكذلك حسب أهداف التحليل ويمكن توزيعها وتقسيمها إلى أربعة مستويات أساسية هي:

**2-1- مستوى الاستغلال:** دوره ضمان استعمال مستمر لعوامل النظام المادي، لتحقيق المهام الموكلة إليه من المستوى الأعلى أو التسيير، وفي إطار أهداف الاستغلال يجب أن يتكيف مع السياق، ويصحح الانحرافات المؤقتة ويعمل نظام أو مستوى الاستغلال حسب الوقت الحقيقي أي في نفس الوثيرة للظاهرة الإنتاجية والتجارية التي يقوم بمراقبتها.

**2-2- مستوى التسيير:** يتمثل دوره في التسيير وتحديد الإجراءات المطلوب تنفيذها في مستوى الاستغلال والتي تكون مناسبة لوسائله ثم مراقبتها في التنفيذ، وعند ظهور عوامل غير مأخوذة في الحساب تؤثر على نشاط المستوى الأول أو الاستغلال، وأن هذا الأخير لا يملك الإمكانيات الكافية لإعادة الحركة والنشاط إلى أصلها، بتدخل المستوى الثاني أو نظام التسيير.

**2-3- مستوى الإدارة:** مستوى يتم تحديد الأهداف طويلة الأمد أو على المدى البعيد وتغيير الهياكل، اتخاذ القرارات، الاستثمار، ومن جهة أخرى إعادة النظر في المستوى الأول أو نظام الاستغلال في حالة الحاجة إلى ذلك.

(1) ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص ص 48-49.

**2-4- مستوى التحول:** أعلى مستوى بين كل المستويات الأخرى، ويعمل على الربط بين المؤسسة ومحيطها الخارجي، ويستقر فيه حتى وجود المؤسسة وتحولاتها الأساسية، اندماج، احتواء وتطور وتوسع واختفاء، وهذا يعني حماية المؤسسة ضد الاضطرابات الاقتصادية بتحويلها جذريا عند الحاجة.(1)

### خامسا-التنظيم في المؤسسات الجزائرية:

إن الأسس التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي كالتخصص، وتقسيم العمل وتفويض السلطة كلها خصائص عامة تشترك بها جميع المؤسسات، إلا أن الأساليب والمفاهيم تكون مختلفة من بلد لآخر، لذلك فإن تجربة الجزائر في الإدارة والتنظيم لها مميزات خاصة منها:

#### 1- معايير وقواعد التنظيم الداخلي للمؤسسة:

يؤكد "بروان" إلى أن وجود التنظيم الرسمي ضروري وحتمي، ولا تستطيع أي مؤسسة الاستغناء عنه مهما كان نوع نشاطها الذي تمارسه<sup>(2)</sup>، وبناء على ذلك فإن القانون الأساسي العام للعامل، قد اعترف أيضا بضرورة وحتمية وجود التنظيم الرسمي في المؤسسات الجزائرية لأن الأعمال لا يمكن فهمها وتأييدها بصورة موفقة إلا إذا حددها التنظيم الرسمي، ووضع القواعد والإجراءات اللازمة لتقسيم العمل واختصاصات الأفراد وأدوارهم المختلفة التي يقومون بها باعتبارهم أعضاء في التنظيم.

لقد أشارت المادة 75 من القانون المتعلق بعلاقات العمل إلى أنه " يتعين على كل مؤسسة مستخدمة أن تضع نظام داخلي، تحدد بموجبه القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والانضباط العام، ومعايير الوقاية والصحة والأمن في العمل طبقا للقوانين والأنظمة"<sup>(3)</sup>، وينبغي أن تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق هذا التنظيم بدقة:

**1-1- التنظيم التقني للعمل وما يحمله من وضع القواعد والإجراءات، التي تنظم العمل من الناحية التقنية وفقا لمبدأ التخصص وتقسيم العمل، فالعمال والموظفين في المؤسسات المختلفة تكون أعمالهم غير نافعة ولا تحقق فعالية، أو تؤدي بشكل فوضوي إذا لم يتم تحديد الإطار العام**

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 54-57.

(2) حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 82.

(3) القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق لـ 21 أبريل سنة 1990 المتعلق بعلاقات العمل، ص 569.

والتنظيمي للعمل اللازم لذلك، ووضع الشروط والقواعد والقوانين المنظمة لأداء العامل، لذلك فإن وضع التنظيم التقني للعمل من الشروط الأساسية للأداء الجيد والتحكم في تسيير المؤسسة.

**1-2- الانضباط العام أو القواعد واللوائح الرسمية التي تحدد السلوك العمالي، بما يتماشى والقواعد الرسمية للتنظيم، كتحديد المدة القانونية للعمل والأحكام الجزائي والمجال التأديبي كالأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطبقة وإجراءات التنفيذ.**

**1-3- معايير الصحة والأمن والوقاية:** هي تلك الإجراءات التنظيمية التي تضعها المؤسسة للحفاظ على صحة عمالها كتوفير طب العمل، ومنها أيضا وجود إجراءات وقائية تجنب العمال التعرض للإصابات والحوادث والأضرار المهنية، كاستعمال شعارات وجود خطر وعدم استعمال مواد قد تتسبب في حدوث أخطار، واستخدام الطرق الأمنية التي تحفظ العامل من التعرض للمخاطر.<sup>(1)</sup>

لا تفصل المادة السابقة كافة القواعد الرسمية التي النظام الداخلي للمؤسسة، بل تترك بقية القواعد والقوانين الخاصة بالمؤسسات المستخدمة والتفصيل فيها المواد وقوانين مكملة لها.

## 2- الجهاز الإداري للمؤسسات الجزائرية:

من خلال معرفة القواعد والإجراءات الرسمية للنظام الداخلي للمؤسسة، فإنه عليه تتكون مكونات للجهاز الإداري ومحتوياته والعوامل التي تساهم في إبرازه والخصائص العامة التي تميزه. فالجهاز الإداري في المؤسسات الصناعية الجزائرية يتكون من قيادة جماعية تتمثل في مجلس العمال وقيادة تنفيذية مكونة من مدير المؤسسة، ونوابه، ورؤساء العمال والمصالح ويتم تشكيل مجلس العمال من العمال الذين يتم انتخابهم ومن المدير ونوابه ويجتمع مرة أسبوعيا إلا أنه يجتمع في حالات استثنائية بدعوة من المدير العام كلما اقتضت الضرورة ذلك.

حددت اختصاصات المؤسسات في عدة مجالات نذكر منها:

- البرامج العامة لنشاط المؤسسة، ومشاريع برامج البيع والإنتاج والتمويل.

- مشاريع توسيع نشاطات المؤسسة.

- الميزانيات وحسابات الخسائر والأرباح وحسابات تخصيص النتائج، كما يقدم مجلس المديرية التقرير السنوي المتعلق بنشاط المؤسسة في جميع الميادين للسنة المنقضية.

- مشروع القانون الأساسي للمستخدمين وجدول الأجور.

(1) احسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 83.

-مشروع الخطط الإجمالية لتنظيم المؤسسة.<sup>(1)</sup>

جميع هذه المهام يقوم بها مجلس المديرية بصورة رسمية بمراسيم وأوامر التي تحدد هذه المهام بدقة، ويرمي هذا كله إلى المساهمة بكل ما يتصل بترتيب أو إعادة تنظيم الأجهزة التابعة للمؤسسة، وفقا لما يحققه المصلحة العامة، وما يتفق مع نموها وتطورها المستمر فالتنظيم الإداري يتسم بالحركة ولا يتسم بالركود والثبات، والتنظيم الجيد هو الذي يستجيب لأهداف المؤسسة وينمو ويتسع لإنشاء الأجهزة التي تركز عليها المؤسسة في القيام بمشروعاتها الجديدة.

سادسا- مجالات الإدارة والتنظيم في المؤسسات الجزائرية:

أ- المؤسسة بين سلطة العمال ونفوذ الإداريين:

إن المؤسسات الصناعية في البلدان الرأسمالية المتطورة تقوم على أساس تفويض السلطة لأن النظام القائم فيها يمنح السلطة وجميع الصلاحيات لصاحب العمل، فهو الأمر والنهي والمنفذ للمشاريع المختلفة لكن بتطور الوعي العالمي وظهور النقابات العمالية وانتشارها أصبحت المؤسسات في هذه البلدان تفوض بعض السلطات للمديرين التنفيذيين ورؤساء العمال.

لكن الأمر يختلف بالنسبة للنظام الاشتراكي الجزائري، فالسلطة بالمفهوم الرأسمالي غير موجودة، وذلك بحسب المواثيق والقوانين المختلفة، بل هي عبارة عن تكليف بعض العمال الذين لهم القدرة ويتمتعون بسلطة على حسن التسيير والكفاءة اللازمة لتعيينهم في موقع المسؤولية لأنها تكليف وليس تشريفا في النظام الصناعي الجزائري، فالعمال في المؤسسات الصناعية مهما كان موقع عملهم أو سلطتهم أو نفوذهم، هم مجرد عاملين تتحدد مهمتهم ونطاق إشرافهم بالقوانين والمواثيق المختلفة، حيث تنص المادة 34 من القانون الأساسي العام للعمال على "أنه يتعين على العمال الذين يتولون مناصب المسؤولية في التأطير القيام بكل المهام المرتبطة بمنصبهم، ولاسيما تنظيم العمل ضمن جماعة العمال، بغية الوصول إلى لأقصى ما يمكن من الفعالية"، ولتحقيق ذلك يجب مراعاة الانضباط وتطبيق المناهج الدائمة للتطور في الإدارة والتسيير والعمل على ذلك بغية إثارة روح الإبداع والمبادرة لدى جماعة العمال.

كما أن مساهمة أبحاث ودراسات العلماء خاصة مجال الإدارة والتسيير يجعل المؤسسة دائما تتطور والتقدم في تطبيق المناهج الحديثة، فالقانون الأساسي العام للعمال الجزائري يطالب

<sup>(1)</sup>بوخميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، ط1، الجزائر، 1975، ص

بتحمل المسؤولية والإطلاع على الأفكار الجديدة ونتائج البحث، خاصة المتعلقة بالإدارة والتسيير ومحاولة استيعابها والاستفادة منها قدر المستطاع، والسعي لتطبيقها إداريا لإثارة دافعية العمال نحو العمل وتشجيع روح الإبداع والمبادرة، لعدم تحقيق المناهج والطرق الكلاسيكية أثر فعال يثير رغبة العمال (تطورت في مكان وزمان وظروف معينة والإبقاء عليها جعلها أقل فاعلية وروتينية كنظام الحوافز المادية والترقيات).

قد وضعت الإدارة الكثير من الصعوبات في مرحلة معينة من مراحل تطور المؤسسة لإبعاد العمال عن المشاركة والسلطة في المنظمة، (كنظام الأجور وصعوبات الترقية الداخلية) الذي أبطأ همة العمال المؤهلين والمهرة لدرجة جعلت بعضهم يجهرن بأنهم الوضع يمثل إستراتيجية حقيقة من السلطة لإبعادهم عن بلوغ السلطة في المؤسسة، وبهذا تبقى السلطة حكرا على ذوي الشهادات (التيكنوقراطيين)<sup>(1)</sup> أو المسيطرون على الإدارة ويشرفون على تسيير المؤسسة، وبالتالي سيظل الصراع قائما في المؤسسة بين العمال والتيكنوقراطيين حول السلطة وكل فئة تريد المزيد من النفوذ والقوة والاستيلاء على تسيير المؤسسة.

-المركزية والوصاية حيث هناك جهات أخرى تقاسمت السلطة مع الإدارة والعمال على مستوى المؤسسة، وتتمثل في نظامي المركزية والوصاية فهما وجهان لعملة واحدة لارتباطهما بعضهما البعض، فالمركزية هي تركيز الوظيفة الإدارية في يد الدولة أو ممثلين عنها ودون مشاركة الهيئات الأخرى المهمة بالأمر، بينما الوصاية فتعني أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي، ويكون مسئولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصه المحدد.

لقد مرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بمرحلة الإشراف التي ترجع إلى السلطة المركزية الوصية، مما نجم عنه عرقلة جهود العاملين ووقفت عائقا للتغير والتطور، ما جعلها مصدر للنزاعات والصراعات وانقطاع الاتصال وفوضى في التسلسل الإداري، فنظام الوصاية مركزي أدى في غالب الأحيان إلى ممارسات لا تتماشى مع أهداف المؤسسة والعمال، إذ أن العاملين إذا أحسوا أن مشاكلهم لا تحل دون الرجوع إلى المركزية، خاصة منها المهمة والطارئة والتي لا يمكن حلها على مستوى المؤسسة إلا بالرجوع إلى الوزارة الوصية، مما يخلق استياء وصراع عام لدى العاملين، فيعكس سلبيا على أداء العمال في المؤسسة وتدني الإنتاج كزيادة التكاليف، التمارض

<sup>(1)</sup> عبد اللطيف بن أشتهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982، ص 292.

الإهمال، بالإضافة إلى تناقض السلطة الوصية مع مفهوم الديمقراطية بتحولها من مساعدة ومرشدة للمجالس العمالية إلى معرقة للنشاط والمبادرة والإبداع.<sup>(1)</sup>

كما قد يكون لها تأثير سلبي على العاملين، كازدياد التذمر والمطالبة برفع الأجور والمكافآت لتعويض العمال عن الخسائر المعنوية التي لحقهم بسبب المركزية التي لا تتيح لهم الفرص المبادرة والإبداع والابتكار، وهذا ما يلاحظ في الكثير من المؤسسات الصناعية الجزائرية، فمثلا في مجال الاستثمار فالمؤسسة الوطنية مجبرة على الحصول التأشيرة من الجهة الوصية المباشرة وترجع لها في أصغر الأمور، في ظل قنوات الاتصال أقل ما يقال عنها أنها بطيئة وبيروقراطية. هكذا تضمن التسيير الذاتي الصناعي باعتباره تنظيم اجتماعي واقتصادي تناقضات عدة خاصة ما تعلق بممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، فالقوانين المنظمة للتسيير منحت العمال حق ممارسة سلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدود فاصلة تمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.

#### ب- المعوقات التنظيمية:

إن المؤسسات الجزائرية قبل أن تصل لهذه المراحل كانت قد مرت بعدة تشريعات وقوانين لتنظيمها وتنسيق جهود العاملين بها من مختلف الإصلاحات التي عرفت عبر سنوات، كإعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات، لأنها لم تأتي صدفة أو تلقائيا بل كانت لها أسباب كثيرة موضوعية أدت إلى ظهورها، ولهذا لمعرفة هذه الإصلاحات يجب أن نتعرف على أهم الظروف والأسباب التي ساعدت في ظهورها لنعرف كيف مرت المؤسسة الجزائرية بمرحلة إعادة الهيكلة ثم التنظيم الجديد المتمثل في استقلاليتها.

تميز النظام قبل الإصلاحات الحديثة بصيغة تنظيمية إدارية بحثه، بارتكازه على أوامر تقنية مكثفة صادر من نفس الهياكل المركزية تجاه وحدات الإنتاج، مما عرقل التطبيق الموضوعي لما جاء به نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات، خاصة اتخاذ القرار وحرية التسيير على المستوى المحلي، بثقل وتقيد وحرية حركة المؤسسات في الابتكار والمبادرة وتميزها بعمل روتيني، مما قلل فعاليتها وجمد مستوى إبداعها وخضوعها لحتمية وضع سياسة اقتصادية مخططة، وتعطل الاستعمال العقلاني للوسائل المادية والبشرية في بعض الأحيان، فكانت هناك نتائج عكسية

(1) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع، ص 281.

للأهداف التي سطرته القيادة، بالإضافة إلى وجود نموذج متميز يحشد المؤسسات قد عرقل وضع هيكل وظيفي من شأنه التحكم في التسيير، وهكذا يمكن تحليل دراسة النقائص والمعوقات التنظيمية على المستويين الداخلي والخارجي كما يلي:

**ب-1-1- على المستوى الداخلي:** تعرضت المؤسسات لعدة نقائص على هذا المستوى منها متعلق بالعوامل الإنسانية، أو العوائق التنظيمية والإجراءات البيروقراطية، التي أعاقت الكثير من جهود العاملين والمسؤولين على حد سواء، ويمكن إجمال هذه العوامل الداخلية للمؤسسة فيما يلي:

**ب-1-1-1- ثنائية القرار:** إن ما جاء به نظام التسيير الاشتراكي من حتمية إشراك العمال في التسيير مع ممثلين الإدارة، جعل المؤسسة تتخبط بين تيار العمال من جهة ومجلس الإدارة من جهة أخرى، فكانت هذه الثنائية منبع التوترات والصراعات داخل المؤسسة أثرت على تسييرها فالعمال يريدون تسيير المؤسسة حسب أهوائهم ومشاعرهم الشخصية، بينما الإدارة لا تمنح السلطة الفعلية للعمال في التسيير، وهذا ما انعكس سلبا على المؤسسة والإنتاج، من جهة أغلب العمال يعانون من الأمية وتقصصهم التجربة والخبرة في التسيير، أما الإدارة فإن سيطرة الجانب البيروقراطي الرسمي على سلوكيات أعضائها ونظرتهم للعمال نظرة دونية مملئة بالاحتقار والنفور، وعدم عنايتهم باتجاهات ورغبات العمال وحل مشاكلهم المختلفة، أدى إلى اتساع الهوة وانتشار الصراع وعدم الفعالية بين جماعات العمل والإدارة.

**ب-1-2- سيطرة المشاكل الثانوية:** إن التطور السريع والنمو الديموغرافي والمشاكل الاجتماعية الحادة التي يعيشها المجتمع، خاصة في المرحلة التي اتسمت بتراجع الثروة البترولية وفقدان بعض المواد الغذائية في السوق وارتفاع أسعارها، ولجوء الدولة إلى القروض الأجنبية وتحرير الأسعار وازدياد حدة العنف في السنوات الأخيرة، أدى بالعمالين والإدارة على السواء للاضطلاع بحل هذه المشاكل، وتطلب ذلك الكثير من الجهود والوقت الذي لو وجه للمؤسسة الإنتاجية لأدى إلى تطورها وزيادة إنتاجيتها، لعل أهمها مشاكل السكن، والتعاونيات الاستهلاكية، والرياضة، والترفيه، ورياض الأطفال... الخ.<sup>(1)</sup>

**ب-1-3- كبر حجم المؤسسة:** نتيجة عدم وجود مؤسسات متخصصة قامت المؤسسة بعدة مهام ليس من اختصاصها أصلا كالتسيير والتخطيط والتوزيع... الخ، مما أضفى عليها طابع متضخم

(1) حسان جيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008، ص 90.

وأدى ذلك إلى توسيع شبكاتها وفروعها، وهذه الأعباء المترابطة أدت إلى عدم التحكم في تسيير هذه المؤسسات، وصعوبة استغلالها بطريقة عقلانية واستحالة مراقبتها بصورة سليمة ودقيقة.

**ب-1-4- زيادة عدد العمال:** نظرا لانعدام التخطيط الدقيق المتماشي مع حاجات المؤسسة، فإنه تم توظيف العمال في بعض المؤسسات بوجود ضرورة وبعدم وجودها، مما نجم عنه زيادة في عدد العمال، ونتج عنه بطالة مقنعة بقيام عدد قليل من العمال بعملية الإنتاج، بينما يبقى الآخرون دون أن تقدم عملا فعليا للمؤسسة والإنتاج، وتمثل عدد العمال الزائد في الوظائف الإدارية بصفة خاصة حيث قلة التنسيق وفوضى التسيير، والعامل لا يعمل في ميدان اختصاصه أو العمل الذي تدرب عليه أو الذي يميل له العامل، مما أدى إلى تدمير العمال وسخطهم على التسيير والإدارة بصفة عامة.

**ب-2- على المستوى الخارجي:** تتجاذب المؤسسة عدة أجهزة كجهاز التخطيط الذي كان مركزيا ومنها السياق الاجتماعي الذي يتسم بالتأزم والتدهور في هذه السنوات خاصة، حيث انخفضت القدرة الشرائية للعمال وانقطاع الثقة بينهم وبين مؤسساتهم، بفعل الكثير من العوامل والأسباب التي لا يمكن حصرها، كما أن نقص تمويل المؤسسات الصناعية بالمواد الأولية وتعقيد الإجراءات التي ينبغي اتخاذها للحصول عليها وبالعملة الصعبة كان عائقا أمام تطور الكثير من التنظيمات الصناعية بالإضافة لعلاقة المؤسسة بالوصاية والمركزية.

أما علاقة المؤسسة بالأجهزة الأخرى لا تقل أهمية وخطورة، حيث تتضح بداية العلاقة في جهاز التخطيط، باعتباره موجها ومشرفا على أنشطة المؤسسة والجهاز المصرفي باعتباره ممول وراقب رغم الضعف الذي وصل له الجهاز المركزي بزيادة تأثيره على فعالية المؤسسة، بعدم واقعية بع<sup>(1)</sup>ض المشاريع، أما الجهاز المصرفي فهو المتحكم في الموقف نتيجة الصلاحيات التي يتمتع بها خاصة فيما يخص تأشيرة المشاريع و دوره في عمليات التوريد.

كل هذا أثر سلبا على المؤسسات وجعلها لا تنهض بالمهام الملقاة على عاتقها، فقد أثر النظام القائم على علاقات العمال بالمؤسسة، وعلاقتهم ببعض البعض وعلى المؤسسة في علاقتها بالمؤسسات الأخرى التي ترتبط بها بأعمال مختلفة، فتصبح لها محدودية في التوسع والتأثير ولا تستطيع أن تعقد صفقات أو عقود مع أي مؤسسة أخرى، سواء كانت عامة أو خاصة دون الرجوع للوزارة الوصية، مما يجعل العقد والاتفاق ضعيف المفعول ويفقد تأثيره قبل وصوله إلى المركزية في

(1) المؤسسة الوطنية بين الوصاية والاستقلالية، جريدة النصر، قسنطينة، 22 ماي 1988، ص 8.

غالب الأحيان ونتيجة ما عاشته الجزائر من أزمات، خاصة مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات من انخفاض في سعر البترول والتدهور الاقتصادي والأمني والقروض التي أثقلت كاهل البلاد مما أدى لانخفاض الدينار بتوصية من صندوق النقد الدولي، الذي أصبح يتحكم في زمام الاقتصاد الجزائري، مما نتج عنه عجز الدولة في توفير المواد الأولية التي تستعملها المؤسسات الصناعية في إنتاجها فتقلص دورها وقلة فعاليتها وزادت الصراعات داخلها، كل هذه المعوقات أنتجت وطورت البيروقراطية السلبية حتى في النشاط الاجتماعي وما حملته من جمود وارتفاع تكاليف التنمية

### سابعاً- تطور مفهوم المؤسسة الجزائرية:

لقد كان اهتمام المؤسسة العمومية في مختلف مراحل تطور الاقتصاد الوطني إشكالية تحقيق التنمية، لأن النظام الاشتراكي اعتبرها وسيلة تضع قواعد الاشتراكية، عكس النظام الرأسمالي الذي سعى لجعلها وسيلة تكريس الرأسمالية، وسنتطرق إلى مختلف القوانين والإصلاحات والمراحل التي مر بها تكوين المؤسسات الجزائرية التي عرفت خلال العقود الأربعة الماضية عدة تطورات وأشكال تنظيمية مختلفة منها:

#### 1-مرحلة التسيير الذاتي ومعالمه التنظيمية:

##### 1-أ-وضعية قطاع التسيير الذاتي الصناعي:

كشفت الحقائق التاريخية في الأيام التالية لعام 1962 أن القوى الاجتماعية التي شاركت في الثورة، لم تكن لها قدرة كافية تمكنها من فرض سلطتها على الأفراد والجماعات والسيطرة على أجهزة الدولة، بتأكيد مؤتمر (طرابلس) ضرورة تطبيق الاشتراكية، غير أن ذلك لم يترجم واقعياً بعد الاستقلال، حيث كانت تدخلات الدولة غير محددة ومتناقضة، مما أزم الوضع الاقتصادي تلك الفترة بالرحيل الجماعي المفاجئ لأغلبية مالكي المصانع والوحدات الصناعية الصغيرة من معمرين وأجانب، تاركين ورائهم مؤسسات ومصانع ومزارع مهملة<sup>(1)</sup>، مما عطل معظم الوحدات الإنتاجية ونتيجة هذا أخذ العمال الجزائريين على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات والحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين، وعليه قد تبع ذلك اتخاذ الدولة إصدار إجراءات ونصوص قانونية واقتصادية تحمي حقوق العمال في تسيير الوحدات تسيير ذاتي عام (1963)، وكذلك حماية المصالح الشاغرة التي تركها المعمرين، منها تنظيم العمال والفلاحين في تعاونيات وجمعيات

(1) عبد اللطيف بن أشنهو، مرجع سابق، ص 11.

لحفاظ على حسن سير المؤسسات الصناعية والزراعية من جهة، ومن جهة أخرى منع البرجوازية العقارية والتجارية والصناعية من فرض نفوذها وسط المؤسسات.

## 2-ب- معالم نظام التسيير الذاتي:

يعرف التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه: "تسيير العمال للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها"<sup>(1)</sup>، ويقوم التسيير الذاتي على مبادئ رئيسية هي:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسيير وفق القوانين المسطرة.

- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

تكون القطاع الصناعي المسير ذاتيا من مؤسسات صغيرة الحجم تحدد الأسس الفعالة التي تنظمه، عن طريق هيئات متخصصة (الجمعية العامة للعمال-مجلس العمال-لجنة التسيير - المدير)<sup>(2)</sup>، ومن تم لم تكن فكرة التسيير الذاتي عميقة ومبنية على خطط وتفكير عميق، بل كانت نتيجة ما فرضته الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي مرت بها الجزائر مباشرة بعد الاستقلال، بإتباع منهج عمل كتنظيم اجتماعي واقتصادي، لأجل تسيير شؤون البلاد، لكنه سرعان ما واجه عدة تناقضات في شكل ممارسة السلطة داخل التنظيمات الصناعية المسيرة ذاتيا، لأن المتعارف عليه أن القوانين المنظمة للتسيير قد منحت العمال حق ممارسة السلطة وحرية التصرف في تنظيم ظروف عملهم، غير أن الواقع قد كشف عن خضوع مجلس العمال لسلطة مركزية وضعت حدودا فاصلة لمنع ممارسة مثل هذه الحقوق.

وجد تناقض في المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي مع إستراتيجية سلطة الدولة الهادفة لإقامة قطاع اقتصادي وطني بضم وحدات التسيير الذاتي، ثم محاولة إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات.<sup>(3)</sup>

(1) محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري (تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 121-122.

(2) يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، ص 6-7.

(3) أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص 165-

عليه فإن انضمام العمال في وحدات إنتاجية لم يكن القصد منه إشراكهم في تسيير الوحدات حيث كشف الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضعا لسيطرة قيادة بيروقراطية، تستند إلى إيديولوجية برجوازية ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل حيث ظلت بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات، بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال.

كما أدى تعدد هيئات التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة، مجلس العمال، لجنة التسيير المدير) إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية، التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة، وفي هذا الصدد تقول الباحثة "جوليتت JULIETTE" «لقد تحول أعضاء الإدارة في ظل التسيير الذاتي الصناعي إلى ملاك جدد، حيث استمد هؤلاء الأعضاء سلطتهم وقوتهم من جماعات خارجية -الحزب والجيش- ليصبحوا في النهاية معارضين لتوجهات العمال».<sup>(1)</sup>

من هنا يتبين بأن التناقضات التي ظهرت على مستوى تنظيمات العمل خلال هذه المرحلة، كان سببها وجود صراع بين مصالح كل من رجال الإدارة، الذين يمثلون سلطة الدولة وجماعات العمل التي تنتمي إلى تنظيمات التسيير الذاتي، ومع التطور وبداية تسيير المؤسسات تمكنت الإدارة من كسب تعاون هيئات التسيير لمصلحتها، ومن تم تحولت لهيئات تدافع عن مصالح العمال إلى هيئات تعارض مصالحهم وطموحاتهم الاجتماعية المسطرة.

## 2-مرحلة التسيير الاشتراكي:

### 2-1-تحليل بناء السلطة التنظيمية في ظل التسيير الاشتراكي:

لقد بدأ تطبيقه منذ عام 1971 تم فيه التطرق لتحديد خصائص الهيئات التي يتكون منها والتعرف على مدى تأثيرها على جماعات العمل، حيث حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي والاقتصادي التابع للدولة، وسعيه نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة حتى يصبح مفهوما أكثر فعالية في المستقبل، لأن الدولة ترى أن نظام التسيير الاشتراكي هو "بمثابة تكنيك ثوري، لإعادة توزيع السلطة السياسية والاقتصادية داخل المؤسسة"، كما أنه هدف إلى تغيير الروابط والعلاقات الاجتماعية التي كانت سائدة من قبل والقضاء على البيروقراطية، أي أنه يسعى

(1) IAN CLEGG, WORKERS SELF-MANAGEMENT IN ALGERIA, MONTHLY REVIEW PRESS, LONDON, 1971, P 163.

إلى تحويل العامل من صفة العامل الأجير، الذي لا يتمتع بامتيازات في ظل التنظيمات الصناعية السابقة إلى عامل منتج ومسير في نفس الوقت.

حيث جاء في ميثاق التنظيم الاشتراكي للمؤسسات "بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات طرف في تسييرها ومراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج، ويمارس العامل تلك النشاطات داخل مجلس عمال منتخب لا تنحصر مهامه فقط في مراقبة نشاط المؤسسة في المظاهر التقنية بل تتخذ بعد سياسي.

لكن في حقيقة الأمر نجد نشاط المصنع الجزائري التابع لملكية الدولة أراد أن يسير كمجال للتكوين والمنتج المسير للمجتمع، ولكن ليس مستقلا عن الدولة التي توطر الحركة النقابية فقد جاء فيه: "أن إنشاء مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية، ووضعها على هذا النحو يشكل مدرسة للتكوين الاجتماعي والاقتصادي والسياسي للطبقة الكادحة، يستمد منها العمال المعلومات التي ترقى شعورها بالمسؤوليات".<sup>(1)</sup>

## 2-2- تقييم المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات في ظل التسيير الاشتراكي:

لقد كشفت الحقائق بان مفهوم المشاركة في ظل التسيير الاشتراكي قد سادته الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، ويعود السبب لتعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، وقد ظهر هذا بتدخل الدولة في تعيين المدير العام للوحدة، بالإضافة إلى باقي الإطار العليا التي تقوم بمهام التسيير مما يدعم نفوذ الهيئات المنتخبة، ويمكن توضيح العلاقة بينها وبين الهيئات المنتخبة بالشكل التالي الذي يحدد ترابط كل من الأبنية الهريرية (التدرجية التمثيلية):

<sup>(1)</sup>الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 ديسمبر 1971، العدد 101، النسخة بالعربية.



-الشكل رقم(15): العلاقة بين الهيئات المنتخبة والإدارة العامة

-المصدر: يوسف سعدون: علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، خبر التنمية والتحوليات الكبرى في المجتمع الجزائري، ص17.

لقد كانت توجهات جهاز الدولة تؤكد على تدعيم المشاركة من أجل البعد عن التناقضات ووضع العامل في طريقه الصحيح، وأيضا عدم وضع حدود فاصلة بين كل من "الإدارة والحركة العمالية. وعلى الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان هدفه الأساسي العمل على إلغاء القيود البيروقراطية وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات، إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا بل أن النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.

كما نجد نقابة العمال أصبحت بين خيارين أو بين المطرقة والسندان فهي لم تتمكن من أن تتبنى موقف مطلبى نقابي يجعلها تبدو غير شرعية اتجاه نظام التسيير الاشتراكي، ومن جهة أخرى محاولتها التطابق مع فكرة التسيير الاشتراكي بالابتعاد عن فئة العمال وتكون بذلك مجرد وسيلة لنقل المعلومات وهكذا فإن تقمص العامل صفة المنتج المسير هدفه إخماد الصراعات وتوترات واضطرابات العمال وبالتالي تحويل الرأي المطالب به إلى موقف سياسي، لكن سرعان ما تظن العمال لذلك وتراجعوا عن هذا الأسلوب وعرفوا حقيقته داخل المصنع وبالتالي قامت "الحركة المهنية Socio-professionnelle" ومشاركتها في تقليص كل استقلالية للطبقة العاملة في وحدة الإنتاج"، وهكذا ما غير المؤسسات الصناعية لمؤسسات التسيير الاشتراكي (G.S.E) وساعد أيضا في تعميق هوة الخلاف بين جماعات العمل هما عاملين أساسيين :

• نظام المركزية ويشير هذا الجهاز إلى أن جميع المؤسسات خلال هذه المرحلة قد حاولت السيطرة على عمليات تنمية نشاطها بشكل سريع يجعل اتخاذ القرار في المؤسسة مركزيا إلى أقصى حد وذلك عن طريق مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات مثل الرشوة والمحسوبية والكسب غير المشروع وغيرها.

• نظام الوصاية ويشير إلى أن المدير العام لأي مؤسسة يتصرف تحت سلطة الوزير الوصي ويكون مسؤولا عن التسيير العام للمؤسسة في نطاق اختصاصاته المحددة التي يكلف بها بموجب النصوص التشريعية والتنظيمية.<sup>(1)</sup>

هكذا فهما نظامان مرتبطان ببعضهما وتقريرا وجهان لعملة واحدة فالمركزية تتخذ القرار من أعلى الهرم التنظيمي ولا يجوز لقادة العمال التدخل إلا بالرجوع للسلطة العليا، فالوصاية أيضا نوع من المركزية فالمدير لا يتخذ القرار اللازم إلى بالرجوع للوزارة الوصية.

بالإضافة لهذين النظامين هناك أيضا الميزة التي تتصف بها المؤسسات الجزائرية كالبعد الاجتماعي والمتمثل في ما تقدمه من خدمات مثل مطعم بأسعار مدعمة، شركة نقل مجانية.

2-3- الصعوبات على مستوى المؤسسات في ظل التسيير الاشتراكي:

- الواقع أن المشكل الذي ظل مطروحا على مستوى المؤسسات الجزائرية خاصة منها الكبيرة الحجم هو تباعد مراكز اتخاذ القرار بين الإدارة الإقليمية والوحدات الإنتاجية، حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات، خاصة ببقاء الوحدات الإنتاجية المسؤولة المباشرة عن المشاكل اليومية ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي مثل الإنتاج، التدريب، التحكم في التكنولوجيا... الخ.

نرى بأن التراكم المستمر للمشاكل سيؤدي إلى زيادة احتمالات حدوث الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تمتلك القرار، والجماعات التي لا تمتلك حرية اتخاذ القرار نظرا لوجود تعارض بينهما باعتبار الجماعة المسيطرة تمارس نشاطها وفقا للمنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة بينما الأخرى وفقا للمنطق التكنوقراطي المبني على مبدأ الرشد الاقتصادي.

- عدم فعالية قنوات الاتصال على مستوى تنظيمات العمل لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد منه هو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات

(1) حسن الجيلاني: التنظيم غير الرسمي للمؤسسات الصناعية، الجزائر، 1988، ص ص 36-37.

من أعلى إلى أسفل، وفي المقابل لا تهتم بالاتصال المساعد لأنه يمثل بالنسبة لها عبأ متزايد يجب التخلص منه.

-تراكم الديون وتضخم العاملين وندرة المواد الأولية وقطاع الغيار؟، وتراجع في معدلات استخدام الطاقة الإنتاجية ومستويات الإنتاج.<sup>(1)</sup>

قد اتضحت معالم الصدمة الاقتصادية في المؤسسات العمومية الجزائرية خاصة مع نزول أسعار البترول والشكل الذي أوجده نظام التخطيط المركزي بحيث لم يكن هناك توازن بين الأسعار التي يتم تحديدها مركزيا والتكاليف الموجودة في الواقع (الحقيقية)، وهي في الغالب أسعار أقل من الأسعار التوازنية نظرا لما تتمتع به السوق الجزائرية من خصوصية خاصة في ندرة المواد الأولية والسلع مما يؤدي إلى المضاربة ودخول السوق السوداء وارتفاع الأسعار والتهريب... الخ.

هكذا نستنتج أن المؤسسات العمومية تتبع السلعة بأقل من قيمتها الحقيقية وسعرها المتداول في السوق، وبالتالي تسجل عجز مالي يستدعي حل سريع لأجل بقائها واستمرارها بسحب قرض من البنك المركزي الذي أصدر نقود تمويل السوق الجزائرية لتشكيل مداخيل للمضاربين في السوق<sup>(2)</sup> وبالتالي أدخل الخواص والمضاربين أرباح سريعة على حساب المؤسسات العمومية المقيدة بقوانين مركزية.

### 3-مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات

#### أ- تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسات أو إعادة هيكلة المؤسسة:

نتيجة المشاكل التي واجهتها المؤسسات الصناعية الجزائرية بتدهور مستوى الاقتصاد الوطني وتردي التسيير المالي، مما انعكس على العاملين بها، وأمام هذه الوضعية الصعبة سارعت الدولة لوضع إستراتيجية تهدف لإدخال إصلاحات جذرية على المؤسسات من أهمها القوانين المتعلقة بإعادة الهيكلة ومن أهم ما جاء فيها:

-تضخم حجم المؤسسة بسبب كبر حجم المؤسسة الذي أثر على التنظيم الرسمي مؤدي لعجزه عن أداء دوره المخطط له وزيادة عدد العاملين بها ونظام المركزية والوصاية المتبعة فيها أدى كل هذا إلى تعطيل الكثير من النشاطات وبروز البيروقراطية في شقها السلبي، وكذلك صعوبة الاتصال

(1) عبد العزيز شرابي، المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي واقتصاد السوق، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد 4، ص 22.

(2) عبد العزيز شرابي، مرجع سابق، ص 23.

والإشراف وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، دفع بالدولة لاتخاذ إجراءات جديّة لإعادة هيكلتها لزيادة الفعالية وتنمية أنشطة المؤسسة وتشجيع العاملين بها ماديا ومعنويا لمضاعفة الجهود وزيادة الإنتاج بهدف تحسين كفاءة الأداء والتحكم في السير الفعال للمؤسسات.

كما تباينت وجهات النظر حول كبر حجم المؤسسات حيث يرى بعض العلماء أنه لا يؤثر في فعاليتها بوجود الديمقراطية الصناعية الفعالة ولا مركزية في اتخاذ القرارات، وعلاقات إنسانية طيبة بين العاملين، لكن الرأي الغالب والمتماشي مع واقع المؤسسة الصناعية الجزائرية هو الذي يرجح المؤسسة الصغيرة الحجم لسهولة عملية الاتصال فيها وتوزيع السلطة والتدرج الهرمي الذي يتناسب وكفاءات العمل، (المنظمة الكبيرة تؤدي لتفكك العمليات الاجتماعية في الجماعات، تقلل الاتصال فيها شعور العامل بالاعتزاز وعدم الرضا...)<sup>(1)</sup>

هذا ما عرفته المؤسسات الجزائرية في المرحلة الأولى من مراحل التنمية باتجاهها نحو المركزية المفرطة، مما نتج عنها إدارات حقيقية تجمع بين الإنتاج والتسويق، والخدمات الاجتماعية، حيث كانت تقوم سابقا بوظائف ملحقة وثانوية متعددة وأخذها حيزا كبيرا على حساب الإنتاج، مما أدى إلى تضخم المؤسسات بصورة جعلت التحكم فيها أمرا صعبا.

كما سعت الحكومة الجزائرية إلى إعادة تنظيم وتقييم المؤسسات، وتحديد الوظائف بصورة دقيقة وواضحة من أجل القيام بمهامها المخطط لها من أجل توزيع السلطة والإشراف عليها بسهولة، ومقدرة المؤسسات الصغيرة الحجم على التحكم في قدرات العاملين بها، وتدعيم العلاقات الاجتماعية وتحقيق رضا العامل وزيادة انتمائه للمؤسسة أكثر.

- مبادئ وأهداف إعادة هيكلة المؤسسات (التنظيم الجديد) وسعيها للتخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهكذا سطر لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد أو للقطاع المتعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها.

(1) حسان الجيلاني، مرجع سابق، 93.

-تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والإنتاجية، وتشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.

-ضمان مساهمة واسعة للعمال في التسيير بما أن حجم المؤسسة أصبح معقولا مما يتيح التحكم فيهما تطوير التنسيق بين القطاعات والمؤسسات عن طريق علاقات تسييرها عقود ذات طابع اقتصادي وتجاري خلفا لعلاقات الوصاية الإدارية.

-إعادة الهيكلة المالية بتكيف النظام المالي مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة وتحسين الحسابات المالية وتطوير التمويل الذاتي.

-توخى الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.

فتنظيم إعادة هيكلة المؤسسات الجزائرية قد أعطى استقلالية لها ورفع جزء من الوصاية ومنح العمال مسؤولية المساهمة في التسيير، مما تطلب زيادة التضامن بين العمال والإدارة من أجل نجاح هذا التنظيم، والهدف الأساسي حسب الجهات الحكومية هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي.<sup>(1)</sup>

إذ نستنتج أن هذا التنظيم الجديد كان هدفه الأول تشجيع المبادرة والإبداع، من أجل الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية بصورة عقلانية كما أشار لذلك تايلور في نظريته، لاقتناعهم بالاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية، وجعله أسلوب أمثل لزيادة قدرات الأفراد الإنتاجية، لذا لم يهتموا بالعلاقات الإنسانية والمشاعر والعواطف والجماعات الصغيرة، بل نظروا للفرد انطلاقا من مبدأ الرشد والعقل، وكأنه شيء يمكن إخضاعه لمنطق العقل والتحكم في تسييره، وتعتبر هذه النظرة مازالت تطبع معظم الموثيق والقوانين الجزائرية، مما جعل النتيجة دائما هي الخسارة الإنسانية والمادية معا.

## 2- أشكال إعادة الهيكلة:

لقد عرفت المؤسسات تغيرا بنائيا في شكلها التنظيمي متضمنا شكلين من أشكال إعادة الهيكلة هما:

أ- إعادة الهيكلة العضوية نتيجة المرحلة التي عرفت تأسيس شركات وطنية كبيرة الحجم خاضعة للتسيير المركزي الصادر عن السلطة الوصية العليا، إلا أن صعوبة تسييرها بظهور أفكار جديدة

(1) يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 26.

دعت لإعادة هيكلة المؤسسات وتحويلها لمؤسسات عمومية صغيرة أو متوسطة الحجم سهل للمسيرين التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية، وعموماً إعادة الهيكلة العضوية قد تم تنفيذها على أساس مجموعة معايير أهمها:

-معايير التخصص: وهو تحديد اختصاص كل مؤسسة جديدة سواء كانت صغيرة أو متوسطة في القيام بنشاط اقتصادي محدد أو إنتاج منتج معين كالوحدات التوزيعية.

-معايير التقسيم الجغرافي: للمؤسسة الكبيرة إلى وحدات وفروع صغيرة تابعة لها في مناطق أخرى من الوطن، مع مراعاة طبيعة وحجم المؤسسة المهيكلة، كضرورة توفر المواد الأولية والخام واليد العاملة.

ب- وهذا الشكل الأول فرض الشكل الثاني وهو إعادة الهيكلة المالية الذي يعني جميع الإجراءات المتخذة من طرف الدولة والمؤسسة بمختلف أنشطتها من أجل تحديد استقلالها المالي، وبالتالي التخلص من الاعتماد على عقلنة الدولة، وهكذا تتحول المؤسسة لوحدة اقتصادية ومالية، والهدف من هذه الهيكلة هو تطهير المؤسسة من الناحية المالية أي تصفية الوضعية المالية السالبة، مع اتخاذ إجراءات تلتزم بها المؤسسة كالتحكم في تكاليف وإدارة الإنتاج والتسويق والنقل، وعليه فالمؤسسة في ضوء هذه الإجراءات الجديدة بإمكانها التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية، وبالتالي التخلص من إدعاءات المسيرين الذين يرون عجزا المؤسسات الاقتصادية بسبب عدم استقلاليتها في التسيير وتحمل الأعباء الاجتماعية كالحفاظ على مناصب الشغل.

إن تقييم تجربة إعادة الهيكلة والحكم على مدى نجاحها أو فشلها لا يمكن أن يتم إلا من خلال معرفة نتائجها خاصة ميدانياً ومن الناحية الاجتماعية والاقتصادية، فاجتماعياً حققت نتائج إيجابية تجسد في التأثير الإيجابي لتجسيد فكرة التوازن الجهوي، بحيث لم تعد المراكز الصناعية حكراً على المدن الكبرى كما كان سائداً، بل تم إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة الحجم عبر كامل التراب الوطني عجل بفك العزلة على العديد من المناطق من جهة وكذلك المساهمة في توفير بعض فرص العمل لسكان هذه المناطق من جهة أخرى.

رغم هذا فهي لم تحقق ما هو متوقع منها أي تحسين المردودية كتحقيق الربح، بل على العكس فالمؤسسات بقيت تعاني من العجز بسبب ضعف التسيير نتيجة الغياب التام للإطارات المسيرة المؤهلة مما أدى لغلق بعضها، بينما كانت نتائجها على مستوى علاقات العمل تعرف توترات

واضطرابات اجتماعية خطيرة عبرت من خلالها الجماعات عن رفضها للواقع التنظيمي المتردي الذي أصبحت تعاني منه أغلب المؤسسات الصناعية الجزائرية.

أمام استمرار تدهور الأوضاع الاجتماعية للطبقة العاملة في العديد من المؤسسات الاجتماعية الخاضعة لإعادة الهيكلة، فقد جاءت ردود أفعالها متباينة بين العمل والتغيب أحيانا، واللجوء إلى الإضراب أحيانا أخرى، حيث ترجع عوامل الإضراب لارتباطها بالعوامل الاجتماعية الحيوية كالمطالبة برفع الأجور، ظروف العمل السيئة، الفصل التعسفي... الخ.<sup>(1)</sup>

يمكن تقييم إعادة هيكلة المؤسسات بأنه إجراء تم تحقيقه دون تسجيل أي اضطراب حيث أدت إلى إعادة ضبط حجم المؤسسات والتخصيص القطاعي والفرعي والوظيفي، والتمركز الجغرافي المناسب لنشاط المؤسسات، كما مكنت في إطار التسيير الاشتراكي لها من منح المسؤولية للهياكل القاعدية وتفويضها بأخذ القرارات على المستوى المحلي.

لكن رغم المناداة بنجاحها فلماذا لم ترفع الإنتاجية وأين هي العوامل الإنسانية داخلها، كما أنه لم يتم مشاركة العمال في تصميم هذا المشروع، مما يدل على عدم المشاركة الفعلية للعمال في القضايا التي تهمهم، لأن التشريعات الجزائرية ترى أن العامل الإنساني يتسم بالرشد والتعقل وأنه إذا تم توفير المواد الأولية والآلات الحديثة وتحديد حجم المؤسسة فإن الإنتاج سيرتفع، هذه المشكلة عن إنسانية الإنسان خاصة التي أدت إلى المفاهيم الخاطئة لدى المنفذين والمشرعين وكانت نتائجها دائما انخفاض في الروح المعنوية وتدهور الإنتاجية بسبب عدم دراسة سلوك العامل وتفاعلاته والنظرة الدونية له وعدم وضعه في الاعتبار عند وضع المخططات، مما أظهر عند تطبيق إعادة الهيكلة لعدة صراعات ومشاكل بسبب عدم فهم النصوص والترجمة الخاطئة لها سواء من طرف المسيرين أو ممثلي العمال أو كلاهما، وأيضا غياب الإدارة عن مراقبة بعض المسيرين الذين لم تتغير أفكارهم رغم الثورة الفكرية التي أحدثتها النظام على صعيد العلاقات الاجتماعية والاقتصادية.

#### 4- البحث عن الفعالية التنظيمية (استقلالية المؤسسات):

##### 1-تعريف استقلالية المؤسسة:

تعني إلغاء تلك القوانين والأوامر التي تجبر المؤسسات للخضوع للسلطة الوصية أو المركزية، وبموجب هذه النصوص الحديثة بإمكان المؤسسة أن تبرم العقود والصفقات دون الرجوع لموافقة

<sup>(1)</sup>أيوسف سعدون، مرجع سابق، ص 29.

السلطة المركزية لأن الاستقلالية تضمن أبعاد اجتماعية واقتصادية وسياسية لم تستطع إعادة الهيكلة توفيرها، حيث تميزت المؤسسة العمومية الجزائرية قبل بداية تطبيق هذا النظام ب:-  
 -فقدان المؤسسة العمومية للحرية الكاملة في علاقاتها الاقتصادية والتجارية واختيار العملاء داخليا وخارجيا، حيث لم تكن لديها الحرية في التوزيع والبيع بحيث تظهر ذلك وكأنه نشاط إداري دون مراعاة للمعايير الاقتصادية وقوانين السوق (العرض والطلب).  
 -عدم قدرتها في التحكم في تسيير أموالها بتوكيلها الأمر للبنك الذي يتولى المراقبة وتسيير أموالها بتفويض من السلطة المركزية، وأيضا لم تتحكم في تنمية وتحديد قدراتها وطاقاتها نظرا لمركزية قرارات الاستثمار بصفة مطلقة، وعدم إدماج مخططها في مشاريع التخطيط على المستوى الوطني.  
 -افتقادها لروح المبادرة لتخوفها من النتائج المحتملة، وهذه الوضعية الصعبة لم تكن حال المؤسسة الاقتصادية فقط، بل تعكس الظروف المتردية التي ظل يعاني منها الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة وخاصة في ظل تدهور أسعار البترول في نهاية الثمانينات مما تسبب في إحداث إختلالات اقتصادية واجتماعية.

من خلال هذه الظروف بادرت الجهات المعنية إلى تدعيم برنامج إعادة الهيكلة بإصدار قانون استقلالية المؤسسات، حيث لم تلغي أبدا ملكية الدولة لهذه المؤسسات وأيضا التسيير الجماعي بل فقط ضبقت بشكل دقيق صلاحيات كل واحد داخل المؤسسة فيما يتعلق بالتخطيط، الإنتاج التسويق الوصاية لأنها قضايا جوهرية وحاسمة في التأثير على المؤسسات بدرجات متفاوتة الخطورة، لذلك وضعت التشريعات ضوابطها وحدودها وحددت قواعدها بدقة لكي لا يختلط الأمر وتظل المؤسسة تعاني من ثنائية القرار والمركزية في التخطيط ومشاكل الإنتاج والتوزيع.<sup>(1)</sup>  
 والواقع أن المؤسسة العمومية اليوم تضم العديد من الأجهزة ابتداء من الإدارة العامة إلى النقابة إلى المجالس العمالية وسلطة الوصاية إضافة إلى أجهزة الرقابة المختلفة وأخيرا خلية المؤسسة لأن كل هذه الأجهزة مايزال الهدف التنظيمي من إنشائها هو تحسين التسيير وتطوير الإنتاج داخل المؤسسات.

الملاحظ في الواقع أن الأجهزة بالمؤسسة الواحدة أدت إلى تفنيت سلطة القرار وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات، بالإضافة إلى تصلب إجراءات التعامل مع المحيط الإداري عموديا وأفقيا، سواء بين المؤسسات الوصاية أو بينها على صعيد التعامل التجاري والمالي.

(1) احسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 98.

## 2- مبادئ استقلالية المؤسسات:

يعتبر هذا المبدأ المركز الأول والرئيسي في الإصلاح الاقتصادي الجديد ومن أجل تحقيقه يجب منح للمؤسسة العمومية الاقتصادية الاستقلالية نحو محيطها وخاصة اتجاه الوصاية والأجهزة الإدارية الأخرى، وقد استند المشرع الجزائري في وضع قانونها على ما يلي:

أ- الأساس القانوني: ويتمثل في إضفاء الشخصية القانونية والمعنوية عليها، ويكسبها الحقوق والتحمل بالالتزامات، ولهذا يدعمها هذا السند القانوني من حيث وجود ذمة مالية والتمتع بأهلية قانونية كاملة.<sup>(1)</sup>

ب- الأساس الإداري: وهو دعم مشروع استقلالية المؤسسة بعدم التدخل الخارجي في الشؤون الداخلية لها وهنا ورد في مواده تنص على نظام التسيير الضمني واستبعاد الأنظمة القائمة في مجال الرقابة.

ج- الأساس الاقتصادي: أي أن تنظيم الاقتصاد الوطني يقوم على أسس معينة أهمها إقامة منظومة وطنية تخطيطية تستند إلى قواعد تنظيمية جديدة بالاعتماد على القرارات الإدارية، وعليه فإن الأساس الاقتصادي لاستقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يكمن في ضبط الوتيرة الاقتصادية التي تحافظ على خصائص التخطيط الاشتراكي خاصة طابع الإلزامي بمحاولة منح المؤسسة المزيد من الصلاحيات في المجال الاقتصادي تماشيا مع دورها وطبيعتها مع التزامها واحترامها القواعد الواردة بالمنظومة الوطنية للتخطيط.

## 3- أهداف استقلالية المؤسسات: وهدف إجراءاتها ما يلي:

- وضع ميكانيزمات تمكنها من تحقيق الفعالية في المؤسسات الاقتصادية وترقية الصادرات التي تتطلب مجهود لصناعة منتجات ذات جودة عالية لرفع مكانتها في السوق.
- تلبية احتياجات السوق للحد الأقصى أو تعويض الواردات بكيفية ملائمة.
- المحافظة على القدرة الشرائية للسكان بتطوير الأجور والأسعار المرتبطة بمستوى الإنتاج.<sup>(1)</sup>
- القضاء على الظواهر المرضية التي تشهدها أغلبية المؤسسات كالمحسوبية واللامبالاة وهكذا سعت لتحقيق الأهداف التالية:

<sup>(1)</sup> ابن دعية، التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية، مذكرة دكتوراه، معهد العلوم الاقتصادية، الجزائر 2001، ص 374.

<sup>(1)</sup> عبد الله بن دعيه، مرجع سابق، ص 377.

✓ تحقيق الفعالية والنجاعة الاقتصادية وزيادة المردودية وتوسيع القاعدة الإنتاجية.

✓ تشجيع المبادرات وعلاقتها التعاقدية وتحديد المسؤوليات.

وعموما فإن استقلالية المؤسسات رغم الإجراءات وما حققته من أهداف إلا أنها تعاني عدة مشاكل منها:

- عدم وجود تصور سليم لكيفية التنقل من اقتصاد ممرکز لاقتصاد يعتمد على العرض والطلب إضافة لعراقيل أخرى كاحتكاره مما يؤدي إلى ندرة دائمة للمواد الأولية، وأيضاً غياب هياكل قادرة على إيجاد الحلول للمشاكل على المدى القصير أو البعيد، وعدم وجود اقتراحات مستقبلية.

- نقص القواعد والمؤسسات المسؤولة عن جمع المعطيات، بحيث لا يمكن اتخاذ القرارات سليمة لوضع يتميز بالتعقيد وسرعة التغيير، لهذه تم تطبيق فكرة استقلالية المؤسسات مع هذه المشاكل ما جعل المؤسسات الجزائرية تدخل في صراع يصعب الخروج منه نتيجة تحولها لاقتصاد السوق فالتقارير المالية أوضحت أن الجزائر لم تدخل بطريقة صحيحة لعالم اقتصاد السوق مما جعلها تلجأ إلى تجميد عمليات القروض، فرأت الجزائر أن الوضع المالية لها في تأزم مستمر لم يسمح لها بالتكفل بالآثار السلبية الناتجة عن الانخراط السريع في اقتصاد السوق.

## 5-الخصخصة:

### 1- تعريف سياسة التوجه نحو الخصخصة واقتصاد السوق:

شكل من أشكال التحويل لملكية مؤسسات الدولة إلى مساهمين آخرين (أشخاص معنويين أو اعتباريين، مستثمرين محليين أو أجانب) مما يؤدي إلى التحكم فعال في الأنشطة الاقتصادية مستقبلاً والخصخصة إحدى دعائم الممهدة للانتقال لاقتصاد السوق، وانتهجت الجزائر في بداية 1990 ، لكن بدأ تطبيقه سنة 1995<sup>(1)</sup>، وذلك بتوقيع الجزائر مع الاتحاد الأوروبي على عقد شراكة يوم 19 ماي 2001 وكذلك التوقيع بإسبانيا على إنشاء منطقة أورو متوسطية للتبادل الحر بتاريخ 22 أبريل 2002، لكنها احتكرت القطاعات الحساسة بالمحافظة على الملكية، وذلك من أجل الحفاظ على السيادة الوطنية.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2002، ص 117.

<sup>(2)</sup>عبد الله بن دعيه، مرجع سابق، ص 378.

قد ذهب "تيمير THIEMEYER" للقول بأن الخصوصية تمر بعدة مراحل بحيث تستهدف في المرحلة الأولى تشجيع المنافسة من أجل تحقيق الفعالية، بينما في المرحلة المتقدمة خصصة الاحتكارات العمومية، وهكذا نجد بأن هناك العديد من المنظرين الاقتصاديين يبررون فكرة الخصوصية على أساس الخواص - في نظرهم - قادرون على توفير إدارة مسيرة تمتاز بالكفاءة في استخدامها للموارد المتاحة بحيث توجه الادخار نحو المشروعات المربحة وتساهم في خلق سوق مالية نشطة تشجع على ذلك وتوفر قناة مناسبة للتمويل، ومن تم فهي تساهم في تخفيف الأعباء المالية التي تتحملها الحكومة من خلال تمويلها لبعض المشاريع الهامة وتقلل من حجم الخسائر التي قد تواجهها.<sup>(3)</sup>

## 2- طرق الخصوصية: وتتم الخصوصية أو الخصخصة بطريقتين هما:

1- لا تمس المؤسسة العمومية للدولة رأسمال بل تدخل طرق وتقنيات تسييرها عن طريق تأجيرها لشركة أو متعامل خاص عن طريق عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لجزء أو كل ممتلكاتها والمساعدة في التسيير، والمحافظة على استقلالية المؤسسات.

2- تحويل كلي أو جزئي لكل رأسمال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال المساهمة العمالية بنسبة 5% من الأسهم المجانية، ورفع رأسمال المؤسسة وطرح أسهمها للبيع بعد إخضاع المؤسسة للهيئة والتعديلات الضرورية، وقد تتعرض المؤسسة الأم للبيع في حال التوقف عن الدفع بالتنازل المباشر عن الأسهم للمؤسسة (المشتري) التي تتوفر على أكبر قدر من المال والتطور التكنولوجي (كما حدث في مركب الحديد والصلب بالحجار عنابة مع الشركة الهندية "إسبت ISPAT").

## 3- أهدافها: تساهم خصخصة القطاع العمومي في تحقيق الأهداف التالية وفقا لمعايير:

- من وجهة النظر التحليلية على مستوى الاقتصاد فإن الهدف منها يتمثل أساسا في إصلاح وتدعيم أو تحسين ميكانيزمات السوق، وبالتالي فإن المنافسة تسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة، أما على مستوى الاقتصاد الجزئي فإن ذلك يعني تحسين نجاعة PERFORMANCE المؤسسات ومن تم استرجاع فعاليتها ومرد وديتها المالية والاقتصادية.
- من وجهة النظر السياسة والاقتصادية تهدف إلى:

<sup>(3)</sup> ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001، ص 20.

- تحديد تدخل الدولة وإيجاد الحلول لمشاكل الميزانية والمديونية.
- تسهيل حركية رأس المال الذي يعد القوة المحركة للنظام الرأسمالي والذي يسمح أيضا بتوفير الإمكانيات المالية والاقتصادية.
- تطوير المساهمة الشعبية وذلك من أجل تجاوز تلك الأفكار التي كانت تتهم النظام الرأسمالي الحر بكونه السبب المباشر في الأعدالة وظهور الطبقات الفقيرة في المجتمع.
- توفير الغطاء المالي اللازم الذي يسمح بتدعيم المشاركة الشعبية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق نقول أن الهدف الحقيقي من اللجوء للخصخصة لم يعد فقط تحقيق تراكم متزايد لرأس مال على المستوى الصناعي والتجاري، بل تحقيق أهداف أخرى أكثر اتساعا بمواكبة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية السائدة في المجتمع، وهكذا فإن فكرة التحول لخصخصة المؤسسات العمومية لم تعد غاية بل تحولت لوسيلة تجمع من خلالها جميع الموارد والإمكانيات من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية وهذا بمشاركة كل الفاعلين الاقتصاديين والاجتماعيين.

#### 4- الآثار السلبية والإيجابية للخصخصة:

لكن إذا كانت فكرة الخصخصة أصبحت تلقى التأييد والدعم خاصة من قبل المنظرين الغربيين والمناصرين للنظام الرأسمالي، فهل يعني هذا أن القطاع العمومي قد فقد أهميته ودوره في مجال التنمية الاقتصادية والاجتماعية؟

من هنا يقود هذا الطرح يبرز تلك الأفكار التي تدعي بأن القطاع العام هو السبب في انخفاض الإنتاجية والربحية نظرا لتعرض بعض مؤسساته للخسارة والسرقة والمحسوبية والرشوة، في مقابل الثناء على القطاع الخاص وخلوه تماما من هذه المظاهر السلبية.

لكن رغم ذلك فهي لها آثار إيجابية وسلبية نذكر منها:

- الآثار الإيجابية: وتتمثل في الحد من تبذير الأموال العمومية.
- تشجيع الادخار وإعادة الأموال المكتتزة إلى دائرة الإنتاج والاستثمار بواسطة السوق المالية والبنوك.
- فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء.

<sup>(1)</sup>أيوسف سعدون، مرجع سابق، ص 36.

- تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة.
- الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات.
- التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال من خلال التنازل عن أصول المؤسسات.
- بروز أهمية الاتصال الخارجي لمواجهة المنافسة الجادة، وإعادة تحسين الصورة العمومية للمؤسسة الجزائرية.
- أما الآثار السلبية: فتتمثل في تسريح العمال لأسباب اقتصادية.
- انخفاض المستوى المعيشي للسكان، وانقسام المجتمع إلى طبقات.
- زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخصخصة كتعويض العمال المسرحين من العمل...الخ.
- صعوبة وجود مستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>(1)</sup>رشيد واضح، مرجع سابق، ص123.

## خلاصة:

تلعب المؤسسة دورا مهما في تنمية اقتصاد المؤسسة والاقتصاد الوطني وحتى العالمي منه، خاصة في الفترة الأخيرة مع التطور التكنولوجي المذهل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال وتكنولوجيا الإعلام الآلي وتنوع الأسواق العالمية وسيطرة نظام العولمة على اقتصاديات العالم... الخ، مما زاد من أهمية المؤسسة وأصبحت تتطلب المزيد من البحث والاهتمام وتطوير وسائل العمل والإجراءات والقوانين التي تسييرها وتخضع لها، ونتيجة لهذا أصبح على المسيرين والمسؤولين التصرف بعقلانية والتماشي مع الأوضاع الجديدة والمتطورة والوقوف على جميع الوظائف لأهميته كل واحدة منها ودورها في تنمية إنتاج المؤسسة لأن نجاح وتقدم المؤسسة يتوقف على القدرة في توصيف الوظائف واستقطاب المورد البشري.

كم اتضح لنا من خلال ما سبق عرضه أن التغيرات التي حدثت على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية قد مست مختلف الأبعاد التنظيمية مثل أساليب التسيير وبناء السلطة، وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، أنساق الاتصال، كما تغير معهم القوى العاملة المشاركة في تنظيمات العمل من فترة لأخرى حسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية التي مر بها ويمر بها المجتمع الجزائري. ولقد كان إدخال مختلف التغيرات والأنظمة عبارة عن استجابة لظروف المجتمع وخصوصية كل مرحلة من المراحل التاريخية التي مرت بها تلك المؤسسات، كما أنها كانت ضرورة حتمية كان القصد منها هو إعادة تكيف تنظيم المؤسسات الوطنية مع التحولات الاقتصادية التي يشهدها الاقتصاد العالمي.

لكن رغم تعاقب السياسات التنظيمية فإن أغلب المؤسسات الوطنية لا تزال تبحث عن الحلول لمشاكلها وتجاوز الصعوبات التي تعترضها سعيا منها إلى الوصول إلى التطور الاقتصادي.

## الفصل السادس

### الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً- منهج الدراسة

ثانياً- مجالات الدراسة

ثالثاً- أدوات جمع البيانات في الدراسة

رابعاً- مجتمع الدراسة

خامساً- صدق أداة الدراسة وثباتها

سادساً- الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

سابعاً- تحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الدراسة الاستطلاعية الميدانية في الدراسات العلمية الأكاديمية خطة مبدئية مهمة يجب على الباحث مراعاتها والقيام بها قبل إجرائه للدراسة النهائية، حيث يستطيع الباحث من خلالها التمكن من إبراز وتوضيح الصيغة النهائية للعديد من متغيرات دراسته، لأن هذا الميدان يعمل على التنسيق وإكمال ما تم وضعه في التفكير النظري، والتمهيد وشق الطريق لتوضيح مسار الجانب التطبيقي لمعظم الدراسات مهما كان نوعها، حيث أن الوحدة المتكاملة بين العمل النظري للعقل البشري، والعمل الإمبريقي التطبيقي الميداني له، تتطلب البحث عن مجالات عديدة تستطيع تحقيق نوع من التكامل والانسجام البنائي للبحث.

لقد تمت هذه الدراسة في إطار ميدان ونموذج ووحدة تمتاز بطابع إنتاجي، وتكويني، وتدريب في نفس الوقت، بعد أن تم تداول ومناقشة في الفصول السابقة النظرية مشكلة البحث، ومختلف المراحل النظرية والدراسات السابقة الميدانية التي تدخل في إطار دراسة ظاهرة الصراع التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في مختلف المؤسسات، وتم تفصيل العلاقة بين المتغيرين من خلال فرضيات ومؤشرات واقعية، من أجل ذلك كانت هناك العديد من الزيارات الاستطلاعية للوحدة، في إطار جمع البيانات والقيام بالعديد من المقابلات، مع موظفين داخل الوحدة للتعرف على الوحدة، خاصة بعد سياسة الإصلاحات التي تعرضت لها الوحدة، وقربها أيضا من المنطقة الصناعية الحرة "بلارة"، وفي هذا الفصل سيتم توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، بالتعرف على مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري والزمني)، فضلا عن المنهج والأدوات المستخدمة في جمع البيانات، وتوضيح مجتمع الدراسة التي سيتم تفرغها وتحليلها للإجابة على فرضيات الدراسة.

## أولاً-منهج الدراسة:

تعددت المناهج العلمية تبعا لتعدد مواضيع العلوم الإنسانية والاجتماعية، من أجل الوصول للحقائق بطريقة علمية دقيقة، حيث يفرض موضوع الدراسة على الباحث طريق ينتهجه لمعالجة الإشكالية المطروحة على أرض الواقع، باعتبار المنهج عنصر أساسي، لأنه "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية، أو الحلقية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها".<sup>(1)</sup> هكذا على ضوء إشكالية وطبيعة الموضوع، تم اعتماد المنهج الوصفي ومنهج المسح الشامل الذي "يعتبر طريقة لوصف وإيضاح خصائص ظاهرة، أو حالة معينة كما هي في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقتها في إطار ظواهرها، والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة إلى الإحداثيات التي تقود إلى تعميمات متباينة"<sup>(2)</sup>.

## أ-المنهج الوصفي:

تصنف هذه الدراسة في إطار الدراسات الوصفية، بدراستها للحقائق الحالية المتعلقة بطبيعة المتغيرات المدروسة، ومعرفة خصائصها، والأسباب التي تساهم في حدوثها، لذا جاء المنهج الوصفي باعتباره منهج ملائم للواقع الاجتماعي لدراسة ووصف الظاهرة، بإشارته للظاهرة المراد دراستها كما هي موجودة في الواقع، ووصفها وصف دقيق ومحدد، عن طريق التمثيل الكمي والكيفي لها، أي بالتعبير والوصف والتفسير، بوضع أرقام ونسب مئوية ورسومات بيانية، تبين مقدار وحجم ودرجة ارتباط الظاهرة المدروسة مع الظواهر الأخرى.

إذا استخدمت ولجأت الدراسة الحالية إلى مصدرين أساسيين من أجل الحصول على المعلومات منها ما تم استخدامها وتوظيفها في الإطار النظري للبحث، والمتمثلة في الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي لها علاقة بالموضوع ومتغيراته، والدوريات والمقالات، والتقارير والمجالات والأبحاث، والدراسات السابقة والبحث، والمطالعة، في مواقع الانترنت المختلفة للتعلم ومعرفة الموضوع أكثر.

(1) إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل، عمان، 2005، ص 11.

(2) محمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002، ص 177.

بينما تم اعتماد مصادر أخرى أثناء إجراء الدراسة الميدانية، والقيام بدراسة ومعالجة الجوانب التحليلية في الموضوع، باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية للبحث، تم تصميمها من أجل تحقيق هذا الهدف، بالإضافة للأدوات الفرعية الأخرى كالملاحظة والمعايير الإحصائية.

#### ب- منهج المسح الشامل:

من أكثر مناهج البحث العلمي الذي يتم تطبيقه على كافة أفراد مجتمع الدراسة، (إطارات-شبه إطارات-عمال التنفيذ)، البالغ عددهم 338 عامل، وكذلك ملائمة هذا المنهج للواقع الاجتماعي وللتعامل مع مجتمع البحث كسبيل لفهم الظواهر، واستخلاص العلاقة القائمة بين هذه المتغيرات المدروسة، وجمع المعلومات والبيانات عن الظاهرة المبحوثة كما هي في الواقع، ووضع الخطط التطويرية في المستقبل، وبداية البحث بالسعي للتعرف على إستراتيجيات الصراع التنظيمي، وكيفية استخدامها في إدارته للحصول على معلومات كافية، من أجل توضيح التأثير الإيجابي لها، وكشف النمط الأكثر استخدام وتأثيره على الفعالية التنظيمية ومؤشراتها، من رضا وفعالية، واتخاذ القرارات وسهولة تدفق المعلومات، والاستقرار في مؤسسة الدراسة الميدانية، ولا يتم ذلك إلا ضمن إطار يصف ويفسر ويقوم بتحليل واقعي، وميداني للواقع الاجتماعي، الذي توجد فيه الظاهرة المدروسة بجمع بيانات رقمية (كمية) عن الصراع والفعالية، ودراسته الأساليب المرتبطة بإدارة الصراع التنظيمي، في إطار السعي لزيادة الفعالية والحصول على التأثير الإيجابي له، بتقديم وصف شامل للواجبات والمسؤوليات والمهام المرتبطة بذلك.

ليس الهدف فقط وصف أساليب وإستراتيجيات الصراع التنظيمي، وإنما الكشف عن تأثيرها الإيجابي في تحسين الفعالية التنظيمية، بمعرفة أهم العوامل القيادية والإشرافية التي ترفع مستوى الرضا والروح المعنوية، والمحافظة على الاستقرار وتزيد من تدفق المعلومات، بتحليل مختلف الآراء والإجابات الصادرة عن القادة والعمال، والاعتماد على بعض الأساليب الإحصائية في عملية تفرغ البيانات وتبويبها في جداول بسيطة ومركبة.

بما أن الدراسة تستهدف معرفة نظرة العاملين للصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، وأهم أساليب التعامل لإدارته، لهذا تم اعتماد منهج المسح الشامل الذي يعرف: بأنه "نوع من البحوث الاجتماعية الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد البحث والتعامل معهم " أو منهج وصفي من أجل وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها فقط دون تجاوز ذلك إلى دراسة

العلاقة، أو استنتاج الأسباب مثلا" (1)، نظرا لطبيعة الدراسة من حيث جمع المعلومات والبيانات وتفسيرها وتحليلها.

### - ثانيا - مجالات الدراسة:

#### -أ-المجال المكاني:

تطلب البحث إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة جزائرية عمومية، تتمتع بخصائص ومواصفات تمكنها من ممارسة نشاطها بشكل عادي ومستمر، من أجل تقريب الدراسة للواقع أكثر، حيث لاحظ أن المؤسسات في الوقت الحاضر مهما كان اتجاهها إداري، أو اقتصادي تهتم وتتعامل في إطار منظومة العلاقات الشخصية الذاتية، بالإضافة إلى تميز العاملين فيها بالكفاءة، والخبرة المهنية العالية في الاستجابة والفضول لموضوع الصراع التنظيمي، ولهذا أصبحت المؤسسة الجزائرية العمومية نموذج جيد من أجل دراسة ومعرفة أكثر للصراع، وتعد وحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية جيجل إحدى المؤسسات التي تمتاز بكفاءة، وخبرة مهنية طويلة في ميدان العمل والإنتاج وتكوين العاملين، كما أنها تتعامل مع الباحثين باحترافية واستقبال جيد وتقدير، ومساعدتهم في انجاز بحوثهم، حيث تأسست منذ عام 1971 وهي من بين خمس وحدات تابعة لمؤسسة الخزف الصحي بالشرق (E.C.E) الكائن مقرها الاجتماعي بقسنطينة، والتي تقع في الجنوب الشرقي لمدينة الميلية، بجانب الطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل وقسنطينة، وتتربع على مساحة تقدر بـ (96870 م<sup>2</sup>)، أي 12 هكتار من بينها 09 هكتارات مغطاة، و03 غير مغطاة وتقدر مساحة دائرة الإنتاج فقط بـ 30000م<sup>2</sup>، و3500م<sup>2</sup> بالنسبة لباقي البيانات والمنشآت كالإدارة، المطعم،... الخ، ولقد تم اختيار المجال المكاني لاعتبارات عملية وعلمية، منها أن الوحدة تقع في محيط الإقامة مما يسهل التنقل على مدار شهور للدراسة والحصول على المعلومات، بينما الاعتبارات العلمية تتعلق بطبيعة البحث والنتائج المرجوة منه، خاصة من حيث بنية الوحدة البشرية بكونها تضم عمال بمختلف تكويناتهم التعليمية الثقافية، والاجتماعية، والتنظيمية، ووجود خصوصيات ثقافية، واجتماعية للعاملين منها، تمتع أغلبهم بخبرة طويلة، وكذلك يتمتعون بمستوى تكويني و تعليمي، يساعد عن فهم نوعية الأساليب المتبعة في مواجهة الخلافات والصراعات بطريقة إيجابية تزيد من فعالية الوحدة والعاملين فيها.

(1) صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص 191.

**ب-المجال الزمني:**

إن المجال الزمني للدراسة الميدانية يعتبر من أهم الخطوات، وأحد الحدود التي يجب تحديدها أثناء القيام بالبحث، باعتبار معرفة المدة أو الفترة الزمنية التي احتاجها الباحث في القيام بجمع المعلومات والبيانات الميدانية، ولقد تمت هذه الدراسة عبر مرحلتين هما:

**أ-المرحلة الاستطلاعية:** كان أول نزول استطلاعي لوحدة الخزف الصحي بالميلية بداية عام 2020، والدخول للوحدة لإجراء مقابلة مع مصلحة الموارد البشرية، والتعرف على مصالح داخلها ثم تلتها زيارات في شهر فيفري 2020 حتى بداية شهر مارس من نفس السنة، تم فيها إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين، وجمع المعلومات الضرورية للدراسة الميدانية، وتوضيح نوع الموضوع المدروس، والاتصال أيضا برئيس مصلحة التجارة والتموين المكلف باستقبال الطلبة والباحثين، لتسهيل مهمتهم الدراسية، تلتها زيارات أجريت خلالها عدة مقابلات مع المسؤولين تم فيها شرح موضوع وأسباب الدراسة، والأهداف التي قد تنجم من إجرائها بالوحدة، والقيام بجولة مطولة في مختلف مديريات ومصالح الوحدة الإدارية، والتقنية لاكتشافها، من حيث الشكل العام والهيكل التنظيمي الذي تم إعادة تشكيله باختفاء بعض المناصب الإدارية، مثل منصب المدير العام ومساعديه، والتعرف على مختلف المراحل الإنتاجية، وكذا تفحص بعض الوثائق الخاصة بالتعريف بها، ومعرفة الرتب المهنية والعدد الإجمالي للعاملين، وتوزيعهم على عبر مختلف المديريات، والدوائر والأقسام، وجمع وترتيب مختلف البيانات والمعطيات النظرية والتعريفية الخاصة بالوحدة.

**ب-المرحلة التطبيقية:**

بدأت تقريبا من منتصف شهر مارس 2021، تم خلالها إجراء اختبار أولي لاستمارة البحث بنسبة 10% أي حوالي 33 عامل من إطارات وعمال الوحدة، بهدف توزيع الاستمارة التجريبية داخلها، ومعرفة مدى فهم المبحوثين لنوع الأسئلة المطروحة، والتي قد تتضمن أسئلة غامضة ومبهمة بالنسبة لهم، مع زيارات متكررة للتصحيح والتأكد من المعلومات المقدمة، والوقوف على تطبيق الاستمارة التجريبية، من أجل تفسير الغاية والنقاش مع بعض الإطارات لإضافة معلومات قد تقيّد في إجراء البحث.

كانت هذه المرحلة نقطة إضافة وتوقف وفهم من أجل الكشف عن العيوب والنقائص، التي قد تحتويها أسئلة الاستبيان، من أجل العمل على تداركها وتصحيحها قبل البدء في تطبيق الاستمارة النهائية، وكان ذلك إما بحذف بعضها، أو تعديل بعضها، أو إضافة أسئلة أخرى، وإعادة الصياغة من أجل تحقيق تجاوب وفهم المبحوثين لنوعية الأسئلة المطروحة، والهدف من كل سؤال، ومن هنا تم صياغة الاستمارة في شكلها النهائي والتي استغرقت مدة ملئها وإتمامها أيام متتالية، كانت بداية من شهر سبتمبر 2021 إلى غاية نهاية شهر أكتوبر 2021 تقريبا، وقد تم تطبيقها في هذه الفترة بعد تقلص إجراءات الوقاية والحجر من وباء كورونا، الذي امتد لعدة شهور مما أخرج إتمام الدراسة الميدانية بسبب العمل بالتناوب لعمال المؤسسة، وعدم استقبال الكثير من الزائرين، بسبب الحجر وتقليص عدد العاملين في مختلف المؤسسات بولاية جيجل... الخ، وبدأت العودة التدريجية للحياة العملية بعد شهور من الحجر الكلي ثم الجزئي، وهكذا كانت بداية شهر نوفمبر 2021 تاريخ الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بالوحدة محل الدراسة الميدانية وملء استمارة البحث.

كانت المرحلة الأخيرة القيام بتفريغ بيانات الاستمارة في جداول تكرارية، وحساب النسب المئوية والإحصائية، مثل المتوسط الحسابي وكاي تربيع، ومعاملات التوافق، والاقتران، وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضياتها، والدراسات السابقة واستخلاص النتائج النهائية.

### ج-المجال البشري

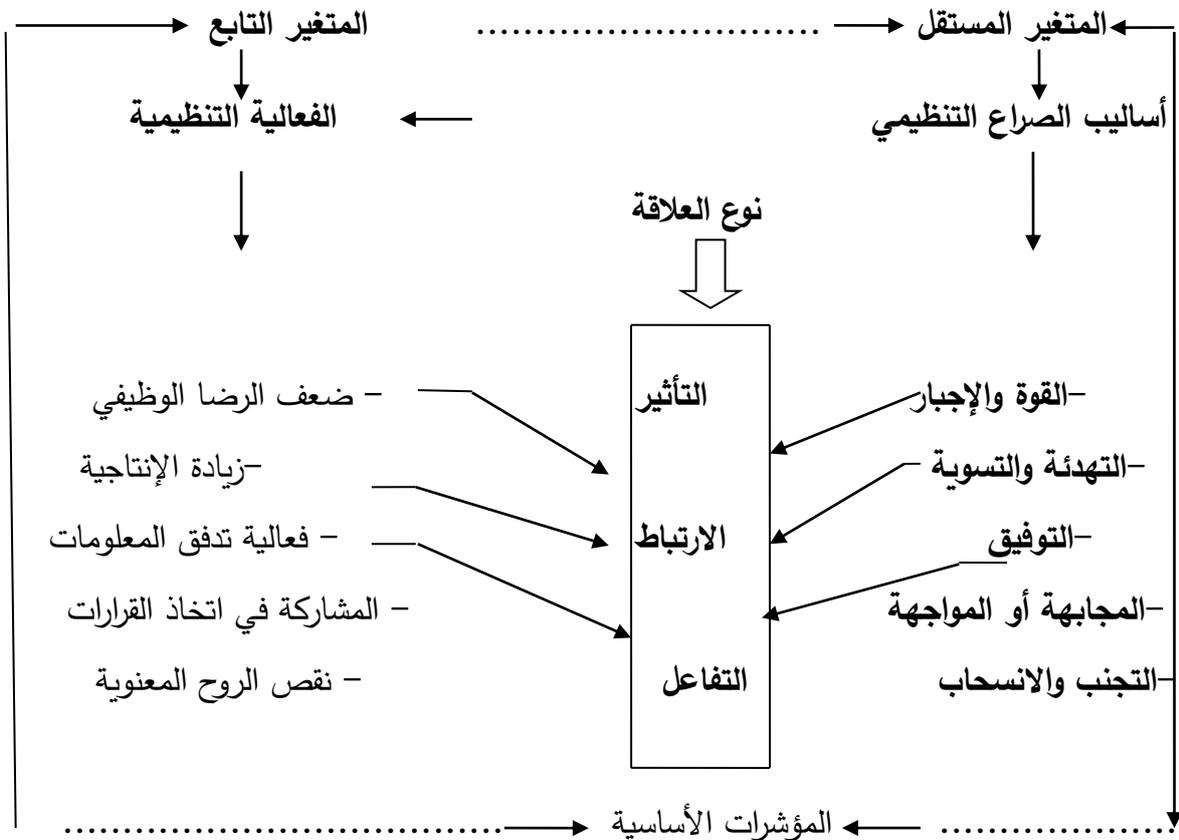
إن وحدة الخزف الصحي بالميلية تضم من حيث المجال البشري حتى شهر فيفري 2021 388 عامل، موزعين على كل مديريات الوحدة، وفي هذه الدراسة الخاصة بتأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية، تم التركيز على كل المديريات التي تضم إدارات وشبه إدارات وعمال تنفيذ، كما تم تسجيل عدم ثبات المستخدمين من خلال الجدول الخاص بالعمال والتقارير المقدمة من طرف المؤسسة، نتيجة سياسة الإصلاحات الاقتصادية المنتهجة، وإحالة بعضهم على التقاعد، واستقالة بعضهم والانضمام إلى مؤسسة المنظمة الحرة ببلارة القريبة منها على بعد 02 كلم فقط، ويقسم المجال البشري لمؤسسة الخزف الصحي إلى:

❖ **الإدارات:** عددهم 45 أغلبهم ذوي شهادة جامعية، منهم المدير الإداري، ومسؤولين المصالح

والدوائر يساهمون في القيادة لكن بأقل درجة من القائد (منهم 07 متعاقدون).

- ❖ التنفيذ: وهم المنفذون للقرارات الصادرة، وعددهم 215 عامل تنفيذ (01 متعاقد).
- ❖ شبه الإطارات أو الماهرون: يتمتعون بسلطة قرار صغيرة، ومهمتهم القرارات أكثر والتدخل في بعضها بالمناقشة، وعددهم 78 شبه إطار (منهم 12 متعاقد).
- ❖ عمال الأمن والحراسة والنظافة: 50 عامل<sup>(1)</sup>.

بعد عرض الحدود المكانية، والزمنية للدراسة الميدانية، تم توضيح الحدود الموضوعية للدراسة المتعلقة بالمتغير المستقل الصراع التنظيمي، والمتغير التابع الفعالية التنظيمية ومختلف مؤشراتهما بالشكل التالي:



- الشكل (16): يوضح نموذج أو مخطط الدراسة.

- المصدر: إعداد الباحثة بناء على الفرضيات.

(1) المصدر، دائرة تسيير الموارد البشرية بمصلحة تسيير المستخدمين، مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، ولاية جيجل.

## ثالثاً - أدوات جمع البيانات:

إن هدف وطبيعة الدراسة والتساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية، ضمن إطار منهجي تركيبي بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف النظرية والميدانية، من خلال استخدام الدراسة عدة مصادر للحصول على المعلومات، والبيانات لكن كان أهمها المصدرين الأساسيين، الأول المستخدم في جمع المعلومات والتعرف على الأطر النظرية والماهية لمتغير الصراع التنظيمي، والفعالية التنظيمية، والمستخدم في الإطار النظري من كتب، ومراجع عربية وأجنبية لها علاقة بالموضوع والدوريات، والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة، والبحث، والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة، ومصادر أخرى تعالج الجوانب التحليلية للموضوع، باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية للبحث تم تصميمها من أجل تحقيق هذا الهدف، وإتباع أدوات أخرى غير الاستمارة لجمع البيانات، كأدوات هامة في عملية التصميم المنهجي لها، وطرق ووسائل يستطيع الباحث حل مشكلته بها، وبحث أسس الدراسة ومنح البحث قيمة وإضافة علمية، من خلال اللجوء إلى وسائل جمع البيانات، باعتبار أن استعمال المنهج في إجراء البحوث يستدعي من الباحث الاستعانة بأدوات ووسائل أخرى تكون مناسبة، وتساهم في مساعدته في الوصول إلى المعلومات اللازمة والتي يستطيع بواسطتها معرفة واقع وميدان الدراسة، وهكذا تكون هذه الأدوات والمنهج الذي يعني "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل، وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(1)</sup>، وبالنظر لطبيعة الموضوع المدروس كان لا بد من استخدام هذه الأدوات في جمع المعلومات، لأجل توضيح غموض الدراسة في جانبها الميداني منها:

(1) عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977، ص 6.

## أ-الملاحظة:

ساعدت الملاحظة (البسيطة) المستخدمة في الدراسة على جمع المعلومات والبيانات، المتعلقة بسلوك أفراد مجتمع الدراسة على مرحلتين:

-مرحلة الملاحظة أثناء البحث لاختيار الموضوع، وتحديد موضوع أساليب الصراع التنظيمي وتأثيرها على فعالية المؤسسة، بملاحظة الصراعات التي تخلف الجانب السلبي، لكن قد تكون لديها جوانب إيجابية، نتيجة بحث وتقصي ووجود عدة أسباب، ومظاهر تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي، (كالتطور التكنولوجي، عدم فعالية طرق التسيير المنتهجة...)، والانتباه إلى وجود جوانب أساليب تستخدم في إدارة الصراع التنظيمي، قد تترك نتائج إيجابية أثناء حدوثه، ويمكن الاستفادة منها في تطوير طرق التسيير، وتنمية وتطوير وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة، من هنا جاء الاهتمام بالبحث والتقصي في موضوع أساليب الصراع، كطرق تستخدم للحصول على النقاط التي ترفع الروح المعنوية، وتحقق الرضا وتساهم في البحث، والمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال محاولة وضع تصور نظري له داخل المؤسسات الجزائرية، ومدى معرفة وإطلاع وتكون واستعمال إطارات، وعمال المؤسسات الجزائرية وموظفيها لهذه الأساليب، وأهميتها في الاستفادة من الصراع وتحويله لظاهرة إيجابية، وكيفية إدارته عن طريقها والتعامل معه بطريقة تضمن الاستفادة منه، وتحويل سلبياته لإيجابيات تساهم في تطوير المؤسسة ومواردها، خاصة في الحفاظ على فعالية الأداء، الاستقرار والروح المعنوية وفعالية الاتصال والمعلومات وغيرها.

-الملاحظة المباشرة "ملاحظة دقيقة مقصودة ومنظمة، تعتمد على الحواس في جمع المعلومات"<sup>(1)</sup> وساهمت في التعرف على الجوانب المعقدة، والصعبة داخل مؤسسة الدراسة الميدانية التي يصعب

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسية الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2000، ص 174.

الحصول عليها، باستعمال أدوات أخرى مثل ملاحظة ومعايشة صعوبة العمل، والظروف الفيزيائية في مديرية الإنتاج، (ورشة الطهي، أو الفرن)، بارتفاع شديد في درجة الحرارة في عز فصل الشتاء كما تم ملاحظة بعض المظاهر داخل الوحدة أثناء الزيارات المتكررة، بوجود عدد من العمال قبل انتهاء العمل بفترة معينة، يتجمعون أمام الباب الرئيسي للمؤسسة لانتظار وقت الخروج، (نهاية الدوام)، لكن لا يخرجون من الوحدة لأن ذلك يعرضهم لعقوبات، كالتخفيض من الراتب، أو توجيه إنذارات كتابية، وذلك للخوف من عدم الحصول على التحفيز المادي، أو المعنوي كالترقية علاوات نهاية السنة... الخ، كما لوحظ التغيير في شكل ومضمون الوحدات الإدارية، الانضباط في أوقات الدخول والخروج أكثر، كما قل تواجد العمال أو الإداريين في المحيط الخارجي للإدارة أو ورشات الإنتاج، ومن تم كانت الملاحظة البسيطة، والمباشرة داخل الوحدة، وسيلة واقعية لمعرفة الظروف المحيطة بالعمل، وكيفية أداء العمال للأدوار والأعمال الموكلة لهم، وطبيعة ومميزات العمل خاصة داخل الأقسام الإنتاجية، منها مصلحة الإنتاج النقي، مصلحة الصيانة مصلحة تطوير حالة المخزون... الخ، كما تم التركيز على ملاحظة ومراقبة بعض العاملين، من خلال تصرفات القادة مع العمال وطبيعة العلاقات السائدة بينهم، وما يصدر عن الجانبين من سلوك ولقد كانت الملاحظات كدلائل حقيقية واقعية لتدعيم نتائج الدراسة.

#### ب - المقابلة:

تعتبر أداة المقابلة من الأدوات الأساسية الأكثر استعمال في مختلف الدراسات الإمبريقية أو التجريبية، بما توفره من بيانات ومعلومات، ومعرفة إنسانية تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة عن طريق معايشة واقعها وجمع الحقائق، حول موضوع البحث وتصنيفها وتحليلها، باعتبارها "نمط أو أسلوب متخصص للاتصال الشخصي، والتفاعل اللفظي الذي يجرى لتحقيق غرض خاص ويركز فيه على بيانات ومعلومات خاصة، ويستبعد ما عداها المعلومات القريبة أو الداخلية وغير الجوهرية في الموضوع، أي أنها نوع من التفاعل يكون للمقابل أو المستجيب دور محدد يتوقف على خصائصه الخاصة من غرض المقابلة أو الطابع الغالب عليها"<sup>(1)</sup>.

(1) عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1996، ص

استعانت الدراسة الميدانية بالمقابلة التي لا تقل أهمية عن الملاحظة، بهدف جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات، وبغرض معرفة أساليب إدارة الصراع في المؤسسة وإجراء عدة مقابلات في شكل حوارات، ومناقشات، ومحادثات موجهة بين الباحث والمبحوث مباشرة مع بعض المسؤولين الإداريين، بغرض الوصول للحقيقة، وتبديد الشكوك وتجنب تناول المبحوثين الكلام عن الموضوع، باعتباره موضوع حساس يمس مباشرة نوعية العلاقات والتسيير، وأهداف البحث وخوف البعض من النقاش، والبوح ببعض الحقائق للباحث، خلف تردد بعض المبحوثين في الكشف عن الصراعات، أو الحقائق التي تدور بين الأطراف الأخرى، مما قد يتسبب للمبحوث في مشاكل داخل الوحدة، والاعتقاد بإطلاع المسؤول أو رؤساء المصالح على الإجابات، لذا تم اللجوء إلى:

- العلاقات ودية مع المبحوثين مما خلق تعريف بأهداف الدراسة، والأهمية العلمية والعملية والتعريف بالإضافة العلمية والعملية للموضوع داخل الوحدة، خاصة بالتعريف بمختلف الأساليب والنظرة الإيجابية للصراع، وكذلك معرفة المخزون الفكري والعلمي لأفراد مجتمع الدراسة حول أساليب الصراع التنظيمي، والنقائص التي يعانون منها... الخ، مما يجعل الدراسة ذات فائدة للوحدة وعمالها، وأيضاً إضافة للمجتمع، من أجل كسب تعاون وثقة العاملين، وضمان الإجابة عن الاستفسارات دون تردد.

يعتبر موضوع الصراع حساس ويشكل هاجس للعاملين، لإبداء رأيهم لذا كانت توزع الاستمارات تقريبا شخصيا بمساعدة رئيس مصلحة التموين والتجارة، من أجل خلق نوع من الشعور بالارتياح، بقصد معرفة نظرة واهتمام وعلاقة كل طرف من المبحوثين بقضايا الصراع بطريقة مباشرة أو غير مباشرة أو محايدة، حيث أضافت هذه الطرق أو غيرها قيمة إضافية في النزود بالمعلومات، ودعم وبرهان للمعلومات التي تم الحصول عليها من المبحوثين، الذين كانوا جزء من العملية الصراعية، بهدف وصف دقيق لأساليب إدارة الصراع، واكتشاف الرؤى والتصورات الجديدة والمختلفة حول الجوانب الظاهرة الواضحة، والغامضة للموضوع المدروس وكذلك معرفة أسباب المشكلة وحلولها بعمق أكثر.

قد استخدمت مزايا تقنية المقابلة الحرة والمفتوحة لمعرفة آراء المبحوثين في موضوع الصراع ومواضيع أخرى، قد تؤدي لزيادته كالتهميش، الترقية لمنصب أعلى الأجور... الخ، بالتداول

والنقاش وتبادل الآراء مع بعض المسؤولين الإداريين، بالإضافة لمعرفة الآراء حول المجال الذي ينتمون له داخل الوحدة، أو خارجها مع المنافسين والمؤسسات الأخرى، ومحاولة تجميع قدر من المعلومات عن بعض الجوانب المتصلة بالإنتاج، والأداء، والفعالية، ودور المشرفين في العملية الإنتاجية، لتعميق الإجابات بالتفسير والتوضيح أكثر من الأدوات الأخرى، واستعمال المرونة للوصول لأهم قضايا الصراع التي واجهتها الوحدة، والتأكد من حدوثها بالحصول على معلومات محددة من أكثر من مستجيب، سواء كانت صراعات بين العمال مع بعضهم، أو داخل الوحدات الإنتاجية، أو بين المدير والعمال، وأسباب حدوثها بصفة عامة، وكل ما له صلة بالوحدة مجال الدراسة.

هكذا كانت المقابلة والملاحظة، من الطرق التي ساهمت في التعرف على حالات الصراع وأساليب إدارتها، بطريقة غير مباشرة بتحويل الحديث أحيانا من حوار بسيط إلى سوسيولوجي أكاديمي، خاصة مع الفئة التي تتمتع بمستوى جامعي، وأيضا خبرة ونظرة في مجال العمل وطرق التسيير كمادة علمية محللة، مما سمح بإضافة عناصر وعبارات وملاحظات، ساهمت في تعبير المبحوث عن رأيه (بعبارة أخرى تذكر، أو إذا كان نعم لماذا... الخ)، لكن بالمحافظة على العناصر الأساسية في الحديث، ولقد تم توظيف كل هذه المعلومات من الملاحظة، والمقابلة لتوضيح الغموض حول بنود الاستمارة لدى أفراد مجتمع الدراسة.

### ج- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة أداة أساسية في عملية جمع البيانات المتعلقة بمشكلة البحث، وعناصره الميدانية والتي تأخذ الكثير من الجهد والوقت الكبير في إعدادها، حتى تكون أداة فعالة في جمع البيانات الميدانية، المتعلقة بمتغيرات فرضيات الدراسة وتحترم شروط التماشي والتطابق مع أبعادها ومؤشراتها، وذات أسئلة دقيقة ومحددة، وواضحة وسهلة الفهم، حيث تتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة (مفتوحة، مغلقة، نصف مغلقة...)، بهدف الحصول على المعلومات وتدفع المبحوثين لاختيار واحد منها فقط، لاتصافها بالسهولة والوضوح أو التعبير عما يشعرون به، حتى تكون في متناولهم بحسب قدراتهم العقلية، والعلمية، والثقافية ودرجة فهمهم، بالإضافة تساهم بسهولة معالجة بياناتها الميدانية من الناحية الإحصائية.

تشير الاستمارة إلى "تلك الأداة المستخدمة من طرف الباحث الاجتماعي في جمع البيانات المتعلقة بموضوع بحثه من المبحوثين (الأفراد)، باعتبارها مجموعة أسئلة أو عبارات مكتوبة والمزودة بإجاباتها المحتملة والمعدة بطريقة منهجية، يطلب فيها من المبحوثين الإشارة إلى ما يعتقدون أنه يمثل رأيهم حول السؤال المطروح أو العبارة المقترحة"<sup>(1)</sup>

تم استخدام الاستمارة كوسيلة جمع المعلومات عن (المبحوثين)، خاصة باختلاف المصالح الإدارية والإنتاجية التي يصعب إجراء مقابلات مطولة معهم، لارتباط وقتهم بالإنتاج والتنفيذ، كما أنها تسمح بأن تشمل جميع عناصر الدراسة من إطارات وشبه الإطارات، وعمال التنفيذ من رؤساء مصالح ودوائر، ومشرفين مباشرين، وتمنح فرصة للمبحوثين للإجابة على كل الأسئلة بترتيب دقيق والحصول على المعلومات الحساسة التي يستحيل جمعها عن طريق المقابلة، ولقد تم تحديد مصادرها بالاعتماد على:

- الاطلاع على البحوث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
  - الاطلاع على الأساليب الإدارية الأساسية لقادة ورؤساء المؤسسة، ومعايير التنفيذ والعمل فيها.
  - الاطلاع على الإستراتيجيات المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي في الدراسات العلمية السابقة.
  - استشارة بعض المتخصصين من أساتذة وأصحاب التخصص في هذا المجال، والاستفادة من آرائهم بغرض وضع تصور تمهيدي لأداة الدراسة، واستخدام الاستبيان على عدة خطوات كما يلي:
- 1- مرحلة الصياغة الأولية:** حيث تم صياغة أولية لمحاوَر الدراسة والأساليب، التي يتضمنها كل محور، والتي تضمنت في البداية 75 عبارة تقيس في مجملها مؤشرات الدراسة التي وضعت سابقا، بعدها تم الانتقال إلى مرحلة عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والأساتذة المختصين في علم الاجتماع، وعلم النفس، وعلوم التربية من أجل التقليل من أخطاء الاستمارة وحسن اختيار المؤشرات وتجنب العبارات العامة والمعقدة، والمتكررة... الخ، فبعد عرض الاستبيان على 10 أساتذة محكمين برتبة أستاذ محاضر قسم أ، وأستاذ التعليم العالي، والقيام بالتعديل وفق ما ورد من ملاحظات منهم خاصة في جوانب الصياغة، والحذف والترتيب، وتألفت نقاط طلب التحكيم في الآتي:

(1) فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومه، الجزائر، 2014، ص

- درجة انتماء العبارة للمحور (تقيس - لا تقيس).
- عدد العبارات في المحور (كاف - غير كاف).
- وضوح الصياغة للمحاور والفقرات (واضحة - غير واضحة).
- بدائل الإجابة (مناسبة - غير مناسبة).
- التعديلات المقترحة للفقرات وملاحظات عامة.

تعتبر خطوة مهمة في إعداد استمارة جيدة موافقة للشروط العلمية، وذلك من أجل القيام باختبار الثبات والصدق فيها، وفحصها والسماح لمجموعة من المبحوثين الاختيار من بين مفرداتها، للتأكد من صحة الأسئلة المطروحة، وأنها غير معقدة وغير غامضة وابتعادها على الأسئلة الشخصية والمرجحة، بعينة تجريبية عشوائية من الأفراد المبحوثين، وعددهم 20 عامل (استمارة)، خلال زيارة استطلاعية للمؤسسة، وإدخال بعض التعديلات عليها قبل التطبيق النهائي لها منها:

✚ حذف الأسئلة ذات النتائج المنعدمة، من أجل معرفة نوعية الأسئلة وإذا كانت في مستوى تطلعات معظم العمال، رغم وجود بعض المسؤولين ورؤساء المصالح في مناصب قيادية أبدوا رأيهم حول بعض الأسئلة، خاصة منها المتعلقة بالأسلوب المتبع في إدارة الصراع التنظيمي وأن القوانين واضحة في حالة وجود تجاوزات أثناء حدوثه، كما أنه يجب التأكد من الشروط السيكومترية للأداة، حتى تكون النتائج المتحصل عليها بواسطة أدوات جمع البيانات ذات فائدة وذلك بضرورة التأكد من سلامة وصحة شروطها السيكومترية (الثبات والصدق)، وهذا ما ينبغي القيام به بالنسبة لاستبيان الدراسة.

✚ تم إعطاء إضافات وتوضيحات عن رأيهم بصراحة في أمور متعلقة بالعمل، كالتنمر من الأساليب المتبعة في الترقية، والتعامل مع خلافات العمال... وغيرها، بالإضافة لمعرفة الصعوبات التي قد تعترض تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي، وتفادي حداثها بالقيام بتعديلات، وإلغاء عبارات غير مجدية وتعديل أخرى، وطرح عبارات أخرى أكثر دقة وتعبير وأهمية حول موضوع الدراسة.

2- **الصياغة النهائية:** استمارة نهائية حول تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية "الخزف الصحي بالميلية"، تم توجيهه بمسح شامل لجميع الإطارات وشبه الإطارات، وعمال التنفيذ من أجل معرفة رأيهم، والتعمق أكثر في المصالح التي يسيرونها وورشات

الإنتاج، ورأي الجهات المسيرة التي تعنى بتطبيق أساليب الصراع، وكيفية إدارتها وأهم أسلوب يناسب ذلك، باعتبارهم جزء منه مهما كان نوعه، كما ظهر في الدراسة النظرية للبحث، ومدى الاستفادة منها في المحافظة على الاستقرار ورفع الرضا، والروح المعنوية، وزيادة فعالية المؤسسة واعتبار المورد البشري وخاصة عمال الإنتاج (التنفيذ) أساس ارتكاز المؤسسة، واستمرارها وفعاليتها التنظيم، وكذلك أهمية طرق الاتصال في التعرف على الخلافات الموجودة، وأسبابها قبل تفاقمها وتوسيع نطاق اتخاذ القرارات إلى الفئة البسيطة، وتقليصها أسباب الخلاف وتحسين وزيادة الأداء وصمود المؤسسة، وعمالها أمام الصراعات الضخمة داخلها وأمام منافسة، وصراع المؤسسات الأخرى معها، من أجل الاستحواذ على السوق المحلي وحتى الدولي، وموقفهم من الانفتاح العالمي والعولمة، ومساهمتها في ظهور صراعات دولية أثرت على الأسواق العالمية والمنافسة، وتأثير ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر عليها، ومدى جدوى مختلف الأساليب في تحسين الفعالية، والاستفادة منه بطرق علمية وأساليب مدروسة.

اشتملت خمسة (05) محاور بالإضافة إلى محور خاص بالبيانات الشخصية عن المبحوث ضم 06 عبارات أما المحاور الخمسة الخاصة بأساليب الصراع التنظيمي، فتكونت من 63 سؤال توزع على خمس أساليب للصراع التنظيمي وتأثيرها على الفعالية التنظيمية، ولكل محور عدد معين من أسئلة متنوعة مفتوحة، أو مغلقة، أو نصف مفتوحة وفق عدة بدائل مختلفة (دائما، أحيانا، أبدا، نعم لا، لماذا أخرى تذكر... الخ)، بأبعاد الصراع التنظيمي "التسوية والتهدئة، التوفيق، التجنب، والقوة والإجبار، المجابهة، وبعد الفعالية التنظيمية بالروح المعنوية، والرضا الوظيفي، تدفق المعلومات والمشاركة في اتخاذ القرار، وفعالية الإنتاجية"، وهي معظم ما اتفق عليه الكتاب والمؤلفين، وكذا استغلال الدراسات السابقة حول الموضوع والتراث الأدبي لموضوع الفعالية التنظيمية حسب الجدول التالي:

**-الجدول رقم (04): يوضح توزيع أبعاد أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:**

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	أرقام العبارة في الاستبيان
محور البيانات	البيانات الشخصية	06	من 1 إلى 6
المحور الأول	أسلوب القوة والإجبار والرضا الوظيفي	12	من 1 إلى 12
المحور الثاني	أسلوب التهدئة والتسوية وزيادة الإنتاجية	14	من 13 إلى 26
المحور الثالث	أسلوب التوفيق وتدفق المعلومات	12	من 27 إلى 38
المحور الرابع	أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار	11	من 39 إلى 49
المحور الخامس	أسلوب التجنب والانسحاب والروح المعنوية	14	من 50 إلى 63

**د- الوثائق والسجلات:**

بالإضافة لأدوات الاستمارة، والمقابلة، والملاحظة استعانت الدراسة ببعض الوثائق، والسجلات كمصدر لجمع المعلومات، والبيانات الضرورية وخاصة المتعلقة بـ:

- معلومات تعريف وموقع، ونشأة مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، وقائمة بالتطور العددي للعاملين والعاملات فيها، حسب التخصص المهني، والجنس، وتوزيعهم عبر وحدات الإنتاج والمهام الإدارية، وطبيعة نشاطها، والتطور الإنتاجي لها.
- بيانات حول الهيكل التنظيمي، والمصالح، والأقسام الموجودة بها وكيفية توزيعها.
- بيانات حول الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

**رابعا-تحديد مجتمع الدراسة:**

يتضمن توضيح الإجراءات التي اتبعت بهدف تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف مجتمع الدراسة بالاعتماد على طريقة المسح الشامل لفئة الإطارات، وشبه الإطارات، وعمال التنفيذ (المهرون)، وذلك بأخذ جميع أفراد مجتمع البحث من هذه الفئات والرتب العمالية، باعتباره "مجموع الحالات التي ينطبق عليها خصائص معينة تحدد وفق موضوع الدراسة" (1).

(1) علي عبد الرزاق جليبي وآخرون، البحث العلمي الاجتماعي، (لغته ومداخله ومناهجه وطرائقه)، دار العارف الجامعية الأزاريطية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 309.

أي مجموع وحدات البحث التي يجب الحصول على بيانات خاصة بها، حيث أن تحديد مجتمع الدراسة خطوة أساسية لبدء الجانب التطبيقي، بتحديد مجتمع يتلاءم مع موضوع البحث بمختلف أبعاده، ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي.

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بوحدة الخزف الصحي بالميلية، باختلاف المناصب والرتب المهنية من إطارات، وشبه إطارات، وعمال التنفيذ، والبالغ عددهم 338 عامل، وقد تم استثناء فئة عمال الأمن، والحراس، وعاملات النظافة من المجتمع الأصلي للدراسة، وذلك يرجع للأسباب التالية:

- كفاية عدد أفراد مجتمع الدراسة، مما يسهل تطبيق الدراسة عليهم جميعا.
  - استثناء فئة عمال الأمن وعاملات النظافة لعملم بالتوقيت الجزئي، أو بطريقة التناوب مما يبعدهم على ما يدور من صراعات، أو غيرها داخل الوحدة.
  - التطبيق على كل عامل من أفراد مجتمع الدراسة، يكون طريق لتحقيق نتائج صادقة.
  - تمركز أفراد مجتمع الدراسة في مؤسسة واحدة، وهي وحدة الخزف الصحي.
- كانت مؤسسة الخزف الصحي نموذج للمؤسسة الجزائرية كوحدة للمسح، بالتركيز على مسح كل مديرياتها بكل دوائرها وأقسامها، ومصالحها المختلفة، وما تحتويه من فئات عمالية إطارات وشبه الإطارات وعمال تنفيذ، كتنظيمات تتلاءم وتتماشى مع الإشكالية، ونوعية الصراع وأساليب إدارته بين العاملين، والقادة والإداريين الذين يقومون بمهام بصورة دائمة، وتعتبر فئة الإطارات وشبه الإطارات تحتل مراكز قيادية مهمة داخل الوحدة، بالإضافة إلى فئة العمال المهرة الذين يتولون مهام تنفيذ الأوامر والإنتاج، والمحافظة على فعالية الوحدة، كما تمارس فئة الإطارات السلطة وتحقيق مجال واسع من النفوذ والسيطرة، وتحقيق المصالح، نتيجة مركزها الاجتماعي داخل الهيكل التنظيمي، وتمتعها بنوع من القوة مثلها مثل فئة عمال التنفيذ، نتيجة خبرتهم ومعرفتهم بكل نواحي عمليات الإنتاج، بالإضافة إلى ما خلفته من تراكمات اجتماعية، وثقافية تتفاعل من خلالها مع ثقافة الوحدة التي تحمل رموز ومعاني مشتركة، كما يمكن اعتبار هذه الفئات تقوم بمختلف المهام القيادية والإنتاجية معاً، من خلال الاستراتيجيات التي تمارسها في إدارة الصراع التنظيمي، بسعي الدراسة للاقترب أكثر منها خاصة فيما يتعلق بفعاليتهم، والمحافظة على الأداء ومعالجتهم الصراع بمختلف الأساليب الموجودة.

أما فيما يخص أسباب اختيار مجتمع الدراسة، يعود لطبيعة الموضوع المعالج المرتبط بتطبيق أساليب معالجة الخلافات والصراعات بمختلف القواعد والإجراءات الرسمية داخل التنظيم الصناعي خاصة ما تعلق بالعلاقات بين أعضائه واختلاف مستوياتهم المهنية وأساليب معالجة الصراع التنظيمي، وإبقائه في الحد المعقول وزيادة الفعالية وتحسن الأداء والكفاءة، وتطبيق الأساليب بشكل دائم يكون واضح في النشاط الإنتاجي المباشر، وغير المباشر أكثر من غيره، الأمر الذي ينسجم مع إشكالية البحث وفرضياته.

وتتميز دراسة مجتمع البحث بطريقة المسح الشامل رغم صعوبتها، بتحقيق الاتصال بكل أفراد المجتمع والحصول على إجاباتهم<sup>(1)</sup>.

- الجدول رقم (05): يبين نوع عمل وعدد مجتمع الدراسة:

النسبة المئوية%	العدد	الرتب
13,31%	45	الإطارات
23,08%	78	شبه الإطارات
63,61%	215	أعوان التنفيذ
100%	338	المجموع

-المصدر: التقرير الإحصائي لمصلحة شؤون المستخدمين بوحدة الخزف الصحي بالميلية.

وبخصوص هذه المديریات ودوائرها، ومصالحها وأقسامها تجدون في باب الملاحق نسخة عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يعرف بهذه الأخيرة بشكل مفصل.

ويبلغ عدد عمال الوحدة الإجمالي 388 عامل، تم تصنيفهم لفئتين عمال الإدارة والإنتاج عددهم 318 (إطارات، شبه إطارات، وأعوان تنفيذ)، منهم 20 متعاقد، و50 عامل يمثلون فئة (عمال الأمن، عاملات النظافة، المطعم)، لكن تم استثناء فئة عمال الأمن، والحراسة، وعاملات النظافة بسبب عدم اتصالهم بالعملية الإنتاجية، والعمل بطريقة التوقيت الجزئي عن طريق مجموعات نهائية وليلية، وقلة ارتباطها بموضوع الدراسة إما لضعف المؤهل العلمي، أو عدم وجود علاقة مباشرة بالعمل المهني، بالإضافة إلى وجود عدد كافي من العمال في المديریات المدروسة استوفت

(1) علي عبد الرازق جليبي وآخرون ، مرجع سابق، ص 311.

الأسئلة المطروحة، وبذلك يصبح مجتمع البحث الذي تتوفر فيه شروط إجراء الدراسة الميدانية مقدر بـ 338 عاملا، موزعة على ثلاث مديريات هي:

-مديرية الاستغلال

- مديرية الإدارة والمالية

-مديرية التجارة والتمويل

تم استرداد أغلب الاستثمارات الموزعة، نتيجة أن توزيعها لم يتم بشكل كلي، أو مرة واحدة بل وزعت تدريجيا، بتوزيع عدد منها على كل عمال مصلحة معينة وعند استردادها، نقوم بتوزيع الأخرى في يوم آخر على فئة أخرى بمصلحة أخرى، وهكذا حتى تم الانتهاء من ملء جميع الاستثمارات.

ثم تم تحليل مجتمع البحث للكشف عن الخصائص المتشابهة، والمتفاوتة بين أفرادها، بتصنيفه لفئات متجانسة فيما بينها ومتميزة عن بعضها البعض في ضوء مجموعة خصائص، أو أبعاد (المتغيرات) ذات الصلة بموضوع أساليب الصراع التنظيمي والفعالية، ويتعلق الأمر بالمديرية الدائرة المصلحة، والفئة المهنية التي ينتمي لها أفراد مجتمع البحث، وكذا نوع العمل الممارس انطلاقا من معطيات ميدانية من مجتمع دراسة، يضم فئات اجتماعية متباينة في السن، الجنس، والمستوى التعليمي، والوظيفي...الخ، وأيضا إدراك الوضعية التي يمر بها الاقتصاد الوطني، والعالمي والعلاقات الدولية، وانعكاس ذلك على مختلف المجالات خاصة منها الواقع الاقتصادي، والتجاري للاقتصاد المحلي، حيث أن الوعي بما يجري دوليا من حروب، تجارة، أسواق حرة، ومنافسة وانتشار الأوبئة...وغيرها، تعتبر صراعات تؤثر على الفرد والمؤسسة، لذا يجب معرفة كيفية تسيير هذه الأوضاع وطريقة التفاعل معها، من خلال الوعي والإدراك والإطلاع الواسع والمتابعة والبحث والدراسة لكل ما يدور، من أجل إيجاد أساليب وآليات للتكيف مع الأوضاع وضمان استقرار واستمرار المؤسسة، لأن من أهداف الدراسة إيجاد أساليب وأنماط تستوعب هذه الأوضاع، والصراع الناتج عنها وتحافظ على فعالية وقدرة المؤسسة في البقاء والمنافسة.

لقد جاءت هذه الدراسة لتدرس أساليب الصراع التنظيمي وفعالية المؤسسة، والتأثير الإيجابي أو السلبي حسب نوعية الأسلوب المتبع من طرف الإطارات، والقادة والعمال، للاستفادة من الصراع

داخل المستويات الإدارية، والإنتاجية للمحافظة على فعالية وأداء عمالهم واستقرارهم ورفع معنوياتهم وزيادة مستوى الرضا، وسهولة تدفق المعلومات واتخاذ القرارات.

كما أن المجتمع الإحصائي قيد الدراسة يحتاج إلى جمع معلومات شاملة وكاملة حول أساليب الصراع التنظيمي، وكيفية إدارته وبعض خصائص مجتمع الدراسة، مثل رأي العاملين في أساليب الإدارة الترقية، كيفية توزيع الحوافز، نظام الأجور... الخ، من أجل اتخاذ إجراءات كفيلة بتحسين الأوضاع والتخفيف من حدة المشاكل، التي تعترض العاملين في الوحدة والمحافظة على فعاليتها وحتى يتمكن إطارات وقادة الوحدة من وضع سياسات وأساليب اقتصادية إدارية، وتنظيمية واجتماعية فعالة وفق المتطلبات والأولويات الملحة لذلك، وبالإضافة إلى عدم إهماله الفروق والطبقات الموجودة فيه، وتمثيله كل طبقات والمستويات المهنية لمجتمع الدراسة (إطارات، شبه إطارات عمال متخصصين وتنفيذ)، ومسحت الدراسة جميع الإطارات الإدارية، أو المسيرين الدائمين وشبه الإطارات، وكذلك فئة عمال التنفيذ (الإنتاج)، نتيجة لأهمية الموضوع ولأنه يمس جميع فئات المؤسسة، وتحقيق أهداف الدراسة ومعرفة الموقف من الصراع التنظيمي، والأساليب المطبقة التي يعتقدون أنها تساهم في حمايتهم وتحقيق مصالحهم وأهدافهم وأهداف المؤسسة انطلاقاً من تصوراتهم الشخصية عن أساليب الاستفادة من الصراعات، وأهم العوامل التي إذا توفرت تجعلهم أكثر فعالية في الأداء، وقد تم اللجوء للمسح الشامل داخل وحدة الخزف الصحي نتيجة اعتبارات موضوعية على أساس أن الوحدة تضم العملية الإنتاجية والإدارية، وتعرض المسؤولين والعاملين للصراع، وبالتالي إمكانية تغطية أغلبية المؤشرات في حدود موضوع الدراسة كما أن القادة يقومون بتوصيل وتطبيق القوانين واللوائح والتعليمات للعمال، وإدارة أساليب الصراع التنظيمي، ونقل اقتراحات العمال للمستويات الأعلى، باعتباره القائد المسئول الأول أمامهم ومن يقوم بإيصال المعلومات ومعرفة مشاكل العمل والعمال، ومفتاح العمليات الإدارية ويجب عليه إخبارهم بما يدور في الإدارة العليا أو أي تغيير قد يطرأ قبل قيام الإدارة بتنفيذه، كما أن هذه الأخيرة تعتمد عليه في توصيل المعلومات في الاتجاهين الصاعد والهابط.

لهذا جاءت الدراسة لدراسة العلاقة بين الجانبين، وتأثير الأسلوب المتبع في إدارة الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية، وأداء العاملين واستقرارهم ومعنوياتهم، ومستوى الرضا داخل المؤسسة.

**خامساً- صدق أداة الدراسة وثباتها:**

تعد أداة الدراسة صادقة إذا تمكنت من قياس ما صممت لقياسه، والمقصود بالصدق "مقدرة الأداة على قياس ما وضعت لأجله، أو السمة المراد قياسها"<sup>(1)</sup>، أي عندما يقيس ما ينبغي قياسه فعلاً، وهناك عدة أنواع من صدق الأداة (كصدق المحتوى، الصدق الذاتي، التجريبي...)، ويرتبط صدق الاختبار بثباته وخاصة الصدق الذاتي، حيث يمكن إيجاد قيمته بمعلومة معامل الثبات من العلاقة التالية:

$$\sqrt{\text{معامل الصدق الذاتي}} = \text{معامل الثبات}$$

يمكن استخراج الصدق من الثبات لوجود ارتباط قوي بينهما، فالاختبار الصادق يكون ثابتاً دائماً أي يمكن القول أنه اختبار صادق وثابت وليس العكس"، وتم حساب صدق أداة الدراسة بطريقتين: **أ- صدق المحكمين (الظاهري):** بعد صياغة الأداة في صورتها الأولية بـ 75 عبارة لمتغيرات أساليب إدارة الصراع التنظيمي (القوة والإجبار، التهدئة والتسوية، التوفيق، المجابهة أو المواجهة التجنب، والانسحاب)، وأبعاد الفعالية التنظيمية (الرضا الوظيفي، زيادة الإنتاجية، فعالية تدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار الروح المعنوية)، عرض الاستمارة على مجموعة أساتذة محكمين متخصصين في علم الاجتماع التنظيم والعمل، وعلم النفس، وعلوم التربية، بلغ عددهم عشر (10) أساتذة، طلب منهم تحكيم صدقها"

أي تحديد مدى شمولية العبارات المصاغة لأبعاد الدراسة في ضوء فرضياتها، وتحديد مدى صلاحية كل عبارة لقياس وملائمة تلك الأبعاد للتطبيق والمحور الذي تنتمي إليه، ووضوح صياغة فقراتها وتصحيح ما ينبغي تصحيحه، بإضافة أو حذف أو تعديل ما يرى المحكم من فقرات، وفي ضوء مختلف التوجيهات التي أبدتها الأساتذة المحكمين كانت معظم ملاحظاتهم لصالح الاستبيان ما عدا بعض العبارات المركبة، أو نقص الصياغة في بعض العبارات، أو العبارات المكررة، حيث يرى معظمهم ضرورة تعديل العبارات المكررة والتقليل من عباراتها.

(1) الإمام مصطفى محمود وآخرون، التقويم والقياس، مطبعة دار الحكمة، بغداد، 1990، ص 123.

إذ تم الاستغناء في محور أساليب إدارة الصراع التنظيمي منها: عبارة اتبع نمط الإشراف الديمقراطي من أجل تحقيق فعالية أداء العامل، والثاني أشجع فكرة إبداء الرأي بكل صراحة من أجل المصلحة العامة للجميع، وهذا لكونها عبارات مباشرة لا تخدم عرض الدراسة من الناحية العلمية، ولأنهما لو تم إدراجهما في الاستمارة فإن الإجابة عليهما باحتمال واحد أي تصبح العبارات الأخرى لا أهمية لها.

#### ب-الصدق البنائي أو الاتساق الداخلي:

تم التحقق منه من خلال توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية بسيطة، قدرت ب(20 عامل) وذلك لتحديد مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة، بعد تجميع الاستبيانات ومعالجتها عن طريق برنامج SPSS، وذلك من خلال تحديد معاملات الارتباط بين كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان وتعتمد هذه الطريقة على الاتساق في أداء الأفراد على فقرات الاستبيان .

#### -الجدول رقم (06): يوضح نتائج قيمة معامل الارتباط

المحور	الأسلوب	عدد العبارات	قيمة معامل الارتباط
المحور الأول	أسلوب القوة والإجبار والرضا الوظيفي	12	0,6713
المحور الثاني	أسلوب التهذئة والتسوية وزيادة الإنتاجية	14	0,8297
المحور الثالث	أسلوب التوفيق وتدفق المعلومات	12	0,7508
المحور الرابع	أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار	11	0,8540
المحور الخامس	أسلوب التجنب والانسحاب والروح المعنوية	14	0,6196

\*\* عند حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون بالاستعانة ببرنامج (SPSS) بين دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,01).

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الارتباط كل محور بالدرجة الكلية للاستبيان موجبة ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,01 فأقل، مما يثبت أن محاور استمارة الاستبيان تتمتع بصدق مرتفع، وتعتبر صالحة لأهداف الدراسة، فقد تراوح معامل الارتباط بين (0,8297) في الحد المرتفع لمحور إتباع أسلوب التهذئة والتسوية، وكذلك المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين (0,6196) في الحد الأدنى لمحور أسلوب التجنب والانسحاب، وضعف فاعلية الروح المعنوية.

## ج-تبات أداة الدراسة:

يقصد به مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه، وذلك للتأكد من تقدير الموثوقية عن طريق معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha)، لتحديد مدى التجانس الداخلي للأداة، وهذا الجدول يوضح قيم ألفا كرونباخ لكل بعد على إنفراد وللاستمارة ككل كالتالي:

## -الجدول رقم (07): يوضح قيم ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة

الأبعاد	عدد العبارات	قيمة ألفا
أسلوب القوة والإجبار والرضا الوظيفي	12	0,9806
أسلوب التهدئة والتسوية وزيادة الإنتاجية	14	0,9167
أسلوب التوفيق وتدفق المعلومات	12	0,9087
أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار	11	0,9356
أسلوب التجنب والانسحاب والروح المعنوية	14	0,8546
الدرجة الكلية للمقياس	63	0,9641

لوحظ من الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ لثبات الاستمارة في الدراسة الاستطلاعية لمحاور أساليب إدارة الصراع التنظيمي، والفعالية التنظيمية، تتمتع بدرجة عالية حيث تراوحت ما بين (0,9806) للمحور الأول القوة والإجبار، بينما بلغت لاسلوب التجنب والانسحاب، والروح المعنوية (0,8546)، بينما بلغت الدرجة الكلية لمعامل ألفا كرونباخ (0,9641) وهي قيمة مرتفعة جدا مما يدل على ارتفاع معامل الثبات للمحاور ويثبت صلاحية أداة الدراسة للتطبيق، بهدف تحقيق أهدافها بالإجابة على أسئلتها وثبات النتائج المتحصل عليها عند التطبيق.

## سادسا-الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل:

في هذا الجانب الميداني سوف يتم اختبار صدق الفرضيات، من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في الجانب النظري، وتحليل البيانات الكمية المتحصل عليها عن طريق تكميم البيانات، والأرقام، وحساب النسب المئوية عن فرضيات، ومتغيرات الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 21، والذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها، عن طريق

شرحها وتفسيرها كيفياً، بترجمة وتفرغ المعطيات الكمية عند تحليلها والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات دلالات أبعد وأعمق، زيادة على ربطها بالإطار النظري للدراسة، والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضياتها، والربط بينها وبين الواقع داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية، بالاستعانة بمقاييس الإحصاء الوصفي بوصف مجتمع الدراسة بالاعتماد على التكرارات، والنسب المئوية ولترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها النسبية بأسلوب كمي يحلل البيانات عن طريق تكميمها مع الأرقام، وحساب النسب المئوية عن فرضيات، ومتغيرات الدراسة، وأسلوب كيفي يترجم ويفرغ المعطيات الكمية عند تحليلها، بكلمات ومفاهيم ذات دلالات أبعد وأعمق، زيادة عن ربطها بالإطار النظري للدراسة، والإجابة عن العلاقات التي تحكم فرضياتها، وجاء ذلك كالتالي:

**1- التكرارات والنسب المئوية:** باعتبار مادة المعالجة الإحصائية ووسيلة لوصف، والتعرف على الخصائص والصفات الشخصية لمفردات الدراسة، وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة، أي التعرف على نسبة الموافقة على كل عبارة من عبارات الاستمارة، والتي تؤثر في مجموعها على مدى تطبيق القائد والعامل لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، لزيادة الفعالية التنظيمية للمؤسسة والعاملين، في ضوء معايير تحسين الإنتاج وزيادة الكفاءة.

**2- المتوسط الحسابي:** ويساعد في معرفة مدى تماثل صفات أو سلوكيات أفراد مجتمع الدراسة فارتقاعه يدل على وجود قيم كثيرة مرتفعة، وإذا كان صغير يدل على أنه توجد قيم صغيرة متطرفة بالإضافة نستفيد منه في حساب متوسط كل الفئات العمرية والأقدمية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.

**3- اختبار كاي مربع ( $\chi^2$ ) للاستقلالية ( $X^2$ ):** أسلوب يسعى للمقارنة بين متغيرين أو أكثر، يعتبر اختبار كاي تربيع اختبار إحصائي، يستخدم لمعرفة مدى استقلال المتغيرات عن بعضها من عدمه، لأن من شروط استخدامه في حالة متغيرين والمتغيرين مصنفيين. (1)

إن ( $X^2$ ) في هذه الدراسة يسعى لمعرفة الدلالة الإحصائية للفروق بين التكرارات لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقة التأثير بين مختلف مؤشراتها الفعالية التنظيمية في المنظمة، للتأكد من

(1) مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993، ص ص 69-70.

صحتها بالمقارنة بين قيم ( $x^2 \text{ cal}$ )، وهي قيمة ( $x^2$ ) المحسوبة للتكرار الفعلي والمتوقع في رقم نفس الصف والعمود المقابل له مباشرة، عن طريق إجمالي العمود في إجمالي الصف بالإجمالي الكلي، و ( $x^2 \text{ tab}$ ) لقيمة كاي تربيع في الجداول الإحصائية عند درجات الحرية التي تساوي ( $r-1$ ) عند مستوى الدلالة 0,05 لمدى صدق النتائج المتحصل عليها في الدراسة.

لاختبار كاي تربيع لابد من فرضية صفرية تؤكد عدم وجود اختلافات، وتأثير بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة وتصنيفاتهم، والفرضية البديلة (فرضيات الدراسة)، التي تؤكد وجود تأثير واختلاف بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، بحيث نقبل الفرضية عند ترتفع عن مستوى الدلالة 0,05 ونرفض البديلة، والعكس صحيح وتم كل هذا عن طريق برنامج تطبيق برنامج الحزمة الإحصائية spss.

وتحسب (كا<sup>2</sup>) أو ( $x^2$ ) بالمعادلة التالية:

$$(fo-fe)^2$$

$$\frac{\text{كا}^2 = \text{مج}}{fe}$$

fo - التكرارات الملاحظة في كل خانة.

fe - التكرارات المتوقعة في كل خانة

**4-معامل الارتباط:** واستخدم لتوضيح طبيعة العلاقة بين المتغيرات الأساسية، كأداة من الأدوات الإحصائية لمعرفة أحد مساراتها، بما تم جمعه من بيانات عن المتغير الوثيق الصلة به، باستخدام: -معامل "ألفا كرونباخ" لحساب ثبات أداة الدراسة.

--معامل الارتباط الخطي "بيرسون" للتأكد من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بين درجة كل عبارة، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

بعد إتمام جمع المادة العلمية يتم تفرغها في جداول برنامج Excel، وتم عرضها على شكل جداول، ورسومات بيانية متمثلة في الدوائر والمدرجات التكرارية، كما تم استخدام الأدوات الإحصائية المتاحة من خلال برنامج SPSS، حيث يتم ترميز البيانات ومن ثم جدولتها ويستطيع هذا البرنامج حساب مختلف العلاقات الإحصائية من ارتباطات، التي تساعد على تحديد العلاقة بين المتغيرات والخروج بتفسير حقيقي لكل متغير.

-معامل التوافق: (C) يستخدم لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيرين التابع والمستقل أو كلاهما ينقسم إلى أكثر من حالتين، أو بينهم صفات أيضا، والجداول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم أو أكثر قابلة للقياس الكمي، ونستخدم القانون التالي لحساب قيمة معامل التوافق: (1)

$$\text{معامل التوافق (C)} = \frac{X^2}{n + X^2}$$

حيث أن  $X^2$  هي قيمة كاي تربيع المحسوبة مع  $n$  عدد أفراد مجتمع الدراسة. ويتميز معامل التوافق بالخصائص التالية:

- إذا كان  $C=1$  نقول توجد علاقة طردية مثالية بين المتغيرين
  - إذا كان  $C$  بين 0,80 وأقل من 1 نقول توجد علاقة طردية قوية جدا بين المتغيرين.
  - إذا كان  $C$  بين (0,50) و(0,80) نقول توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين.
  - إذا كان  $C$  بين (0,20) و(0,50) نقول توجد علاقة عكسية متوسطة بين المتغيرين.
  - إذا كان  $C$  بين (0,20) وأقل نقول توجد علاقة عكسية ضعيفة بين المتغيرين.
  - إذا كان  $C=0$  نقول توجد علاقة معدومة بين المتغيرين.
- ولمعرفة دلالاته يجب حساب قيمة  $K^2$  من الجدول ونقارنها بـ  $K^2$  من خلال المعادلة التالية:

$$K^2 = \frac{n \times C^2}{1 - C^2}$$

سابعا- تحليل البيانات الشخصية لمجتمع البحث (الخصائص الثقافية والاجتماعية):

نتعرض في هذا العنصر لدراسة خصائص المبحوثين من خلال البيانات الخاصة بالخلفية الاجتماعية، والثقافية، والتنظيمية لأفراد مجتمع الدراسة، من الأسئلة التي تضمنتها البيانات الشخصية باعتبارها ذات أهمية بالغة في تحديد خلفيات وأبعاد إجابات أفراد مجتمع البحث، وقد تم

(1) محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي (في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية)، دار الأمل للطباعة والنشر، الجزائر، 2009، ص-ص 165-168.

اختيار بيانات شخصية تبرز مدى تجانس أفراد هذا المجتمع، وذات أهمية وصلة بموضوع الدراسة وهي الجنس، السن، الحالة المدنية المؤهل العلمي، الأقدمية وفئة في العمل كما يلي:

الجدول رقم (08): يبين الجنس والحالة المدنية لأفراد مجتمع البحث

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس الحالة المدنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
13,31	45	04,73	16	08,58	29	أعزب
79,29	268	05,92	20	73,37	248	متزوج
04,14	14	01,18	04	02,96	10	مطلق
03,25	11	01,77	06	01,48	05	أرمل
100	338	13,61	46	86,39	292	المجموع

يتضح من الجدول أن أغلبية مجتمع البحث نوعه ذكوري بنسبة 86,39%، منهم 73,37% متزوجين، عكس الإناث 13,61%، منهن 05,92% متزوجات و 04,73% عازبات، وقد يعود ذلك لطبيعة نشاط الوحدة، باعتبارها مؤسسة صناعية إنتاجية بورشات إنتاج وارتفاع الحرارة في بعضها، خاصة ورشة الكي تتطلب جهداً عضلياً يصعب على المرأة تقديمه والصمود فيه، فأغلبية العمال يلبسون ثياباً صيفية في عز فصل الشتاء، رغم البرد القارص الموجود بالخارج، لكن لا يمكن الصمود هناك بملابس شتوية، وهذا ما تم معيشته أثناء القيام بزيارة الوحدة في فصل الشتاء من العام الماضي، أما نسبة النساء في الوحدة فيمثلن الموظفات في الإدارة والمختبر، وموظفات اختيار المواد الأولية، وبهذا يتضح أن أغلبية أفراد الدراسة ذكور متزوجين، مما يعود بالإيجاب على الأداء والاستقرار داخل العمل، خاصة من الناحية النفسية والتنظيمية، وهناك عوامل ساعدت على ارتفاع نسبة الزواج داخل الوحدة، من خلال تقديمها مساعدات للمقبلين على الزواج بمبالغ مالية معتبرة والحصول كذلك على منحة الزوج ومنح مخصصة لمن يمتلكون أولاد، مما يشجع على الزواج والاستقرار، كما أن أغلبية العاملين داخل ورشات الوحدة يمثلون فئة الريف ورغبة أسرهم في

توزيعهم في سن مبكرة، أما نسبة الذكور العازبين 11,83%، وترجع أسباب العزوبة عندهم إما للجانب الاقتصادي، أو الاجتماعي (غلاء المعيشة، السكن...)، وعدة أسباب أخرى معقدة، كما نلاحظ من الجدول قلة فئة الأرامل والمطلقين.

هكذا تبين نتائج تفريغ البيانات الخاصة بالجنس، والحالة العائلية أن مجتمع الدراسة يمثل فيه نسبة الرجال الأغلبية المتفوقة نظرا لطبيعة عمل الوحدة، باعتبار عمل يحتاج للقوة البدنية والجهد والتحمل، والعمل لساعات طويلة مما يصعب ذلك على المرأة، خاصة أن بداية ساعات العمل تكون باكرا بداية من الساعة السابعة والنصف حتى الرابعة والنصف مساءً.

-الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن

المتوسط العمري		المجموع		سنة 28-21		سنة 20-13		سنة 12-05		الأقدمية السن
ك×س	مركز الفئة (س)	% ن	تكرار	% ن	تكرار	% ن	تكرار	% ن	تكرار	
2030	29	20,71	70	00	00	11,24	38	09,47	32	33-25
4012,50	37,50	31,66	107	07,10	24	11,83	40	12,72	43	41-34
5187	45,50	33,72	114	10,65	36	20,41	69	02,66	09	49 - 42
2514,50	53,50	13,91	47	04,44	15	07,40	25	02,07	07	50 سنة فأكثر
13744	/	100	338	22,19	75	50,88	172	26,92	91	المجموع
		المجموع		24,50		16,50		8,50	س	متوسط
		5449		1837,50		2838		773,50	ك×س	الأقدمية

مج (ك×س)

المتوسط العمري =

مج ك

13744

فـالمتوسط العمري 41 سنة = 40,66

338

5449

بينما متوسط الأقدمية = ————— = 16,12 أي 16 سنة خبرة وأقدمية.

338

يتضح من خلال الجدول أن الفئة العمرية (42-49 سنة) تمثل أكبر فئة عمرية، تتمتع بخبرة تتراوح بين 13 إلى 20 سنة بنسبة 20,41%، ثم تأتي فئة من 34-41 سنة ولديها خبرة مهنية تتراوح من 05-12 سنة بنسبة 12,72%، تليها الفئة العمرية التي تتراوح ما بين 42-49 سنة وتتمتع بخبرة مهنية تفوق 21 سنة بنسبة 10,65%، بينما فئة من 50 سنة فأكثر وأقدميتها أكثر ما بين 13-20 سنة فكانت نسبتها 07,40%، أما التي تتمتع بخبرة أكثر من 21 سنة كانت بنسبة 04,44%، في حين نلاحظ أن الفئة العمرية من 25 سنة إلى 41 سنة تتمتع بخبرة مهنية متقاربة ما بين 13 و-20 سنة وينسب متقاربة بين 11,83 و11,24%، بينما تقل نسب العاملين الأكثر من 50 سنة ولديهم خبرة قصيرة، وبهذا يتضح أن أفراد الدراسة تركز أعمارهم في فئة (25-33 سنة) الشابة، وهذا يعود حسب آراء العاملين والإطارات للسياسة التي تتبعها المؤسسة في توظيف فئة الشباب، وخاصة المتعلمين منهم ولديهم تكوين وتوسعي للمحافظة على أصحاب الأقدمية والتجربة لتدريب العمال الجدد، والارتفاع الطفيف في نسبة الكهولة يعني تمتعها بخبرة طويلة الأمد ومعرفتها بخبايا العمل، مما يساعد على نقل الخبرات وتكوين الفئات القادمة لتحمل أعباء العمل عند خروج الأشخاص إلى التقاعد.

من الجدول يتبين أن فئة الشباب هم الفئة المسيطرة في مؤسسة الدراسة، حيث كانت متوسط العمر 41 سنة، وهذا ما يثبت أن المؤسسة تقوم بشكل مستمر باستقطاب فئة الشباب ذوي الشهادات الجامعية، كما نرى أن أغلبية العاملين في المؤسسة الدراسة الميدانية، تتمتع بخبرة وأقدمية تفوق 16 سنة، وتعتبر هذه الفئة في هذا العمر من أحسن وأنشط الموارد البشرية، حيث تتمتع بالنشاط والحيوية، والقدرة على الإبداع، وحل المشاكل، والاجتهاد أكثر لإبراز القدرات والمهارات، وخلق روح التنافس الفعال، وتأدية الأدوار، والمهام الموكلة إليها، مما يعود بالنفع وتحقيق أداء وفعالية أكثر من حيث الإنتاج، وحل المشاكل والتغلب على الصعوبات.

إذا تتمتع مؤسسة الخزف الصحي بروح الشباب والخبرة الكبيرة، ويرجع السبب إلى أنها تعمل على توظيف الفئات الشبابية في بداية عملها، خاصة باللجوء إلى استقطاب الفئات ذات التكوين

وبعد التخرج في مقتبل عمرها، وتعمل على توظيفهم في إطار عقود تشغيل الشباب، وتنمية قدراتهم أكثر لاكتساب وتنمية المهارات النظرية فالسنوات الأولى، ثم تعمل على إدماجهم وترسيمهم في المؤسسة وعدم التخلي عنهم عند انتهاء العقد الأولي، وهذا ما يفسر تمتع الغالبية من العاملين بخبرة مهنية تفوق 16 سنة في أعمار صغيرة تتراوح ما بين 40 حتى 49 سنة.

توضح النسب أن عمال المصنع منهم من لا يتوفر على أقدميه كبيرة بالمؤسسة لإتباعها سياسة توظيف الشباب ذوي التكوين المهني، والإدماج المهني، ويكون أغلبهم قد أجرى فترة تربصه بمؤسستهم للإشراف على الانتقاء والقيام بعملية إدماجهم، ليصبحوا من عمال الوحدة الدائمين وإطاراتها، كما أن هناك عمال ذو خبرات وأقدمية طويلة في العمل، وهذا مؤشر إيجابي على أنها تعتمد على العمال القدامى، فخبرة العامل سواء كان رئيس أو مرؤوس، تعكس درجة شعوره بالاستقرار والارتياح وحبه للعمل، فأفراد مجتمع البحث أغلبهم عملوا أكثر من خمس (5) سنوات في هذا العمل، وهذا ما يؤثر على اتجاهاتهم نحو الوحدة، وطبيعة العلاقات التي تربطهم ببعضهم البعض، وتؤثر أيضا على مستوى الفعالية والأداء الوظيفي السائد داخل وحدة الخزف الصحي.

-الجدول رقم (10):المستوى التعليمي ونوع عمل أفراد مجتمع البحث.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		ابتدائي		م. التعليمي "الحالة العائلية"
ن %	تكرار	ن %	تكرار	ن %	تكرار	ن %	تكرار	ن %	تكرار	
13,31	45	7,38	25	04,44	15	01,48	05	00	00	إطار
23,08	78	02,66	09	11,24	38	05,92	20	03,25	11	شبه إطار
63,61	215	03,85	13	27,51	93	09,47	32	22,78	77	عامل تنفيذ
100	338	13,90	47	43,20	146	16,86	57	26,04	88	المجموع

من خلال التكرارات في الجدول الذي يبين ارتباط المستوى التعليمي بنوعية الرتبة المهنية التي يشغلها العاملين في المؤسسة يتبين لنا: -أن فئة المتعلمين الفئة التي تتفوق وتسيطر في المؤسسة على اختلاف المستويات التعليمية بين ابتدائي، متوسط، ثانوي، جامعي بنسبة 63,61%.

- أن فئة الحاملين للشهادات الجامعية تمثل نسبة 13,90% وهم من فئة الإطارات وشبه الإطارات والإطارات المسيرة يعملون أغلبهم كرؤساء للمصالح والمديريات الإدارية والتقنية.

- أن العمال المتخصصين والذين يتولون مناصب المسؤولية على المصالح، وكذلك عمال الإنتاج والتنفيذ هم الأكثر بنسبة 63,61%، ولديهم أغلبهم مستوى تعليمي من المستوى الابتدائي حتى الثانوي منهم 03,85% من المستوى الجامعي، لكنها جميعا تتمتع بخبرة ودراية بعملها، بينما الإطارات وشبه الإطارات هم الذين يتوفرون على تكوين فني وتأهيل تقني، كما أنهم يملكون شهادات جامعية ويزاولون الأعمال الإدارية فهم بنسبة 66,39%، والنسبة الأكبر منهم يمتلكون مستوى ثانوي بنسبة 27,51%.

بينما تنعدم فئة المستوى الابتدائي، باعتبار المؤسسة تعمل على استقطاب ذوي الشهادات سواء من ناحية التكوين، أو لديهم مستوى يفوق المستوى الابتدائي، وخريجي مراكز التكوين، ويرجع انخفاض النسبة كذلك للإحالة الأفراد الذين لا يحملون مستوى تعليمي على التقاعد.

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن التوزيع لا يوجد به اختلال، على أساس نوع التوافق الذي يوجد داخل المصنع على اعتبار نشاطه إنتاجي وليس إداري، حيث أن ذلك يتطلب ارتفاع في نسبة العمال المتخصصين الفنيين، والمهرة ووجود مشرفين لديهم تكوين جامعي، ودراية بالتطورات التي تحدث خارج إطار المؤسسة، سواء وطنيا أو دوليا لاستعمالها في تطوير المؤسسة وعمالها.

**خلاصة:**

حاول هذا الفصل توضيح أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في هذا البحث، والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي تم توظيفها في جمع البيانات، وتحليلها وتفسيرها، بالإضافة إلى التعرف على الحالات العامة، والخاصة للدراسة وكيفية تحديد واختيار عينة الدراسة، ومدى ملائمة المنهج المستخدم لمعالجة موضوع الدراسة، حيث شكلت هذه المعطيات والعناصر والتقنيات سند منهجي، ساعد في تسيير ومعالجة وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عن موضوع الدراسة، باعتبارها جسرا يربط بين مرحلة البحث الميداني، وما تحتويه من تفسير وتحليل لبيانات الدراسة والمرحلة الأخيرة للبحث الميداني، ومن تم التوصل والحصول على نتائج وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة. من خلال البيانات السابقة أيضا يتضح أن مجتمع الدراسة مجتمع ذكوري تقريبا 100%، ومن فئة الشباب المتعلمين والذين يمتلكون تكوين وتدريب على مهنة الخزف الصحي، وذوي شهادات جامعية تتجاوز سنوات حصولهم عليها الخمس سنوات، وأغليبتهم يتمتعون بخبرة تتجاوز تقريبا العشر سنوات، ويتمتعون بحالة عائلية مستقرة، مما يجعل المؤسسة تتمتع بموارد بشرية عالية التعليم والخبرة .



تمهيد

أولاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

ثانياً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

ثالثاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

رابعاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة

خامساً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الخامسة

خلاصة

## تمهيد:

إن غاية البحث العلمي في الميدان النظري، أو التطبيقي الوصول إلى صياغة النظريات، والقوانين العلمية التي تفسر العلاقة بين المتغيرات المستجدة لمختلف الظواهر، لتكون مرجع وتراث يرجع إليه الباحثون أثناء بحثهم للتأكد من صدقها في زمن ومكان مختلف، أو البحث بواسطتها عن تصحيح مسار الظواهر التي تحدث من فترة لأخرى، ولكن طموح ورغبة هذه الدراسة الوصول إلى نتائج ميدانية واقعية كمحاولة لفهم تأثير أساليب الصراع التنظيمي في المؤسسات الجزائرية، سواء الاقتصادية، والصناعية المعتمدة على فعالية الأداء، والإنتاج، والرضا وغيرها، من مؤشرات تدل على إيجابية ما يتم تطبيقه من أساليب أثناء حدوث الخلاف، التي قد تتحول لصراعات وتفسير الأسباب التي قد تكون عائق أمام التقدم والتطور الاجتماعي، والاقتصادي للمؤسسات الجزائرية.

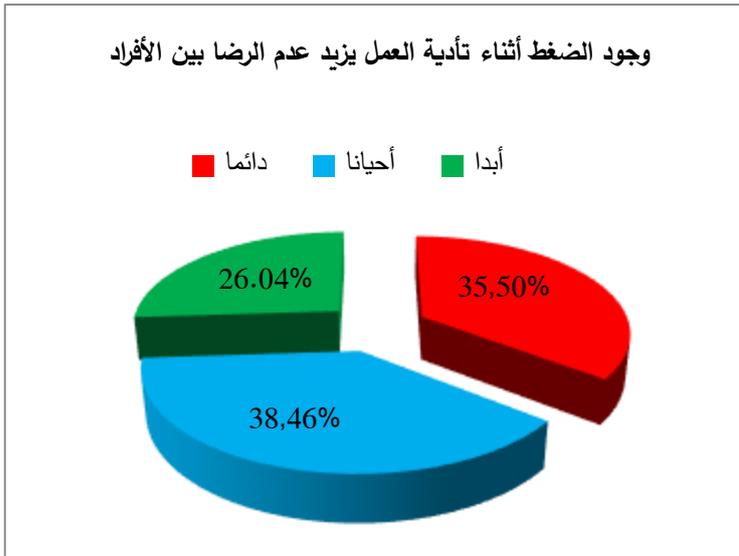
بعد أن تم الإشارة في الفصل السابق لإجراءات الدراسة الميدانية، من خلال بيان الهدف منها ومنهجها وتحديد مجتمع الدراسة، وعينته وأداته (الاستبيان)، من حيث بنائه وتقنيته وحساب الصدق، والثبات وتحديد الأساليب الإحصائية في التحليل الكمي لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة.

يتناول هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك بعرض إجابات أفراد مجتمع الدراسة على تساؤلاتها الميدانية التي تم طرحها في الاستبيان، والقيام بتفريغها وحساب التكرارات والنسب المئوية ومعالجتها بإتباع مختلف الأساليب الإحصائية، أهمها الاستعانة بالمعامل الإحصائي كا<sup>2</sup> لإظهار أهمية المعارف، والنتائج المتحصل عليها، وفهم البيانات، والمعلومات، وكتابتها بالشكل الصحيح لجميع عبارات الاستبيان بالوقوف عند كل واحدة بالتحليل، والمناقشة ثم القيام بالتقديم النهائي، والعام لنتائج الفرضية ككل، وصولاً إلى النتائج وتحليلها، وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية للدراسة الميدانية المتعلقة بتأثير أساليب الصراع التنظيمي التي يستخدمها إطارات المؤسسة الجزائرية، وكذلك المتعلقة بالفعالية التنظيمية لدى إطارات مؤسسة الدراسة الميدانية.

أولاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى:

: يؤدي استخدام أسلوب القوة والإجبار لإدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية.

الجدول رقم (11):الضغط بشكل مستمر أثناء تأدية العمل يؤدي إلى انخفاض الأداء



الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
دائما	120	35,50
أحيانا	130	38,46
أبدا	88	26,04
المجموع	338	100

يوضح الجدول أعلاه أن الضغط أحيانا أثناء تأدية العمل يؤثر في انخفاض أداء العاملين بنسبة 38,46%، بينما 35,50% ترى وجوده بشكل دائم قد يكون سبب من أسباب انخفاض الأداء، أما 26,04% لا ترى أن وجود ضغط أثناء تأدية العمل ليس أبدا معيار للحكم على انخفاض الأداء. من النسب السابقة يتبين أن أفراد مجتمع البحث يرون أن الضغط أحيانا، قد يكون سبب لانخفاض أداء العاملين خاصة عند زيادة الطلب على المنتج، والصراع بين المشرف والعاملين نتيجة عدم الاتفاق على كيفية إنجاز العمل والوصول للكمية المطلوبة في وقت معين، مما يسبب زيادة التوتر ونقص التركيز في العمل، وكثرة الأخطاء ونقص الفعالية، وبداية انتشار نوع من الخلافات بين العاملين والمشرفين، وبالتالي ارتفاع نسبة حدوث الصراع بسبب صرامة المراقبة والضغط المستمر حسب بعض المقابلات مع العاملين والقادة، بينما نسبة متقاربة منها ترى أن الضغط المستمر أثناء العمل سواء في ورشات الإنتاج أو المصالح الإدارية، خاصة مصلحة التجارة أين يتم البيع وجلب الموردين والحصول على الدخل الدائم يؤدي إلى حدوث توتر وضغط لأجل تحقيق أكبر قدر ممكن من المداخل، وبالتالي تحقيق الرضا لكن أحيانا نتيجة التنافس بين

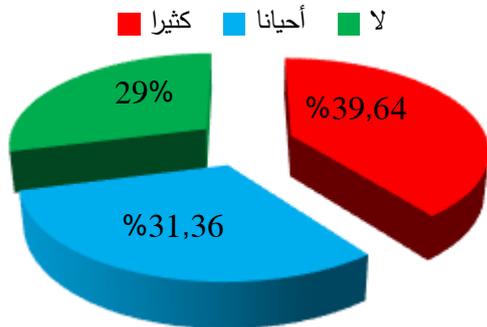
الأقسام والإدارات على الموارد المتاحة والترقيات والحوافز المادية يظهر ذلك جليا في التنافر بين العاملين مما قد يسبب تراجع فعالية الأداء وضعف الرضا، بسبب الخوف من ارتكاب الأخطاء حيث عبر بعض المبحوثين عن تفشي التوترات العمالية خاصة في الأيام التي تسبق تسليم المنتج نتيجة زيادة صرامة المسؤول والمتابعة اللصيقة داخل ورشات الإنتاج كمديرية التجارة لتعاملها مع الموردين مباشرة ومصلحة البيع والشراء مما يسبب توتر وضغط للعاملين فيها ووجود استياء من القائد نتيجة ضغطه وإصداره الأوامر كمالك للسلطة بالمتابعة والرقابة الصارمة التي قد تصل لحد العقاب أو النقل لمصلحة أخرى دون استشارتهم ومناقشة الأمر معهم رغم الخبرة الطويلة لبعضهم.

من هنا تبين أن إدارة المؤسسة تلجأ لممارسة الضغط والصرامة أحيانا في تقييم فعالية وأداء العاملين لأجل تحقيق الأهداف وتوجيه سلوك العاملين والحفاظ على استمرار الإنتاج، مما قد يسبب توتر ونقص التركيز وعدم الرضا بينهم، لكن أثناء بعض المقابلات أكدوا أنه ليس ضغط متعمد بل مراقبة مستمرة في إطار القوانين والمراسيم التي تنظم سير الهيكل التنظيمي باعتبارها وحدة صناعية تعتمد على ما تحققه من إنتاج وأهداف ونوعية الأداء، وأن ما يراه العاملين ضغط يعتبر تطبيق للقوانين واللوائح التي تنظم تسييرها كمتابعة الحضور اليومي ووضع جداول خاصة تحصي الغياب والإجازات المرضية... الخ من أجل المساعدة في تقييم الأداء السنوي للعاملين للعدل في توزيع الحوافز بمختلف أنواعها، كما يزداد الضغط والتوتر عند تعرضها لأزمات مالية نتيجة نقص الموردين أو انغلاق الأسواق الدولية مثل ما حدث في السنوات الأخيرة نتيجة تفشي وباء كورونا وتقلص حجم الأسواق الخارجية وحتى الداخلية، مما أدى لتراجع نسبة المداخيل المالية، وبالتالي انخفاض المكافآت وخلق أزمة الرواتب الشهرية ونقص المواد الأولية، وخاصة بمصلحة التجارة لأجل التنافس مع مؤسسات أخرى على بيع الإنتاج وخلق أسواق داخلية وخارجية أكثر تسبب في ضغط كبير على الإطارات والعاملين بالمصلحة، وهكذا نستنتج أن وجود الضغط قد يتسبب في تراجع أداء العاملين أحيانا.

-الجدول رقم (12):السعي لتحسين الظروف وعدم الرضا يخفف الضغط ويزيد الأداء

الاحتمالات	التكرار	ن%
كثيرا	134	39,64
أحيانا	106	31,36
لا	98	29,00
المجموع	338	100

السعي لتحسين الظروف وعدم الرضا بين العاملين يخفف الضغط ويزيد الأداء



أجابت 39,64% بأن كثيرا ما يسعون لمحاربة عدم الرضا بين العاملين وتحسين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بينهم لزيادة الأداء وتخفيف الضغوط نتيجة اختلال العلاقات بين العاملين، بينما 31,36% تحاول أحيانا معرفة العلاقات بين العاملين للمحافظة على الأداء لأن نقص الرضا والتعاون والتفاهم قد يؤدي إلى تذبذب الإنتاج وتدني الأداء نتيجة نقص التنسيق بين العاملين في مختلف المصالح والمديريات الإدارية وورشات التصنيع، لكن الاهتمام بتحسين العلاقات وحتى الظروف التي تحيط بالعاملين يزيد رغبة الاستمرار والحضور للعمل نتيجة وجود بيئة اجتماعية تناسب العمل، أما 29,00% من المبحوثين لا يهتمهم عدم الرضا الموجود بين العاملين في مختلف المصالح سواء الإدارية أو الإنتاجية، لأن مهمته انجاز ما كلف به من عمل وإذا لم يتم ذلك حسبه قد يتعرض لإجراءات قانونية إدارية وأن عدم الرضا يكون نتيجة لعوامل معينة (اجتماعية، تمييز عدم ملائمة الظروف للعمل...)، قد ينتج عنها عدم الرغبة في الحضور للعمل

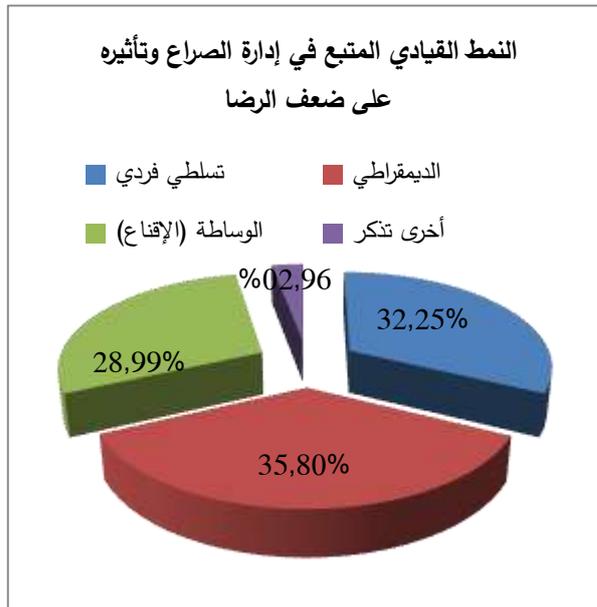
أثناء بعض المقابلات مع مختلف الهيئات العمالية أجابوا بأن إدارات وعمال الوحدة لا يتفشى بينهم كثيرا عدم الرضا وأن كل عامل أو إطار يسعى دائما لتحقيق الرضا عن عمله بنفسه قبل أن يبحث عن تحسين الظروف التي تحيط به، وحسبهم فإن الظروف ستتحسن شيئا فشيئا خاصة في ظل الوعود التي أعطاها مدير الوحدة بعد بداية تحسن الظروف الخارجية واختفاء وباء كورونا خاصة، ويرجع تذبذب هذه الظروف إلى ما تفرضه القوانين والتنظيمات المعمول بها كالضغط المشرف على العاملين في ورشات الإنتاج، كما ساهمت بعض الظروف الفيزيائية كارتفاع الحرارة

في ورشة كفي القطع الغبار في ورشة تهيئة المواد الأولية أو الطين...الخ، أدت أحيانا لزيادة التراخي والشعور بعدم الرضا والراحة أثناء العمل مما جعلهم عرضة لانتقادات المسؤولين والمشرفين، بينما الفئة التي رأت ملائمة الظروف كثيرا ولا تؤثر على الرضا أو الأداء كانت الأغلبية من فئة الإطارات وشبه الإطارات، باعتبارها فئة النخبة، بما أن الظروف التي يعملون فيها تميل إلى الوسطية فهي نوعا ما مهياة وحسبهم فإنها ستتحسن شيئا فشيئا في ظل الوعود التي أعطاها مدير الوحدة بعد تحسن الظروف الخارجية واختفاء وباء كورونا خاصة.

تؤكد النسب السابقة وجود رضا عن العمل بينما وجود عدم استقرار وتذبذب في الظروف التي تسود الوحدة في السنتين الأخيرتين خاصة منها الاقتصادية يعود إلى أزمة كورونا وما بعدها ومرور الاقتصاد الوطني والعالمي بتذبذب ونقص الأسواق وانخفاض مستويات البيع، مما سبب عدم محافظتها على وثيرة عمل ثابتة وحسب المقابلات مع بعض القادة والمشرفين فقد أثرت على الجهد المبذول والعائد المادي وتراجع الحوافز المادية ماعدا الأجر الشهري، مما انعكس على الجانب النفسي للعامل الذي جعله غير راضي وغير مرتاح عن العمل الذي يقوم به نتيجة استمرار الظروف الصعبة وتراجع نسبة الحوافز المادية وعدم وجود حلول لها.

أكدت المقابلات مع مشرفي قسم الإنتاج أن العاملين في هذه الفترة يعانون من ظروف صعبة خاصة مع غلاء المعيشة نتيجة تدني نسبة الحوافز المادية، بسبب الظروف الصعبة التي مرت بها الوحدة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة وانتشار فيروس كورونا، وبداية أشغال المنطقة الحرة بلارة وما وفرته من مناصب شغل كثيرة برواتب خيالية مما أثر على استقرار الوحدة ورضا العاملين.

-الجدول رقم (13):النمط القيادي المتبع في إدارة الصراع وتأثيره على ضعف الرضا



الاحتمالات	التكرار	%ن
تسلطي فردي	109	32,25%
الديمقراطي	121	35,80%
الوساطة (الإقناع)	98	28,99%
أخرى تذكر	10	02,96%
المجموع	338	100%

تبين النسب الموجودة في الجدول أن الأسلوب المتبع داخل الوحدة أسلوب ديمقراطي متساهل يعمل على تجنب الصراع، من أجل تحقيق رضا أكثر بنسبة 35,80%، بينما 32,25% تراه ديكتاتوري أوتوقراطي فردي صارم من طرف القادة، أما 29,00% فرأته أسلوب متابعة ووساطة وإقناع، وأن القادة لا يملكون أسلوب تسيير فاعامل يعمل والقائد يتلقى التحفيز والترقيات في نظرهم، أما 02,96% رأته أن الأسلوب لا يهتمها والأسلوب المتبع في نظرهم يجمع بين الصرامة والتساهل وكذلك العلاقات الاجتماعية والشخصية.

تؤكد المقابلات التي تم إجرائها مع مجموعة من الإطارات والعاملين أن النمط القيادي ينعكس على أداء وسلوك الأفراد، فلا يكفي أن يتمتع القائد بدرجات علمية ومؤهلات قوية في التكنولوجيا ليؤدي مهامه بفعالية وكفاءة بل يجب عليه أن يتمتع بمهارات اجتماعية وسلوكية، تمكنه من فهم مختلف التصرفات التي تدور في بيئة العمل، من أجل تحقيق مصلحة العاملين قبل مصلحته الشخصية، ومن تم تعتبر العلاقة بين النمط القيادي المتبع في إدارة الصراع وتحقيق الرضا الوظيفي علاقة تأثر وتأثير وتسييرها للصراع، فالفئة التي رأته أهمية إتباع النمط الديكتاتوري في إدارة الصراع تتعامل معه من منطلق أهمية السلطة والقوة وتعاملها معه في إطار القوانين والتطبيق الصارم لها، وعدم التأثر بظروف العاملين وتنفيذ الأوامر والتعليمات ومراقبة العمل بكل مراحله لا

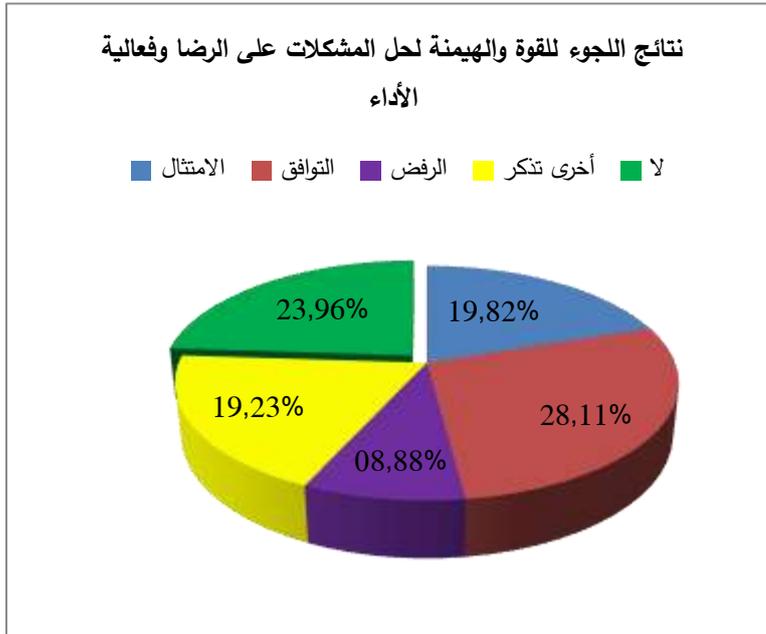
يشعر العمل بالرضا وعدم اهتمام الإدارة العليا بذلك لاقتناعها أن تطبيق القوانين يمثل العدالة بين العاملين في نظرها، مما قد يخلق نوع من الهروب من العمل والمبادرة لمغادرة الوحدة.

بينما اعتماد فئة النمط التساهلي حسب بعض المقابلات فهذا في رأيهم يجب أن تغض النظر عن الصراع وتجنب التعامل معه والاهتمام بسير العمل، لأن عدم الاكتراث بما يحدث من خلافات وتجاهلها قد يؤدي إلى اختفائها لكن البعض يرون أن التجاهل قد يجعل الصراع يتطور ويؤدي لتدهور العلاقات بين العاملين ويخلف استياء وعدم الرضا بينهم وتدني الفعالية والكفاءة في الأداء.

بينما إتباع النمط الديمقراطي على أساس الإقناع والتوسط بين العاملين يساعد على إيجاد حل توافقي يحقق رضا الجميع مما يجعل العلاقات بين العاملين والقادة واضحة وسليمة وكل القرارات المتخذة تخدم المصلحة العامة للمنظمة والعاملين معا ويتحول الصراع إلى تنافس مبني على التعاون والانسجام والتوافق مع الآخرين والإخلاص بالاعتماد على جهود الجميع وإعطاء الأولوية للمصلحة العامة للمنظمة، فينتج عنها نوع من الارتياح والرضا وتغلب التعاون على الصراع بين العاملين واختفاء الاستياء كون القائد في خدمة مصالحهم والعاملين في خدمة مصلحة أهدافه.

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النمط القيادي من أهم أساليب العمل لإدارة الصراع التنظيمي، حسب النمط المتبع ومختلف السمات التي يتمتع بها القائد في مصلحته أثناء إدارته للصراع، حيث تؤكد النتائج أن المبحوثين سواء كانوا إطارات أو عمال تنفيذ يميلون لإتباع أسلوب الوساطة بين العاملين في حالة حدوث خلاف داخل ورشات العمل من أجل تحسين الفعالية وزيادة الأداء باعتباره أسلوب من الأساليب التي تعتمد عليها في تحسين فعاليتها واللجوء له كحل يرضي الجميع، باستغلال العلاقات غير الرسمية بينهم لمعرفة أسباب حدوث الصراع، ومحاولة خلق استقرار نفسي وتوفيق بحل الخلاف بينهم دون وصوله للجهات العليا ينجم عنه الاطمئنان والراحة والارتياح للشعور بوجود أطراف تحافظ على العلاقات الجيدة ومصلحة العاملين والوحدة معا وخلق روح المودة والتعاون ومعالجة أسباب الصراعات إذا وجدت إمكانية لذلك.

الجدول رقم (14): نتائج اللجوء للقوة والهيمنة لحل المشكلات على الرضا وفعالية الأداء



الاحتمالات	التكرار	ن %
الامتثال	67	19,82%
التوافق	95	28,11%
الرفض	65	19,23%
أخرى تذكر	30	08,88%
مج الجزئي	257	76,04%
لا	81	23,96%
المجموع	338	100%

تأكيد على معرفة نتائج إتباع أسلوب القوة والهيمنة في تسير الوحدة واتخاذ القرارات وما يخلفه ذلك على الرضا والفعالية بين العاملين، نرى ميل المبحوثين لإتباع الضغط أحيانا أثناء العمل ويحقق ذلك توافق في تأدية المهام خاصة في إطار اللجوء لتطبيقه إلى القوانين والأحكام التي تنظم سير العمل وتوزيع المهام والواجبات داخلها رغم ما قد يخلفه من توتر ونقص تركيز، وتشير النسب المتحصل عليه أن 28,11% يفضلون القوة والسلطة في التسيير واتخاذ القرارات بينما هناك تقارب في الآراء التي يؤيد الامتثال لأسلوب القوة والسيطرة ورفضه حيث تؤيده 19,82% لتحقيق مختلف المطالب وحل المشاكل بالضغط على الإدارة للإنصات لهم لتخوفها من تأزم الوضع أكثر واللجوء للإضراب أو التوقف عن العمل، أما 19,23% خاصة فئة الإطارات أثناء المقابلات ترى أن القوة والسيطرة بشكل مستمر لا يعتبر وسيلة فعالة لحل مشكلات العمل وتحقيق رضا العاملين بل قد يسبب تدهور الفعالية وتدني الإنتاج ودخول الوحدة في أزمة إنتاجية تنتج عنها أزمة مالية تضر بالعاملين قبل المؤسسة بنقص السيولة المالية تراجع حجم المكافآت... الخ، كما ترى 08,88% أن القوة قد تحقق التقارب المادي للذين ينتمون لنفس الرتب الوظيفية، أو تجمع العاملين حول تفكير جماعي ومواقع ذات أهمية تخدم الجميع، أو الأخذ برأي الأغلبية، أو العكس قد يحقق تأثير الأقلية التي ترفض الانصياع والطاعة... الخ .

في حين ترى 23,96% أنها لا تستعمل الهيمنة والقوة وعدم تأثيره على رضا العاملين لأن حسبهم تكون العدالة والمساواة في التعامل مع كل الفئات العمالية وكل عامل يقوم بالمهام الموكلة له حسب تخصصه والمصلحة التي ينتمي إليها، دون تمييز أو علاقات غير رسمية نتيجة إتباع التنظيم الذي ينظم العمل وتوزيع المهام، لذلك لا يعتبر أسلوب يؤثر على تحقيق الرضا وحل المشكلات التي تعترض مختلف الفئات العمالية.

نستنتج أن أغلبية المبحوثين يعتبرون استعمال القوة والسيطرة أثناء العمل أسلوب فعال لتحقيق التوافق بين العاملين وفق القوانين والتنظيمات، من أجل حل المشاكل وتحقيق الاستقرار والرضا لأنه في نظرهم وسيلة ضغط إيجابية تحقق المساواة في توزيع الحوافز والتعاون في تأدية المهام، أو اتخاذ القرارات التي قد يعتبرها البعض تسلطية لكن ذلك يكون وفق ما تنص عليه القوانين والإجراءات المعمول بها في مثل حالات العقاب أو غيرها، وفعاليتها وقدرته على تحقيق ذلك تكمن في كونه رسمي يخضع للقوانين المعمول بها.

**الجدول رقم (15): اللجوء لسلطة مسئول لحل وتخفيف الضغط بين العاملين لتحقيق الرضا**



الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيرا	118	34,91
أحيانا	82	24,26
أبدا	98	28,99
أخرى تذكر	40	11,84
المجموع	338	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المبحوثين أجابوا بأنهم كثيرا ما يلجئون إلى المسئول المباشر الذي يمتلك السلطة والقوة لحل الصراع والتنازع بين العاملين، الذي قد يؤثر على الفعالية والروح المعنوية، وخاصة إذا تمسك بعض المشرفين أو العمال برأيهم الخاص وعدم اللجوء لإشراك العاملين في القرارات المصيرية، بفرض القوانين وتطبيقها دون مراعاة للمرونة والعلاقات المهنية

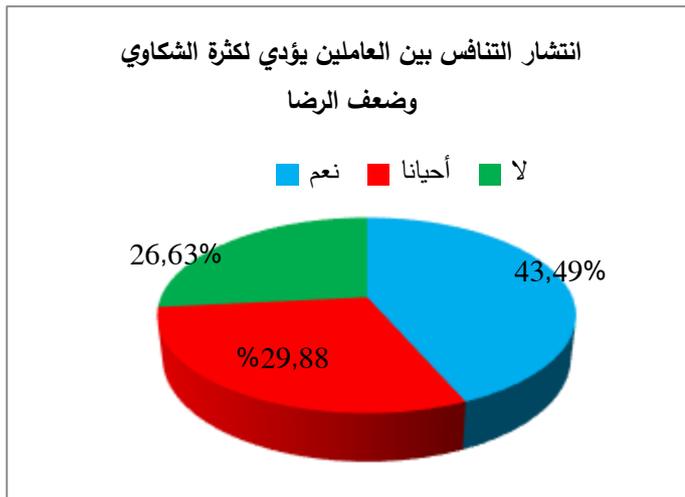
يؤدي إلى ارتفاع التوتر والإجهاد بنسبة 34,91%، على العكس فإن 28,99% لا تحبذ أبدا اللجوء للمسؤول الذي يمتلك القوة والسلطة لأن ذلك قد يسبب لهم التعرض للعقاب وعدم تفهمه للخلاف الدائر بينهم، وقد يكون متحيز في وضع الحلول نتيجة علاقات غير رسمية مع بعض أطراف الخلاف بينما 24,26% تلجأ أحيانا للمسؤول المباشر الذي يمتلك سلطة وقوة، ولكن في بعض المسائل التي ترتبط مباشرة بالعمل مثل تعطل آلة، نقص المواد الأولية.. الخ لكن المسائل التي ترتبط به شخصيا كالمطالبة برفع الأجر، تغيير مكان العمل، الخروج أو التغيب أحيانا فقد يلجأ في ذلك للعلاقات الشخصية مع مسؤولين آخرين في مصالح أخرى وغيرها من الطرق التي لا تضطره للتعامل مع المسؤول، وحسب المقابلات هناك أسباب لذلك كقوة المسؤول وسيطرته، الخوف من التعرض للرفض أو العقاب...، أما 11,83% ترى أنها تلجأ لرخص الغياب، تقرير كتابي عن المشاكل التي تعترضه، الشهادات الطبية في حالة تأزم الخلاف، مناقشة الآراء والخلاف مع زملاء أقسام أخرى لمعرفة الحل، الاعتماد على قوة الإقناع وشخصيته وتأكيد نجاح الآراء التي قد يقترحها كسبيل للخروج من المشاكل أو الصراعات الموجودة.

تؤكد البيانات أن اللجوء للقادة أو المسؤول الذي يمتلك قوة وسلطة، خاصة من الناحية الإدارية وتأثيره على قادة الوحدة هو الحل الأمثل والأفضل الذي يلجأ له الأغلبية من العاملين، لأنه حسب المقابلات يعتبر الوجه الذي يمثل العاملين وله اتصال مباشر ودائم مع القادة ومسيري المؤسسة وقدرته على الضغط بقوة المنصب الذي يتولاه هذا المشرف أو القائد أو حتى الخبرة التي يمتلكها العامل، مما يجعل القادة ومسيري الوحدة يتدخلون لحل الخلافات والصعوبات ومحاولة تحقيق الرضا والأهداف التي تخدم العاملين، للحفاظ على الاستقرار واستمرار الإنتاج وعدم التعرض لأزمة قد تفسح المجال للتوقف عن الإنتاج وتؤثر على نفسية العامل، وتقتل فيه روح الإبداع والابتكار كما أن فرض الآراء بشكل تسلطي تجبري يتجاوز القواعد والمعايير المنظمة لسير العمل قد يؤثر على فعالية وأداء العامل، لكن التعامل معه بشريعة القوانين وما تمنحه للقائد أو المسؤول، باعتباره صاحب القرار يجعل الآراء والمقترحات التي يضعها بقوة المنصب تعني الالتزام بالقوانين والقواعد التنظيمية التي تنظم سير العمل وحقوق وواجبات العاملين حسب بعض المقابلات.

من خلال هذه النتائج المتوصل لها نرى أن اللجوء للمسؤول صاحب القوة والسلطة بمنصبه في نظر الغالبية الكبيرة من المبحوثين، لا يعتبرونه قوة وفرض الآراء بل يعتبرونه تطبيق وفرض

القوانين والقواعد والمراسيم بموضوعية التي تنظم كيفية سير العمل، وتوزيع المكافآت والقيام بالواجبات مما قد يقلل الإجهاد والتوتر وعدم الرضا، نتيجة إتباع القوانين التي رغم إحباطها أحيانا لكنها تعتبر الطريق الأنسب لتحقيق العدالة والمساواة بين العاملين، رغم ما تتميز به من صرامة وقوة لكنه مجرد تطبيق ما جاء في الهيكل التنظيمي للوحدة، وبذلك يجب أن يتسم تطبيقها أحيانا بمرونة وعلاقات غير رسمية تسهل زيادة الأداء وتحقق الرضا والفعالية.

الجدول رقم (16): انتشار التنافس بين العاملين يؤدي لكثرة الشكاوي وضعف الرضا



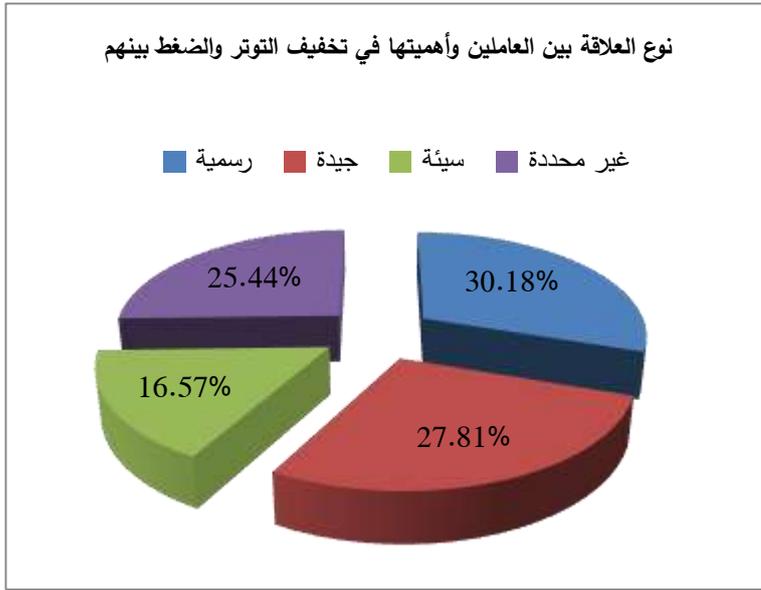
الاحتمالات	التكرار	ن %
نعم	147	43,49
أحيانا	101	29,88
لا	90	26,63
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن 43,49% ترى أن التنافس كثيرا ما يؤدي إلى كثرة الشكاوي والخلافات ويخلف عدم الرضا بين العاملين، لأن لاستخدام المنافسة كإستراتيجية لتحفيز ودفع العاملين للعمل قد يخلف آثار سلبية أحيانا أكثر من الإيجابية، لأن الدافع ورائه الحصول على حوافز مادية والتي تعتبر من المحفزات الأساسية للعمل مهما كان نوعه، ورغم أنه قد يؤدي إلى الصراع بين الأقسام والعاملين فيها، لكن حسب فئة المبحوثين ينعكس ذلك كثيرا على فعالية الأداء والإنتاجية بينما 29,88% تلجأ لها أحيانا لإتباع إستراتيجية التنافس بين أفراد وجماعات العمل، لأن التنافس حسب بعض المقابلات ليس السبب في ظهور الصراع والخلاف ومهما كانت الطرق المتبعة فإن الخلافات شيء موجود داخل أي مؤسسة وحالة استثنائية يجب على الوحدة معاشتها، من أجل تجاوزها أو تخفيفها أو الاستفادة منها في الكثير من الحالات بمعرفة ما تعانیه الوحدة والعاملين من نقائص، أما 26,63% ترى أن التنافس قد لا يسبب ضعف الرضا لأن قد يكون سبب لابتكار طرق تحسين الأداء وتحقيق الرضا وزيادة التحاور والقضاء على النظرة السلبية له أحيانا بأنه لا

يخلف عوائد إيجابية ويعمل على تخريب الوحدة ونظامها ويؤدي لتدني الإنتاج ونقص الفعالية وحدوثه يحدث خلل في قواعد العمل والتنظيم وأساليب التسيير ولا تتحكم في محيطها الداخلي وحتى الخارجي لهذا تعتبر التنافس إستراتيجية للتحفيز ونشر روح المنافسة الإيجابية وجعلها كقاعدة تقضي على الصراع بين الأفراد.

تؤكد النتائج أن تشجيع التنافس خاصة بطرق مباشرة قد يتسبب كثيرا في تحوله لصراع وخلاف بين العاملين من أجل الحصول على المكافآت المادية والمعنوية، وانتشار سلوكيات وتصرفات كالغيرة، الاحتفاظ بالمعلومات عدم احترام السلم الإداري، انتشار المحاباة والبيروقراطية... الخ تنتج عنها تدني الأداء وانتشار عدم الرضا بين العاملين، رغم اعتباره حسب بعض المبحوثين أمر عادي قد يخلف نتائج إيجابية كالتدريب على وضع خطط وأساليب لمواجهة ما يحدث من أزمات خارجية مثلا (فترة أزمة كورونا دخول الوحدة في تنافس للحصول على المواد الأولية والأسواق الخارجية وكذلك من أجل بيع المنتج والحفاظ على المداخيل المالية)، حيث رأى بعضهم أن المنظمة تنشأ من أجل تحقيق أهداف محددة بهيكل تنظيمي وموارد مادية وبشرية ولا بد أن يحدث داخلها تنافس نتيجة الاختلافات البيئية والثقافية والاجتماعية ووجود طموحات للعاملين والمناصب التي يشغلونها تختلف من عامل لآخر (إطارات، شبه إطارات، عامل تنفيذ...)، لأن المؤسسة التي لا يحدث فيها تنافس تعتبر غير كفاءة ولا تواكب التحولات في جميع المجالات اقتصاديا اجتماعيا، لكن التنافس يكون في إطار القوانين الإدارية وإبقائه في مستوى يحقق الأهداف المسطرة للمنظمة والعاملين معا.

الجدول رقم (17): نوع العلاقة بين العاملين وأهميتها في تخفيف التوتر والضغط بينهم وزيادة الرضا



الاحتمالات	التكرار	ن%
رسمية	102	30,18
جيدة	94	27,81
سيئة	56	16,57
غير محددة	86	25,44
المجموع	338	100

ترى 30,18% من المبحوثين أن العلاقة بين العاملين والقائد رسمية في إطار العمل ولا تتجاوز ذلك، أما 27,81% تراها جيدة، بينما 16,57% من أفراد العينة تراها علاقات سيئة ولا تدعو للتفاوض بمستقبل زاهر، لكن 25,44% تراها غير محددة وليس لها إطار فهي مبهمه في نظرها. وهكذا فإن الغالبية من المبحوثين تراها معاملة رسمية مما يوحي بوجود رابطة زمالة وعمل من أجل الرقي بأداء المؤسسة، فالعامل يعرف دوره ويقوم به بينما القائد يسعى لمعرفة نقائص والصعوبات التي قد تواجه العامل فيعمل على القضاء عليها أو تحسينها من أجل توفير جو يساعده على بدل أقصى ما يمكن من جهد في سبيل تحقيق أداء أفضل، لكن رغم رسمية المعاملة فإنها تعتبر العامل جزء منها وقد يساهم بزيادة إنتاجه وتحسين أدائه في رقيها، وهذا ما ذكره ألتون مايو في دراساته حيث أكد أن العامل يحتاج إلى رعاية نفسية ومعاملة اجتماعية حسنة أكثر مما يحتاج إلى تجهيزات مادية.

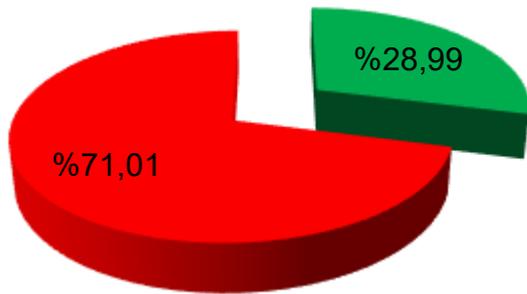
كما أن المعاملة الجيدة والتي تقوم على التعاون والاحترام، ورغم رسميتها هي نوع من التحفيز المعنوي للعامل وشعوره بالانتماء والتقدير له ولعمله مما يحقق أداء جيد واستقرار في العمل.

الجدول رقم (18): كيفية معالجة الأداء المنخفض للحفاظ على الفعالية والرضا.

ن م %	التكرار	الاحتمالات	
18,34	62	التوعية	نعم
13,91	47	الإنذار الشفهي	
15,09	51	التكوين	
17,16	58	العقاب	
06,51	22	أخرى تذكر	
28,99	98	لا	
100	338	المجموع	

كيفية معالجة الأداء المنخفض للحفاظ على الفعالية والرضا.

نعم لا



قد يتدنى المستوى الإنتاجي للعامل وينخفض إنتاجه وينقلص مستوى أدائه، لهذا فإن انتقاد الأداء الضعيف والتشجيع على تحسينه من ثقافات المؤسسات المتطورة، وهو إجراء يدل على أن القائد يعتبر المؤسسة جزء من طموحه وممتلكاته الخاصة، لهذا تسعى الوحدة لتوظيف القادة والمشرفين الذين لهم ثقافة بكيفية انتقاد أداء العامل، وفي نفس الوقت محاولة معالجته فكانت أغلب إجابات أفراد مجتمع البحث بالإيجاب، حيث يتم تنبيه العامل من طرف مشرفه بأن إنتاجه ليس بالنوعية المطلوبة، وذلك بنسبة 71,00% الذين أجابوا بنعم منها نسبة 18,34% قالوا أن مشرفهم يستعمل معهم أسلوب التوعية والشرح والنقاش لمعرفة السبب الرئيسي في ذلك، أما نسبة 15,09% فوسيلة القائد هي التكوين أو طلب مساعدة شخص آخر يتمتع بقدرة أكثر على العمل، بينما رأت نسبة 17,16% أنه يلجأ إلى العقاب أكثر ويستعمل في رأيها مركزه الإشرافي لممارسة الضغط وتمييزه عامل عن آخر خاصة إذا كانت تربطه علاقات شخصية به.

أخيرا فإن نسبة 06,51% أجابت أن القائد يلجأ لوسائل أخرى كعقد لقاءات مع أصحاب الأداء الضعيف والاجتماعات المغلقة ويناقش الأمر معهم لمعرفة المشاكل والصعوبات التي تعترضهم وتحديد الانحرافات والمسؤوليات على مستوى المصالح الإدارية والإنتاجية، أما 28,99% أجابت

بعدم دفاعها على المشرفين والقادة وأن المشرف لا ينتقد الأداء، ولا يمارس المراقبة والمتابعة الصيقة بحسب رأي الغالبية منهم لأن عملهم مضبوط بالقطعة وكل عامل يقوم بعمله ول يهتم القائد بأمر تذبذب الإنتاج والمداخل المهمة عنده للحصول على الأجر الشهري، كما رأى بعضهم أنهم يحترمون جدول العمل وقانون المؤسسة ولا يحق له أن ينتقدهم، أما آخري فأجابوا بأن القائد لا ينتقدهم، لأنه لا يقترب ولا يحاور عماله ولا يزورهم في مكان العمل، وبالتالي فهو لا يعرف النقص أو الخلل الذي يحدث ومن السبب فيه.

عند تقييم النسب يتبين لنا أن الإدارة لا تلجأ إلى الإجراءات السلبية، من أجل معالجة الأداء المنخفض إلا عندما تجرب الوسائل الأخرى كالتحسيس والتوعية فهي لا تنسى أن العامل تبقى له إنسانيته وكرامته بتحسيسه وإرشاده للسبب أو الخطأ الذي قام به من خلال مناقشته ومحاولة فهم الأسباب التي أوصلته لذلك لأجل وضع الحلول الناجعة لها وكذلك منح الفرصة للعامل للتعبير عن المشاكل أو الصعوبات التي قد تكون السبب المباشر الذي أوصله لهذه النتائج الغير مرغوب فيها ومعالجتها لكن إذا استمر الوضع فإنها الإدارة قد تلجأ إلى إجراء ردي بالعقاب، وهذا ما يترتب عليه أحياناً نتائج سلبية تؤثر على أداء العامل كشعوره بالحقرة وأن خطأه لا يستحق العقاب.

هكذا فإن انتقاد الأداء الضعيف مطالب به جميع القادة والمشرفين المباشرين للعمال، لكن لا يجب أن يتحول إلى مسألة شخصية بينهم وبين عمالهم، من خلال توبيخ العامل المخطئ مباشرة أمام زملائه، مما يخلق خلافات وتوترات قد تتطور إلى انتشار العداوة والبغضاء ونزاعات خطيرة تؤثر على العامل ومشرفه معاً، كما تؤثر على إنتاج المؤسسة ككل لذلك يجب أن يتم ذلك بعيداً عن العمال الآخرين وباستعمال ألفاظ لطيفة ومعبرة على الهدف من وراء ذلك الانتقاد وأن يشعر العامل أن قائده يساعده على فهم عمله أكثر، ويسعى معه ليحقق نتائج أحسن للحصول على حوافز وترقيات قادمة مما يعود بالإيجاب على نفسية العامل وأدائه.

من خلال النتائج السابقة نرى أنه ليس هناك ميل دائم إلى استعمال الإجراءات التأديبية من أجل مواجهة المواقف الصارمة للعاملين والصراعات بالحقائق الموجودة، حيث عبر البعض بأنه حلها بالتفاوض وإدارة مختلف تلك المواقف بطرق تستفيد فيها من سلطتها وصلاحياتها في العمل دون ترك أثر معنوي ونفسي على العاملين خاصة إذا تم استعمال العقاب.

-الجدول رقم (19):فرض الرأي والمراقبة الصارمة ونتيجتها على تحقيق الرضا بين العاملين.



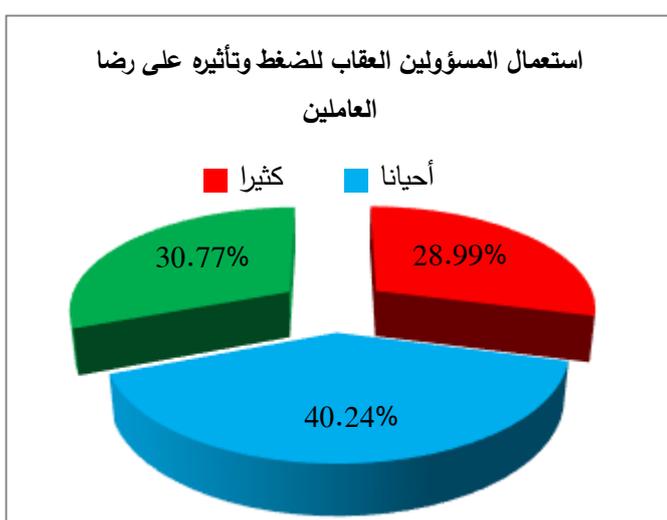
الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	60	17,75
	68	20,12
	50	14,79
	15	04,44
مج ج	193	57,10
لا	145	42,90
المجموع	338	100

يتضح من خلال الجدول أن 57,10% من المبحوثين ترى أن فرض القائد رأيه لكسب الموقف بإتباع القوانين يؤثر على الاستقرار في العمل، وبالتالي على الرضا الوظيفي، وذلك بمحاولة السيطرة والهيمنة في طار ممارسة القوانين واللوائح التنظيمية مما يشعر العامل بالانزعاج وعدم الرضا عن ذلك والإحراج من وجود مراقبة وهيمنة ومتابعة العمل وعدم منح الفرصة للعاملين من إبداء الرأي، مما يؤثر على تحقيق الرضا وشعور العامل بعدم أهمية ما يقوم به من عمل نتيجة الرقابة الصارمة التي تسبب له إحراج في عمله وانزعاجه من وقوف المسئول دائما بجانبه لمراقبته رغم تفوقه في العمل الذي يقوم به، بينما ترى 42,90% أنه ليس هناك فرض للأراء والسيرة والهيمنة من طرف فئة القادة والمشرفين تؤثر على الاستقرار والرضا الوظيفي، بل يرى بعضهم أن مراقبة المسئول لهم تعود بالإيجاب عليهم بإحساسه أن قائده يقف على عمله ويعرف ما هو قادر على تقديمه وإذا وقع خطأ يتحمل المسؤولية معه، كما أنها تزيد من التزام العامل بعمله واحترامه القانون الداخلي، فالرقابة الصارمة تدفع للتقيد بالقوانين واحترام المسئولين وتنفيذ الأوامر الآتية من الجهات العليا، حيث يلجأ بعضهم لمناقشته حين لا ترضيه هذه الرقابة دون اللجوء لطرق أخرى قد تخل بالسير الحسن للعمل، أما البعض فتشعرهم الرقابة بأهمية العمل المقدم فالوجود الدائم له

بجانبيهم يعني للبعض بأنه انتبه إلى عمله المتقن، وبالتالي الطموح لترقيات وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

هكذا يتبين أن المبحوثين يحبذون المرونة في التعامل معهم، كدليل على وجود تعاون ومتابعة سليمة لمراحل أداء العمل رغم اللجوء لأسلوب الرقابة الصارمة، أما الفئة التي ترى العكس يرجع ذلك لعدم رضاها على النمط المتبع من طرف القادة في التسيير، ومعالجة الخلافات والصراعات حيث يعتقدون أن المراقبة الدقيقة تفرض على البعض دون البعض الآخر.

الجدول رقم (20): استعمال التهديد بالعقاب للضغط لزيادة الأداء وتأثيره على رضا العاملين.



الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	98	28,99
أحيانا	136	40,24
لا يستعمله	104	30,77
المجموع	338	100

أغلب العمال الذين ينتمون إلى مجتمع البحث أكدوا أن القائد لا يستعمل الضغط بالعقاب لزيادة الأداء إلا أحيانا، لتحقيق الاستقرار وزيادة أداء العامل مما يجعل تأثيره على رضا العاملين معتدل، ولا يؤدي إلى ضعفه إلا في الحالات التي تكثر فيها الأخطاء المهنية والتهرب من العمل بنسبة 40,24%، مما ينتج عنه اللجوء إلى إجراءات تأديبية قد تتسبب في تدني الأداء وضعف رضا العاملين على مسيري الوحدة والتذمر من قوانينها وطرقها في التعامل معهم، أما 28,99 % فأكدت أنه يستعمله كثيرا وهذا في حالات التي تستدعي اتخاذ إجراءات تأديبية، رغم أن بعض العمال يفضلون أن لا يستعمله أبدا بنسبة 30,77% .

لكن القائد حسب الإجابات المقدمة أثناء المقابلات يلجأ إلى معاقبة العامل للحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة، فتكرار الأمر يؤدي إلى اختلال الأداء العام للمؤسسة كعدم احترام القوانين الداخلية وكثرة الأخطاء المهنية بسبب إهمال العمل أو عدم التركيز، بسبب الغيابات المتكررة، مما

يستدعي منه اللجوء إليه لضمان عدم تكرار ذلك الفعل، لكن عدم استعماله للعقاب يعطي إحساس وثقة لدى العامل بعدم تعرضه للعقاب حتى لو ارتكب نفس الخطأ، لكن الحالات التي تعرضت للعقاب تكون نادرة، ففي نظر غالبية العمال أن القائد يلجأ إلى الوسائل التحسيسية أكثر.

هكذا فإن الغالبية العظمى منهم أقرروا أن استعمال العقاب من طرفه ليس دائماً، وإنما أحيانا قليلة فهو يبدأ بالتوعية ثم التحسيس بعدم تكرار الخطأ أو الفعل، لكن إذا لم يستجيب العامل للأمر فإنه هو الذي عرض نفسه للعقاب وليس القائد من عاقبه، أما 28,99% فإنها ترى أن القائد والمسؤول لا يستعمل العقاب لتحقيق الاستقرار، وإنما يستعمل وسائل تحسيسية فقط.

أما الجزاءات التي يتم اتخاذها فكانت حسب المقابلات تتراوح أغلبها بين التوقيف عن العمل لمدة أقصاها خمسة أيام والإنذار الكتابي والخصم من الأجر، خاصة في حالة الغياب غير المبرر أو توبيخ يسجل في الملف الشخصي، لهذا نرى أن العقاب هو آخر الطرق التي يستعمل القائد للمحافظة على الاستقرار ولا يلجأ إليه إلا بعد أن يستوفي كل الطرق الأخرى المتاحة، كما أن عدم اللجوء للعقاب يزيد الشعور بالارتياح والرضا بوجود متابعة وتشجيع دائم سواء من طرف زملائهم أو القائد أو المشرف الذي يعملون تحت سلطته بعلاقات يسودها الولاء والتقدير والاحترام في إطار علاقة زمالة وعمل، ولكن رغم وجود بعض الاختلاف حسب رأي بعضهم نتيجة غموض شعور العاملين والقادة، بسبب اختلاف التكوين التعليمي والشخصية الفردية، لكن يبقى العقاب آخر الحلول التي تلجأ لها الوحدة.

الجدول رقم (21): يبين العلاقة بين تطبيق أسلوب القوة والإجبار وضعف تحقيق الرضا الوظيفي.

معامل التوافق C	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	المجموع		لا		نعم		استعمال القوة والإجبار ضعف الرضا
			ت	ن م %	ت	ن م %	ت	ن م %	
0,152	2	7,96	27,81	94	18,34	62	05,92	20	كثيرا
			26,93	91	28,99	98	16,27	55	أحيانا
			45,26	153	21,01	71	09,47	32	لا يؤثر
			100	338	68,34	231	55,62	107	المجموع

يتبين من الجدول رقم (21) الذي يجمع بين السؤالين رقم (21) و(22) أن النسبة الكبيرة من أفراد مجتمع البحث، أكدت أنه لا يلجأ لاستعمال أسلوب القوة والإجبار بنسبة 68,34%، مما لا يخلف ضعف الرضا عند العاملين إلا أحيانا بسبب لجوئه للصرامة والمتابعة اللصيقة لتتبع سير العمل والأداء، كما أن فرض القوة والهيمنة والسيطرة لا يؤثر على الرضا بل يحقق توازن في مهام العاملين نتيجة ممارسة كل عامل أو قائد المهام الموكلة إليه، وما يراه البعض قوة وسيطرة يعتبر مجرد تطبيق للقوانين التي تنظم العمل وتعمل على تحقيق الرضا والأداء والفعالية بنسبة 45,26% ومع ذلك فإن 18,34% منهم أكدت أنه لا يلجأ للأسلوب الإجبار والقوة، ولكنه كثيرا ما يضعف رضا العاملين بطرق غير مباشرة نتيجة التدخل في طرق العمل، حب السيطرة من المسؤول والاحتفاظ بالمعلومات المهمة له دون إعلام العمال بها... الخ، أما 55,62% من أفراد مجتمع البحث فيفضلون الأسلوب الصارم القوي الذي يجب تدعيمه أحيانا بالعقاب، رغم تأثيره على الرضا لدى العاملين بنسبة 16,27%، لكنه يعتبر أسلوب ردي خاصة في الحالات التي تستلزم ذلك مثل الإخلال بالسير الحسن للعمل، عدم احترام القانون الداخلي، كثرة التغيب، وعدم القيام بالمهام الموكلة لهم... الخ، وتطبيقه أحيانا باللجوء للعقاب يحارب التسبب في العمل ويجبر العاملين على زيادة الإنتاج مما يحقق استقرار وأداء جيد، بينما 21,01% لا تلجأ للقوة والصرامة ولا تعمل على

التأثير على رضا العاملين سواء بالقوة أو بإتباع أنماط أخرى، كالتهرب من المسؤولية وتركها للعامل، تجنب الخلافات والصراعات بين العاملين، لأن المقابلات أثبتت أن القوانين واضحة والقيام بالعمل يعتبر واجب على أي عامل مهما كانت صفته، ولذلك فإن اللجوء للقوة لإضعاف الرضا يكون قليلا والأسلوب المناسب حسبهم استعمال القوانين والمراسيم التي تنظم العمل، عند حدوث أي إخلال بالنظام الداخلي لتنظيم الوحدة وكيفية سير عملها.

يتبين أيضاً أن 05,92% تفضل القوة والصرامة في التعامل مع العاملين، مما يؤثر كثير على رضاهم عن المسؤولين والعمل، أما نسبة 09,47% فهي تفضل الأسلوب الهيمنة والقوة، لكنه لا يؤثر على رضا العاملين في نظرها، لأن الرضا يتحقق بأمر مادية أكثر، وهكذا يمكن تلخيص العلاقات السابقة كما يلي:

- يستعمل أسلوب القوة والإجبار 55,62% بتأثيره أحيانا على الرضا الوظيفي بنسبة 16,27%، واللجوء للقوة والصرامة لتحقيق الاستقرار يؤثر كثيرا في رضا العاملين بنسبة 05,92%، لكن رغم كونه نمط يتطلب تطبيقه في حالات وظروف معينة، لكنه لا يرتبط بضعف الرضا ولا يؤثر عليه حسب 09,47%، بل قد يعتبر أسلوب للمحافظة على المساواة والعدالة بين العاملين.

- 68,34% لا تتبع أسلوب القوة والإجبار لكنها ترى تأثير رضا العاملين كثيرا بنوعية النمط المتبع في تسيير العمل ومتابعة العمال بنسبة 18,34%، نتيجة ما يخلفه نوعية الأسلوب المتبع على رضا العاملين باعتباره ركيزة أساسية في تحقيق التنسيق بينهم وبين مختلف الأقسام الإدارية والوحدات الإنتاجية ونقطة التواصل بينهم وبين المسؤولين، أما 28,99% لا تلجأ له لكن يؤثر في بشكل إيجابي في رضا العاملين نتيجة التعاون والتفاهم ووجود علاقات جيدة بين مختلف الفئات العمالية وقد يخلف تأثير سلبي نتيجة التشدد الصارم أو التساهل المفرط حسب المقابلات، أو التجنب الذي يؤدي لتفاقم المشاكل والصعوبات، بينما 21,01% لا تستخدمه كما أنه لا يؤثر أبدا على الرضا.

بعد توضيح الأشكال المختلفة للعلاقات التي يمكن أن تكون بين المتغيرات في إطار تطبيق أسلوب القوة والإجبار وتأثيره في ضعف الرضا، نصل لتوضيح طبيعة علاقة الارتباط بينها، ونلجأ لاستخدام معامل الارتباط كأداة إحصائية للتنبؤ بمسار أحد المتغيرات، عن طريق البيانات المتوفرة عن المتغير الآخر الوثيق الصلة به، وكذلك للكشف عن قوة العلاقة بين متغيرين وبيان اتجاههما

وبذلك نستعين بالنتيجة لتفسير الظاهرة الاجتماعية موضوع الدراسة<sup>(1)</sup>، ومن أجل معرفة مدى استقلال هذه المتغيرات من عدمها عن بعضها البعض، نقوم بتحديد إذا كانت توجد علاقة بين إتباع أسلوب القوة والإجبار وتأثيره على ضعف الرضا الوظيفي، أو لا توجد علاقة لاستخدام القوة والإجبار على ضعف الرضا الوظيفي وتحديد مستوى المعنوية وهو  $a = 0,01 / 0,05$ ، ثم نجد قيمة  $\chi^2$  المحسوبة والمتوقعة والمقارنة بينهما ثم قبول أو رفض فرض العدم. إذا نجد الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق نحسب  $\chi^2$  من خلال هذه المعادلة:

$$\chi^2 = \frac{0,023 \times 338}{0,023 - 1} = 7,96$$

عليه نجد أن قيمة كاي تربيع للدلالة تساوي 7,96 وهي أكبر من قيمة كاي الجدولة والتي تساوي (05,99) عند درجة الحرية 2 وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي نستطيع القول أن هناك علاقة بين تطبيق أسلوب القوة والإجبار وضعف الرضا الوظيفي، ووجود تأثير أحياناً إذا تم استخدام أسلوب القوة والإجبار بشكل مستمر. بينما طبيعياً معامل التوافق تساوي (0,023)، فهي تدل على وجود علاقة ضعيفة بين تطبيق مؤشرات أسلوب القوة والإجبار، وتحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

(1) حسن محمد حسن، مبادئ الإحصاء الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 257.

ثانيا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية: يؤدي أسلوب التهدئة والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

-الجدول رقم (22):إسهام العاملين في إيجاد حلول للخلافات وتحقيق زيادة في الإنتاجية

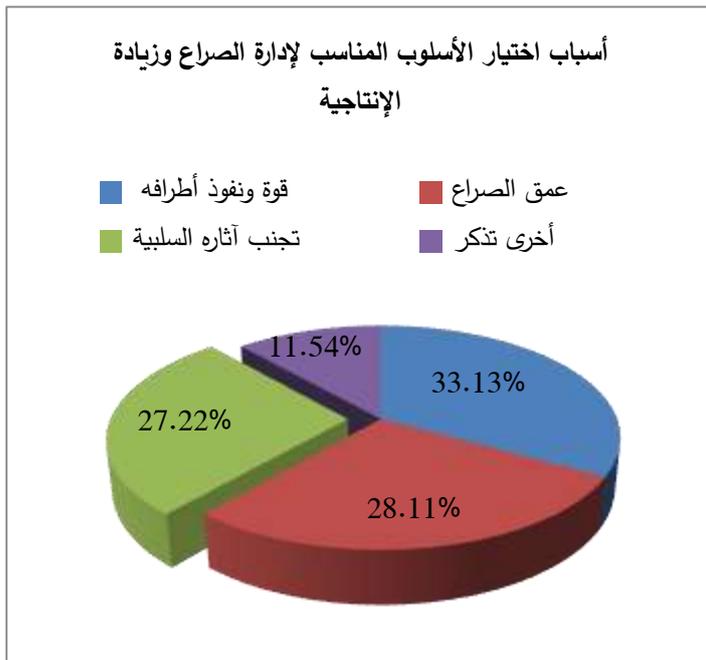


الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	70	78,11
	98	
	53	
	30	
	13	
لا	74	21,89
المجموع	338	100

أكدت نسبة 78,11% أنهم يساهمون في إيجاد حل للخلافات والصعوبات التي تعترضهم أثناء تأدية العمل، خاصة إذا وجدت معرفة سابقة بنوعية وسبب المشكلة، مما يسهل إمكانية حلها نتيجة التمتع بالخبرة، مما يساهم في تنمية تعاون العاملين مع بعضهم البعض بتهدئة التوترات ومناقشة ما يدور بينهم للتوصل لحل يرضي الجميع، كما أنه أحيانا يقومون بتسويتها فيما بينهم دون علم القائد المباشر أو الإدارة بذلك، بينما إذا كانت تتعلق بكمية الإنتاج أو الطلب المتزايد على المنتج، فذلك يستدعي منهم بدل الجهد والعمل لساعات إضافية لتحقيق الأهداف المسطرة مما يعود عليهم بالفائدة ومورد مادي إضافي، كما أنه أحيانا يوجد إدراك ووعي بنوعية المشاكل التي تسبب صراع وخلاف بينهم أو مع القادة كتأخر الأجور أو تدني نوعية العلاوات مثلا، رغم ذلك يحاولون معالجة ما يستطيعون من مشاكل بمزيد من الاهتمام بالعمل والانضباط وتجنب الصراعات، مما يرفع التعاون والفعالية والارتياح والابتعاد عن الصراع، أما 21,89% ترى أنها لا تتدخل لمعرفة ووضع

حلول لما يدور من مشاكل أو صراعات لأن هدفها تأدية العمل المطلوب في إطار قوانين العمل واحترام السلم الوظيفي وعدم التدخل في صلاحيات غيرها، مما يسهل عملية تأدية كل طرف عمله. نلاحظ من تحليل النسب أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يحاولون التدخل في حل الخلافات والمشاكل التي تعترضهم أثناء تأدية العمل، خاصة إذا وجدت إمكانية لذلك دون اللجوء للقائد أو تدخل مصالح أخرى، وذلك نتيجة التمتع بالخبرة والأقدمية وإطلاعهم على أهم الصعوبات الموجودة داخل أي ورشة نتيجة الخبرة الطويلة، ونتيجة العلاقات الطيبة مع بعضهم البعض والتي تنمي الشعور بالتعاون والمسؤولية لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة باعتبارها مصدر رزقهم فكلهم جزء واحد لا يتجزأ منها، مما يحسن العلاقات أكثر ويزرع روح المحبة والإخاء دون تجاوز القوانين التنظيمية، واللامركزية السلطة لا تعتبر ضعف أو تخلي القائد عن المسؤولية والصرامة بل أسلوب قيادي يحافظ على استقرار إنتاج الوحدة وعمالها، وهكذا يساهم العاملون في المساعدة في إنقاص أو حل بعض المشكلات عن طريق التحاور والنقاش والتعاون بينهم وبين المشرفين، مما يفتح الباب لإعطاء اقتراحات تساعد في تحسين الإنتاج وتجنب حدوث الصراع بين مختلف الفئات المهنية وإتباع التعاون والتسوية كأسلوب لاختفاء الصراع وزيادة الفعالية، وإعطاء فرصة للجميع لإظهار مهاراتهم وتفجير قدراتهم.

-الجدول رقم (23):أسباب اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع وزيادة الإنتاجية



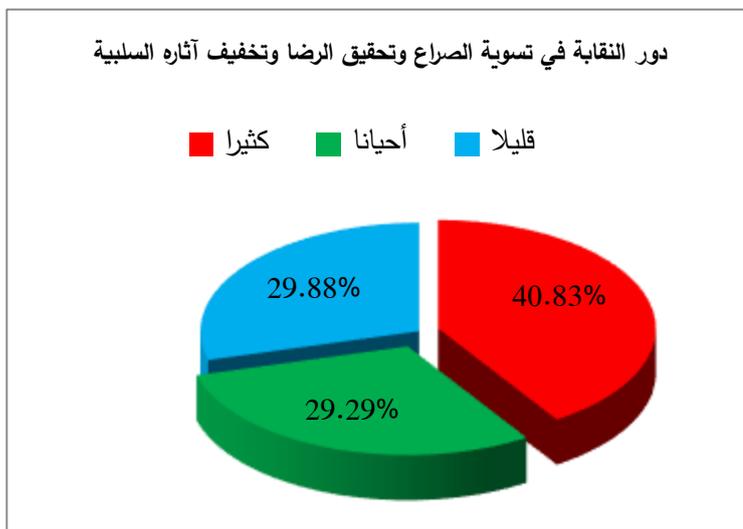
الاحتمالات	التكرار	ن م %
قوة ونفوذ أطرافه	112	33,13
عمق الصراع	95	28,11
تجنب آثاره السلبية	92	27,22
أخرى تذكر	39	11,54
المجموع	338	100

تكشف البيانات الرقمية في الجدول أن هناك عدة أسباب تجعل أفراد مجتمع الدراسة يتبعون أسلوب معين لإدارة الصراع، حيث أن 33,13% صرحوا بأنه يكون نتيجة ما يتمتع به أطراف الصراع كالانتماء للنقابات التي لها نفوذ وقوة في زيادة تأثيره على الوحدة وإنتاجها وإمكانية تصعيده ليصبح إضراب عن العمل يستمر مدة طويلة، مما يؤثر على الإنتاجية ومداخل الوحدة، بينما 28,11% ترى اختياره يعتمد على مدى عمقه وخطورته، فإذا كان يتعلق بتحقيق أهدافها وأهداف عمالها، أو تعطيل مصالح الوحدة، نشر الإشاعات الكاذبة، خلق تذبذب في فعالية العمال والتأثير على أداؤهم... الخ، فإن اللجوء للردع ومعاقبة أطرافه من أهم الأساليب التي يمكن إتباعها، لكن إذا كان صراع للظروف الصعبة أو قيام الإدارة بتغييرات لعمال من قسم آخر أو عدم توفير معلومات للاستفادة منها في مختلف الورشات فتلجأ للتفاوض والإقناع والتشاور في إطار تمتع بعض الأطراف بالخبرة والأقدمية في ذلك العمل.

وهذا ما أثبتته المقابلات بأن توفير المعلومات يسهل عملية تدفقها بين مختلف المستويات التنظيمية كما أن استشارة ذوي الخبرة والتجربة يساهم بإيجابية في حل بعض المشكلات، وهذا ما تم ملاحظته في ورشة السكب والكي بتناوب العمال في الورشتين على مراقبة نسبة المواد المستعملة وتهدئة المشرف عماله بسبب الحرارة المرتفعة ومنحهم فرصة التعبير عن الاستياء من الفرن لقدمه وارتفاع الحرارة حتى تم استبداله بآخر جديد مطابق للمواصفات الدولية، أما 27,22% ترى أن الأسلوب المناسب يكون نتيجة الانفعالات وسلبية الاتصال أحيانا بين العاملين مما يخلق صعوبة التنسيق بين الأفراد والجماعات والأقسام، كما أن الصراع قد يشتت التركيز والانتباه على الأنشطة والجهود الأساسية التي تحتاجها الوحدة لتحقيق أهدافها ويكثر التسبب وعدم الانضباط مما قد يجعل القادة يلجئون للتسلط والصرامة واتخاذ القرار الأحادي دون اللجوء للآخرين حسب المقابلات، في حين 11,54% ترى أن السبب الرئيسي لضرورة وجود أسلوب لمعالجة الصراع عدم القدرة على تجنب حدوثه نتيجة أوضاع وظروف المنظمة كاحتكار للمسؤولية، وأنه أحيانا عنصر فعال في إحداث التغيير وبروز الإبداع والابتكار لا مفر منه، لذلك يجب وضع إستراتيجيات علمية للتعامل مع المستجدات التي تحدث كما رأى البعض أن أسباب اختيار الأسلوب المناسب لتخفيف الصراع ظهور الجماعات غير الرسمية وتعارض أهدافها وأهداف المؤسسة والتصارع لبسط النفوذ وتحقيق المكاسب الخاصة داخل بيئة الوحدة ومحدودية الموارد.

من النتائج نرى أن اختيار الأسلوب المناسب لإدارة الصراع يكون حسب الظروف المحيطة بالوحدة الداخلية والخارجية، حيث يجب تدريب العاملين والقادة على مختلف الأساليب وتنظيم دورات وملتقيات تعريفية تدريبية تعرف بالأسباب والعراقيل التي تؤدي لخلافات وصراعات بين العاملين والقادة، والحلول التي يمكن اللجوء إليها حسب كل حالة، لأن معرفة حل وتخفيف الصراع يعتمد على ثقافة وسهولة تدفق المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية بأهمية كل أسلوب والظروف الملائمة لتطبيقه، وما يخلفه من أداء وفعالية وأن زيادة تدفق المعلومات أكثر يزيد من ارتفاع الروح المعنوية، والعكس صحيح مما يحافظ على زيادة الإنتاجية.

-الجدول رقم (24): دور النقابة في تسوية الصراع وتحقيق الرضا وتخفيف آثاره السلبية



الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	138	40,83
قليلا	101	29,88
أبدا	99	29,29
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن 40,83% أن للنقابة دور في تسوية النزعات بمواجهتها أي طارئ يهدد مصالح العمال ومواقع العمل، حيث عبر أغلبية العاملين أنه يجب عليها كثيرا حشد طاقاتها وإعادة تنظيم عملها بشكل تستطيع به مواجهة مختلف الآثار السلبية للتحويلات الاقتصادية التي يمر بها العالم اليوم، بينما 29,88% ترى أن النقابة أحيانا تساهم في وضع آليات تمكن الوحدة من مواجهة مختلف المضاعفات التي تنجم عن مختلف الصعوبات والإضرابات وخاصة الأزمات الاقتصادية في ظل الانفتاح على الأسواق من منطلقها أن العمال هم أول من يدفعون ضريبة هذه التحويلات والصراعات، باعتبارهم الشريحة الأكثر تنظيم والأقدر على مواجهة مختلف التغيرات، أما 29,29% ترى دورها محدود قليلا في مواجهة مختلف العراقيل والصراعات خاصة الأزمات الاقتصادية التي

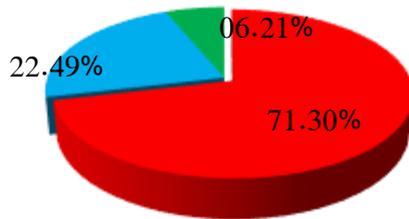
قد تمس الوحدة وعمالها، كما أنها حسبهم لم ترتقي لإجراءات ترفع مستوى معيشتهم وتحافظ على وظيفتهم الاجتماعية بالارتقاء بمستوى دخل الفرد وتحقيق معدلات نمو اقتصادي مستدامة. من خلال النتائج نرى أهمية دور النقابات في تحقيق التسوية والمحافظة على زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي للعاملين ومواجهة مختلف السلبيات، التي قد تخلفها الصراعات العمالية داخل الوحدة، وذلك بعملها على دراسة كافة القوانين والتشريعات التي تصدر عن مختلف الهيئات والتي يمكن أن تكون لها انعكاسات سلبية على حقوق وأوضاع العمال بالعمل على تجنبها ووضع حد لآثارها السلبية، بالحفاظ على حقوق ومكتسبات العمال وتنمية شعورهم بالمسؤولية لمواجهة هذه التحديات على مختلف المستويات، واللجوء للعمل الميداني أكثر لمواجهة أي طارئ يمس مصالح العمال وتحسين الأجور وحماية حقوقهم ومكاسبهم والحد من تدني مستوى المعيشة جراء ارتفاع الأسعار بالعمل على زيادة الأجور بما يتناسب مع ذلك.

-الجدول رقم (25): السعي لتقوية علاقات التعاون لتنمية الفعالية وكسب الولاء

الاحتمالات	التكرار	ن م%
دائما	241	71,30
أحيانا	76	22,49
أبدا	21	06,21
المجموع	338	100

تقوية علاقات التعاون لتنمية الفعالية وكسب الوقت

أبدا أحيانا دائما

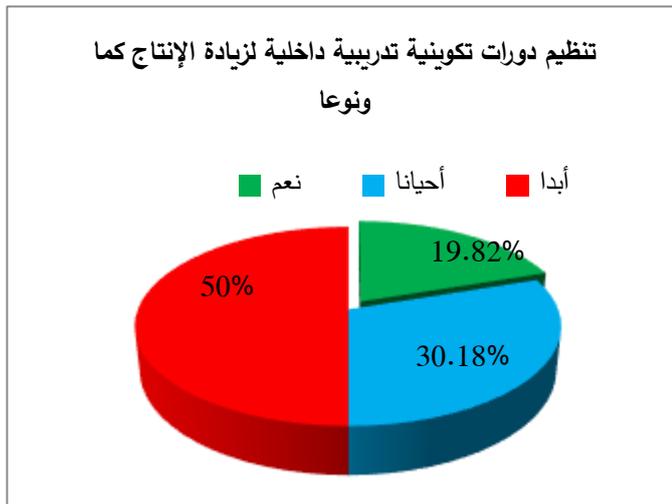


نلاحظ من الجدول أن 71,30% من المبحوثين يسعون دائما للتعاون مع بعضهم البعض والاستعانة بدوي الخبرة لأجل معرفة رغباتهم خاصة عند وجود قرارات مهمة كإحداث تغييرات لاستبدال نوعية الآلات أو القيام بتحويلهم من مصلحة أو ورشة لأخرى أو اتخاذ قرارات مصيرية لها تأثير عليهم مما يخلف الكثير من الرضا والاستحسان بين جميع العاملين ويزيد إنتاجية المؤسسة ككل، بينما 22,49% ترى أحيانا يسعى القادة لكسب الوقت لتهدئة نفوس المتصارعين والتخفيف بينهم بخلق التعاون في اتخاذ القرار ومناقشة مختلف الرغبات المستقبلية، ووضع الحل

الوسط لمختلف الخلافات والمشاحنات التي تواجههم للمحافظة على التوازن والعلاقات الطيبة حتى ولو كانت حلول مؤقتة، من أجل ضمان بقاء ارتفاع الإنتاجية وعدم انخفاضها، خاصة في حالة وجود أزمة إنتاج وتدني مستوى العائدات المالية، أما 06,21% ترى أنه أبدا لا وجود لتنمية التعاون أو مشاركة القائد للعاملين لمعرفة طموحاتهم وتحقيق رضاهم وزيادة فعاليتهم وبالتالي الإنتاجية، ويرجع السبب حسب بعض الآراء لوجود قوانين تنظم العمل وكيفية اتخاذ القرارات والخضوع واحترام تسلسل الهيكل التنظيمي.

تبين هذه النتائج أن غالبية إجابات أفراد مجتمع البحث تفضل الميل لأسلوب التسوية عن طريق زيادة التعاون للحفاظ على ارتفاع الإنتاجية واستمرار تحقيق الفائدة للعاملين والمؤسسة معا، باللجوء لذوي الخبرة لحل المشاكل والصعوبات واقتراح حلول وتقريب وجهات النظر بتقوية علاقات التعاون والمشاركة بين العاملين ومعرفة مختلف الاحتياجات التي يسعون العاملين لتحقيقها وزيادة الرضا الوظيفي بينهم، لأن التشاور يخلق نوع من الارتياح ومواجهة مختلف الصراعات التي قد تحدث.

-الجدول رقم (26):تنظيم الإدارة دورات تكوينية وتدريبية داخلية لزيادة الإنتاج كما ونوعا.



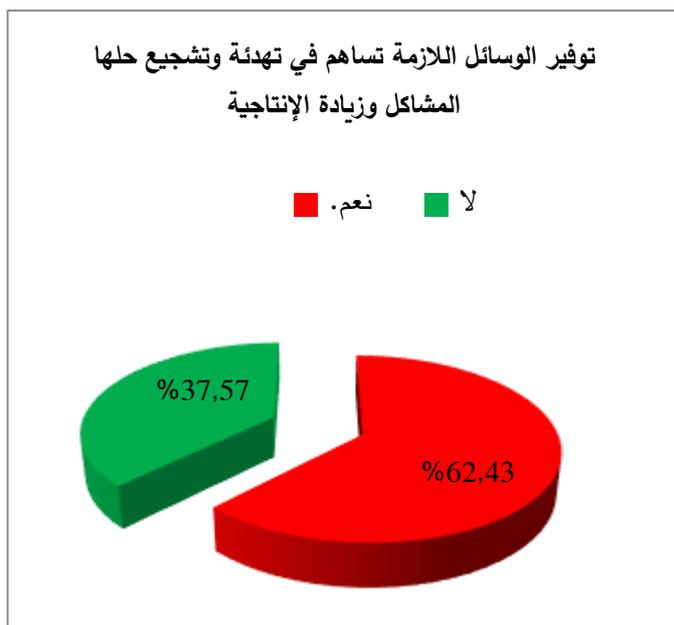
الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	169	50%
أحيانا	102	30,18%
أبدا	67	19,82%
المجموع	338	100%

يوضح الجدول قيام الوحدة بدورات تكوينية داخلية لزيادة الإنتاج والمحافظة على اليد العاملة المتمكنة المدربة باستمرار، من خلال قيام بتوظيف أصحاب التكوين والشهادات ووضعهم تحت التدريب الداخلي بإشراف ذوي الخبرة والأقدمية عليهم، ولا يتم تثبتهم في العمل إلا بعد مرور مدة زمنية تفوق السنة لإعطائهم وقت لاكتساب المهارة أكثر، أما 30,18% ترى أن الوحدة لا تنظم دورات تكوينية بل تلجأ لتوظيف أصحاب الخبرة السابقة في مجال العمل خاصة من الناحية

الإدارية والتسويقية، ويرجع السبب حسب بعضهم إلى غياب مواكبة الإدارة العليا للمتغيرات الخارجية كالمنافسة مثلا والاكتفاء باللوائح والتعليمات الداخلية للوحدة، حيث أن مركز اهتمامهم مرتكز في رأيهم على الإنتاج أكثر من العمال منفردين، أما 19,82% ترى اهتمام الوحدة بالإنتاج فقط كونها مؤسسة اقتصادية تعتمد على ما تحققه من مداخل مادية بسعيها لزيادة الإنتاجية أكثر وحرصها على سهولة تدفق المعلومات والمحافظة على اليد العاملة المتمكنة التي تتمتع بخبرة طويلة وتستطيع تكوين وتعليم موارد بشرية أخرى، كمرقبة نوعية المنتج من حيث وجود رداءة في القطع المصنوعة، مما يقلص نسبة المبيعات ويؤثر على الأداء والفعالية بشكل عام، مما جعل وحدة الخزف تمتلك خاصية التميز والاختلاف فيما يخص إنتاج مختلف القطع الخزفية الصحية وذلك من حيث الصمود، النوعية.

يتبين من النتائج وجود ثقافة قيادية داخل وحدة الخزف توجي بالاهتمام بتدريب العاملين لتحسين الإنتاج وتحقيق رفاهيتها، وسعيها لإرضاء الزبون الاستراتيجي وكسب ثقته وتعاونه معها، نظرا للإجراءات البشرية المتبعة في تطوير وتدريب مواردها وطاقتها الموجودة ومسايرة كل التطورات الحديثة التي تحث على أهمية العنصر البشري، فكلما كانت المؤسسة مهياً لتكوين فرق عمل متعاونة كلما كان الإنتاج جيداً.

-الجدول رقم (27):توفير الوسائل اللازمة تساهم في تهدئة وتشجيع حلها المشاكل وزيادة الإنتاجية



الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	76	22,49%
	85	25,15%
	50	14,79%
	211	62,43%
لا	127	37,57%
المجموع	338	100

تؤكد 62,43% أن الحوار والتفاهم وتوفير الوسائل اللازمة للعمل وصيانتها وتجديدها من الطرق التي تساهم في تهدئة الخلاف وتشجع على حله وأن الآلات والتقنيات والأساليب القديمة من الأسباب التي تؤدي لحدوث الصراع خاصة في مؤسسة إنتاجية تعتمد على المورد البشري والآلة معاً، لذا لا بد من إدخال تقنيات حضارية جديدة متطورة في العمل وتجديد المعلومات ومحاولة إرضاء العملاء بتطوير وتحسين نوعية المنتج، لأن حسبهم التزود بتقنيات متطورة في التسيير والتجهيز سواء المادي أو البشري يقلل حدوث الصراع ويزيد فعالية الإنتاج، كربط الوحدة بتكنولوجيا الاتصالات كالانترنت ساهم في زيادة توريد الإنتاج للدول العالمية وتسهيل الحصول على المواد الأولية والقيام وتسهيل إجراءات الضمان الاجتماعي والاستفادة من التعاضدية، بينما 37,57% ترى عدم سعي الوحدة لتطوير وتجديد وسائلها مما يشجع تسوية وتهدئة الأوضاع والظروف الداخلية ونقائص الوحدة بل تعمل بعضهم على المحافظة على الموجود ومحاربة التقنيات الحديثة بسبب عدم القدرة على التعلم عليها.

من خلال النتائج نرى أن إتباع تطوير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية والبحث في أسباب حدوث الصراعات بإدخال أساليب متطورة في التعامل يزيد من أهمية رضا العاملين ويحقق الاستمرار والاستقرار للعامل والمؤسسة معاً، نتيجة التطورات العالمية في تسيير المورد البشري والاعتماد على تقنيات حديثة تنمي وتطور عمل هذا المورد وتحافظ على استقراره وانضباطه وفعاليتها وارتفاع إنتاجية العمل.

-الجدول رقم(28):التميز في توزيع المكافآت ينعكس على علاقات التعاون وارتفاع الإنتاجية



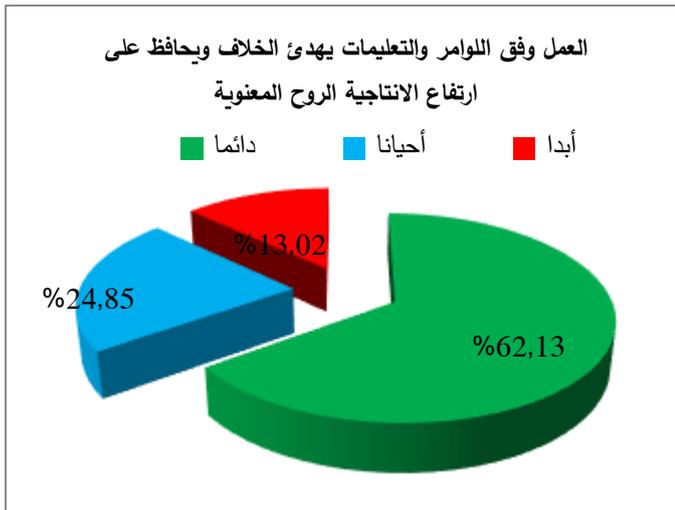
ن%	التكرار	الاحتمالات	
	39	عدم العدل في الترقية	نعم
	51	عدم المساواة في الحقوق	
	33	عدم تقدير الإدارة	
	27	عدم الاعتراف بالمجهود	
44,38	150	المجموع	
55,62	188	لا	
100	338	المجموع	

نلاحظ من الجدول أن 55,62% من المبحوثين يرون أن الإدارة لا تميز بينهم في منح وتسوية مختلف المكافآت والحوافز التي يحصل عليها العاملين نتيجة المجهود المقدم، لكن حسبهم يكون بالعدل في توزيع المنح حسب الرتب والمراسيم التي تنظم منح الأجور والمكافأة التي توافقه، لان التمييز قد يؤدي إلى تراجع الإنتاجية وتدني مستوى الأداء والرضا الوظيفي، مما يحقق نوع من عدم الثقة بينهم في قدرات بعضهم على الإبداع ومواجهة الصعوبات والمشاكل وإدارة الصراعات مما يعقد العلاقات أكثر، بينما 32,84% ترى أنه هناك تمييز في كيفية منح المكافآت ولا تتبع الإدارة المراسيم والقوانين التي تنظم منحها بالاعتماد على العدالة وعدم التمييز خاصة في الترقية والمساواة في الحقوق والواجبات وطريقة منح التقديرات المعنوية لشخص دون آخر رغم التساوي في الأداء والجهد المبذول، وبهذا الخصوص يرى أفراد مجتمع البحث حسب المقابلات أن ذلك يعود إلى محدودية الموارد باعتبار الوحدة ذات تنظيم بيروقراطي من خصائصه الثبات المستمر مما ينعكس على آليات الترقية مما يجعل العاملين وخاصة منهم الإداريين نتيجة محدودية الموارد غير المغرية يتجنبون الدخول في صراعات بل يفضلون التنافس على موارد مهمة ومغرية، كما أن القرارات تأتي

في شكل برامج عمل من الإدارة العليا وما على العاملين والمشرفين إلا تنفيذها رغم وجود صعوبات وعراقيل داخل بيئة العمل وأهداف غير واضحة باعتبار التقديرات المادية والبشرية ذات أهمية كبيرة وأساسية، مما ينجم عن ذلك التمييز تذبذب وتمييز في نوعية العلاقات المنتشرة بين العاملين والتي حسب رأيهم يسودها المعاملة القاسية والصارمة من طرف إدارة الوحدة وعدم ترك الفرصة لبناء علاقات إنسانية أساسها الاحترام المتبادل.

نرى من خلال هذه النتائج أن غالبية العاملين لا يميلون لأسلوب التمييز في منح المكافآت والترقية وتبادل المعلومات مما يثبت سيادة العلاقات غير الرسمية بين العمال التي تزيد من محاولة التساوي في بدل المجهود وعدم تجاوز جهود بعضهم البعض ومنح الإدارة فرص متساوية للحصول عليها خاصة المادية منها.

- الجدول رقم (29): العمل وفق الأوامر والتعليمات يهدئ الخلاف ويحافظ على الإنتاجية



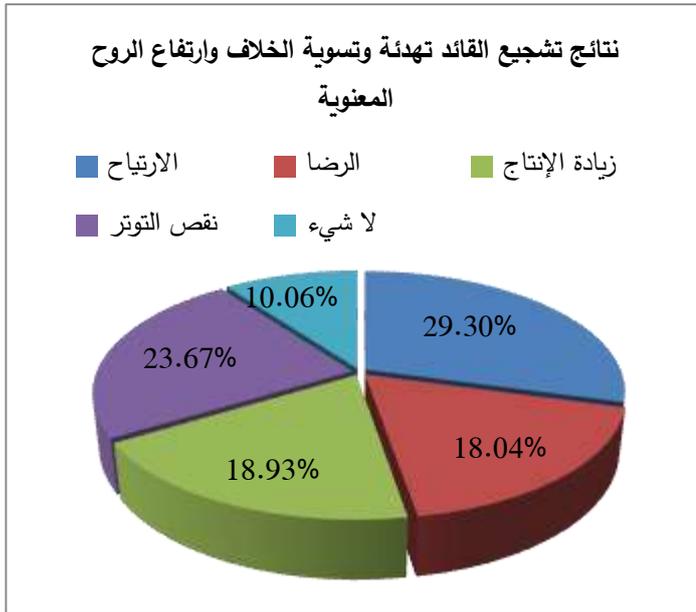
الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	210	62,13
أحيانا	84	24,85
أبدا	44	13,02
المجموع	169	100

تؤكد 62,13% أن العمال يفضلون العمل وفق الأوامر والتعليمات التي تأتي من الجهات المسؤولة دائما لتجنب الصعوبات التي تواجههم ومعرفة كل طرف المهام الموكلة له للمحافظة على عدم تداخل المسؤوليات والمهام، وحتى لا يقعون في أخطاء غيرهم لأن تقسيم العمل من الطرق التي تساهم في زيادة الإنتاجية وإنجاز المهام في الوقت المحدد، بينما 24,85% تراه أحيانا يتم وفق تعليمات وأوامر الجهات المسؤولة سواء المشرف أو الإدارة العليا، أما 13,02% أجابت بالحياد أو النفي وترى أنها تقوم بالعمل المطلوب منها دون التدخل في نوعية الأوامر والتعليمات أو الجهات

التي تتلقى منها ذلك، بسبب نقص الاهتمام في نظرهم بعملهم أو بما يتم مواجهته من صعوبات ومشاكل داخل ورشات العمل.

رغم تفضيل العمل وفق الأوامر والتعليمات، وتعليل ذلك بأن لديهم إطلاع بالمراسيم والقوانين وتفضيلهم احترام القانون الداخلي للوحدة والسلم الإداري وعدم تجاوزه، وبالتالي سيادة الهدوء وتسوية المهام الموكلة لكل قسم في وقتها المحدد، لكن حسب بعض المقابلات يفضلون القيام بالمهام وفق متطلبات المنصب فقط وما ينص عليه من مهام للحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية والإنتاجية. تؤكد النسب السابقة أن أفراد مجتمع البحث يفضلون التعاون في إطار المحافظة على احترام التسلسل الوظيفي ونوعية المنصب الذي يشغلونه مما يساهم في انتشار أسلوب التشجيع لفهم المشكلات ومتابعة كل طرف عمله، وتجنب حدوث صراعات أو خلافات بسبب تداخل المهام وذلك بفضل قيام كل عامل بالمهام الموكلة له واحترام التسلسل الوظيفي والإداري مما يحقق ارتياح كبير وارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية.

**-الجدول رقم (30):نتائج تشجيع القائد تهدئة وتسوية الخلاف وارتفاع الروح المعنوية**



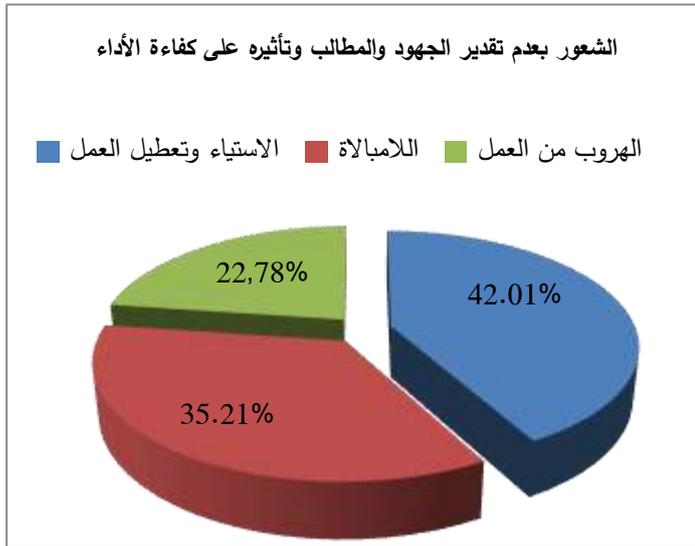
الاحتمالات	التكرار	ن م %
الارتياح	99	29,30
الرضا	61	18,04
زيادة الإنتاج	64	18,93
نقص التوتر	80	23,67
لا شيء	30	10,06
المجموع	338	100

يبين السؤال في الجدول مدى استخدام القائد التشجيع لتهدئة الخلاف وزيادة الإنتاجية والنتائج المترتبة التي تنمي الشعور والتحفيز المادي والمعنوي، وتحقق الرضا وارتفاع الأداء، حيث 29,30% أن مساعدة القائد وتشجيعه لهم يشعروهم بالارتياح والرضا، ما يؤكد أهمية ودور الأسلوب

القيادي في تحقيق الرضا الوظيفي ومنع حدوث الصراعات، من خلال وظائفه المتاحة وتفاعل القادة مع المرؤوسين وهذا ما يسمى بالرضا على نمط الإشراف مما يحقق ارتفاع الإنتاجية، عن طريق مراعاة الفروق الفردية بين بعض البعض وانتشار علاقات التعاون يساهم في محاربة الصراع والمحافظة على الصحة النفسية والجسمية، لأن الصراع حسبهم يمس الأطراف التي تتدخل فيه ولا تراعي الجوانب الإنسانية باعتباره أمر طبيعي داخل المؤسسات مهما كان نوعها بينما 18,93% ترى أن تشجيع القائد يشعرهم بالولاء والتقدير كأحد النتائج الإيجابية للرضا الوظيفي وزيادة الإنتاج أما 18,04% فيكون شعورها الرضا والاطمئنان بسيادة روح الإخاء والتعاون، في حين 23,67% ترى أن انتشار وتشجيع وتنمية الجوانب والعلاقات الإنسانية ينقص التوتر والصراع وعدم الثقة، أما 10,06% يرون أن تشجيع القائد ومساعدته لهم لا تمثل شيء لهم وحسبهم لا يهتمون بنوعية الأسلوب المتبع باعتبار أن العمل محدد حسب الرتبة والتكوين والأجر الذي يتقاضاه.

بينت النتائج أهمية تشجيع ومساعدة القائد للعاملين بتأكيدهم أن تنمية العلاقات والأساليب الإنسانية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار، حيث لاحظنا أن رغم الاختلاف الواضح في السمات الشخصية للعاملين والتنوع الثقافي وجود نوع من التجانس والتناغم في العلاقات بينهم يسودها التعاون والارتياح ونقص التوتر والضغطات والرضا مما يقلل حدوث الصراعات نتيجة الاختلافات في الذاتية البشرية كما أن التشجيع المستمر للقائد وأسلوبه الديمقراطي في التعامل معهم يرفع نسبة الارتياح والاستقرار وزيادة الإنتاج، مما يزيد التفاعل والاتصال لإتمام العامل المهام الموكلة له وتحقيق إشباع حاجياته، ومن تم يتبين أن الجانب السلوكي لأفراد مجتمع البحث يهتم بعلاقة الفرد بزملائه وعلاقات جماعات المنظمة ببعضها البعض.

## -الجدول رقم(31):الشعور بعدم تقدير الجهود وتسوية المطالب وتأثيره على كفاءة الأداء



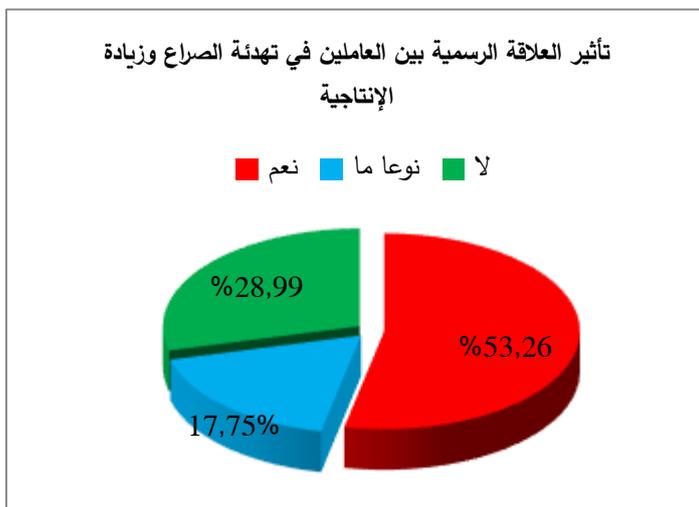
الاحتمالات	التكرار	ن م %
الاستياء وتعطيل العمل	142	42,01
اللامبالاة	119	35,21
الهروب من العمل	77	22,78
المجموع	338	100

كشفت بيانات الجدول أن عدم تقدير الجهود المبذولة في العمل يؤثر كباقي السلوكيات التي تظهر في الوحدة على شعور واتجاه أفراد مجتمع البحث في العمل مما يخلق شعور خاص حوله حيث أن 42,01% يستاءون من عدم تقدير الجهد المبذول خاصة في الأوضاع التي تعاني فيها المؤسسة من ضغط على طلب المنتج ويكون العامل في أقصى حالات الاجتهاد والحرص على توفير الكميات المطلوبة في الوقت المناسب، ويخلف شعور بحدوث الصراع باعتباره ظاهرة سيئة في نظرهم تبعث على النفور والتوتر وعدم الشعور بالاطمئنان، حيث عبر الكثير من أفراد مجتمع البحث أثناء المقابلات ولاء الاستمارة عن عدم الرضا بعد الصراع الذي حدث داخل الوحدة في 2013 رغم كونه أمر طبيعي لا بد منه، لكنه مظهر سلوكي سلبي يؤدي إلى تصرفات وسلوكيات ترتقي أحيانا للعدوانية والتهور وتفضيل الذات على المصلحة العامة غير أنهم لا يرفضون الصراع إطلاقاً، وهذا ما أكدته 35,21% بأنهم لا يبالون بالصراع كونه شيء طبيعي وفي غالبية الأمر مقصود لأنه أحيانا في نظرهم يكون سبب في تحقيق الارتياح والرضا بالتعبير من خلاله عن المطالب والرغبات، بينما 22,78% أقرت أن وجود الصراع قد يسبب الهروب من العمل والغياب بسبب ما تعيشه الوحدة وعمالها في تلك المرحلة من ضغوطات وتذبذب سير العمل، وتأخر الحصول على الأجور، وجود خلافات بين المصالح الإنتاجية والإدارية تنتهي بتفككها أو الخوف في نظرهم من غلق الوحدة نهائياً، لهذا حسب المقابلات يفضلون النمط القيادي الذي يشاركونهم

الظروف اليومية داخل ورشات العمل، والمرونة في التعامل والاهتمام بالجانب الإنساني رغم تطبيق بعض الصرامة، لكن في حدود القوانين الخاصة بالعمل ولا يجب أن تتجاوز ذلك.

نلاحظ أن غالبية العمال لا يحبذون وجود الصراع داخل الوحدة، نتيجة ما سببه من تعطل العمل ومصالح العاملين والوحدة معاً، وتأثيره في كثير من الأحيان على النظام الداخلي وما تحققه من مداخل وأرباح، لهذا تفضل الغالبية من العمال عدم حدوث الصراع وفي حالة حدوثه عدم التساهل معه بأي شكل من الأشكال رغم ما يخلفه من نتائج إيجابية كالتعبير على المكبوتات والمطالبة بالزيادة في الأجور وتحسين الظروف غير أنه قد يؤدي لنتائج قد تنهي وجود الوحدة تماماً.

الجدول رقم(32):تأثير العلاقة الرسمية بين العاملين في تهدئة الصراع وزيادة الإنتاجية



الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيرا	180	53,26
نوعاً ما	60	17,75
لا	98	28,99
المجموع	338	100

إن طبيعة العلاقة القائمة تؤثر في مستوى الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال خاصة بين الرؤساء والمرؤوسين في مواقف العمل وتأثيرها على اتجاهات الأفراد نحو قاداتهم ومشرفيهم وأدائهم وظهور نتائجها على أدائهم واستقرارهم من ناحية الحلول التي يسعون لوضعها من أجل إدارة الصراع التنظيمي، كما أن إتباع سياسة معينة في تسويته وحل المشاكل ركيزة تحافظ على فعالية العاملين والوحدة، وبرغم اختلاف رتبهم فإنهم جميعاً وجدوا لأجل الهيكل الإنتاجي، فالعامل بالورشة والقائد المسئول عنه كل منهما يكمل الآخر والعلاقة بينهما تساهم دائماً في حل المشكلات وزيادة الأداء بنسبة 53,25% وأن اعتراف الإدارة بالمجهود يجعلهم يبحثون عن حلول للخلافات تخدم مصالح الجميع، وإتباعها سياسة التوفيق والتسوية في معالجة العراقيل والصراعات للحفاظ على

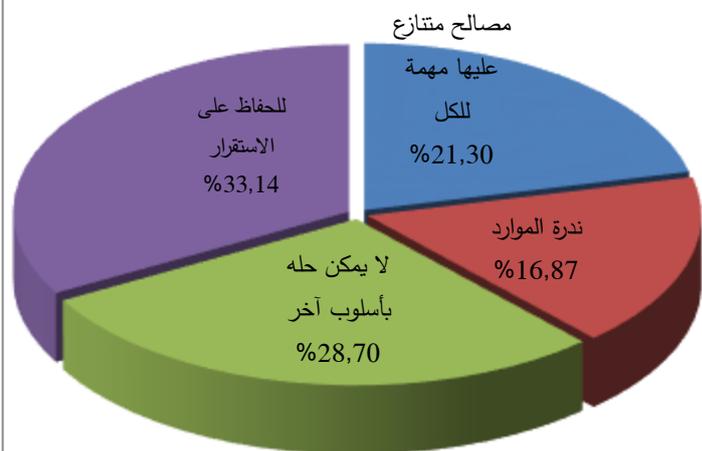
الإنتاجية للمنح المادية، وعليه فإن زيادة الثقة والاحترام في علاقات القائد مع المرؤوس ترفع الروح المعنوية وتحل المشكلات والعكس صحيح، وهذا ما أكدته بعض الدراسات السوسولوجية مثل مدرسة العلاقات الإنسانية وتأكيداً ضرورة توفير الجو المناسب للعمل وتنمية العلاقات الإنسانية وتسوية الخلافات بين العمال وتحسين ظروف الأداء لتحقيق روح معنوية عالية لدى أفراد التنظيم أما 17,75% تراها تلعب دور مهم نوع ما في تهدئة الصراع وتحسين الإنتاجية لامتلاك عمال أفكار وخبرات قد تكون طريق لحل مختلف الخلافات.

بينما ترى 28,99% أن نوعية العلاقة القائمة مهما كانت لا تؤثر على زيادة الإنتاجية وليست سبب في تهدئة الصراع والبحث عن حلول تخدم الجميع لصراعات أو ظروف هم ليسوا طرف فيها ولا تعنيهم، لأن مهمتهم الأساسية القيام بالعمل في إطار قوانين تنظم سيره، كما أن الفئة الغير راضية عن سياسة الإدارة في التعامل وحل الصراع وإيجاد طرق تعالج مختلف الصعوبات سببها فئات عمالية إدارية أو تنفيذية تمتلك سلطات ومسؤوليات تفوق إطار مهامهم نتيجة المحسوبية واستغلال نفوذ ومناصب بعض القادة والمشرفين لتحقيق رغباتهم وطموحاتهم المادية والمعنوية.

من النتائج يتبين أن المشاركة في البحث عن حلول تخدم مصالح الجميع وتخفف الصراع والخلافات الموجودة مهما كانت درجتها، وأن التقديرات التي تقدمها الإدارة اتجاه العاملين سواء مشرفين أو عمال تساهم في جعلهم يشرون بالانتماء والسعي لمعالجة مختلف الضغوط باعتبارهم جزء من الوحدة، وكذلك أهمية السياسات المتبعة داخل الوحدة والتي تبرز من خلال الخدمات الاقتصادية والاجتماعية والفكرية التي تقدمها وتعمل فيها على الوفاء بالتزاماتها وأداء مسؤولياتها.

الجدول رقم(33): سبب اللجوء لحل جزئي يرضي الأطراف المتصارعة للحفاظ على زيادة الإنتاج

سبب اللجوء لحل جزئي يرضي الأطراف المتصارعة للحفاظ على زيادة الإنتاج



الاحتمالات	التكرار	ن %
المصالح المتنازع عليها مهمة لكل	72	21,30
ندرة الموارد	57	16,87
لا يمكن حله بأسلوب آخر	85	28,70
الحفاظ على الاستقرار	112	33,14
المجموع	338	100

يتبين في الجدول أعلاه أن سبب اللجوء لاستخدام أسلوب يرضي جميع الأطراف المتصارعة ومنح فرصة للجميع من أجل الأخذ والمشاركة والمساهمة، من أجل زيادة الإنتاجية أن أفراد مجتمع البحث بنسبة 33,14% فتفضل الحل الوسط أو محاولة تحقيق التوازن بين جميع الأطراف المتصارعة من أجل الحفاظ على الاستقرار داخل الوحدة وضمان فئات تقف في جانب زيادة الإنتاج والفعالية واعتبار ذلك مصدر رزقهم، مما يقلل توسع دائرة الخلافات والصراعات أكثر، في حين ترى 28,70% أن الحل الوسط هو الأنسب لعدم وجود حلول أخرى لأن الوقوف ضد الأطراف المتصارعة والصراعات والأسلوب الأوتوقراطي، قد يزيد التوتر ويؤدي إلى انخفاض الفعالية والإنتاجية كما أن الضغط عليهم قد يؤدي إلى نتائج عكسية كتصعيده ليصبح إضراب عام يوقف العمل، كما أن تطبيق الأسلوب الديمقراطي ومهما كان عادل ويحقق المساواة ويتبع القوانين يبقى ذلك في نظر العاملين فيه نوع من التمييز والمحاباة وعدم العدل بين العاملين.

بينما 21,30% تستخدم الحل الذي يرضي ويحقق مصالح الجميع خاصة إذا كانت المسائل المتنازع عليها مهمة بدرجة كبيرة وتمس العامل ومساره المهني مباشرة كالترقية فالترتبة، الخضوع لتكوين من أجل اكتساب المزيد من الكفاءة والخبرة، بينما 16,87% ترجع سبب تفضيلها الحل الوسط إلى ندرة الموارد سواء كانت مواد أولية يصعب أحيانا الحصول عليها خاصة التي تجلب من

دول أوروبية، أو بشرية خاصة التي تعمل داخل ورشة الكي أين الحرارة مرتفعة جدا، ورفض الكثير من الأفراد العمل هناك، وكذلك قسم تحضير العجين أين الغبار ويجب التعامل مع الطين مباشرة. من النتائج السابقة نرى أن أفراد مجتمع البحث يسعون لإيجاد حل يرضي جميع الأطراف المتصارعة، نظرا لأهمية تحقيق الاستقرار والفعالية لذا يفضلون الحل الوسط والتهدئة باعتباره الحل الذي يحقق التوازن، بإتباع نوع من المرونة في التعامل والشدة أحيانا هو النوع المناسب في نظرهم للتعامل مع أطراف الصراع، وتحقيق الفعالية والحفاظ على استقرار الإنتاج.

الجدول رقم(34):يبين علاقة إتباع أسلوب التسوية والتهدئة بزيادة الإنتاجية في المؤسسة

معامل C	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مج %		لا		نعم		أسلوب التهدئة والتسوية زيادة الإنتاجية
			ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
0,031	2	30,33	%44,38	150	%15,38	52	%28,99	98	كثيرا
			%32,84	111	%11,83	40	%21,01	71	أحيانا
			%22,78	77	%06,51	22	%16,27	55	لا يؤثر
			100	338	%33,73	114	%66,27	224	المجموع

يبين الجدول رقم (34) تأثير تطبيق أسلوب التهدئة والتسوية على زيادة الإنتاجية، فقد بينت النتائج المتحصل عليها أن قادة وعمال وحدة الخزف الصحي يميلون ويحبذون أسلوب التهدئة والتسوية كأحد الأساليب المتبعة في تسوية وتهدئة وإدارة الصراع التنظيمي بنسبة 66,27% ويؤثر بنسبة 44,38% على ارتفاع الإنتاج والفعالية في الأداء والاستقرار، منها 28,99% ترى أنه أفضل الأساليب وله تأثير كبير على زيادة الإنتاجية نتيجة اللجوء للتهدئة والتفاهم ومحاولة كسب جميع الأطراف وعدم الميل لطرف على حساب آخر، والبحث على الحلول التي ترضي الجميع، بينما 21,01% تفضل تطبيقه لكنه يؤثر أحيانا على زيادة الإنتاج والأداء وليس دائما ينجح في الحفاظ عليه في أعلى درجاته، أما 16,27% تستخدمه لكنها لا ترى له أي تأثير أو دخل في ضعف أو زيادة إنتاج العاملين باعتبار الأسلوب ليس السبب الرئيسي في حدوث الصراع في نظرهم بل هناك العديد من الأسباب مثل التفوق في العمل، بدل الجهد أكثر للحصول على الامتيازات وغيرها، في

حين تؤكد نسبة 33,73% أنها لا تحبذ التسوية والتهدئة، لأنه قد يتفاقم الخلاف والصراع نتيجة محاولة الحفاظ عليها راكد وكسب الوقت من أجل اختفائه نتيجة عدم اهتمام الإدارة به ووضع سبل وحلول لطلبات العاملين للحصول على رضاهم، لأن 15,38% لا تستخدمه لكنه ترى أنه يؤثر على الإنتاج، لأن التسوية سمة موجودة في طبيعة الإنسان لهذا يبقى العامل يتطلع له رغم أن بعض القادة يرفضون اللجوء إليه، أما 11,83% لا تطبقه لكنها أحيانا تفضل اللجوء إليه كبديل لعدم الدخول في أزمات مالية والخوف من تفاقم الخلافات للمحافظة على الإنتاجية والاستقرار، كما أن 06,51% لا تستعمله وليس له تأثير مطلق على زيادة الإنتاجية.

هكذا يمكن تلخيص كيفية تأثير اللجوء لإتباع أسلوب التهدئة والتسوية على زيادة الإنتاجية

والفعالية كما يلي:

-44,38% ترى تأثير كبير لتطبيق أسلوب التهدئة والتسوية على توازن وزيادة الإنتاجية ويفضلونه كأسلوب سواء كان تأثيره كبيرا أو قليلا على زيادة الإنتاجية، بينما 28,99% ترى أن تطبيقه يزيد التوازن في منح الحوافز والمكافآت وفرض الاحترام والتعاون ومحاولة تحقيق مطالب الجميع وتحسين ظروف العمل وانتعاش وزيادة فعالية الإنتاج، كما يبقى مستمر مهما كان نوع الأسلوب المطبق في حل الصراع لوجود عوامل أخرى تزيد الإنتاج والحصول على الأجر الشهري وكذلك مختلف الحوافز المادية وما يتم بيعه لمنح الحوافز والأجور، وإذا تعرض الإنتاج للتذبذب أو التوقف تتعرض الأجور للتأخر وقد يفقد العاملين عملهم مما يؤثر على الفعالية وزيادة الإنتاجية.

-33,73% لا تلجأ لاستخدام أسلوب التسوية والتهدئة وقد نفضل تطبيق القوانين والمراسيم التي تنظم عمل الوحدة وتسيير الإنتاجية والحفاظ على الفعالية والاستقرار، لكن منها نسبة 32,84% ترى أنه يؤثر أحيانا على زيادة الإنتاجية اعتباره أسلوب يحقق التوازن بين مختلف الأساليب الأخرى لأن يجمع بين القوة والتعاون فأحيانا تكون مراقبة ومتابعة وأحيانا أخرى تعاون ومساعدة لأجل ضمان الاستقرار والعدالة داخل المؤسسة.

وعليه نجد أن قيمة كاي<sup>2</sup> تساوي 30,33 للدلالة الإحصائية لمعامل التوافق تساوي (3,069) وهي قيمة أكبر من قيمة كاي المجدولة، والتي تساوي (5,99) عند درجة الحرية 2 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى 0,05 التي تؤكد وجود علاقة بين استخدام أسلوب التهدئة والتسوية في إدارة

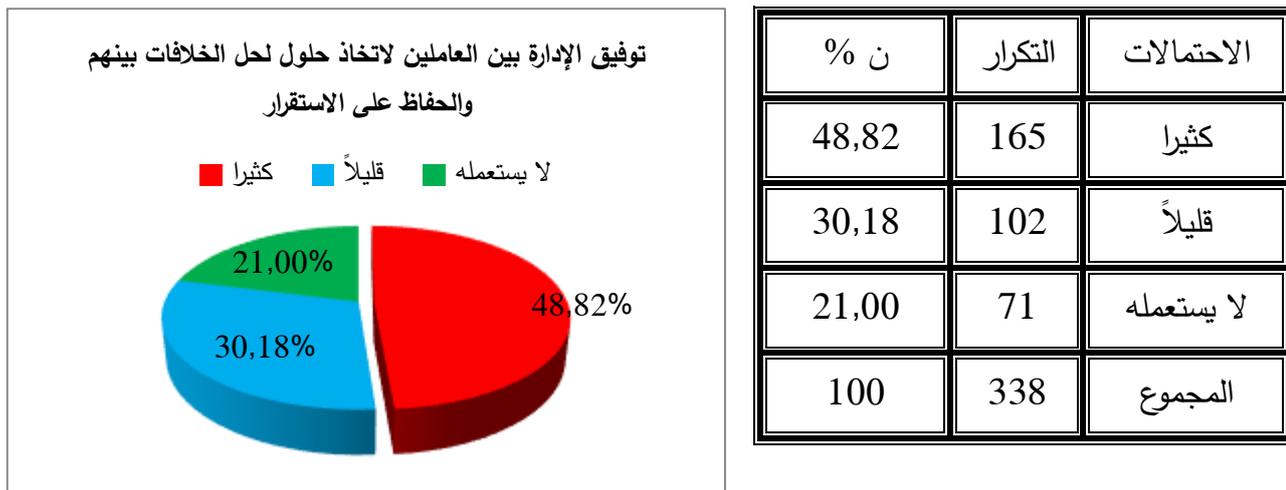
الصراع التنظيمي وزيادة الإنتاجية، من خلال حرص المؤسسة على استعمال طرق التقاوم وحل المشاكل بالطرق السلمية، وضع إطارات وعمال ذوي كفاءة وخبرة مخصصين للبحث في طرق تنظيمية تعمل عن حل الخلافات قبل تأزمها، من خلال تدريبهم على طرق التعامل، دراسة الأسباب ووضع الحلول تنمية روح التعاون والإبداع عند العاملين.

أما درجة التوافق بينهما فهي درجة منخفضة عند (0,031)، مما يثبت عدم ارتباط أسلوب التهذئة والتسوية كأسلوب يؤثر في زيادة الإنتاجية.

ثالثاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة: تأثير إتباع أسلوب التوفيق (التعاون) في

إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة فعالية تدفق المعلومات في المؤسسة.

الجدول رقم(35):سعي الإدارة للتوفيق واتخاذ حلول لخلافات العاملين والحفاظ على الاستقرار

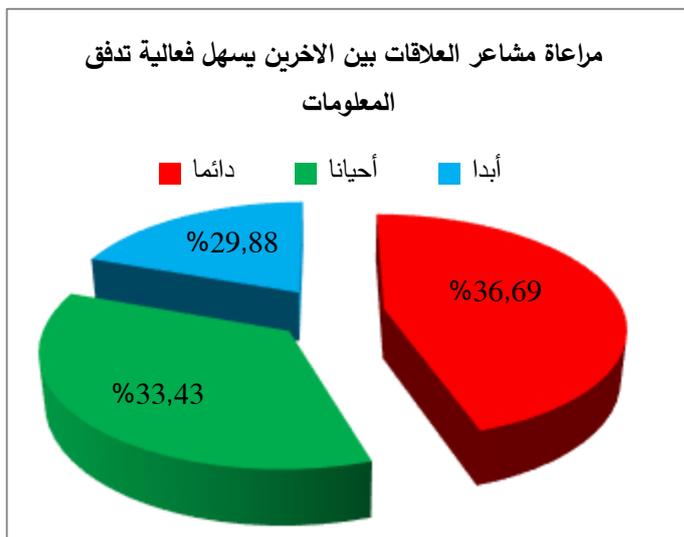


نلاحظ من الجدول أن 48,82% من مجتمع البحث يرون أن الإدارة تلجأ لمشاركة والتسوية وتهذئة جماعات العمل في البحث عن الحلول التي تعترضهم أثناء تأدية العمل للحفاظ على أداء العاملين والاستقرار، لأن المشاركة والتعاون ومحاولة التوفيق وإحداث التوازن لجعل الأطراف بعيدة عن تلك الخلافات يساهم في تخفيض معدل الصراع والمشاكل، مما يؤدي لتلاشي وعدم استمرارية التكتلات، لأنه حسب المقابلات يكون أحيانا اللجوء للتظاهر بعدم المبالاة بما يحدث، واعتبارها مجرد خلافات ليس لها أسس صحيحة لوجود قوانين تضبط العمل وكيفية الحصول على المطالب والحوافز أسلوب يؤدي لضعفها أو تلاشيها، إذا كانت لا تمس الأمور التنظيمية لعاملين والمؤسسة

بشكل مباشر، أما 30,18% قليلا ما تلجأ الإدارة لطلب مساعدة العاملين لإيجاد حلول جذرية للأمور المستعصية، من خلال القيام بمشاركة نوعية المشكلة لاقتراح حلول من الجميع ومعرفة الحل الأنسب لحلها، بينما 21,00% ترى أنه أبداً ضروري اللجوء لتفويض ومشاركة الإدارة لخططها وأساليبها في كيفية تسيير وحل الصعوبات مع كل العاملين، بل تلجأ أحيانا للمسؤول المباشرة أو المشرف لا أكثر، وذلك في حالة عدم إيجادها حل دون تدخل المدير المباشر في مناقشة أو البحث عن الحلول للخلافات بين العاملين أو صعوبات العمل.

من خلال النتائج تبين أن الإدارة تسعى كثيرا للتعاون ومشاركة العاملين البحث عن الحلول للصعوبات التي تعترضهم، ومحاولة توفير بيئة عمل مناسبة للمحافظة على الاستقرار، من خلال الحرص على إرضاء اهتمامات الآخرين وتجاهل الخلافات، بدلا من المخاطرة بمواجهتها والتوفيق لتحقيق رغبات الجميع.

الجدول رقم (36):مراعاة المشاعر والعلاقات مع الآخرين يسهل انتقال المعلومات وتحسين الفعالية



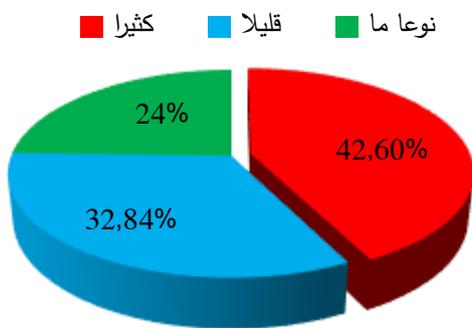
الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيرا	124	36,69
قليلا	101	29,88
لا	113	33,43
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن 36,69% يفضلون كثيرا مراعاة مشاعر الآخرين وتنمية العلاقات بينهم لتحسين فعالية الأداء وسهولة الاتصال وتبادل المعلومات، بينما 33,43% من مجتمع الدراسة فضلوا الحياد بإجاباتهم بأنه ليس هناك مراعاة للمشاعر والعلاقات غير الرسمية مع بعضهم البعض نوعا ما، لأن كل عامل لديه عمل مطالب به ولا يجب أن تسيطر المشاعر والعلاقات الشخصية على التنظيم داخل المؤسسة، كما أن الكثير منهم فضل عدم إبداء الأسباب لعدم مراعاة الوحدة للمشاعر والعلاقات بينها وبينهم وفضلوا البقاء على الحياد وعدم إعطاء رأيهم حول تقييم الإدارة

مشاعرهم وتنميتها علاقات التعاون بينهم، أما 29,88% ترى أنه قليلا ما يتم مراعاة شعور الآخرين وتحسين العلاقات بين مختلف الفئات المهنية خاصة بين الإداريين والمهنيين. من خلال تحليل النتائج السابقة نرى أن العلاقات العمالية ذات أهمية كبيرة داخل الوحدة لتحسين الفعالية، وسهولة انتقال المعلومات بين مختلف الهيئات التنفيذية والإدارية، كما يبين ضرورة المورد البشري ومشاعره ومختلف العلاقات التي يكتسبها داخل الوحدة، باعتباره القاعدة الأساسية لها وأن كل فرد له مركزه ودوره في التنظيم العام، وحتى يكون تكامل في أداء المهمات يجب عليها مراعاة مشاعر كل طرف والحفاظ على العلاقات الطيبة بينهم، مما يقلل الأشكال الصراعية التي يفتعلها العمال للتعبير عن التذمر والمشاكل التي يعانون منها والمرتبطة خاصة بالبيئة الداخلية للوحدة وتمتد للمحيط الخارجي أحيانا.

الجدول رقم (37):تنظيم لقاءات دورية لمناقشة المشكلات بأسلوب مقبول بين العاملين وزيادة كفاءة الأداء

تنظيم اجتماعات دورية لمناقشة المشكلات بين العاملين  
وزيادة كفاءة الأداء

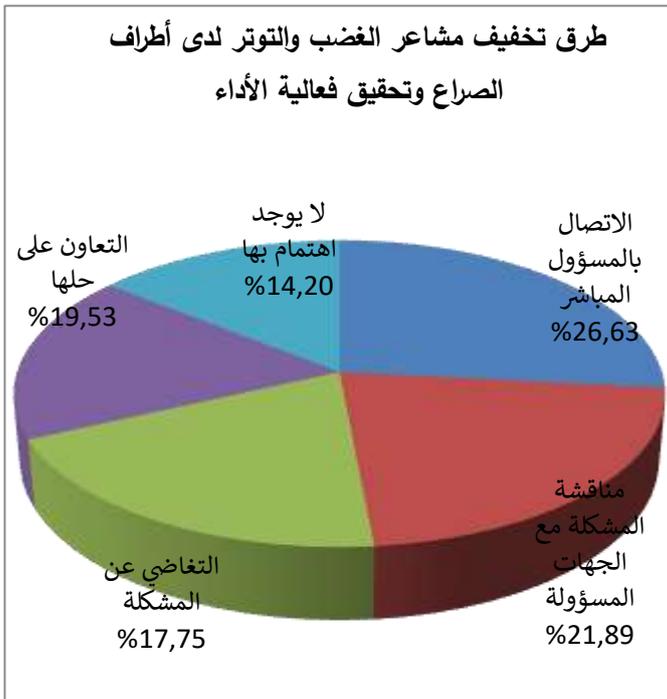


الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيرا	144	42,60
قليلا	111	32,84
نوعا ما	83	24,56
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن 42,60% صرحوا بأن هناك تنظيم لقاءات دورية بين المسؤولين والعاملين على مستوى مختلف المصالح والورشات الإنتاجية، وتحاول فصح المجل للقاءات وطرح الانشغالات ومنح الفرصة للعاملين من أجل التعبير عن طموحاتهم في تطوير العمل وإنتاج الوحدة لا تميل إلى تنظيم لقاءات بين العاملين والمشرفين، من أجل حل المشكلات ومناقشة الصعوبات التي تعترضهم، بينما 33,43% ، تقابلها 32,84% عبرت بأنه قليلا ما يميل عمال المؤسسة لاستطلاع الرأي فيما بينهم وتقديم اقتراحات حول طريقة العمل، ويرجع ذلك حسب المقابلات التي تمت معهم العمل واضح ويجب إتباع واحترام نظام وقواعد العمل.

من النتائج نستنتج أن تنظيم لقاءات من أجل استطلاع الرأي وحل الصعوبات تعبر نادرة باعتبارها وحدة صناعية، وأغلبية الصعوبات التي تعترض كل ورشة أو قسم يتم حلها تحت إشراف مشرف الورشة، وإذا تجاوزت المشكلة صلاحياته يتم نقلها مباشرة بتقرير لرئيس القسم أو المصلحة وصولاً للسلطة العليا، ويرجع سبب ارتفاع إجابات العاملين بعدم تنظيم الوحدة لقاءات معهم إلى أنه هناك قوانين تنظم سير العمل وحل المشاكل، كما أنه هناك استثمارات توزعها الوحدة أحياناً لاستطلاع الرأي ومعرفة ما يدور بين العاملين، كاستطلاع الرأي مثلاً حول أهمية بقاء المطعم والحصول على الوجبة اليومية، أو الحصول عليها في شكل منحة مالية، مما يعطي فرصة للعاملين بتقديم اقتراحات وتفسيرات حول مختلف القضايا التي تهمهم، وهذا ما يرفع الروح المعنوية ويساهم في الكشف عن وجود خلافات أو نزاعات بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة.

الجدول رقم (38): طرق تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لأطراف الصراع وتحقيق فعالية الأداء



الاحتمالات	التكرار	ن %
الاتصال بالمسؤول المباشر	90	26,63
مناقشة المشكلة مع الجهات المسؤولة	74	21,89
التغاضي عن المشكلة	66	19,53
التعاون على حلها	60	17,75
لا يوجد اهتمام بها	48	14,20
المجموع	338	100

نلاحظ أن 26,63% من تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع وتحقيق فعالية الأداء يتبعون السلم الإداري بالاتصال بالمسؤول المباشر، وتعريفه بالصعوبات أو المشاكل الموجودة داخل القسم، من أجل اتخاذ الإجراء المناسب لحل تلك المشكلة أو إيصالها للجهات المسؤولة، بينما 21,89% منهم يفضلون مناقشة المشكلة مع الأطراف التي تكون طرف فيها من

أجل معرفة أسبابها أو المطالب التي يرغبون في تحقيقها، مما أدى بهم لإحداث خلافات قد تتحول لصراعات تتجاوز المصلحة التي حدثت فيها، أما 19,53% أجابوا أنهم يتعاضون عن مختلف الخلافات وعدم إعطاءها قسم كبير من الاهتمام، خاصة إذا كانت عبارة عن بعض الإشاعات التي تنتشر بين العاملين كعدم توفر الأجرة الشهرية لعلم الجهات المختصة بتوفر الموارد المالية لذلك في حين أن 17,75% يرون ضرورة إيصالها مباشرة للجهات العليا للخوف من تقاومها وحتمية علم الإدارة العليا بأي بؤار خلاف أو صراع، من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة لمواجهته لكن 14,20% لا ترى لا داعي للاهتمام بما يحدث من صراعات، خاصة إذا كان الأمر بعيد عنها لا يعنيتها، لأن المهم عندها القيام بالمهام الموكلة لهم والحصول على العوائد المادية مقابل ذلك.

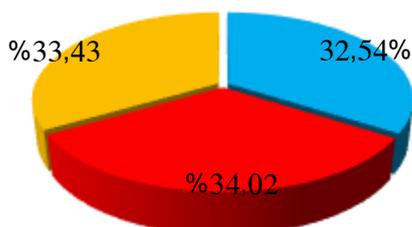
من خلال النتائج تعمل وحدة الخزف على احترام التسلسل الوظيفي، من خلال تدريب العاملين فيها للجوء للمسؤول المباشر في أي مشكلة تعترضهم وتكريسها مبدأ العلاقات الإنسانية الجيدة حيث أشارت معظم المقابلات بقيام المشرف والقائد المباشر بالاجتماع الرسمي مع الأطراف المتنازعة وفي حالة وجود مشكلة تمس الجميع، وإتاحة الفرصة لهذه الجماعات لعرض وجهات نظرها وبحث الاختلافات بينها، ولا يسمح القائد هنا لمناقشة الصواب أو الخطأ، وإنما النقاش فقط حول تحديد المشكلات والحلول الممكنة لها للتخفيف منها، مما يجعل الأسلوب أكثر فاعلية عندما يتم تحليل الخلاف بشمولية والعمل على توضيح النقاط المشتركة، وتقديم اقتراحات أخرى لحله غير أنه حسبهم يتطلب هذا الأسلوب الالتزام فترة من الزمن لمعرفة المشكلات وأسبابها وكيفية حلها.

الجدول رقم (39): حث أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للتوفيق بينهم وزيادة الأداء

حث أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول للتوفيق

بينهم وزيادة الأداء

نوعا ما      قليلا      كثيرا



الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيرا	115	34,02
قليلا	110	32,54
نوعا ما	113	33,43
المجموع	338	100

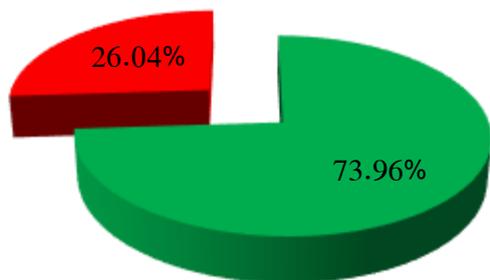
يتضح من الجدول أن هناك تقارب بميل القادة والمشرفين في وحدة الخزف الصحي إلى الحث على تقديم بعض التنازلات ومحاولة التوفيق بين أطراف الصراع، من أجل المحافظة على حسن سير العمل والأداء، حيث أن 34,02% تميل كثيرا إلى إتباع سياسة الحث والوقوف بين أطراف الصراع للتوفيق من أجل إيجاد حلول للمشاكل والصراعات التي تحدث بينهم، ووضع خطط وأساليب لتسويتها قبل خروجها عن الحد المعقول، بينما 33,43% تراها نوعا ما يسعون لحث والتوفيق بين أطراف الصراع لإيجاد الحلول والمحافظة على فعالية الأداء، أما 32,54% فترى أنه قليلا ما تهتم الوحدة بالتوفيق بين أطراف الصراع وحثهم على تقديم تنازلات لحل الصراع. تظهر النتائج أن أفراد مجتمع البحث يفضلون حث بعضهم البعض على تقديم تنازلات لإحداث توفيق بين أطراف الصراع، وحسب المقابلات هناك العديد منهم يحبذون خلق نوع من التوازن بين مختلف المطالب، سواء كانت بين العاملين مع بعضهم البعض، أو بينهم وبين العاملين معهم في مختلف الورشات والمصالح، من أجل السيطرة على أسباب الصراع ووضع في الحد المعقول، أو توظيفه لمصلحة الأطراف المختلفة.

الجدول رقم (40): تعيين هيئة محايدة خارجية تتولي التوفيق بين أطراف الصراع وتحقيق الفعالية

الاحتمالات	التكرار	ن %
تقديم حلول داخلية	80	23,67
وجود قوانين لذلك	68	20,12
الاستماع للآراء المختلفة	91	26,92
أخرى تذكر	11	03,25
المجموع ج	250	73,96
نعم	88	26,04
المجموع	338	100

تعيين هيئة محايدة خارجية تتولي التوفيق بين أطراف الصراع وتحقيق الفعالية

لا نعم

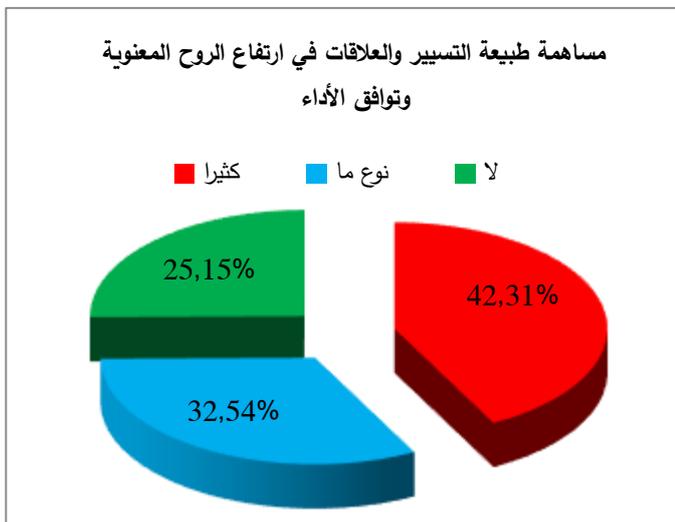


تبين البيانات الواردة في الجدول رقم (40) رفض أفراد مجتمع البحث تعيين هيئة محايدة تتولي التوفيق بين أطراف الصراع وتحقيق الفعالية مع بعضهم البعض، وتبقى مشاكل في حدود المؤسسة

ومن أسرارها، بنسبة 73,96% وترجع أسباب رفضهم نظرا لضيق الوقت وخطورة انهيار الإنتاج داخل الوحدة قبل أي تدخل خارجي كما أنها أمور داخلية تهم الوحدة وعمالها، ولا يجب تركها لمؤسسات أخرى لحلها، منهم 26,92% يلجئون للاستماع لمختلف المشاكل ووضع طرف يمتلك خبرة محايد من مصلحة أخرى لحلها، بينما 23,67% تفضل تقديم حلول وتوصيات تساهم في حلها وإبقاء في حد معقول للمحافظة على فعالية الأداء، بسعيها لتقوية العلاقات الإنسانية والثقة والتعاون بين مختلف جهات الصراع، كإستراتيجية تساعد في إنقاص أسباب النزاعات وخلق روح التعاون وتفضيل المصلحة العامة للجميع على المصلحة الخاصة، في حين 20,12% تسعى لإبراز النقاط والآراء المختلفة بينهم وأهم النقاط المشتركة، التي يمكن أن تحقق تهدئة وتسوية النزاع في أقل وقت ممكن بإتباع القانون الداخلي للوحدة، بينما 03,25% تلجأ لتلبية المطالب إذا كانت في الحد المعقول أو عدم الاكتراث كثيرا لما قد يحدث خاصة في مسائل لا تتعلق بالعمل...الخ لكن 26,04% تحبذ اللجوء لتعيين هيئات لحله وزيادة فعالية التنظيم باعتبارها أمور قد تحدث ويمكن حلها مع أطراف خارجية تمتلك خبرات في التعامل مع كل أنواع الخلافات والصراعات.

يعتبر التوفيق وسيلة من وسائل التسوية السلمية للمنازعات بسعي أطراف الصراع لإيجاد حلول توافقية للنزاع القائم، واللجوء أحيانا إلى تعيين لجان داخلية محايدة تكون مهمتها التدقيق والتحكيم والبحث في مختلف جوانب موضوع النزاع، من خلال إعداد تقارير مفصلة تتضمن اقتراحات وحلول لتسوية نهائية للصراع.

الجدول رقم (41): مساهمة طبيعة التسيير والعلاقات في ارتفاع الروح المعنوية وتوافق الأداء



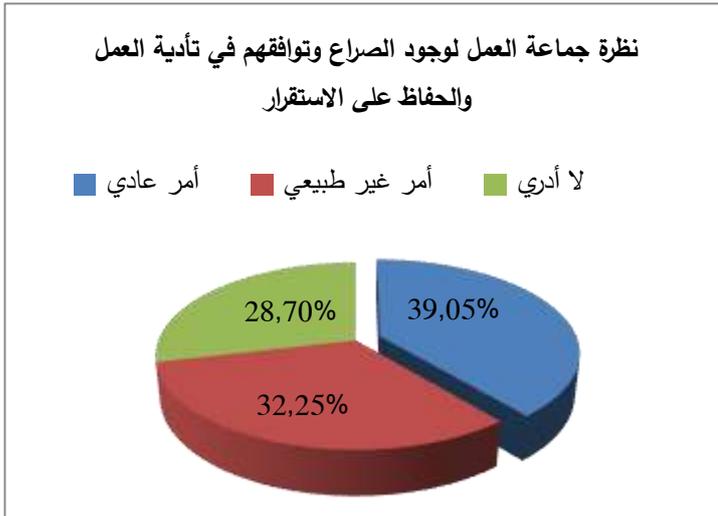
الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	143	42,31
نوع ما	110	32,54
لا	85	25,15
المجموع	338	100

نلاحظ من البيانات أن طبيعة التسيير المتبع ونوعية العلاقات القائمة بين العاملين في المؤسسة تؤثر على مستوى الروح المعنوية والأداء الوظيفي للعمال، فالعلاقة التي تربط القائد بمرؤوسيه في مواقف العمل تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو قادتهم ومشرفيهم، وهذا ما تظهر نتائجه على أداء العامل واستقراره في عمله، وبالرغم من اختلاف رتبة العاملين داخل وحدة الخزف الصحي فإنهم جميعا وجدوا من أجل الهيكل الإنتاجي، فالعامل الذي بالورشة والقائد المسئول عنه كل منهما يكمل الآخر عن طريق التعاون والانسجام بنسبة 42,31%، ولقد عبرت النسبة عما أظهرته الحوارات حيث عبر أغلب الذين تم إجراء مقابلات معهم بأن العلاقة السائدة مع الرؤساء المباشرين أثناء العمل علاقات حسنة مبنية على التعاون والاحترام المتبادلين، فالقائد يسعى للحفاظ على العلاقات الطيبة والحسنة مع مرؤوسيه ويساعدهم في حل مشاكلهم، ويسمح لهم بتقديم وجهات نظر، ويترك لهم المجال لحرية التصرف في أداء واجباتهم مما يجعل مشاعر الارتياح تنتشر بينهم.

أما 32,54% ترى أن نمط التسيير القائم على التشجيع المعنوي وتوفير الظروف الملائمة يساهم نوعا ما في تحسين وتوافق الأداء بين العاملين، كما أن تواجد قائد يقوم بمهامه يعني تجنب الصراعات الحادة التي تعطل العمل وتجعل العامل يشعر بالاستياء والتذمر، بينما 25,14% يقرن أنه قليلا ما يساهم نمط التسيير للقائد رفع الروح المعنوية، ويفسرون أن وجوده يجعلهم يخضعون لرقابة صارمة، خصوصا إذا كان القائد غير متسامح مع أخطائهم، وأغلبية هؤلاء قد تعرضوا لإجراءات عقابية كالإنذارات الشفهية أو الكتابية، أو التوقيف عن العمل لمدة معينة، وأثبتت المقابلات مع بعض القادة أن هؤلاء ارتكبوا أخطاء لا يمكن التغاضي عنها في نظرهم، أما الذين عبروا عن تعرضهم للعقاب فيرون أنها حقرة وعدم الثقة في قدراتهم، مما أدى لوجود علاقات سيئة وغير جيدة بسبب الرقابة الصارمة والمتابعة اللصيقة التي يمارسها القادة في العمل، والتي تؤثر عليهم وتسبب لهم الإحراج، كما أنه لا يسمح لهم بالتعبير عن وجهات نظرهم والإدلاء بمقترحاتهم وحل مشاكلهم، مما أدى إلى نفورهم وعدم رضاهم على النمط الذي يسير به القائد مجموعته.

عليه فإن نمط التسيير المتبع في وحدة الخزف الصحي والعلاقات الطيبة المبنية من العوامل الأساسية في ارتفاع الروح المعنوية للعمال، ولوحظ أثناء إجراء الدراسة أن العمال يختلفون في تصورهم لدور القائد في ورشات العمل، لأن بحضوره يتبادل العمال المعلومات والأوامر، بشكل يختلف عند غيابه مما يعني بأنه لا يمكن التنبؤ بسلوك العاملين بشكل دقيق.

الجدول رقم (42): نظرة جماعات العمل لوجود الصراع وتوافق تأدية العمل والحفاظ على الاستقرار



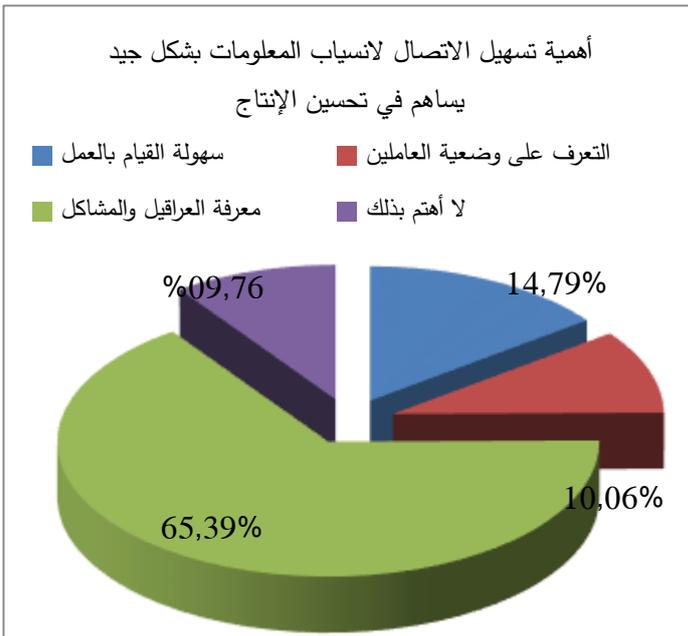
الاحتمالات	التكرار	ن م %
أمر عادي	132	39,05
أمر غير طبيعي	109	32,25
لا أدري	97	28,70
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن 39,05% ترى حدوثه أمر عادي لا بد منه نتيجة الاختلافات التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية والنفسية...الخ، أما 32,25% من المبحوثين يرون أن وجود صراع بين جماعات العمل غير ملائم يؤدي إلى عدم توافق أدائهم، مما يؤكد أن الصراع حالة استثنائية لا بد من حدوثها، وعلى العاملين والمؤسسة العمل على وضع أساليب تساهم في تجاوزه أو العمل على إبقائه في الحد المعقول الذي يضمن السير الحسن للعمل، والمحافظة على إنتاجية الوحدة ومداخل عمالها، وهذا ما اعتمدت عليه المدرسة الكلاسيكية الذي اعتبرته مرض لا بد من علاجه، بينما 28,70% لم يستطيعوا الميل لأي رأي، أو بتعبيرهم أنه عادي وغير عادي يخلف إيجابيات وسلبيات حسب طبيعته والظروف التي يحدث فيها وأسبابه...الخ، ولقد عبروا أثناء المقابلات معهم بأنه إذا كان صراع أفكار وأراء فإنه يصبح عادي، لكن إذا كان صراع من أجل الأهداف والمصالح خاصة مثلا فإنه يصبح غير عادي ومكروه.

من النتائج السابقة يتضح أن الصراع مهما كان فإنه يعتبر أمر عادي حتى ولو حقق إيجابيات أكثر يبقى من العمليات الإدارية التي قد تؤدي إلى تطور المؤسسات وانتعاشها، أو إلى تدهورها وانهارها، حيث أن اهتمام العاملين بالصراع وإدارته يجعلها تواجه الأهداف المتناقضة، الأمر الذي يستلزم منها البحث على أساليب معالجته بهدوء ومتابعة جيدة.

الجدول رقم (43): أهمية تسهيل الاتصال لانسياب المعلومات جيدا يساهم في تحسين الإنتاج

الاحتمالات	التكرار	ن%
سهولة القيام بالعمل	50	14,79
التعرف على وضعية العاملين	34	10,06
معرفة العراقيل والمشاكل	221	65,39
لا أهتم بذلك	33	09,76
المجموع	338	100

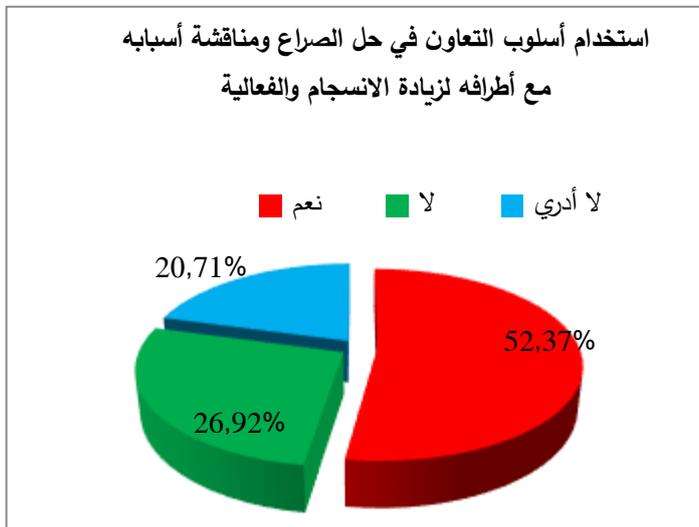


بينت 65,38% أن الاتصال والاحتكاك مع العاملين في مختلف الهيئات التنظيمية يتيح لهم التعرف والاطلاع على مختلف المشاكل والصعوبات التي قد تعترض القيام بالعمل أو تحقيق الزيادة في الإنتاج، بينما 14,79% أن تسهيل الاتصال الجيد وتدفق وتوفير المعلومات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية يساهم بشكل كبير في زيادة الارتياح في العمل والرضا والقيام بالأعمال الموكلة لهم وهذا ما جاءت به نظرية ليكرت بتحديد علاقات العامل مع زملائه، كأحد العوامل المؤثرة في الرضا وزيادة الإنتاجية أو العكس لأن الاتصال الدائم يساهم في تكوين تنظيم غير رسمي بقواعد خاصة يحترمها الأفراد واتصالات غير رسمية عن طريق قائد واحد يكون أحد أفراد الجماعة، أما 10,06% يرون أن الاتصال وسيلة لمعرفة ما يدور في كواليس الأقسام الإنتاجية والورشات والإدارية، ومختلف الإشاعات التي تنتقل بين العاملين حول وضعية المؤسسة المالية والإدارية، وما يحدث من صراعات واختلافات بين الهيئات العليا، وما قد يتم توزيعه والحصول عليه من ترقية وعلاوات أو عقوبات وغيرها، وهذا ما يفسر اهتمامهم بزملائهم وما يحيط بهم سواء لمعرفة ما يدور أو تطفل منهم على أخبار الآخرين، أما 09,76% ترى أنها لا تهتم بنوعية الاتصال أو ما يدور داخل الوحدة، خاصة إذا كان لا يرتبط بعملهم بشكل كبير وأنه ليس هناك أبدا أهمية للاتصالات التي تحدث بين العاملين، باعتبار حتمية أداء العمل تستدعي ضرورة نشر المعلومات بطرق إدارية وتنظيمية تبين كيفية تأدية كل فرد عمله.

توصلت النتائج أن اللجوء لاستعمال الاتصال من طرف أفراد مجتمع البحث يكون لتسهيل أداء مهامهم، ومعرفة مختلف الصراعات والخلافات الدائرة، والتي قد ترتبط بعملهم وتقديرات المصالح العليا لذلك، وتنتج عنها إما مكافآت تحفيزية أو التعرض للضغط وإجراءات عقابية باتخاذ جهات معينة قرارات مصيرية دون الرجوع إليهم، وهذا ما يفسر اهتمامهم بالاتصال كعملية مستقلة لها وسائلها الخاصة (تعليمات ورقية، هاتف، رسالة من المشرف المباشر... الخ)، تنشط تفاعل نقل المعلومات مهما كانت بسيطة أو معقدة من عامل لآخر في نظرهم.

الجدول رقم (44): استخدام التعاون لحل الصراع ومناقشة أسبابه لزيادة الانسجام والفعالية

الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	177	52,37
لا	91	26,92
لا أدري	70	20,71
المجموع	338	100



أكدت 52,37% من أفراد مجتمع البحث أن المعاملة الجيدة دائما لها دور كبير في تنمية تعاون العمال مع بعضهم البعض والتوفيق بينهم، وتسهيل تدفق المعلومات وعدم إخفائها، وهي من الدوافع التي تشجعهم على تحسين وزيادة الإنتاج وترك الخلاف، بينما ترى 26,92% أنه أحيانا تكون المعاملة الحسنة سبب في زيادة التعاون والابتعاد عن الصراعات وزيادة الفعالية، والارتياح في مكان العمل ووجود سهولة نوعا ما في انسياب المعلومات بين مختلف الهيئات الإدارية والإنتاجية، أما 20,71% ترى أن أسلوب التعاون بين العاملين لا يكون أبدا سبب لنجد الصراع مع بعضهم البعض وتسهيل تدفق المعلومات بينهم وبين الإدارة العليا، وليس لها تأثير على تعاون أفراد جماعات العمل واختفاء الصراع.

من خلال التحليل نلاحظ أن العلاقات والمعاملة الجيدة بين العمال والقادة تساعد على زيادة الإنتاج والأداء، وتنمية الشعور بالتعاون والمسؤولية، وتحسين العلاقة بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف

المؤسسة معا وتسهيل تدفق مختلف المعلومات، مما ينمي إحساس بأن المؤسسة ملك للجميع وهم جزء واحد لا يتجزأ منها بزرع روح المحبة والإخاء وزيادة الإنتاج، لكن دون تجاوز أو الإخلال بالقوانين والحدود التنظيمية، لأن بعض القادة أحيانا يظنون أن تحسن العلاقة بينه وبين العاملين تعتبر نوع من الضعف وتخليه عن المسؤولية والصرامة.

الجدول رقم (45): يوضح العلاقة بين استخدام أسلوب التوفيق بتسهيل انسياب المعلومات

معامل التوافق C	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مج %		لا		نعم		أسلوب التوفيق
			% ن	ت	% ن	ت	% ن	ت	
0,431	2	205,33	46,75	158	16,27	55	30,47	103	كثيرا
			34,32	116	13,31	45	21,01	71	قليلًا
			18,93	64	05,92	20	13,02	44	لا يؤثر
			100	338	35,50	120	64,50	218	المجموع

من الجدول نجد 30,47% يؤكدون استخدامهم كثيرا التعاون كنمط يسهل تدفق المعلومات في مختلف الاتجاهات التنظيمية ويلاءم زيادة التوفيق بينهم، وحل المشاكل وتفادي الخلافات التي تعترض طرق العمل وإيصال وعرض المعلومات الخاصة بالعمل، لكن توجد ضمنها فئة ترفض استخدامه، لأنه حسبها يؤثر كثيرا في تدفق المعلومات ويؤدي لانتشار الإشاعات وتفتشي الأسرار المهنية، بينما 21,01% تؤكد بالرغم من استخدامه قليلا إلا أن تدفق المعلومات قد يكون بشكل متوسط، أما 13,02% تلجأ للتعاون لكنه لا يؤثر على طرق تدفق المعلومات لوجود مراسيم وتعليمات تنظيمية تنظمها، كما أن 05,92% لا تستخدمه ولا يؤثر أبدا على المعلومات التي يتلقاها العاملين لأن القوانين واضحة ومنظمة وكل شخص يقوم بعمله حسب المصلحة والسلوك الذي ينتمي إليه.

بهذه النسب نوضح علاقة التأثير بين استخدام أسلوب التوفيق وتدفق المعلومات في الوحدة :

أن 64,50% ترى أنها تستخدم أسلوب التوفيق والتعاون لتسهيل انتقال المعلومات والتعليمات بين العاملين، تقابلها 46,75% ترى أن تدفق المعلومات يكون بشكل كبير وبصورة جيدة داخل الوحدة وعدم تخزين المعلومة والعمل على استعادة الجميع منها لتحقيق التعاون والرضا بينهم، حيث نجد

ضمنها نسبة 30,47% أجابت بأن التوفيق الأسلوب الأنسب لزيادة تدفق المعلومات كثيرا، غير أن 16,27% لا تستخدمه ولا تلجأ إليه لكن ترى أن هناك تدفق للمعلومات بشكل كبير جدا يساهم في المحافظة على التعاون والفعالية في العمل.

35,50% أجابوا أنهم لا يستخدمون أسلوب التوفيق للحفاظ على المعلومات والاستقرار والفعالية في الأداء، تقابلها 34,32% ترى أن تدفق المعلومات بين الفئات العمالية والمصالح الإدارية والإنتاجية يكون بشكل قليل، خاصة 21,01% ترى أن تستخدم نمط التوفيق بين العاملين، رغم أن تدفق المعلومات يكون قليل، بالمقابل أجابت 13,31% أنها لا تلجأ له لكن رغم ذلك فإن هناك انسياب قليل للمعلومات بين العاملين، مما قد يؤثر على الأداء والرضا والروح المعنوية للعاملين لوجود تأخر في وصول المعلومات بشكل صحيح، مما يؤدي للتأخر في تأدية المهام أحيانا.

18,93% ترى أن استخدام أسلوب التعاون في إدارة الخلافات والصراعات بين العاملين لا يؤثر على نوعية وأسلوب تدفق المعلومات، حيث ترى نسبة 13,02% أنها تستخدم لكنه لا يكون سببا في تسهيل تدفق المعلومات أو تعطيلها، لأن هناك معلومات يكتسبها العامل بالخبرة والممارسة ومعلومات تكون تنظيمية وروتينية وضمن مراسيم وقوانين الوحدة، كما أن الوحدة تقوم بنشر مختلف المعلومات الخاصة بالعمل أو العاملين كالترقية وغيرها في لوحة الإعلانات الخاصة بالوحدة، أو قد تنتقل عبر الشائعات... الخ، في حين أن 05,92% لا تميل لأسلوب التعاون كما أن لا ترى تأثير ذلك على نوعية وطريقة تدفق المعلومات داخل الوحدة.

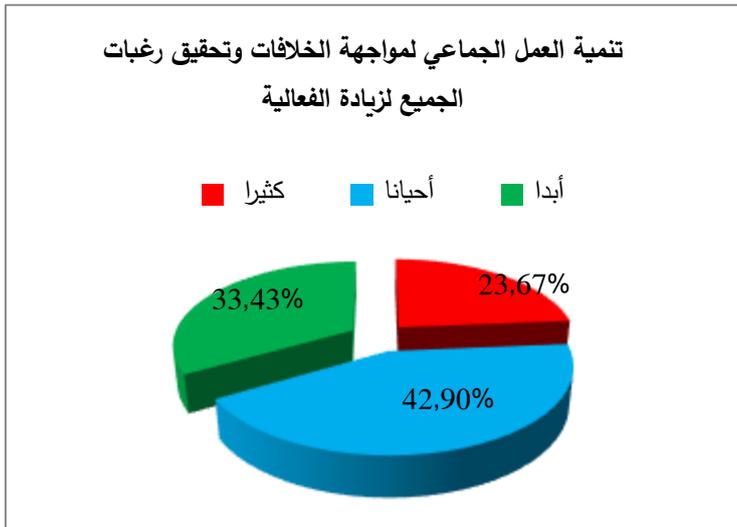
وعليه نجد أن قيمة كاسم<sup>2</sup> للدلالة الإحصائية تساوي (205.33)، وهي قيمة أكبر التي تساوي (05,99) عند درجة الحرية 2 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي يمكن القول أنه توجد علاقة مرتفعة بين إتباع أسلوب التوفيق، وتحقيق تدفق عالي للمعلومات بين العاملين ومستوى التوافق الدلالة 0,431، وهي علاقة متوسطة بين أسلوب التهذئة والتسوية في تسهيل انسياب المعلومات.

هكذا نرى من الجدول رقم (45) أن المؤسسة تحرص على تطبيق وإتباع أسلوب التوفيق من أجل تحقيق فعالية في الحصول على المعلومات وتدفعها في مختلف الاتجاهات داخل المستويات التنظيمية، مما يسهل عملية إدارة الخلافات والصراعات بين العاملين ويجعل وقوعه وحدوثه أمر محدود ويحل بطريقة سهلة، وبالتالي يكون أسلوب التوفيق أفضل الأساليب التي

تستخدمها في إدارة الصراع التنظيمي، بتفعيل دور الاتصال في ربطه بين أفراد مجتمع الدراسة ومختلف مصالح المؤسسة الإدارية منها والتنفيذية.

رابعاً- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الرابعة: تأثير استخدام أسلوب المجابهة (المواجهة) في إدارة الصراع التنظيمي على فعالية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة.

-الجدول رقم (46): تنمية العمل الجماعي لمواجهة الخلافات وتحقيق رغبات الجميع لزيادة الفعالية

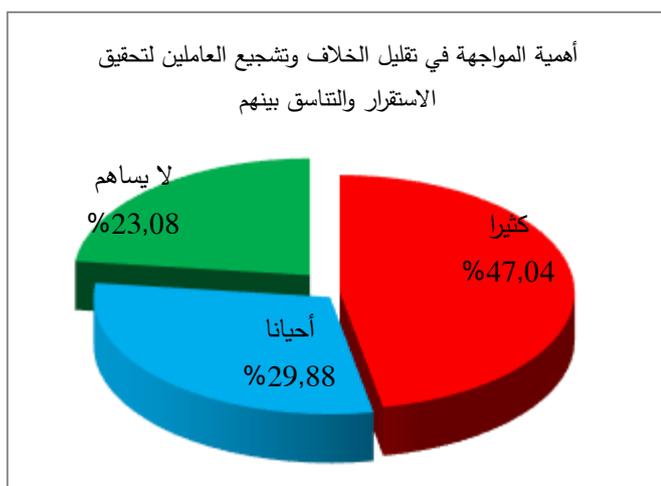


الاحتمالات	التكرار	ن %
كثيراً	80	23,67
أحياناً	145	42,90
أبداً	113	33,43
المجموع	338	100

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أحياناً يفضلون مجابهة الخلافات، والتدخل بأسلوب إبداء الرأي والمواجهة والتعبير عن الآراء بأسلوب يفضي الخلاف والصراع ويفسح المجال للآخرين لتحقيق الرغبات وزيادة الفعالية بنسبة 42,90%، ويرجع السبب حسب بعضهم لشعورهم بمواجهة نفس المشاكل (المصير المشترك)، وأن فسح المجال للمواجهة يظهر الاختلافات والصعوبات ويبرز بداية حدوث الصراع قبل وقوعه، بينما 33,43% لا تحبذ أبداً مواجهة الزملاء لأجل توضيح أسباب الخلاف واتخاذ القرار المناسب وتفضل الاحتفاظ بالمعلومات لنفسها، وترى أن ترك المجال للآخرين قد يؤدي لتفوقهم والإضرار بهم والحصول على التحفيز قبلهم كالترقية في الدرجة أو الرتبة مثلاً، أما 23,67% ترى أنها دائماً تواجه المشاكل والصعوبات وتتخذ القرار بصراحة وشجاعة وقد تتعاون مع الآخرين وتمنحهم بعض الصلاحيات لاتخاذ قرارات تفسح المجال للتعاون مع الآخرين لزيادة الفعالية وتحقيق الاستقرار وعدم الخروج عن الجماعة.

يتضح من النتائج أن أفراد مجتمع البحث يفضلون أحيانا كثيرة أسلوب مواجهة كل ما يجابههم في مواقع العمل بسبب الشعور بالمصير المشترك، وقد نفسر هذا الإحساس نتيجة ما يتمتعون بها من قيم تنظيمية وخبرة وتمكن في ممارسة القوانين، من أجل مباشرة اتخاذ القرارات الداعية للتعاون مع زملاء العمل في السراء والضراء والعمل بروح الفريق.

الجدول رقم (47): أهمية المواجهة في تقليل الخلاف وتشجيع العاملين لتحقيق الاستقرار والتناسق بينهم

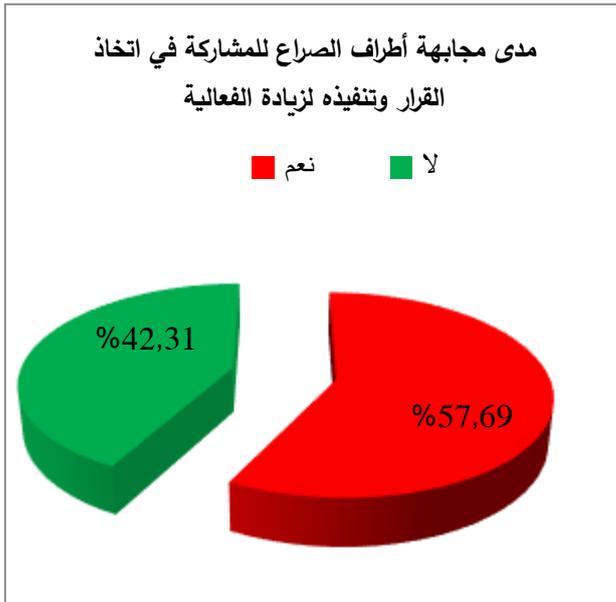


الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
كثيرا	159	47,04
أحيانا	101	29,88
لا يساهم	78	23,08
المجموع	338	100

يوضح الجدول مدى أهمية استعمال أسلوب المواجهة بين القادة والعاملين مع بعضهم البعض في تحقيق الرضا سواء كان في نظرهم تحفيز مادي أو معنوي، حيث 47,04% كثيرا ما تفضل التشجيع والتساهل والمجاملة ومساعدة مختلف الفئات المهنية لبعضها، لتحقيق الرضا والارتياح وهذا ما بينته بعض المقابلات مع بعض العاملين داخل الوحدة بأن منح الفرص والقيام بالتشجيع على تحسين الأداء من شأنه أن يخفف من ظهور الصراع ويساعد في تنمية التعاون بين العاملين بينما 29,88% تلجأ أحيانا للتنازل في المسائل المهمة وتمس العاملين والمؤسسة معا وتؤثر على الدخل المالي لهم، خاصة لزيادة الجهد المبذول للحصول على المكافآت المادية التي تكون بالانتظام وبدل الجهد والمحافظة على نوعية المنتج المقدم مما يحقق الفعالية، أما 23,08% ترى أنه لا يتم التساهل معهم أبدا أو تشجيعهم لأن حصولهم على الحوافز والمكافآت يكون نتيجة عملهم باعتبارها وحدة إنتاجية فالعمل المنجز ينتج عنه مكافأة مادية أكثر منها معنوية.

إن موقف الباحثين يؤشر أن التساهل والمجاملة بين الرؤساء والمرؤوسين، يعتبر من الأساليب المتبعة في الوحدة، خاصة في الحالات الضرورية التي تسعى فيها لتحقيق الاستقرار والتناسق بين المصالح والهيئات العمالية، ويرى بعض القادة أن إتباع أسلوب التساهل والمجاملة يرتبط بالمرود الإيجابي للفعالية والأداء في العمل.

-الجدول رقم (48): مجابهة أطراف الصراع للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه لزيادة الفعالية



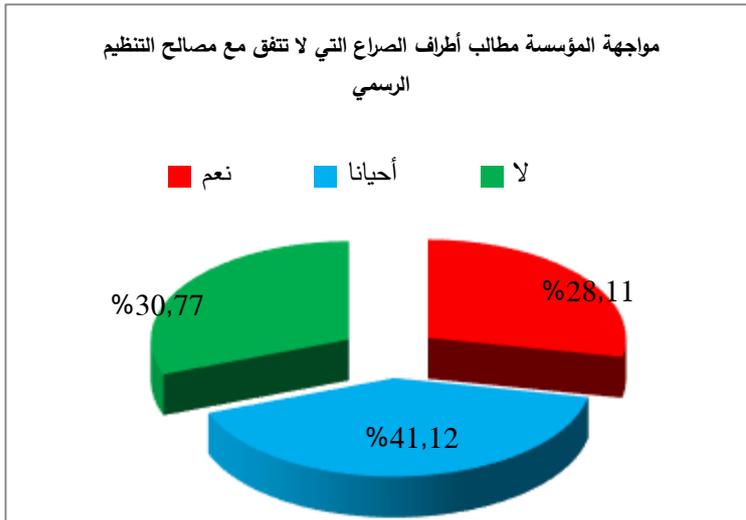
الاحتمالات	التكرار	ن %
الشعور بالثقة	78	23,08
زيادة الانتماء	60	17,75
تقسيم المسؤولية	57	16,86
المجموع	195	57,69
لا	143	42,31
المجموع	338	100

يتضح من الجدول أن 57,69% من العاملين والقادة يشاركون في اتخاذ القرارات ويرجع تفضيلهم التدخل في إعطاء الآراء، ومحاولة التعبير عن أفكارهم لشعورهم بالثقة والانتماء ونظرا لخبرتهم الطويلة في ذلك العمل، وتعبيرهم الصادق عن حبهم للمؤسسة وبأنهم جزء منها، منهم 23,08% يزيدهم ذلك ثقة و17,75% يشعرون بالانتماء، بينما 16,86% يروح أن المشاركة والنقاش لاتخاذ القرارات المناسبة تؤدي لتقسيم المسؤولية نتيجة معرفة مختلف القرارات والأوامر والتعليمات المسطرة مما يجبر المسؤولين تقسيم الأدوار بين مختلف الهيئات لتحقيق الاستقرار والتضامن في سبيل انجاز العمل، والحصول على الموارد خاصة منها النادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين ومجاملة المؤسسات الخارجية المنافسة، بينما 42,31% لا تتدخل ولا تشارك في اتخاذ القرارات بل تترك المهمة للمسؤولين ليتحملون في نظرهم نتائج قراراتهم خاصة إذا لم تكن

صائبة وفي محلها ويفضلون الابتعاد عن المسؤولية والقيام بالأعمال الموكلة لهم للحصول على الأجر فقط.

تبين النتائج أن مشاركة جماعة العمل وخاصة جماعات الخلاف في اتخاذ القرار يدعم الثقة وينمي روح الولاء والانتماء للوحدة والدافعية للعمل، فالمشاركة في اتخاذ القرارات من خلال إشراك جميع أفراد البناء التنظيمي تجعل الوحدة أكثر إنتاجية، وتتمتع بروح التغيير ومواجهة مختلف المشاكل والصعوبات، وتؤكد المقابلات مع أفراد مجتمع الدراسة أن كل فرد منهم بحاجة للشعور للثقة بينه وبين قائده وكذلك الوحدة التي يعمل فيها، لأن نجاحه وتحقيق هدفه وهدف المؤسسة يكون بالاتصال الجيد والفعال والمعاملة الحسنة مع القائد المباشر، من أجل توصيل انشغالاته ومشاكله ومقترحاته وأفكاره للإدارة العليا وكذلك بالنسبة لها مع العامل البسيط، لتكون عملية دائرية بمناقشة بعض القرارات والتغييرات مع العاملين مما ينمي الإحساس بالانتماء ويساعد على تقسيم المسؤولية وتنفيذ المهام في أحسن الظروف، ويدفع لتنفيذ القرارات وعدم الاعتراض عليها.

-الجدول رقم(49): مواجهة مطالب أطراف الصراع التي لا تتفق مع مصالح التنظيم الرسمي



الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	95	28,11
أحيانا	139	41,12
لا	104	30,77
المجموع	338	100

يتبين من الجدول أن 41,12% من المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا لكي تستطيع الوحدة تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، يجب عليها أن ترتب أولوياتها وتحدد المهام وتوضح المسؤوليات، وأن يواجه المسؤولين مطالب أصراف الصراع التي لا تتفق مع التنظيم الرسمي لها من أجل المحافظة على الاستقرار والنظام والقوانين وحسن التسيير، ويعتبر منهج فعال لإدارة الصراع والخلاف في نظرهم من أجل وضع حد للتنظيمات الرسمية وجعلها في حد معقول لعدم الإخلال بالقوانين وقرارات

التنظيم الرسمي، خاصة إذا كان تأثيرها قد يمس العاملين وأدائهم مباشرة وذلك لخلق نوع من التوازن والمرونة في التسيير، أما 28,11% نعم فإنها تواجه المطالب التي تضر بتنظيم المؤسسة بالحزم وممارسة الصرامة واللجوء للعقاب وتطبيق القوانين، للحفاظ على فعالية الأداء والمحافظة واستقرار الفئات العمالية في مختلف الورشات والمصالح وتقليل ظهور أنماط الصراع في نظرهم بينما 30,77% أجابوا بعدم مواجهة مطالب أطراف الصراع التي تمس بالتنظيم الرسمي، بل العمل على محاولة كسب الوقت والبحث على حلول إما بتهديتها أو مناقشتها مع أطراف الصراع، وكذلك محاولة تحديد المسؤوليات العامل حتى لا تتداخل الأعمال والمهام، وتظهر الخلافات والصراعات التي تزيد من نشاط التنظيمات غير الرسمية، وتؤثر على فعالية أداء العاملين والوحدة ككل.

من خلال هذه النتائج نرى أن أفراد مؤسسة الدراسة يواجهون أحيانا مطالب أطراف الصراع التي تضر بمصالح التنظيم بصفة عامة، رغم منح أفضلية أحيانا لمصلحة العاملين والوحدة ونتيجة الخبرة والاطلاع على قوانين العمل قد تواجه فئة من إدارات المؤسسة بعض القرارات المتخذة أثناء أداء المهام الإدارية، والتي قد تؤدي إلى تراجع تنظيمها، وقد تنتج عن مواجهة الخلافات والصراعات امتصاص الغضب والتوتر أو سوء التفاهم بين العاملين بتوضيح نوع المشكلة وأسبابها، وكذلك فتح المجال للنقاش بين أطراف الخلاف والرئيس للتوصل لحل يرضي جميع الأطراف ويحقق المطالب، أو على الأقل معرفة المشكلة قبل تفاقمها.

-الجدول رقم (50):المجابهة في وضع القرارات يساهم في تحقيق فعالية تنفيذها

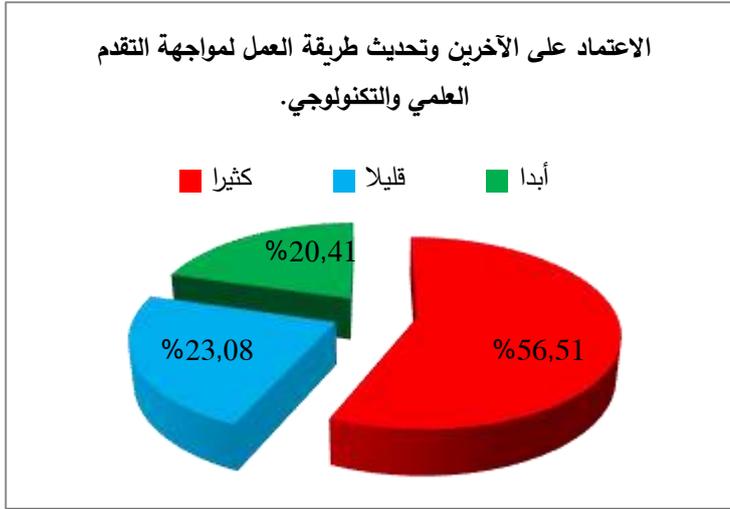
الاحتمالات	التكرار	ن %
نعم	171	50,59
لا	لا يحقق مطالبي	16,27
	لم يأخذ الرأي	10,36
	قرار غير رشيد	22,78
	مج الجزئي	49,41
	المجموع	338



إن مجابهة القرارات إما بالقبول أو الرفض يكون من خصائص شخصية القائد، وما يتمتع به من شخصية فردية تمتلك قوة الإقناع والاطلاع الجيد على القوانين، وتحقيق التوفيق بين ممارسة التنظيم الرسمي وغير الرسمي على أساس طبيعة المؤسسة وأهدافها، حيث يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين أوضحوا أنهم يفضلون مجابهة القرارات ومستعدون لتنفيذها والمشاركة فيها باقتراحات وإضافات تساهم في توضيح الأمور أكثر للعاملين والمسؤولين بـ59,59%، بينما رفضوا مجابهة القرارات التي يتم اتخاذها وعدم مناقشتها أو المشاركة فيها لأنها حسبهم قرارات أخذت بصفة فردية لا تحقق مطالبهم بـ16,27%، كما أن 22,78% تراها قرارات غير رشيدة في نظرهم لا تحقق أهداف التنظيم مما يؤثر على الفعالية التنظيمية والروح المعنوية والإنتاجية، في حين أرجعت 10,36% يرون أنه لم يتم مشاركتهم أثناء اتخاذها.

تبين النتائج السابقة المشاركة في القرارات المتخذة والقيام بمواجهتها ومناقشتها بالحوار، لأجل إصلاح الظروف ومواجهة المشاكل قبل تفاقمها، لأنها مهما كانت يجب إبداء الرأي فيها خاصة إذا كانت لا تحقق أهداف المؤسسة والعاملين، لأن التفاوضي عنها يعني تفاقمها لذا يقوم أغلبية أفراد مجتمع البحث بالتنفيذ ومناقشة القرارات والمشاركة الجماعية فيها، من أجل تحقيق فعالية أكثر وزيادة الإنتاجية وتقوية أساليب الاتصال، لأن النتائج التي تترتب عنها تعود بالفائدة على الجميع. هكذا يتضح أن بدل جهود لتحقيق الأهداف يقلل حدة الخلاف ويزيد التحفيز لإبداء الرأي في القرارات وتقديم مقترحات، إذا كانت تبدو لهم غير جيدة مما يقوي العلاقات الإنسانية بينهم، لأن المجتمع أصبح قائم على تبادل المصالح بالدرجة الأولى ولتكون المنفعة عامة يجب وضع حلول تخدم رغبات ومطالب جميع الأطراف، فالفرد في التنظيم غير الرسمي يسعى للتحرر من قيود الإجراءات والعلاقات الرسمية، ببناء علاقات مختلفة مع الآخرين أهمها المصلحة لتصبح عملية تقليل الخلاف دافع لتحقيق الأهداف الشخصية وتحفيز العلاقة مع الآخرين، نظرا لاختلاف الحوافز من عامل لآخر حسب احتياجاته وتوقعاته من المهام التي يقوم بها (المال، منصب عالي حب المهنة، تنمية المهارات الشخصية، ونجاحه في المهام الموكلة له...).

-الجدول رقم (51):الاعتماد على الآخرين وتحديث طريقة العمل لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي.



الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	191	56,51
قليلا	78	23,08
أبدا	69	20,41
المجموع	338	100

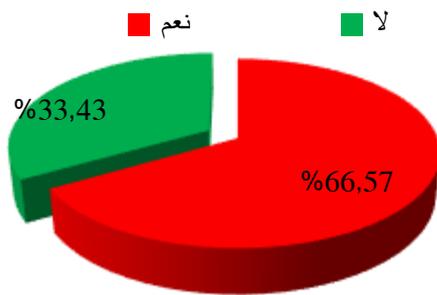
قصد معرفة مدى اعتماد العاملين على بعضهم البعض في تأدية المهام الموكلة لهم وتعديل وتحديث خطط العمل في ظل الإمكانيات المتاحة، أظهرت النتائج الواردة في الجدول أن 56,51% يوافقون على الاعتماد والاستعداد لتحمل المسؤولية مع الآخرين مع توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساهم في تطوير طرق العمل، من أجل الاستجابة للتغيرات العلمية والتكنولوجية وتشجيع العاملين على استخدام طرق وأفكار جديدة في العمل، بينما 23,08% تلجأ أحيانا إلى الاعتماد على الآخرين باستخدام المبادئ والمعايير التنظيمية في حل الخلافات لتحقيق أقصى فعالية ممكنة، وكذلك مجازة التقدم في مختلف المجالات المعرفية في تسيير الموارد البشرية وتحديث المعدات التكنولوجية في التعامل والتسيير، أما 20,41% رفضت الاعتماد على الآخرين لأن في نظرها الواجبات الإدارية محددة والمسؤوليات الموكلة للعاملين مكتوبة ومنظمة في مهام كل مصلحة وهيئة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتم متابعتها سنويا من أجل تحديثها للحفاظ عللا الاستمرار والفعالية، ومواكبة كل التطورات الخارجية علميا وتكنولوجيا واقتصاديا.

يلاحظ من النتائج أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة يشجعون التعاون والاعتماد على بعضهم البعض وتطوير طرق العمل ومسايرة مختلف التطورات، ويعود ذلك لطبيعة الفرد الجزائري عامة وعمال مؤسسة الدراسة، خاصة الذين يتمتعون بحب العمل والقناعة بضرورة تأدية العمل وإتقانه والاستفادة من الخبرة والمستوى العلمي وتطوير الذات وإدراك المسؤوليات المترتبة عليهم، بإتباع أحدث الطرق والأساليب من أجل تحقيق الأهداف، وتأكيدهم أثناء المقابلات ميلهم لاستخدام الطرق

الحديثة في التعامل مع الصراع كظاهرة طبيعية وانعكاس إيجابي نحو التجديد والإبداع، واعتبار القائد أو المدير نفسه مسؤولاً للوصول لمرحلة فيها أفكار جديدة تستحق الاهتمام ومتابعة مختلف السبلات بين الأفراد والجماعات للاستفادة منها بشكل إيجابي للوصول التقدم والتطور والتغيير.

-الجدول رقم (52): تحمل المسؤولية ومنح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند بدء الخلاف

تحمل المسؤولية ومنح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند بدء الخلاف



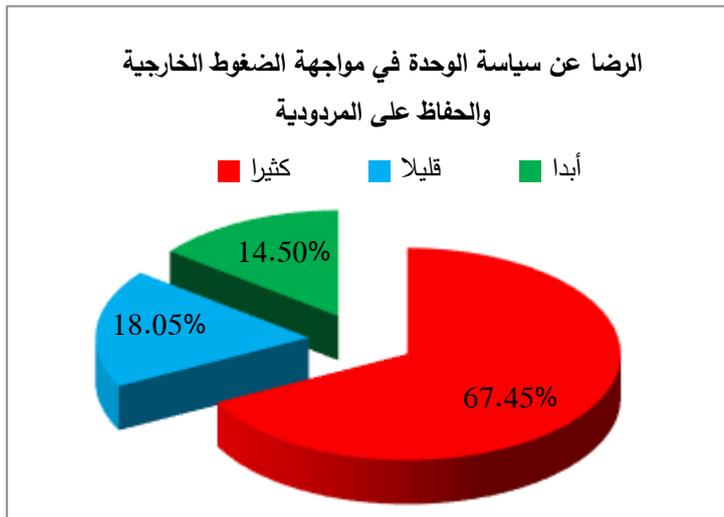
الاحتمالات	التكرار	ن %
نعم	225	66,57
لا	113	33,43
المجموع	338	100

نلاحظ من الجدول أن أفراد مجتمع البحث يفوضون بعض من سلطاتهم ويتحملون المسؤولية بمنح الأولوية لرغبات وطموحات الأطراف الأخرى لبعض الوقت بـ 66,57%، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مما يمنحهم الثقة والإرادة ويمنع ترك حقوقهم ومطالبهم، ووجود نظام ولوائح داخلية تنظم سير العمل، والحرص أيضاً على ممارسة المرؤوسين للسلطات المفوضة لهم من أجل تحقيق فعالية في الأداء، بينما 33,43% يرفضون تفويض المسؤوليات لأطراف أخرى، لأن في نظرهم أن عدم وضوح المسؤوليات والسلطات يؤدي إلى تعارض القرارات، كما أن كل مسؤول وعامل تحدد مهامه حسب المسؤوليات الموكلة إليه.

تؤكد النتائج السابقة أن كل عامل يفكر في مصلحة الآخرين قبل مصلحته، وأنه مدام العمل جماعي فإن التنظيم ينظم توزيع المهام والحقوق والواجبات، رغم هذا يؤكد أفراد مجتمع البحث أن تحمل المسؤولية ومنحها للآخرين أحياناً يساهم في محاربة الخلاف والصراع ويقوي العلاقات الإنسانية والتعاون بتفضيل الأهداف العامة على الخاصة، مما يزيد الثقة والشعور بأهمية ما يقوم به للحصول على نتائج مرضية كالترقية، الأجر... الخ كما أن الإدارة تفكر في كيفية المحافظة على فعالية عمالها ووتيرة الإنتاج والعلاقات الجيدة مع المحيط والمؤسسات الخارجية لهذا فهي

تفويض المسؤولية لبعض الوقت وتتحمل نتائج بعض القرارات بسهولة، وتحاول إيجاد حلول لإدارة الصراع التنظيمي لا تمسها استقرارها ومصحتها.

-الجدول رقم (53):الرضا عن سياسة الوحدة في مواجهة الضغوط الخارجية



الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	228	67,45
قليلا	61	18,05
أبدا	49	14,50
المجموع	338	100

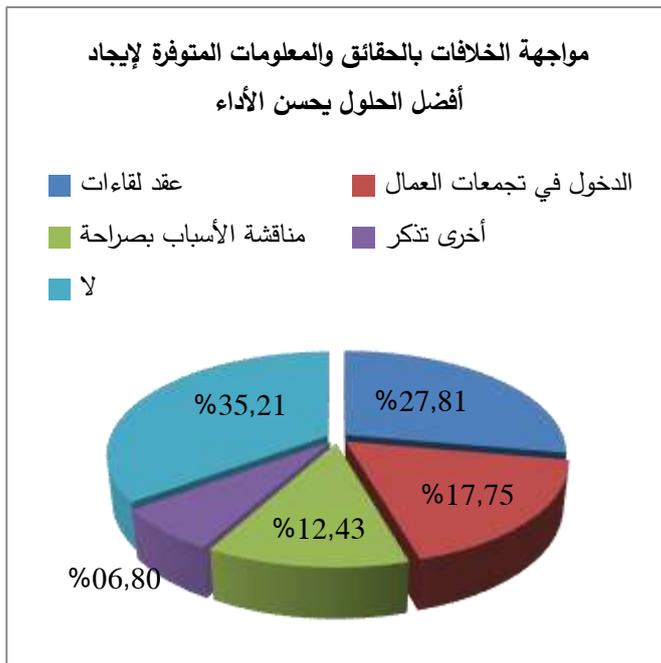
توضح المعطيات الواردة في الجدول أن 67,46% أكدوا الرضا عن الأساليب والسياسات المتبعة من طرف إدارة المؤسسة، في مواجهة التحديات الخارجية من أجل جلب المواد الأولية وتوريد المنتج، لأن إطاراتها يتبعون أفضل الطرق الحديثة في ذلك، بالاعتماد على مختلف الوسائل التكنولوجية في متابعة الأسواق العالمية وما يدور في مختلف المؤسسات المنافسة وطنيا ودوليا بينما 18,05% توافق أحيانا على ما تتبعه إدارة المؤسسة من مواجهة السياسات والمنافسات الخارجية، أما 14,50% فهي ترفض السياسة المتبعة في التعامل مع المحيط الخارجي سواء في طرق جلب المواد الأولية أو البيع والتنافس مع المؤسسات الأخرى.

كما أن تطبيق سياسات المواجهة للظروف الخارجية والمؤسسات المنافسة، يرجع للتغيير المستمر في القيادات الإدارية ذات الشهادات العلمية، والاطلاع على مختلف التحولات الدولية اقتصاديا واجتماعيا وخاصة تكنولوجيا، التي أصبحت تتعامل أكثر باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال الحديثة والمتطورة لتحقيق فعالية وسرعة في جلب المواد الأولية والحصول على الأسواق والأفكار الجيدة والمتطورة في التسيير والتعامل، وحل الصراعات ومحاربة تبني الموظفين أنماط سلوكية معينة كالتغيب، التسبب، ومواجهة الابتعاد عن استعمال البيروقراطية في التوظيف كتوظيف أبناء موظفين أحيلا على النقاعد، ذوي القرابة...، ولجئها أحيانا للوكالة المحلية التشغيل

كما أن الموافقة على سياستها بسبب مبالاتها بالمشاكل والصراعات، التي تحدث والخوف من فقدان الشعور بالحرية والاستقلالية والفعالية في أداء العمل، وهذا ما عبرت عنه بعض اللقاءات مع المبحوثين للشعور الإيجابي والرضا في أداء العمل بفعالية، لكن حسبهم الشعور بالتوتر وعدم الرضا عن سياسة الوحدة سببه الأسلوب الرقابي والصرامة والمتابعة الدائمة واللصيقة من قبل الرؤساء والمشرفين، مما يخلف انعدام الثقة وتدهور العلاقات إضافة لغموض وعدم وضوح بعض القوانين التي تحكم قواعد العمل والتي أصبحت في رأيهم لا تلاءم مجريات العمل والتطورات التي تحيط بالوحدة خارجياً.

نستنتج من تحليل النتائج أن الأسلوب الذي تتبعه الوحدة ومسئولها، يؤثر كثيراً على الرضا والارتياح، فانتشار التعاون والاحترام يزيد الثقة والارتياح في أداء العمل حسب بعض الحوارات التي تم إجرائها والعكس صحيح.

الجدول رقم (54): مواجهة الخلافات بالحقائق والمعلومات يسهل إيجاد الحل وزيادة الأداء



الاحتمالات	التكرار	ن%
عقد لقاءات	94	27,81
الدخول في تجمعات العمال	60	17,75
مناقشة الأسباب بصراحة	42	12,43
أخرى تذكر	23	6,80
مج الجزئي	219	64,79
لا	119	35,21
المجموع	338	100

إن اختلاف أساليب معالجة ومواجهة الصراع، يرجع لعدم وجود استراتيجيات معينة تمكن إدارات المؤسسة من معرفة الأسباب التي تشير لوجود خلافات وصراعات على وشك الانفجار، لذا

يجب وضع استراتيجيات لمواجهة الحقائق والأسباب التي تساهم في حدوث الصراع من أجل التوصل لأحسن الحلول وأنجعها، حيث توضح بيانات الجدول أن 64,79% نعم تواجه ما يحدث داخل المؤسسة من صعوبات وحقائق، وحتى الإشاعات بتكذيبها من أجل التوصل لحلول فعالة وحديثة من أجل القضاء على الأسباب التي تنبأ بانفجار الصراعات، وذلك من خلال عقد لقاءات مع عمال كل مصلحة على حدا لمعرفة النقائص والصعوبات التي تواجه العاملين فيها وخلق روح الحوار وتبادل الآراء وتقريب العاملين من الإدارة أكثر لتحسيسه بأهميته ودوره الفعال، كما يكون اللجوء أحيانا لمشاركة العاملين في نقاشاته بخلق أحاديث جانبية، تساهم في معرفة مختلف الأفكار والرغبات عند العاملين وتقريب وجهات النظر لخلق جو من التعاون والتضامن ونبذ الصراع والقضاء عليه قبل حدوثه، أما 35,21% ترى أنه ليس هناك جهود تبدل من أجل مواجهة المشاكل الموجودة لوضع الحلول المناسبة وتقليل الآراء المتعارضة، لاعتبارها آراء قد تساهم في تحسين الأوضاع وطرح أفكار جديدة ترفع فعالية المؤسسة، وتختلف نوع من الديناميكية والحركة وحب التغيير.

من هذه النتائج يتضح بدل المؤسسة وإطاراتها جهود من أجل البحث والتقصي، لمعرفة مختلف الصعوبات التي تواجه العاملين وقد تتسبب في ظهور الخلافات، مما يساهم في توفيق وجهات النظر ووضع الحلول قبل حدوثها، لأنه تم مواجهة هذه المشاكل بصراحة ووضوح مع العاملين. الجدول رقم (55): العلاقة بين استخدام أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار

معامل التوافق C	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مج %		لا		نعم		أسلوب المجابهة المشاركة في اتخاذ القرار
			ن %	ت	ن %	ت	ن %	ت	
0,215	2	88,60	42,60	144	15,98	54	26,63	90	كثيرا
			27,22	92	11,83	40	15,38	52	قليلًا
			30,18	102	18,64	63	11,54	39	لا
			100	338	46,45	157	53,55	181	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (55) الذي يربط بين الجدول (42)، و(43) نجد أن نسبة 53,55% من المبحوثين يقرون باستخدام أسلوب المواجهة وفقا للتأثير الكبير للمشاركة في اتخاذ القرار، بينما 46,45% لا يتبعون أسلوب المواجهة في مجابهة الخلافات أو القرارات المتخذة بينما ترى 42,60% منهم أنهم يشاركون كثيرا في اتخاذ القرار وطرح الحلول والمناقشة والجدال مع المشرفين أو زملائهم، لتوضيح نوعية الصعوبات والمشاكل، وأيضا تأثير القرارات المتخذة على مسيرتهم المهنية وعلى سير العمل والفعالية، في حين أن 27,22% ترى ضرورة المشاركة أحيانا في اتخاذ القرارات وطرح الأفكار لتوجيه الإدارة وأصحاب القرار إلى نقاط قد يغفلون عليهم ويرجعون إلزامية التدخل أحيانا، نتيجة لمعايشتهم مختلف مراحل العمل الإدارية والتنفيذ ولخبرتهم الطويلة في المجال الذين يمارسونه، مما قد يرجع بالفائدة في إثراء القرارات المتخذة، أما 30,18% ترفض المشاركة في القرارات المتخذة وتفضيل ترك المهمة لأصحابها والبقاء على الحياد وممارسة وتنفيذ ما يطلب منهم فقط.

يمكن توضيح علاقة التأثير بين استخدام أسلوب المواجهة واتخاذ القرار في المؤسسة: 53,55% من المبحوثين تقر باستخدام أسلوب المواجهة أو المجابهة، حيث توزعت هذه النسبة بين الاستخدام والتأثير الكثير لذلك على المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 26,63%، أما 15,38% ترى رغم استخدامها أسلوب المواجهة والنقاش المباشر والتعبير على الآراء فإن ذلك يؤثر قليلا في المشاركة في اتخاذ القرار، بينما 11,54% رغم إتباعها للأسلوب فإنه لا يؤثر مطلقا في نوعية القرارات المتخذة لأنهم يرون أن المجابهة تكون لأجل فرض النظام والقوانين، مواجهة الحقائق والمعلومات التي تسيّر العمل والتغييرات التي قد لا تخدم المصلحة العامة للعامل والمؤسسة لذا فإن القرارات المتخذة لا تتأثر أبدا بنوعية الأسلوب المتبع.

46,45% لا يتبعون أسلوب المجابهة للمشاركة في اتخاذ القرارات منهم 15,98% لا يتبعونه لكن هناك تأثير إذا شارك العاملين في اتخاذ القرارات، حيث أن منحهم بعض التفويض يحقق التعاون ويخلق نوع من الإبداع لمواجهة المشاكل والصعوبات، أما 11,83% ليس هناك مواجهة بينما السماح بالمشاركة في القرارات يساهم قليلا في زيادة الفعالية وتدليل الصعوبات، أما 18,64% لا تتبع المواجهة ولا تشارك في نوعية القرارات المتخذة، بل تقوم بالأعمال الموكلة لها فقط في إطار توزيع المهام وما ينص عليه الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

-42,60% يقرون بالمشاركة في اتخاذ القرارات كثيرا، منها نسبة 26,63% تتبع أسلوب المواجهة والمشاركة أيضا في نوعية القرارات، أما 15,98% تتدخل وتشارك أيضا في القرارات لكنها لا تتبع أسلوب المواجهة لإدارة الصراع ومجابهة العاملين أثناء عملهم، خوفا في نظرها من تقاوم الوضع والتحول للإضراب والتوقف عن العمل.

- 27,22% تفضل المواجهة والمشاركة في القرارات قليلا، منها 15,38% تساهم أحيانا في وضع القرارات وتوضيح الآراء وفتح الحوار والنقاش، بعكسها 11,83% لا تواجه لكن قليلا ما تساهم في القرارات التي تخدم مصلحة العاملين والمؤسسة معا.

-30,18% لا تشارك أبدا في القرارات المتخذة منها 11,54% تتبع أسلوب المواجهة لكنها لا تتدخل في نوعية القرارات المتخذة، أما 18,64% لا تتبعه ولا تهتم بالمشاركة في القرارات أو إبداء الرأي، لأنها لا تحبذ الاختلاط والتدخل في أمور قد تترتب عليها مضاعفات قد تكون سلبية أكثر منها إيجابية كالخفض من الأجر، كثرة الأخطاء، ...نتيجة التدخل في مهام تفوق خبرتها، وتكوينها ومستواها العلمي والعملية.

لمعرفة الدلالة الإحصائية لمعامل التوافق نقوم بحساب كا<sup>2</sup> كالتالي:

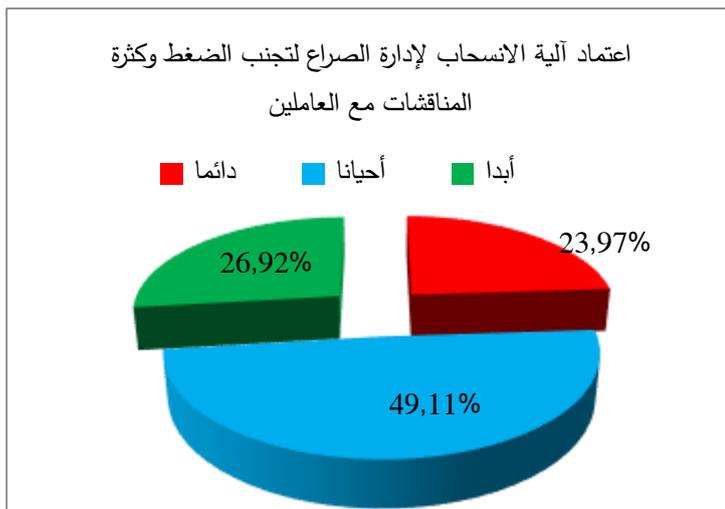
$$K^2 = \frac{n \times C^2}{1 - C^2} = \frac{338 \times 0,046}{1 - 0,046} = 16,30$$

عليه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> تساوي (88,60) تساوي 16,30 وهي قيمة أعلى من قيمة كاي تربيع الجدولة (05,99) عند درجة الحرية 2، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05) وبالتالي يمكن القول بوجود علاقة ارتباطية قوية بين استخدام أسلوب الواجهة أو المجابهة في إدارة الصراع التنظيمي وفعالية المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحقق فعالية في الأداء وزيادة الاستقرار والتعاون بين إطارات وعمال المؤسسة، في حين نرى ضعف معامل التوافق بين أسلوب المجابهة وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار رغم أن النسب تؤكد ميل في الكثير من الأحيان ودائما لإدارة الصراع بهذا الأسلوب، مما ينمي الشعور بالثقة وارتفاع الرضا والروح المعنوية.

خامسا- عرض وتحليل البيانات المتعلقة الفرضية الخامسة: يؤدي أسلوب التجنب والانسحاب المتبع لإدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة، بعرض استجابات مجتمع الدراسة كما يلي:

الجدول رقم (56): اعتماد آلية الانسحاب لإدارة الصراع لتجنب الضغط وكثرة المناقشات

الاحتمالات	التكرار	ن م %
دائما	81	23,97
أحيانا	166	49,11
أبدا	91	26,92
المجموع	338	100

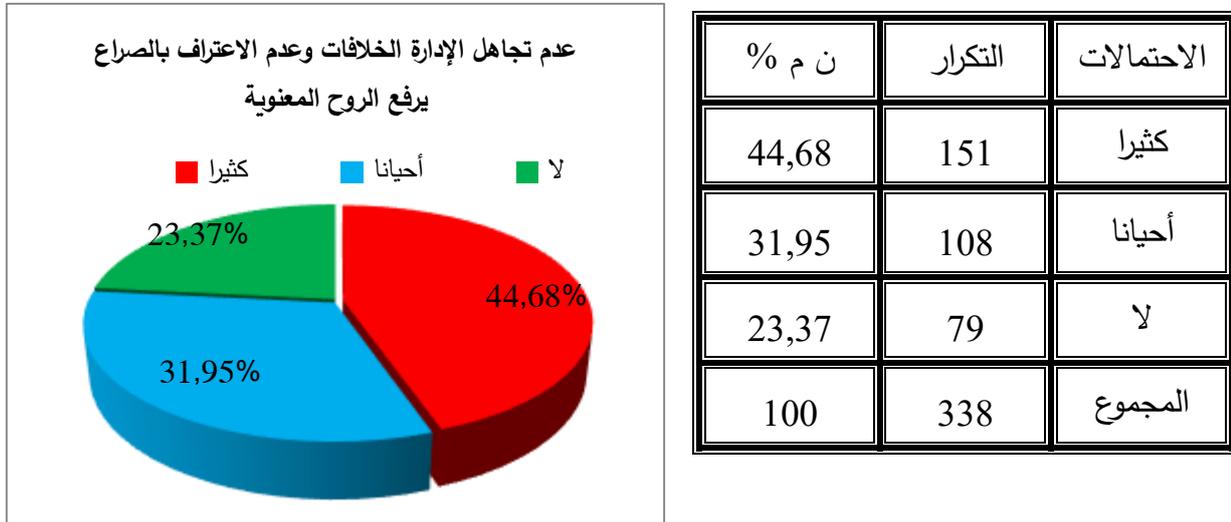


نلاحظ أن 49,11% من أفراد مجتمع البحث يفضلون أحيانا تجنب كثرة المناقشات المفتوحة من أجل المحافظة على اتفاق وضبط الآراء وتحقيق الاستقرار، بينما 26,92% ترى أنه أبدا لا يكون هناك تجنب للآراء والمناقشات، بل لا تسعى بعض الأطراف لتحريك المناقشات وفسح المجال للتدخل في بعض المهام حتى لو كانت بعيدة عن اختصاص وخبرة بعض العاملين، مما يجعل الخلاف يتوسع أكثر وظهور تكتلات تخالف بعضها البعض أكثر حسب المقابلات مع بعض العاملين، أما 23,96% من المبحوثين تفضل فتح المجال للنقاش دائما للحفاظ على التوازن والاستقرار في العمل وعدم ترك المجال نهائيا للتدخل في كل كبيرة وصغيرة وأيضا عدم السيطرة والتسلط في اتخاذ القرارات بالطريقة التسلطية من طرف قائد واحد.

تبين النتائج السابقة أن عدم فتح المجال بشكل مستمر للمناقشات وطرح الأفكار يساعد الوحدة والعاملين فيها على تجنب الدخول في صراعات وخلافات، نتيجة ما يتم طرحه من أفكار مختلفة كما أنه تعمل على تحقيق نوع من التوازن بترك المجال أحيانا لنوع من الديمقراطية والحيادية وتجنب تشكيل تكتلات عمالية جديدة نتيجة ما يتم طرحه من آراء، حيث اعتبرت هذه الطريقة

ناجعة في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق الرضا، مما قد يحقق اختفاء أو تفكك مجموعات الصراعات لعدم الوصول لجهات معينة.

-الجدول رقم (57):عدم تجاهل الإدارة الخلافات وعدم الاعتراف بالصراع يرفع الروح المعنوية

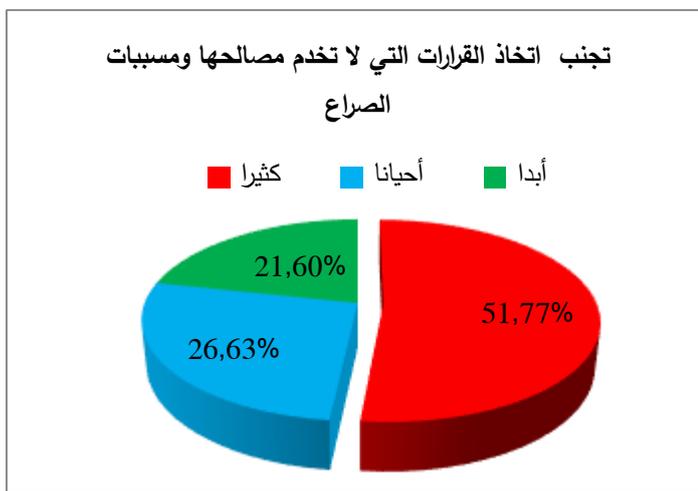


يبين الجدول رقم (57) أن 44,68% أجابوا بعدم تفادي الخلاف والمساومة غير المرضية دائما مع زملاء العمل لتنمية العلاقات الإنسانية بينهم، والحفاظ على وتيرة جيدة في الأداء أي أن الإدارة لا تتجاهل الصراع القائم، بينما 31,95% أحيانا تتجنب الصراعات والخلافات بين مختلف الأطراف سواء مع زملائهم أو مع الإدارة العليا للحفاظ على مشاعر الجميع باعتبارهم زملاء عمل جميعا وتفادي انتشار المشاعر السلبية، لكن رأيت 23,37% بأنها تتجاهل الخلافات والصراعات وتتركها للوقت، ولا تبحث البحث عن أسبابها و ولا الأطراف الداعمة لها، وذلك من أجل تجاهل الخلاف ظنا منها أن ذلك يؤدي إلى اختفائه ويأس أطرافه من تحقيق رغباتهم ومطالبهم.

توضح هذه النتيجة ميل أفراد مؤسسة الخزف الصحي في إدارة الصراع التنظيمي إلى عدم تفادي وتجنب الخلاف والصراع، أثناء اتخاذ قرارات أو اقتراحات فيما يخص العمل، وذلك بهدف الحفاظ على مشاعر العاملين والتأثير على الحالات النفسية خاصة للأفراد الآخرين، حيث أن إطارات وشبه إطارات وعمال وحدة الخزف، يعترفون بوجود الصراع ويحاولون وضع أساليب تعمل على التخفيف من حدته إذ حدث، ويرجع السبب حسب رأيهم أن رغبة العاملين والقادة في حل الصراع تمنعهم من تفاديه بل يجب عليهم عدم تجاهله والبحث في أسبابه ومناقشتها ومعرفة حلوله،

بالإضافة إلى تمتع وحدة الخزف الصحي بطبقة من الإطارات المثقفين ذوي المستوى الجامعي والذين يتمتعون أيضا بالمهارة والتكوين، باعتبارهم طبقة مثقفة يصعب على الإدارة تجنب أو تجاهل ما يحدث من صراع بينهم فهم يعلمون كيف يوصلون انشغالاتهم للإدارة سواء عن طريق الانتماء للنقابة أو الشكاوي الرسمية، الإضراب، والاحتجاجات المنظمة، بينما النسبة التي رأت أنها لا تعترف بوجود الصراع فهذا يرجع لتقصيرها في حل المشاكل والخلافات ويجب عليها وضع استراتيجيات مستعجلة لحله وليس الاعتراف به

-الجدول رقم (58):تجنب الوحدة اتخاذ القرارات التي لا تخدم مصالحها وتسبب الصراع



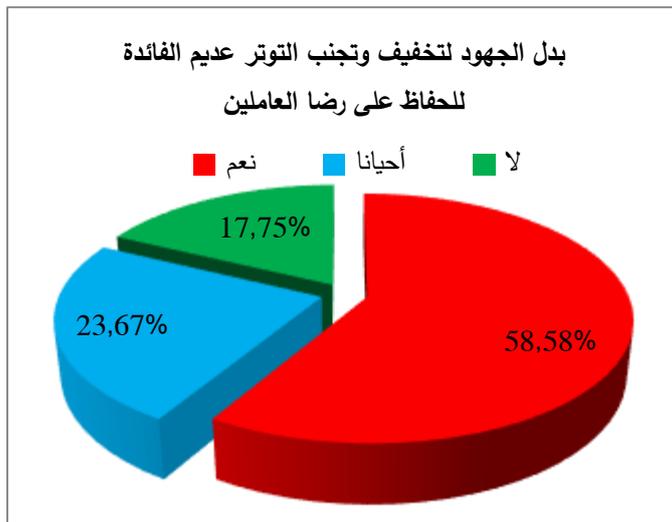
الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	175	51,78
أحيانا	90	26,63
أبدا	73	21,60
المجموع	338	100

يبين الجدول مدى استخدام العاملين أسلوب التجنب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم حيث أن 51,78% منهم يتجنبون اتخاذ القرارات والخلافات التي لا تخدم مصالح، ويتعدون عن مسببات الصراع كثيرا، بينما 26,63% أحيانا يتعدون عن القرارات التي تؤثر على فعالية العاملين والإنتاجية، مما يجعلهم يتعدون عن مسببات قيام خلافات، أما 21,60% فهم لا يتجنبون الصراع ومسبباته، بل يؤكدون مواجهته إلى حد ما ومعرفة نوعية القرارات التي قد تسبب انشقاق وانحلال داخل جماعات العمل.

من النتائج نستنتج أن أسلوب التجنب والحزم وعدم التعاون، بسبب أن العامل نادرا ما يهتم النادر بنفسه وبمصالحه وحتى بالآخرين، لاعتماد سياسة الهروب وتجنب مواجهة الصراع والخلافات وأسبابها والقرارات التي تتسبب تفعيل الصراع بين العاملين، ويرى بعض القادة أن إتباع سياسة التجنب وعدم المواجهة في أحيان كثيرة، يعود أن المواقف المسببة للصراع لا دخل له فيها

ولا تهمه ولتجنب إثارة الخلاف بين الأطراف المتصارعة أكثر بتوفر البيئة التنظيمية التي تخدم المصالح والانسحاب، لا اعتقادهم بأنه أسلوب يساهم في حل الصراع أفضل. هكذا يهتم أفراد مجتمع الدراسة بالصراع وأسبابه والقرارات التي تساهم فيه، لكن يميلون دائما لتجنبها فالاهتمام به ضرورة تنظيمية، لأجل إدراك مصادر التهديدات الكامنة، وعلى العموم يهتمون به عندما يحقق لهم مصالحهم الخاصة، ويتم تجنبه إذا لم يحققها خاصة بوجود مكافآت وموارد محدودة وقليلة لا تستدعي الاهتمام.

**-الجدول رقم (59):بديل الجهود لتخفيف وتجنب التوتر عديم الفائدة للحفاظ على رضا العاملين**



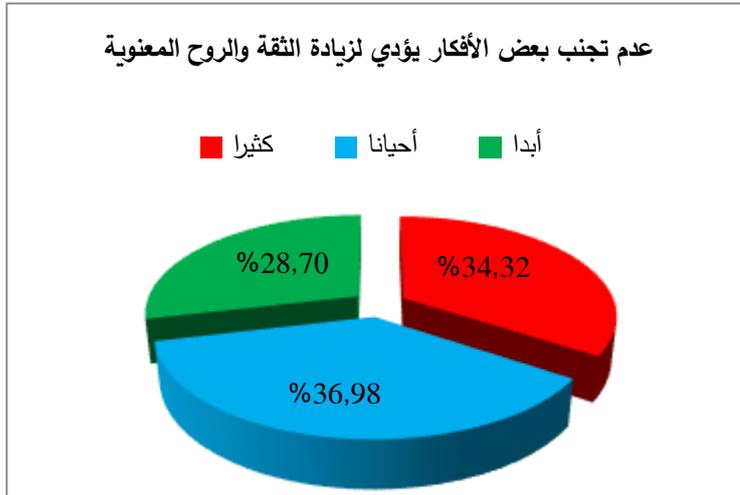
الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	198	58,58
أحيانا	80	23,67
لا	60	17,75
المجموع	338	100

يتضح أن خلاف أطراف الصراع يتم التخفيف منه كثيرا لتجنب دخول الوحدة في انهيار أداء وفعالية بنسبة 58,58%، بينما 23,37% أجابت أنها قليلا ما تبدل الجهود لتخفيف الخلافات للحفاظ على استمرار الإنتاج وتجنب الوصول لإضراب، أو احتجاج يؤدي لعرقلة سير العمل، أما 17,75% رأت أنها لا تخفف الخلاف ولا تتهرب من مواجهة الصراعات، لأن تقامها قد يخلف نتائج خطيرة لعدم مواجهتها والتخفيف منها.

تبين النتائج السابقة ميل أفراد مجتمع البحث كثيرا في إدارة الصراع التنظيمي لإتباع أسلوب الانسحاب وتجنب الجهود التي لا تحقق فائدة، وتسبب تدهور رضا العاملين عن العمل، وهذا ما دلت عليه أيضا إجابة أحيانا، لأن الابتعاد عن ظاهرة الصراع قد يؤدي لنسيانه وتفضيل عدم الدخول في صراعات قد لا تحقق فائدة إلا لبعض الأطراف، على حساب رغباتهم ومطالبهم وراحتهم واستقرارهم، لذا فإن المواجهة والمناقشة لاتخاذ الأساليب الصحيحة لإدارته والتخفيف منه

قد تؤثر على السير الحسن للعمل، لذا يحاول أغلبية العاملين الذين يكونون خارج الخلافات تجنبها وعدم مواجهتها للحفاظ على مناصبهم وما يتمتعون به من امتيازات.

-الجدول رقم (60):عدم تجنب بعض الأفكار يؤدي لزيادة الثقة والروح المعنوية

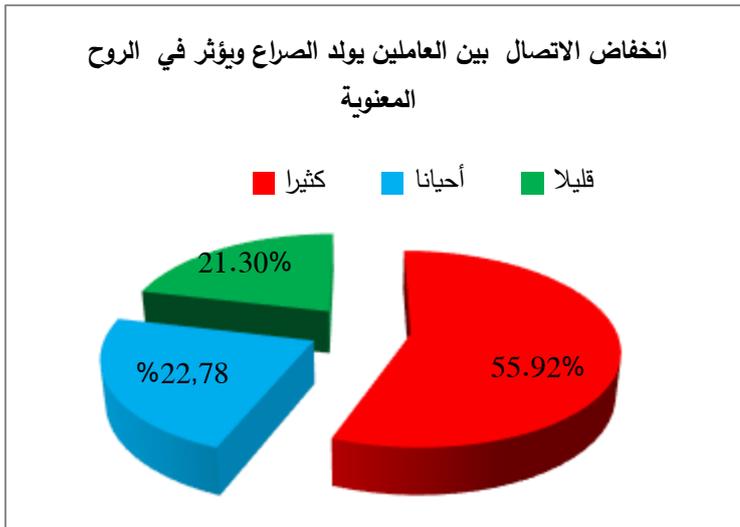


الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	116	34,32
أحيانا	125	36,98
أبدا	97	28,70
المجموع	338	100

يلاحظ من الجدول أن أغلبية المبحوثين دائما يتنازلون عن بعض أفكارهم ومنح الفرصة للعاملين الآخرين، من أجل رفع الثقة والاحترام فيما بينهم والحصول على أفكار أخرى من زملائهم نتيجة النقاش والتعاون لمعرفة أفكار بعضهم البعض مثلما تعكسه نسبة 34,32%، بينما 36,98% ترى أنه يتم تنازل بعض الأطراف أحيانا عن اقتراحاتهم لأجل منح فرصة لأفكار أخرى، أما 28,70% ترى محدودية التنازل عن الأفكار وأنه لا يمكن أبدا لعامل ترك أفكاره من أجل أفكار أخرى قد تكون أكبر من قدرات الوحدة المادية والبشرية وحتى التكنولوجية.

يتضح من النتائج أن العاملين يفضلون ترك الفرصة لأفكار زملائهم الآخرين، وهذا نابع من إيمانهم بإحدى القيم الاجتماعية والمتمثلة في "المسؤولية الجماعية" فرغم أن التنظيم الصناعي يتضمن تخصصا في الأنشطة مهنية وفنيا وتحديد للوظائف وبشكل أوضح وجود مسؤوليات فردية لكن تفوق الطابع المحلي لمجتمع الوحدة وعمالها، بحيث لا توجد فواصل بينهم من حيث المسؤولية والاقتراحات فالعمل والأداء والفعالية مسؤولية الجماعة المشاركين في هذا العمل أو ذاك.

-الجدول رقم (61):انخفاض الاتصال يزيد الصراع ويؤدي لانخفاض الروح المعنوية



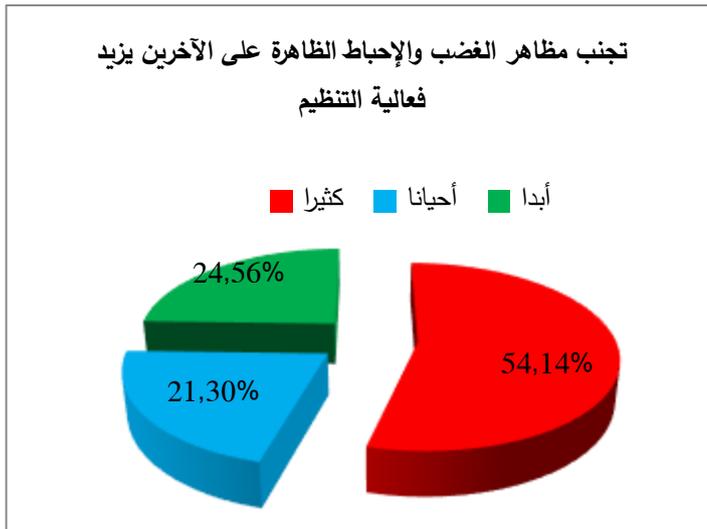
الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	189	55,92
أحيانا	77	22,78
قليلا	72	21,30
المجموع	338	100

يلاحظ من الجدول أن عدم المبالاة بنوعية الاتصالات وطرقها ووسائلها قد تتسبب في زيادة حدة الصراع بين العاملين، مما يقلل الولاء والاستقرار والرضا نتيجة انسداد قنوات وطرق الاتصال وانتقال المعلومات الخاطئة والإشاعات الكاذبة بنسبة 55,92%، لأنه كلما كان هناك انسداد في القنوات الاتصالية أدى إلى التوتر والاستياء نتيجة عدم قدرة العامل على التواصل مع إدارة المؤسسة أو المسؤولين في أعلى السلم الهرمي للسلطة، مما قد يكون سبب لحدوث صراعات عمالية خفية وفردية وتذبذب الإنتاج، بينما 22,78% رأيت أن التوتر لا يكون سببه ضيق قنوات الاتصال بين مختلف الهيئات العمالية ولا تبالي بنوعيته بين الإدارة والعاملين الآخرين، لأنه حسب المقابلات هناك أسباب أكثر أهمية كتأخر دفع الأجور، التمييز في توزيع المكافآت ومنح الترقيات... الخ، أما 21,30% ترى أن التوتر وظهور الصراع قليلا ما يكون سببه انسداد قنوات الاتصال وطرقه ولا يهم أبدا لأن المعلومات وطرق العمل الجديدة تصل مهما كانت ولو بعد فترة فهم يعتمدون على احترام السلم الهرمي للسلطة، لكن المهم في نظرها مدى الاستفادة من تلك المعلومات وفائدتها للعمل والعاملين.

يتضح من النتائج أن العاملين في وحدة الخزف الصحي، يرون أن التوتر والصراع يزداد كلما زاد انسداد في قنوات الاتصال، وأن المعاناة من ذلك تزداد بكثرة عدم احترام السلم الهرمي الإداري للسلطة وتداخل الصلاحيات وعدم التركيز على تبليغ المشرفين المباشرين بكل القضايا والمشكلات العالقة، بينما الفئات التي ترى أن انسداد قنوات الاتصال لا يسبب التوتر يرجع حسبهم إلى احترام

التسلسل الهرمي والعمل مع المشرفين المباشرين بكل المشكلات والصراعات التي تحدث داخل ورشات العمل، كما كشفت بعض المقابلات مع الإطارات يفضلون العمل الكتابي نظرا للتمتع بالمستوى العلمي الذي يجعلهم أقدر في التعبير عن مطالبهم ورغباتهم أكثر من غيرهم مما يؤكد اعتماد العاملين في الخطوط الأولى للإنتاج على مشرفيهم كمصدر ثقة بالنسبة لهم.

-الجدول رقم (62):تجنب مظاهر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين يحافظ على الفعالية

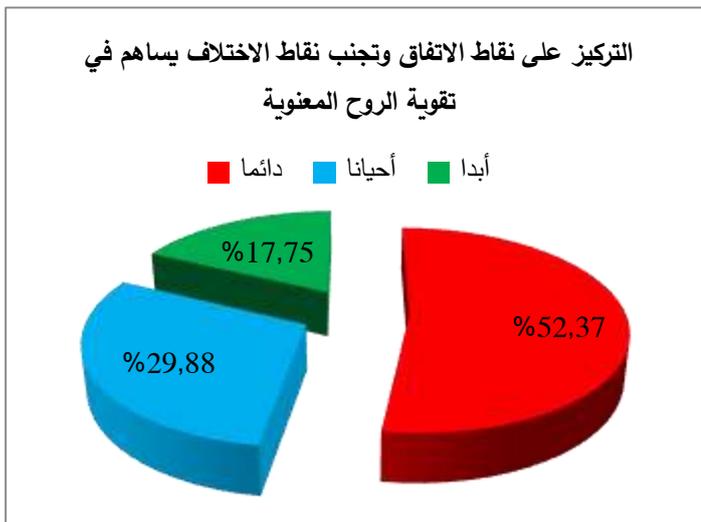


الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	183	54,14
أحيانا	72	21,30
أبدا	83	24,56
المجموع	338	100

يتضح من الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة يتجنبون كثيرا مظاهر الغضب والإحباط التي تحدث بين العاملين أثناء تأدية العمل وتظهر على تصرفاتهم لزيادة فعالية التنظيم والاستقرار والاستمرار وتقادي انخفاض كفاءة المؤسسة بنسبة 54,14%، بينما 24,56% لا تفضل أبدا تجنب مشاعر الغضب وعلامات التشاؤم واليأس التي تظهر على العاملين لمحاولة معرفة الأسباب والنقائص والصعوبات التي يعاني منها العاملين خاصة من حيث الظروف المعيشية الاقتصادية والاجتماعية، أما 21,30% ترى أنه أحيانا يحاول العاملين تجاهل وتجنب مشاعر الغضب التي يعاني منها العاملين سواء بسبب الظروف المهنية للحياة العملية، أو حتى التأثير الخفي للظروف الشخصية للعامل خارج المؤسسة، لذا يجب تجاهله أحيانا للبحث والتقصي من أجل التعرف على ما قد يخلف الغضب من انتشار للصراع لمعرفة الأساليب الناجعة لحله والتخفيف منه، خاصة إذا كانت الورشة أو المصلحة التي يشرف عليها جزء منه، لأن الغضب قد يخلف صراع يؤدي لنتائج سلبية أكثر من الإيجابية.

تبين النتائج أعلاه أن العاملين في وحدة الخزف يتجنبون كثيرا مظاهر الغضب والإحباط عن طريق تكوين علاقات جيدة مع زملاء العمل، والتواصل خارج أوت العمل لمعرفة أحوال بعضهم البعض، وتكوين تنظيم غير رسمي يساند فيه العاملين بعضهم البعض على تحقيق أهداف مشتركة، ومن تم يعد وجود مظاهر الغضب سببا واضحا لظهور الصراع بين العاملين، فعندما يكون الغضب والتوتر والإحباط وعدم الثقة فإنه يدفع طبيعيا لسوء العلاقة بين العمال ومن ثم ظهور الصراع بشكل من الأشكال.

-الجدول رقم (63): التركيز على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الاختلاف يرفع الروح المعنوية

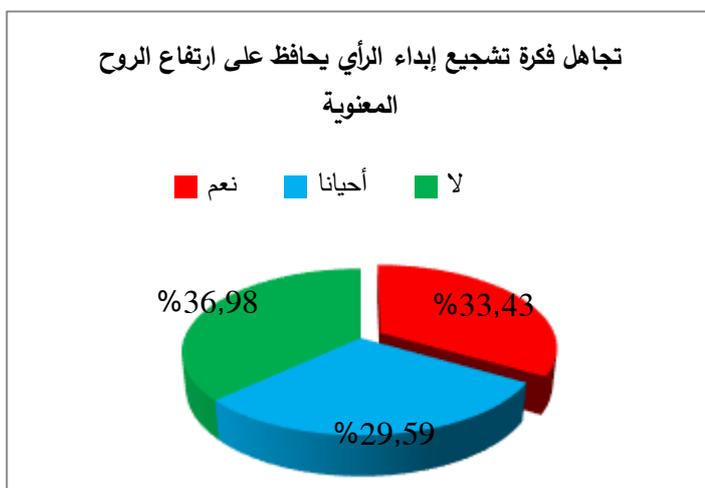


الاحتمالات	التكرار	ن م %
دائما	177	52,37
أحيانا	101	29,88
أبدا	60	17,75
المجموع	338	100

يبين الجدول ميل الدائم المبحوثين للتمتع بالاستقلالية والتركيز على النقاط المشتركة التي تخدم الجميع، ولا تميز فئة على أخرى وتجنب الاختلافات والتناقضات في المهام وتوزيع الصلاحيات والاختلاف في تكوين الشخصية الاجتماعية، يرفع الروح المعنوية وينمي الشعور بالانتماء خاصة في حالة وجود صراع وخلاف، من أجل وضع حلول وسيطة تخدم مصلحة العاملين والوحدة معا ورفع روح العمل الجماعية بينهم بنسبة 52,37%، وذلك من أجل ربح الوقت وحصار الصراع في الحد المعقول لإدارته بالأسلوب المناسب، بينما 29,88% ترى أنه أحيانا تتفق لمحاربة الاختلافات والميل لخدمة مصلحة العامة دون الخاصة، ولكن ليس دائما فأحيانا تفضل فئات السكوت وعدم التدخل والميل للمطالبة بالهدوء والعمل والحصول على أجر شهري فقط، أما 17,75% ترى أنه لا توجد استقلالية والتركيز على المصالح المشتركة وتجنب الاختلافات أبدا بين العاملين والقادة في إدارة الصراع، لأن كل فئة أو مصلحة تهتم بصالحها ولا تهتم بالأطراف الأخرى ولا تعطي أهمية

للاختلافات في الرأي أو تأثيرات الظروف الاجتماعية بل كل ما يههما مسابرة التيار أو الوقوف ضده، وإتباع منهج مختلف في العمل للحفاظ على الاستقرار والأداء والفعالية. تبين النتائج أن التركيز على نقاط الاتفاق ومحاربة نقاط الاختلاف من الأساليب المتبعة وحدة في إدارة الصراع التنظيمي، والحفاظ على الروح المعنوية والفعالية بالقيام بمحاربة محدودية الموارد المادية لتحقيق أهداف العمل، وكذلك تنظيم قواعد العمل والصلاحيات بين العاملين ومحاربة الاختلافات الشخصية مع أهداف العمل... الخ، من الطرق والأساليب التي تتبعها الوحدة من أجل الحفاظ على الفعالية، وإبقاء الصراع في الحد المعقول ووضع أساليب تعمل على حله.

-الجدول رقم (64):تجاهل فكرة تشجيع إبداء الرأي يحافظ على ارتفاع الروح المعنوية

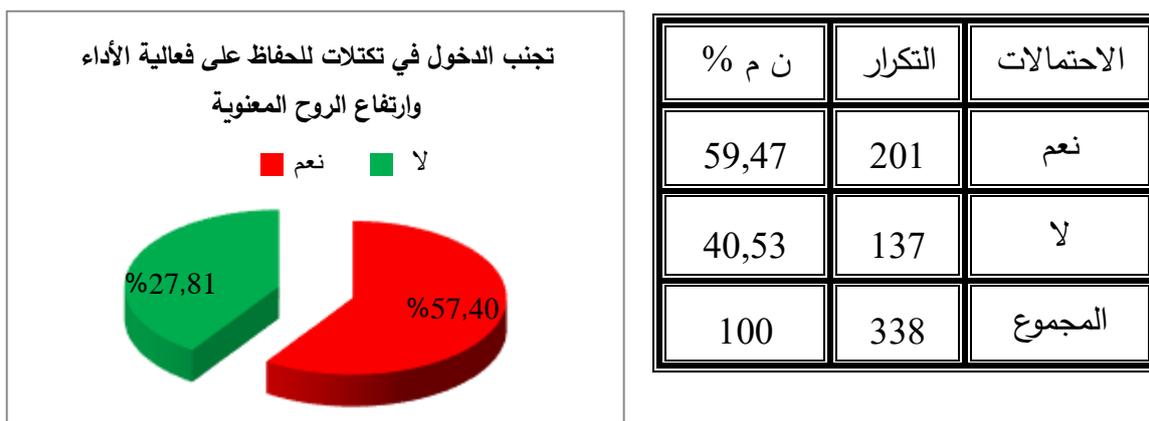


الاحتمالات	التكرار	ن م %
نعم	113	33,43
أحيانا	100	29,59
لا	125	36,98
المجموع	338	100

تكشف البيانات من الجدول وجود تشجيع وأن وحدة الخزف لا تتجاهل أبدا التشجيع المادي والمعنوي، بحيث تعتبر نقطة منج المكافآت والحوافز خاصة المادية منها سنويا من الركائز التي جعلت الوحدة تحافظ على استمرارها وتماسكها، كما أنها لا تتجنب إبداء الآراء وطرح الأفكار بالتعبير الصريح حول المشكلات التي تدور داخل ورشات الإنتاج، خاصة من أجل زيادة كفاءة العمل ومعرفة أسباب الصراع لوضع خطط مسبقة لإدارته بنسبة 36,98%، بينما 33,43% ترى تتجاهل تشجيع التعبير الصريح وإبداء الآراء وتجنب معرفة هدفهم وتجاهل تقديم النصح للزملاء وعدم إقناعهم بالعدول عن تصرفاتهم وأرائهم، خاصة إذا كانت خاطئة وتؤثر على مصلحتهم وتخلق انشقاق في تماسك جماعة العمل، أما 29,59% أجابت أنها لا تقوم أبدا بالتشجيع لإبداء الآراء سواء بالسلب أو بالإيجاب لعدم معرفتها بالهدف الحقيقي لتلك الآراء ونتائجها.

تؤكد النتائج خاصة المعنأ العاملین المكلفین بإدارة الصراع مباشرة لها اقتناع بفكرة التعبير الصريح، وأهميته في الوصول إلى حل مرضي للصراعات والمشاكل المطروحة، والتشجيع على إبداء الرأي أمر مرغوب فيه، لأنه يساهم في إثراء عملية المعالجة وإعطاء صيغة التكامل في تناول الموضوع، كما يوسع اهتمام المسؤولين بالمشكل ليتم الوصول للحل الناجع.

الجدول رقم (65): تجنب الدخول في تكتلات يحفاظ على فعالية الأداء وارتفاع الروح المعنوية

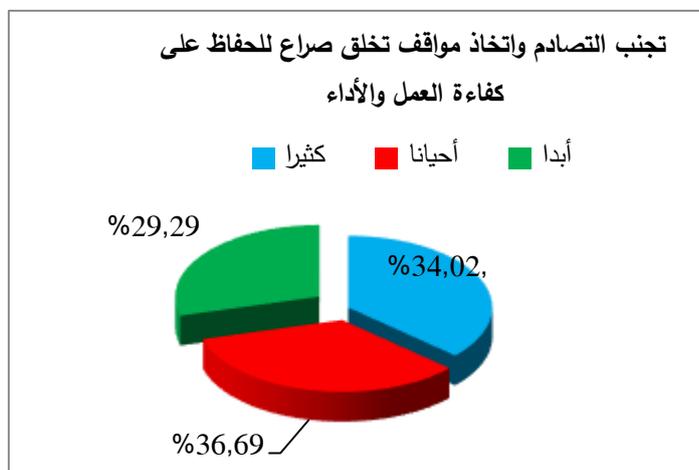


يتضح من الجدول أن 59,47% من إطارات وعاملي وحدة الخزف الصحي يتجنبون الدخول أو الانتماء لتكتلات عمالية رسمية أو غير رسمية، من أجل تجنب الدخول في صراعات بسبب اختلاف الآراء والصلاحيات الممنوحة لكل طرف، والابتعاد عن الغضب والتوتر أثناء وجود مشاكل وصعوبات أثناء أداء العمل للحفاظ على الاستقرار والفعالية والنظام الداخلي للوحدة، بينما 40,53% أجابت أنها لا تتفادى الانخراط في مجموعات وتكتلات عمالية رسمية وغير رسمية بل تحاول أحياناً تشكيلها بنفسها، من أجل المطالبة بالحقوق والعدالة في العمل وتوزيع الحوافز، وأجاب الغالبية منهم في المقابلات بأنهم ينتمون للنقابة العمالية التي تسعى لتحقيق مطالبهم والدفاع عن حقوقهم وذلك من أجل الإسراع في معالجة الصعوبات وإدارة الصراعات التي قد تحدث بسبب مختلف المشاكل التي قد تواجه العاملين أو الوحدة معاً، وتزيد التوتر وتعيق الإنتاج بسبب وجود صراعات تؤدي للركود في أداء وفعالية العاملين، واختلافهم يدفعهم إلى تشكيل جماعات مختلفة بينهم من أجل الحصول على بعض المزايا من المسؤولين بدعم آرائهم كالترقية مثلاً.

تشير النتائج أن الإطارات والقادة والعمال في الوحدة يتقادون الدخول في تكتلات عمالية للحفاظ على استقرار وفعالية الأداء، ويفضلون تجنبها والعمل على مواجهة القائد والمسؤول المباشر بالحقائق والصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، ويستحسنون تنمية الشعور بالانتماء والتضامن

على التفرقة وتكوين كتلات قد تسبب في نظرهم الصراع أكثر، أي أن للعمال أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها، وهي الربح المادي ورفع مستوى المعيشة للجميع.

-الجدول رقم (66): تجنب التصادم واتخاذ مواقف تخلق صراع للحفاظ على كفاءة العمل والأداء



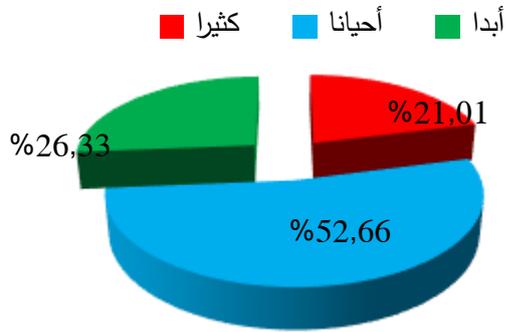
ن	الاحتمالات	التكرار
36,69	كثيرا	124
34,02	أحيانا	115
29,29	أبدا	99
100	المجموع	338

نلاحظ من الجدول أن المبحوثين يحاولون كثيرا تجنب الاقتراب من أطراف الصراع للحفاظ على استقرارهم النفسي، وعدم التدخل في أمور تنظمها قوانين ومراسيم وهياكل ومستويات تنظيمية لأن قد تصبح صراعات فوضوية نتيجة تدخل الجميع فيها ولا تأتي بالنتيجة، بل قد تسبب أضرار للمؤسسة والعاملين، والتدخل فيها يكون بمحاولة إدارتها ومعرفة أسبابها بنسبة 36,69%، بينما 34,02% أحيانا تتجنب التصادم مع أصحاب الصراع، وتحبذ عدم الخوض مباشرة فيه بل تحاول الحياد قليلا وإدارته بطرق لا تثيره أكثر وكسب رضا أطرافه، بمحاولة خلق نوع من التوازن بين مطالب العاملين وقدرة المؤسسة على تحقيقها، أما 29,29% ترى أنه لا يجب أبدا تجنب التصادم مع أطراف الصراع، لأن إهماله والتغاضي على ما يفعله أطرافه قد يؤدي إلى توسع دائرته أكثر بل يجب السعي لإدارته وحله بأقل الخسائر الممكنة للحفاظ على فعالية العاملين والوحدة معا.

توضح النتائج السابقة أن تفادي مجموعات الصراع لا يعني أبدا عدم محاولة إدارته وحله، بل العكس إن تجنبه حسب المقابلات يعني عدم المشاركة فيه بشكل مباشر لمحاولة معرفة أسبابه، والبحث فيه أكثر للحفاظ على فعالية الأداء والاستقرار والسعي الدائم لتحقيق مطالب أطراف الصراع حسب ما يتوفر من قدرات مادية وبشرية، لذا تتجنب أطراف الصراع كأسلوب يمكن أن يحقق فعالية بين العاملين بالتخفيف منه وإدارته بطريقة تحقق الارتياح والرضا بين جميع الأطراف.

-الجدول رقم:(67): اتخاذ تدابير تجنب قضايا صراع وتؤدي لانخفاض الروح المعنوية

اتخاذ تدابير تجنب الدخول في قضايا صراع وتؤدي لانخفاض الروح المعنوية



الاحتمالات	التكرار	ن م %
كثيرا	71	21,01
أحيانا	178	52,66
أبدا	89	26,33
المجموع	338	100

من الجدول نرى أن 52,66% تسعى لتقليل التعارض وعدم الانحياز لطرف أو رأي على حساب الآخر، واتخاذ إجراءات تخفف الصعوبات أحيانا ويتم إدارتها، ووضع حلول حيادية تحقق مطالب كل الفئات وتجنب المهام التي قد تسبب الانشقاق عن مجموعات العمل، واتخاذ قرارات تحقق بعض المطالب وتزيد الفعالية، بينما 26,33% ترى أنه أبدا لا تتخذ إجراءات سابقة لتجنب الصراعات وتتسحب دائما من المهام الحساسة والمثيرة للتوتر بين العاملين والمشرف عليهم أما 21,01% ترى تفضل كثيرا أسلوب الانسحاب من مواجهة الخلافات والمشاكل ولا تحبذ تقريب وجهات النظر، بل يسعى كل طرف لفرض رأيه واقتراحاته دون التفكير في رأي الطرف الآخر، ولا تهتم بكمية المشاكل والصراعات التي ستواجهها في سبيل تحقق مصالحها الشخصية.

نستنتج من النتائج أن أغلبية المبحوثين لا يلجئون أبدا للانسحاب أو البقاء بعيد عن المشاكل التي تدور بين بعض الأطراف، خاصة الصراعات داخل المصالح والورشات التي يديرونها، بل يسعون للخوض فيها ومعرفة أسبابها، وما تخلفه من تأثيرات مختلفة على العاملين والوحدة للحفاظ على الاستقرار والفعالية، والارتياح بين العاملين داخل المصالح، وتقادي اتساع مساحة الخلافات وكثرة الصراعات إلى المصالح الأخرى التي قد تتحول لإضراب عام في حال اتساعها أكثر، كما أنهم لا يترددون في السعي لمعرفة الأسباب التي أدت لانتشار الخلافات والاختلافات في وجهات النظر ومحاولة تهيئة القرارات والقضايا التي تحقق الفائدة لجميع الأطراف من أجل الحفاظ على فعالية العاملين والوحدة معا كما تدل على ذلك النسبة المئوية الواردة في هذا الجدول.

رقم (68): علاقة استخدام أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي وانخفاض الروح المعنوية

معامل التوافق C	درجة الحرية	كا <sup>2</sup> المحسوبة	مج %		لا		نعم		أسلوب التجنب انخفاض الروح المعنوية
			%ن	ت	%ن	ت	%ن	ت	
0,245	2	41,61	36,69	124	25,44	86	11,24	38	كثيرا
			42,90	145	14,79	50	28,11	95	قليلًا
			20,41	69	08,28	28	12,13	41	لا
			100	338	48,52	164	51,48	174	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول (68) نجد أن 51,48% من المبحوثين يقرون باستخدام أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي، بينما 48,52% أنها لا تلجأ أبداً لاستخدام أسلوب التجنب والتجاهل لإدارة الصراع التنظيمي في تسيير وتنظيم مهام الوحدة وعمالها، حيث أنه إذا كانت له ملامح داخل الوحدة من تجاهل وعدم المشاركة في الخلاف، ومعرفة الأسباب والهروب من النقاش المفتوح فإن تأثيره يكون قليلاً على الروح المعنوية، يكون قليلاً ولا يتسبب في انخفاضها تماماً بل يحافظ على نوع من الحماس والشعور بالأهمية والانتماء بنسبة 42,90% أما 36,69% ترى أن استخدامه ووجوده كأسلوب للتعامل مع الصراعات والصعوبات التي تواجه العاملين يؤثر في انخفاض الروح المعنوية كثيراً، مما قد يتسبب في تفاقم الخلاف أكثر، في حين ترى 20,41% أنها لا تتبع أبداً أسلوب التجنب وليس له تأثير في انخفاض الروح المعنوية.

تظهر عدة نتائج لاستخدام أسلوب التجنب وتأثيره على الروح المعنوية منها:

- 51,48% تتبع أسلوب التجنب وتأثيره كثيراً على انخفاض الروح المعنوية بنسبة 36,69%، منها 28,11% ترى أن استخدامه يؤثر قليلاً في انخفاض الروح المعنوية، أما 12,13% ترى أن استخدام التجنب لإدارة الصراع التنظيمي ليس له تأثير في انخفاض الروح المعنوية، لأن اللجوء لاستخدامه يكون في الحالات التي يمكن التحكم فيها وإيقافها إذا تم تجنبها حتى لا تتفاقم لتصبح

صراع خطير يهدد الروح المعنوية وفعالية العاملين في الوحدة، بينما تؤكد 11,24% أنها تستخدمه وتفضله كأسلوب لإدارة الصراع التنظيمي والقضاء عليها، مما يؤثر كثيرا في انخفاض الروح المعنوية للعاملين بسبب تجاهل طلبات وضغوطات العمل، وعدم البحث عن الحلول للمشاكل والأسباب التي تزيد من ظهور الخلافات والعمل على تجاهلها وتجنب مساعدة العاملين على تفادي الدخول في صراعات مما يؤثر كثيرا على انخفاض الروح المعنوية والشعور بعدم الانتماء.

-48,52% لا تستخدمه أبدا برغم تأثيره قليلا في انخفاض الروح المعنوية 42,90%، حيث أن 25,44% لا تحبذ أبدا أسلوب التجاهل لأنه أسلوب يؤدي لانخفاض الروح المعنوية والإحباط والشعور بعدم أهمية الآراء ويقتل روح الإبداع والابتكار، بينما 14,79% لا تستخدمه لكن ملاحظ وجوده تؤثر قليلا في انخفاض الروح المعنوية، بسبب الخوف من التجاهل وعدم تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي القضاء على الكفاءة والفعالية في الأداء.

-تؤكد نسبة 20,41% أن أسلوب التجنب لا يؤثر في انخفاض الروح المعنوية، رغم أن 12,13% تلجأ إليه لإدارة الصراع التنظيمي لكنه حسبها لا يخلف أثر على الروح المعنوية للعاملين، لأن تستخدمها كأسلوب يساند ويدعم أسلوب التعاون والتسوية بتجنب بعض الخلافات التي لا تؤثر على الإنتاجية، وتجاهل بعض المطالب المتكررة كالرفع من الأجور والحوافز.. الخ، بينما ترى 08,28% أنها لا تستخدم وبالتالي ليس له أثر في انخفاض الروح المعنوية.

كما أن قيمة كا<sup>2</sup> لدلالة تساوي (41,61) وهي أعلى من قيمة كاي تربيع الجدولة والتي تساوي (5,99) عند درجة الحرية 2 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,05)، وبالتالي يمكن القول أن تطبيق أسلوب التجنب والانسحاب يكون أحيانا، لكن لا يؤثر بدرجة كبيرة في انخفاض الروح المعنوية، لأن تطبيقه يتم وفقا لمعايير وشروط معينة أو من أجل تطبيق خليط من الأساليب تحقق التكامل فيما بينها، من أجل إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق درجات متوسطة من المحافظة على الفعالية وارتفاع الروح المعنوية، وعدم التسبب في تراجع الأداء وعدم الاستقرار نتيجة التملص من المسؤولية وتجنب مشاركة العمال نهائيا في خطط العمل ومشاركة الآراء، لأن التفاوضي والصمت عن مسببات حدوث الصراع من الطرق التي قد تؤدي إلى حدوث أزمات في إدارته والحفاظ على جماعات الأفراد باعتبارهم النقطة الأساسية في وجود المؤسسة، وكذلك تحقيق قدر أكبر من الفعالية التنظيمية.

## خلاصة:

إن البحث والتقصي صفة تتميز بها العلوم الاجتماعية، وخاصة علم الاجتماع عن طريق استغلال العديد من المناهج، رغم ما تتميز به الظاهرة الاجتماعية من تعقيد وتغير لكنها تهتم بالجانب الإنساني المتغير الغير المستقر الدائم التطور، ولهذا يلجأ الباحث للبحث عن الصدق والموضوعية في المواضيع التي يتم التطرق إليها عن طريق اختبار العديد من الفروض بطرق إحصائية من أجل ضبط البيانات والنتائج المتحصل عليها بتفريغها وتفسيرها وتحليلها وتحويل لنسب مئوية تثبت أو تنفي الفروض الموضوعية وهذا ما جاء في هذا الفصل، حيث توصل بعد تفريغ وحساب النسب المئوية، واستعمال المقابلة والملاحظة والاستمارة، كأدوات داعمة للبيانات المتحصل عليها، للوصول للارتباط والعلاقة بين مختلف أجزاء المتغيرات والمؤشرات لموضوع الدراسة والقيام بالتعليق عليها بطريقة سوسولوجية مناسبة.

# الفصل الثامن

## مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

ثانياً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة

ثالثاً - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة

رابعاً-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة

خامساً - النتائج العامة

سادساً - الاقتراحات.

سابعاً - صعوبات الدراسة.

خلاصة

**تمهيد:**

بعد استكمال الدراسة النظرية والميدانية والقيام بتفريغ البيانات والتحليل الإحصائي والسوسيولوجي، ستقوم الدراسة في الأخير بمناقشة النتائج النهائية والعامّة للدراسة، من خلال التطرق إلى النتائج في ضوء الفرضيات ونتائج الدراسات السابقة، من حيث المنهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات ونتائجها مقارنة بنتائج هذه الدراسة، وكذلك المقاربة الواقعية والنظرية للصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة، لأن لكل بحث علمي مرجعية نظرية يقوم عليها يتقدم بواسطتها، وصولاً للنتائج العامة وأهم المقترحات التي يمكن وضعها لتكون طريق آخر للتعلم أكثر في موضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.

## أولاً-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

## 1-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

" يؤدي إتباع أسلوب القوة والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية".

- تؤكد النتائج المتحصل عليها من المؤسسة مجال الدراسة أن 38,46% تمارس أحيانا ضغط على العاملين، وتتعرض هي لضغط أثناء تأدية العمل خاصة عند ارتفاع الطلب على المنتج والتنافس للحصول على المواد الأولية والأسواق المحلية والعالمية من أجل إثبات قدرة الوحدة وإطاراتها على الاستمرار والتعامل مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية، مما يؤدي لتنفيذ وممارسة العمل تحت ضغط كبير، فتظهر نتيجة ذلك أحيانا مشاكل داخل التنظيم وتتنوع بين خلافات بسيطة وكبيرة وصعوبات تنظيمية، قد تمس مباشرة الخط الإنتاجي للعاملين نتيجة التوتر والضغط الذي يؤثر بشكل جذري على السلوك التنظيمي للعاملين والوحدة ككل، مما يخلف نقص في الفعالية وانخفاض الإنتاجية وضعف الأداء، بسبب الضغط والتنافس لزيادة السرعة في الإنجاز وتحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأكثر جودة ممكنة لإرضاء الزبون، والحفاظ على الأسواق التي يتم توزيع السلعة فيها سواء كانت داخلية أو خارجية، وحتى تتمكن الوحدة نتاج لكل هذه الجهود من توفير مداخيل تسد أجور العاملين، وهكذا يتسبب كل هذا في حدوث عدم التركيز في تنفيذ العمل والخوف من الأخطاء في المنتج نتيجة الضغط والرقابة الشديدة، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وزيادة الفعالية والأداء في أقل فترة ممكنة.

- كما تبين 39,64% اهتمام الوحدة بالأداء وفعالية الأقسام الإنتاجية، بسعيها إلى تقليل عدم الرضا وتوفير الإمكانيات التي تساعد على ممارسة العمل بشكل جيد، واللجوء إلى تدعيم القرارات المتخذة في مجال العمل بالمراسيم والقوانين التنظيمية وتطبيقها على الدوام، وعدم الإخلال بها والقيام بالعمل واستطلاعات لآراء العاملين، من أجل تطبيق القرارات ونظم العمل وعدم الوقوع في أخطاء تؤدي إلى إثارة الصراع أكثر، كل هذا من أجل تخفيف الضغط وتحقيق استقرار نفسي يساهم في الحفاظ على فعالية الإنتاج ويزيد الرضا الوظيفي بين العاملين.

-من جهة أخرى أكدت النتائج أن 35,80% من المبحوثين يميلون لتدعيم وجود تنافس عادل بينهم عن طريق تكريس الأسلوب الديمقراطي المتساهل في تمرير المعلومات، وطرق العمل وتقريب وجهات النظر، وتقاسم قدرات صنع القرار والتدريب عليها مع بقية العاملين وممارسة المساواة الاجتماعية، من خلال منح الفرض لأعضاء فريقه بالمشاركة في اتخاذ القرار والتعبير عن آرائه بالرفض والقبول بتوضيح وجهة النظر حول القرارات المتخذة، مما يؤدي إلى رفع الأداء في العمل وتحسين الفعالية، وكذلك يعمل هذا الأسلوب في نظرهم على مراقبة وتوفير الظروف الفيزيائية الملائمة كالإضاءة، التهوية، قلة الضوضاء، وتحسن مستوى الحرارة خاصة في فرع الطهي المواد الخزفية، وعدم وجود غازات سامة واستعمال مواد أولية ذات جودة عالمية (الرمال-الطين...)، مما يشجع العمال على تحقيق مصالحهم ومصالح الوحدة المادية والمعنوية، وبالتالي القضاء على ضعف الرضا وجعله في أحسن المستويات بزيادة الفعالية وتحسين الأداء.

-إن أفراد مجتمع البحث يضعون إستراتيجية وخطة مسبقة للتعامل مع الصراع، واللجوء لاستخدام قوة المنصب والهيمنة على القرارات والتسيير عند حدوث الخلاف، وتؤكد 28,11% أن اللجوء للهيمنة والسيطرة من أجل التسريع في حل المشكلات والتخفيف منها وإبقائها في الحد المعقول ينتج عنها تحقيق نوع من التوافق بين العاملين للاقتناع بتعامل الإدارة بحزم وقوة، من أجل الحفاظ على الموارد المادية باعتبارها الدافع الأساسي ومصدر دخل ورزق جميع العاملين، لأن في نظرهم ترك الخلافات والصراعات تتفاقم، قد يخلف نتائج وأهداف غير متوقعة وغير مسطرة تسبب ضعف الأداء والرضا، ويعتبر اللجوء للقوة والهيمنة سواء في تنفيذ القرارات أو التخلي عنها إذا كانت لا تخدم المصلحة العامة أو التعامل بحزم بتطبيق الصارم للقوانين والمراسيم التنظيمي أسلوب يحافظ على الفعالية في الكثير من الأحيان وتأدية المهام، خاصة من الفئة المسيرة منها 57,10% لديها مستويات أكاديمية بين جامعي وثنائي، مما يحقق نوع من الارتياح، الرضا، وارتفاع الروح المعنوية الذي من شأنه تخفيف المشاكل والصراعات التي تواجه المؤسسة.

- إن اللجوء لتخفيف آثار الصراع وإدارته بالحفاظ عليه في الحد المعقول، يكون باللجوء لسلطة مسئول لتخفيف الضغط بين العاملين وتحقيق الرضا بتأكيد 34,91% من أفراد مجتمع الدراسة أن العاملين يحبذون ترك المشاكل والخلافات للقائد المسئول لحلها، والسعي لتحقيق التعاون والتوافق

بينهم وبين الإدارة أو المصالح الأخرى، لكن إذا لم يقم القائد بمهامه وتحقيق مطالب وحقوق العاملين معه في نفس الورشة أو المصلحة، قد يقومون بتعقيد العمل والأداء إذا فرض رأيه الخاص ولم يأخذ في الاعتبار آراء واحتياجاتهم وأهدافهم، لذا يجب مواجهة المشكلات بالتضامن والتعاون مع بعض البعض وخدمة المصلحة العامة، ومنح فرص لإبراز العاملين طاقاتهم، مواهبهم، وآرائهم التي تزيد الرضا وفعالية الأداء للمؤسسة ككل.

-أثبتت النتائج بأن انتشار التنافس خاصة بين العاملين داخل نفس المصالح والورشات الإنتاجية قد يؤدي إلى ضعف الرضا وكثرة الشكاوي والخلافات بنسبة 43,49%، بسبب التنافس الشديد على الحوافز خاصة منها الترقيعية إلى رتبة أعلى أو في الدرجة، والحصول على التقدير والثناء... الخ، لذا يجب تطوير طرق التعامل وتقديم اقتراحات توضح طريقة العمل، وإيجابيات ومزايا التنافس في إطار القوانين وتوضيح طرق الحصول عليها في إطار القوانين التي تنظم سير العمل، لتفادي الضغط الذي يتسبب في زيادة الخلافات والشكاوي، بل يجب اعتبار أسلوب التنافس حافز للعمل وبدل الجهد أكثر والتعاون، ويمنح الفرص للعاملين لإبراز طاقاتهم بكل فعالية ورضا وروح معنوية مرتفعة وتطبيق واحترام القوانين التي تنظم سير العمل، والميل إلى تغيير نوعية علاقات العمل أثناء وجود ضغط وتنافس، بتدعيم الآراء التي تخدم العمل والأداء وتحقيق الأهداف، رغم أنها قد تؤدي لزيادة المهام والواجبات، لكنها تحافظ على الفعالية وهذا مؤشر وجود تبادل وتناقص للآراء بين القادة والعاملين، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة ووضع بدائل أخرى مفيدة تدعم الخطط المسطرة مسبقاً، وتقلل التغيب وتمنع اللجوء للإضراب، كما أن العلاقات الجيدة بينهم كقادة وبين العاملين تساهم كثيراً في تنمية التنافس القائم على تحقيق أهدافهم معاً، والتأثير في نوعية القرار المتخذ، وبالتالي تحسين الأداء وزيادة الكفاءة، خاصة مهارة تنمية وتطوير سلوك العاملين وكسب ثقتهم وولائهم ووفائهم من أجل تدعيم روح التنافس الإيجابي.

-29,58% من أفراد مجتمع البحث يرون أن للعلاقات المهنية بين أفراد مجتمع العمل مهمة جداً في تحقيق الاستقرار النفسي والعملية، وتحافظ على وتيرة عمل جيدة ومستقرة، حيث أن العامل يكون تفكيره كثيراً في تأثير نوعية العلاقات الموجودة بينه وبين المسؤول، فإذا كانت علاقات جيدة فإنها تزيد من تركيزه وفعاليته في العمل، أما العلاقات السيئة فقد تؤدي إلى تدهور الأداء وخوف

العامل من ردة فعل المسؤل إذا ما تأخر في انجاز العمل، أو تم ارتكاب خطأ حتى ولو كان بسيط ولهذا أثبتت النتائج أن العلاقات في الوحدة رسمية بنسبة 30,18% تنظمها القوانين والإجراءات الرسمية ويحاول قدر المستطاع الابتعاد عن التنظيم غير الرسمي، وعدم بناء علاقات مع الآخرين بسبب طبيعة بيئة العمل الصناعية، أو شخصية القائد أو العامل، الذي لا يحبذ العلاقات الشخصية، ويؤكد المبحوثين أن الخبرة والعلاقات الجيدة بين مختلف الفئات العاملة من شأنه زيادة تنفيذ التعليمات والآراء المقترحة، وتجعل من العلاقة القائمة بينهم رسمية وجيدة، مما يثبت أن سلم التقييم الذي تتبعه المؤسسة عادل يرفع الرضا بما أنها تتبع الرسمية في التعامل وتطبيق القوانين وأن الإطار الخاص الموجود في ورقة إبداء العاملين للآراء يراعى من قبل الإدارة ويأخذ بعين الاعتبار، كما أنها يلجأ لاستخدام الإقناع عن طريق ما يمتلك من خبرة ودارية بالأمر والمراسيم التنظيمية للفوز بالتنافس وتحسن الأداء.

-71,01% من المبحوثين يلجئون لطرق عديدة من أجل محاولة معالجة الأداء المنخفض وتخفيف حدة الضغط والقوة والإجبار، التي يشعر بها أفراد مجتمع الدراسة في كافة المصالح الإدارية والتنفيذية الإنتاجية، خاصة في المصالح التي تزداد فيها الظروف صعوبة وتكثر العراقيل والمشاكل أكثر من الدوائر الأخرى، باعتبار قياس الأداء وتحسينه أسلوب وقائي من أجل تجنب انخفاضه أو مباشرة علاجه في أسرع وقت عند تدنيه، وتتم هذه الرقابة أثناء الأداء أو بعده حيث أكدت المقابلات أن الرقابة تكون في نوعية القطعة الخرفية المنتجة إذا كانت تخضع للمعايير المتفق عليها، عقد لقاءات للنقاش ومعرفة نوعية الصعوبات التي تعترضهم، والتعاون من أجل حلها... الخ وتعتبر هذه الخطوات مهمة في تجاوز الكثير من الخلافات والصراعات قبل حدوثها أو حتى بعد حدوثها، من أجل تجنب تفاقمها أكثر لتواكب المؤسسة بذلك مختلف الطرق الحديثة في التسيير والإنتاج وتحقيق كفاءة في فعالية الأداء.

هكذا تعد عملية مراقبة الأداء أثناء أو قبل الإنجاز ومعالجته في حال انخفاضه من الأساليب التي تتبعها مؤسسة الدراسة، لتجنب نتائجها السلبية ورفع نتائجها الإيجابية عن طريق اللجوء للإجراءات الوقائية والمعالجة، كالتوعية، والإنذار الشفهي قبل اتخاذ الإجراءات العقابية لتخفيف الانحرافات والخلافات التي قد تحدث جراء الأداء المنخفض، ومن تم تضع المؤسسة الخطط التي

تقيس الإنتاجية والأداء وتحقق الأهداف المسطرة، وتحافظ على الفعالية والكفاءة والاستقرار. -أكدت 57,10% من أفراد مجتمع الدراسة أن إتباع أسلوب فرض الرأي في التسيير وعدم منح فرصة للعاملين للمشاركة في تقرير طرق العمل وتحسين الأداء، ينعكس على معايير الرضا بينهم كما يتسبب في ارتفاع مستويات فقدان الثقة والانزعاج بين العاملين من تسلط القائد وتفضيله تحمل المسؤولية في كل القرارات، حتى لو كانت تتعلق بهم والخوف من الرقابة الشديدة التي تزيد من التوتر ونقص الفعالية، مما يؤدي لانتشار الاحتجاجات والمناقشات الكلامية الجانبية بين العاملين عن عدم الرضا على الأسلوب الصارم المتبع من بعض القادة، لكن القادة يعتقدون أن فرض الآراء تسهل وضع ومعرفة الحلول والاقتراحات التي قد تنجم عن الصراع، واختلاف طرق العمل والتسيير وتحديد أهم أسباب حدوثه من أجل توحيد الطرق العديدة وجعلها أسلوب واحد يخفف حدة الخلافات والصراعات ويحافظ على فعالية الأداء والإنتاج، حيث تعد الصرامة وفرض الآراء والتنافس لاكتساب شخصيات قيادية فذة تمتاز بالانضباط، الجد والالتزام، تطبيق القوانين، وتنفيذ التعليمات من الأساليب التي يتبعها العاملين، للحصول على الترقية وتحسين الأداء وزيادة الفعالية حسب بعض المقابلات.

- إن تحديد الأسلوب المناسب لحل وإدارة الصراع حسب اللقاءات يكون بوجود تنبأ مسبق بما قد يحدث داخل الوحدة، بلجوئها مع إطاراتها للتوعية، التكوين وأحيانا الإنذار الشفهي ونادرا ما يتم اللجوء للعقاب والتهديد كأسلوب لممارسة الضغط وتحقيق الرضا، لكن يتم مراقبة ما يجري داخل الورشات الإنتاجية ومعرفة أهم الصعوبات والعراقيل التي يواجهها الأفراد، خاصة داخل قسم تحضير المواد الأولية وورشة الكي، نظرا لوجود الكثير من المتغيرات الفيزيائية داخلها كارتفاع الحرارة، وهذا ما تم ملاحظته في زيارة استطلاعية في فصل الشتاء أن أغلب العاملين يرتدون ملابس صيفية في عز فصل الشتاء، ومن تم عند انخفاض أداء العمال يتم اللجوء لاختيار الأسلوب المناسب أكثر من العقاب بنسبة 30,77 %، بالسعي حسب المبحوثين لتطبيق أسلوب التنافس القائم على علاقات طيبة وإنسانية بين العاملين والقادة والمشرفين، وهذا مؤشر إيجابي لتحقيق فعالية وأهداف الوحدة وسير العمل، في ظل ظروف جيدة ومستقرة بعيدة عن أية تواترت أو صراعات من شأنها أن تؤثر على فعالية، كفاءة، أهداف ومصالح المؤسسة، وهذا ما أكدته نسبة

57,10% بأن الأسلوب الصارم يؤدي إلى زيادة الانزعاج والإحراج من وقوف المسؤول الدائم للمراقبة .

لهذا يتم اللجوء للعقاب في حالات نادرة جدا كأخطاء مهنية تستدعي إحالة على مجلس تأديبي كالغياب المتكرر غير المبرر، عدم احترام المسئول وغيرها، ويكون مستواه حسب درجة الخطأ للحفاظ على الاستقرار والأداء، لأن عدم معالجة الأداء الضعيف أو نقص الفعالية والتغيب وغيرها من السلوكيات غير المنضبطة الفوضوية، وعلاجها لا يكون بالعقاب بل بالحوار والنقاش وتحسين الظروف وزيادة الحوافز المعنوية والمادية، رغم استعمال أحيانا أسلوب القوة والإجبار لتحقيق الرضا والاستقرار، إلا أن فيه نوع من المرونة تجعله لا يستعمل الوسائل الردعية وإنما فقط الوسائل البسيطة، مما يجعل العمال يشعرون بالارتياح والرضا والاستقرار في العمل، وعدم استعماله للعقاب رغم صرامته وتشدده في مراقبة أداء العامل ودفعه إلى تحسين أدائه باستمرار، لكن عن طريق التسلط والمرونة في آن واحد.

**نتيجة الفرضية الجزئية الأولى:** تؤكد نتائج الفرضية أن " استخدام أسلوب القوة والإجبار يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي، نتيجة الضغط والصرامة والمتابعة الشديدة، لكن هذا لا يعني التفكير في تغيير مكان العمل أو إحداث صراع وخلاف مع الإدارة، بل يجب الإبقاء على القليل من الضغط والصرامة للحفاظ على تحقيق الفعالية، وزيادة الأداء وتنامي الشعور بالاستقرار والارتياح كما أن الأسلوب الصارم يتسم بنوع من المرونة ويلعب دور في تحقيق الرضا"، مما يثبت أن الصرامة والقوة مهما كانت درجة استخدامها تؤثر أحيانا على مستوى الرضا الوظيفي.

لقد ترجمت نتائج الجدول (21) وقيمة ك<sup>2</sup> للدلالة الإحصائية لمعامل التوافق والتي تساوي (0,023)، وجود علاقة ضعيفة بين أسلوب الصراع القوة والإجبار وتحقيق الرضا الوظيفي بعدم السماح بتدني مستواه، بحيث أكدت النتائج أهمية العلاقات السائدة داخل المؤسسة في محاربة التوتر والضغط، خاصة في ظل العلاقات الرسمية التي تنظمها القوانين والقواعد الإدارية والتنظيمية، مما يجعلها تتبعد عن البيروقراطية والتسلط والعنصرية، كما أن ترك المجال للتنافس الشديد بين العاملين على الحوافز سواء المادية أو المعنوية، يؤدي

لحدوث الصراع وظهور شكاوي وخلافات، تتسبب في انتشار عدم الرضا، إضافة أن فرض القائد لرأيه بإتباع التشريعات في نظر العاملين يعتبر فقط ستار من أجل تمرير آرائه وكثرة الرقابة والصرامة، مما يشعر العامل بالإحراج والانزعاج من التسلط والسيطرة، وعدم منح الفرصة للإبداع والابتكار، مما قد يؤثر أحيانا في تحقيق الرضا بين العاملين.

ترجمت النتائج أن: "إتباع نمط القوة والإجبار يؤدي لضعف الرضا مهما كانت درجته، خاصة إذا لم يتسم بالمرونة في تطبيقه، فكلما كان الأسلوب تسلطي يتسم بنوع من الوضوح والمرونة ومنطقي، كلما أدى ذلك لزيادة الرضا والاستقرار والفعالية، وكلما كان تسلطي قاسي عقابي، كلما قل وضعف الرضا واستقرار العامل في عمله وأثر على الوحدة معا.

وهكذا فإن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت وأصبحت نتيجة فرعية مفادها: "يؤدي استخدام أسلوب القوة والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف مستوى الرضا أحيانا"، مما يؤثر على مستوى فعالية العاملين في المؤسسة.

## 2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية: "

"يؤدي إتباع أسلوب التهذئة والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية".

- دلت البيانات الإحصائية بأن نسبة 78,11% من أفراد مجتمع الدراسة يساهمون كثيرا في إيجاد الحلول للمشكلات والخلافات، التي تعترض الأداء وتسيير العمل وتحقيق الفعالية، من خلال تقديم اقتراحات والبحث عن الأسباب والظروف التي أدت إلى زيادة شدة الخلاف والصراع، لتسطير الحلول والمقترحات قبل تفاقم الوضع الإداري والإنتاجي خاصة، بالجوء للتهذئة ومعالجة الأسباب الحقيقية، وكذلك المعاملة الجيدة التي تطور حلول التسوية فيما بينهم والعلاقات الطيبة وتجنب الدخول في تكتلات للحفاظ على مكان عملهم، وزيادة الأجر والاستقرار في الإنتاج وتحسن الأداء.

-أكدت البيانات الميدانية أن 33,13% تختار الأسلوب المناسب أثناء حدوث الصراع وإدارته نتيجة ما يتمتع به أصحاب الصراع من قوة ونفوذ وسلطة، خاصة تأثيرهم على الإنتاج وفعالية أداء

العاملين، مما يرجح نشوء تنظيمات غير رسمية، وقد بينت الدراسة الميدانية وجود تباعد إداري بين عمال الإدارة ومصالح التنفيذ والإنتاج، حيث يتبين ذلك أثناء التنقل بين هذه المصالح، فالذهاب من الإدارة إلى مصلحة الإنتاج والاستغلال، يأخذ وقت كبير ويستدعي الخروج من هيكل الإدارة مروراً بالساحة الخارجية للدخول لمصالح الإنتاج أو بقية المصالح الأخرى، مما يقلل التواصل بين العاملين، لهذا يكون الأسلوب الذي يجب معالجة الصراع غير المرغوب فيه عن طريق التهذئة والتسوية، نتيجة قوة ونفوذ أطرافه للترابط بين أفراد المصلحة الواحدة وقضاء الكثير من الوقت مع بعضهم البعض بعيد عن المصالح الأخرى، مما يولد نوع من التضامن داخل الورشة والمصلحة الواحدة والتباعد بين المصالح التنفيذية والإدارية.

- جاءت البيانات الميدانية مساندة للدور الذي تلعبه النقابة في تسوية نزعات وتحسين الظروف المادية والمعنوية، في إطار قانوني يسمح باستمرار الإنتاج واستقرار الوحدة والعاملين فيها بنسبة 40,83%، كما تبين النسبة مساهمة النقابة في تخفيف وتسوية الصراع فعلياً على مستوى الوحدة بسعيها لتحقيق مطالب أفراد المؤسسة، وكذلك تحسين الظروف ومتابعة العراقيل والصعوبات الموجودة في العمل، حيث أثبتت المقابلات أن إرادة ووعي وثقافة إدارات الوحدة في تسيير الخلافات ومحاربة المشاكل وتقوية العلاقات الإنسانية بين مختلف المصالح الإدارية والإنتاجية كانت أقوى من طموحات بعض العاملين الشخصية، والتي تؤدي للإخلال بالسير الحسن للعمل وتقليل الفعالية وزيادة الخوف من العقاب والطرده.

- لقد استحوذ مفهوم تقوية التعاون لزيادة الفعالية وكسب الولاء والرضا على مكانة متميزة في إجابات المبحوثين بنسبة 71,30%، حيث أن تعامل إدارات وعمال التنفيذ داخل الوحدة مع العمل والسعي للحفاظ على استمرار فعالية الأداء والإنتاج، تعتبر من الأهداف المسطرة باعتبار المؤسسة إنتاجية، وتعتمد في منح الأجور وزيادة الحوافز على ما يتم تحقيقه من إنتاج وربح وتعامل مع الموردين، وبالتالي تعتبر الوحدة مصدر الرزق والحصول على الدخل المادي، ولا يتم ذلك إلا بتقليل التوتر والخلاف وتقوية علاقات التعاون وصور التفاعل بينهم، من أجل إشباع الاحتياجات وتحقيق الأهداف المسطرة والتي من أهمها الدخل المالي والتعاون.

- من ضمن المحفزات التي تفرضها مؤسسة الخزف الصحي في الحفاظ على وتيرة إنتاج جيدة وكفاءة وفعالية اليد العاملة، خاصة في ورشات التنفيذ، حفاظها على إعداد دورات تكوينية داخلها ووضع العمال الجدد تحت إشراف أصحاب ذوي الخبرة، لهذا تثبتت الشواهد الميدانية أن 50% أن الوحدة تقوم بتشجيع التكوين والتدريب، كوسيلة وأداة للحفاظ على فعالية الإنتاج، وهذا ما تم ملاحظته في الميدان بوجود مراقبة وإشراف ومتابعة وتدريب للعاملين، الذين يمتلكون خبرة قصيرة في العمل، مما جعل طريقة التكوين والتدريب من الأساليب التي تساهم في تحقيق تهدئة وتسوية لمختلف الصعوبات التي قد تعترض العاملين والإنتاج معا.

-62,43% تؤكد أن توفير الوسائل اللازمة للعمل تزيد الحماس والانضباط وحب المهام مما يشجع التفاهم وتهدئة الأمور والإشاعات التي تدور بين العاملين، حيث أن التجديد المستمر لطرق العمل في التسيير وتنمية وتدريب المورد البشري، وكذلك تجديد الوسائل والآلات يساهم كثيرا في التوسع في العمل وتبسيط عمليات الإنتاج، حتى أصبح العامل بإمكانه الحفاظ على تسيير الإنتاج والفعالية، حيث تثبتت الشواهد أن تجديد المعدات خاصة منها الفرن القديم واستبداله بأخر متطور وجديد حقق نسبة معقولة من الرضا وحسن نوعية القطع أكثر وتم إرضاء الزبون بحصوله على قطع أكثر جودة، مما يحسن الظروف المادية والمعنوية والفيزيائية للعاملين داخل الوحدة، ويحافظ على الهدوء والتوازن، كطرق تلبي متطلبات العاملين دون الدخول في صراعات شديدة.

- تؤكد 55,62% أنه ليس هناك تمييز في كيفية منح وتوزيع المكافآت، خاصة من الناحية المادية وحتى المعنوية أحيانا وأن الاعتراف بوجودها يؤثر بشكل ظاهر على نوعية الإنتاج وكفاءة الأداء كما تبين أن هناك علاقة بين توزيع الحوافز ووجود الصراع التنظيمي، حيث يدرك المسؤولون في المؤسسة أن تحقيق زيادة في الإنتاجية وفعالية الأداء ورضا العاملين، يكون من خلال وضع معايير عادلة تستند لقوانين تنظيمية توضح كيفية توزيع الحوافز، باعتبارها من عمليات زيادة الإنتاجية والاستقرار والاستمرار.

-اعتبرت 62,13% من مجتمع الدراسة أن العمل وفق الأوامر والتعليمات، يؤدي للحفاظ على الهدوء والتوافق، مما يزيد من تسوية الخلافات والتعامل في إطار رسمي تنظيمي يجنب تداخل المسؤوليات ويحقق الأهداف المسطرة، خاصة كفاءة الإنتاجية في السلع والخدمات وتحقيق رضا

العاملين والفعالية في الأداء، مما يخلف تقييم مدى نجاح المنظمة في تطبيق قوانينها وتحمل مسؤولياتها اتجاه العاملين فيها وتحقيق رضا الزبون، المهم أن يكون هناك تكامل وتواصل بين العاملين، عن طريق المجاملة والتسوية رغم أنه ليس الحل الأمثل في حالة اشتداد الصراع، لأنه يجب معالجته بتداخل وتكامل جميع أفكار العاملين المتصارعين، من خلال استخدام أفضل الأفكار والتعليمات التي تحقق وتخدم مصالح جميع الأطراف والمنظمة معا.

- تؤكد البيانات الواقعية أن 29,30% تتبع أسلوب التشجيع والتهدئة والتسوية من طرف القادة والمشرفين في الوحدة، مما يساهم بشكل كبير في تحقيق ارتياح ورضا العاملين، وينعكس على نوعية الأداء والفعالية وتحسن الإنتاجية، رغم أن الصراع لا مفر منه بوجود أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض، مما يتسبب في وجود خلافات، لكن التشجيع والتهدئة من الأساليب التي تحقق الارتياح وتخفف منه وتحافظ عليه في الحد المعقول، خاصة باستقطاب الموارد البشرية ذات مستوى تعليمي جامعي أو تم تكوينهم بمراكز متخصصة وتدريبهم على مواجهة الصراع وتنمية العمل الجماعي لتقليل التوترات، لزيادة وتحسين نوعية المنتج وتقوية العلاقات الإنسانية بين أفراد مجتمع البحث.

- إن 42,01% تبين أن شعور العامل بعدم التقدير والعرفان بالجهد المبذول من طرف مسؤولي المؤسسة، قد يؤثر على كفاءته نتيجة شعوره بالاستياء ولامبالاة القادة والمشرفين، مما يجعله يفكر في التراجع، وعدم تقديم أكثر من طاقته، لأنه يلاحظ أن الذين لا يبذلون مجهود ولا يتمتعون بكفاءة وفعالية في الأداء، يستفيدون أكثر من الحوافز المادية والترقيات والتقدير والاحترام، لهذا يمكن أن تتراجع الفعالية ويزداد التوتر والخلاف والصراع بسبب عدم التقدير، ويتضح أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعية في نظرهم، نتيجة التمييز وتأثر السلوك الفردي للفرد بما تقوم به جماعة القادة والمشرفين، مما يؤدي للتراجع في الإنتاج واختلال الفعالية ومستوى الكفاءة في الأداء، لذا يرى أغلبية أفراد مجتمع البحث ضرورة وجود ترابط وتعاون وتنمية روح الانتماء بتنشيط العمل الجماعي بين مختلف المصالح ومديريات، مما يسوي الخلافات ويقلل الصراعات بالاعتراف بالمطالب الضرورية، واستخدام مختلف أساليب التدريب والتسيير التي تحقق الاحتياجات الفعلية لكل أفراد المؤسسة.

-تلعب العلاقات الموجودة في المؤسسة دور في تهدئة وتسوية الخلافات، حيث أن 53,25% يرون أن تحديد العلاقات والاتجاهات والسلوكيات وجعلها رسمية لا تسيطر عليها العواطف والعلاقات الشخصية والمحسوبة، تساهم في تهدئة الخلاف ومعرفة الأسباب وراء انخفاض الأداء وكثرة التوتر والتذمر، وبالتالي يساعد ذلك في وضع خطط واستراتيجيات تعمل على مواجهة مختلف العراقيل المادية والمعنوية، مما يزيد من كفاءة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبون خاصة الخارجية منها، وتكون عملية الاتصال واستقبال المعلومات والأفكار دافع آخر يقوي العلاقات بين الأفراد وتقوي الاحترام المتبادل بين العاملين في الوحدة، بزيادة التشجيع والثناء على أداء وفعالية كل عامل يؤدي عمله بجهد وولاء وعدم إنكار مجهود الآخرين في العمل، مما يزيد كمية الاتصالات الشخصية بينهم وعدم تكديس وإخفاء المعلومات المهمة من طرف الإداريين.

-يرى أفراد مجتمع الدراسة أنه في بعض الأحيان يتم اللجوء لحلول مؤقتة وسريعة لتخفيف حدة الصراع والتوتر، بسبب أن المصالح المتنازع عليها مهمة لكل للحفاظ على فعالية ونوعية الإنتاج بنسبة 33,14% والتسوية أحد الأساليب والحلول المؤقتة والجزئية حتى إيجاد حلول للصراعات والتوترات، التي تدور داخل المؤسسة لتحقيق نوع من الرضا والاستقرار بين العاملين، ويعتبر أسلوب كسب الأطراف المتصارعة وتحقيق توازن في المصالح المشتركة، والتعرف على الحالات النفسية للعاملين، ومستوى الرضا على ظروف العمل أهم الحلول الجزئية، ولهذا تظهر النتائج أهمية التقاهم والتقدير في تحقيق الرضا والتقليل من الصراعات، نتيجة التفاعل الذي تفرضه طبيعة البيئة وتبادل المعلومات بطرق غير رسمية، لهذا تكون أفضل طريقة للتعامل مع هذه الحقائق التهدئة والتسوية بالحفاظ على الترابط والتناسق مع مختلف المصالح الإنتاجية والإدارية.

-نتيجة الفرضية الجزئية الثانية: يعتبر أسلوب يتم اللجوء إليه نادر من أجل التسوية والتهدئة في حل الصراعات والخلافات، باعتباره يحقق نوع من الحلول الوسطى التي تحافظ على فعالية الأداء وكفاءة وزيادة الإنتاجية، ومنع الوقوع في أزمات تؤدي لصراعات أكثر شدة كالإضرابات التوقف أو رفض العمل أو تخريب الإنتاج.

لهذا تأكد ميل أفراد مجتمع البحث لاستخدام أسلوب التهدئة والتسوية بين العاملين المتنازعين مما يحافظ على كفاءة وزيادة الإنتاجية، وهكذا يتبين أن التعامل مع الصراع لتحقيق نتائج إيجابية

يتطلب إتباع أساليب تحقق الرضا، والعدالة وتهدف لتسوية وتهدئة أطراف النزاع، في إطار تنمية العلاقات الإنسانية والتنظيمية بينهم، وتحقيق إنتاجية وربحية تزيد الازدهار التنافسي والتكنولوجي وتضمن مستوى معيشي اقتصادي اجتماعي جيد للعاملين، لأن أسلوب التسوية يمهّد الطريق لمعالجة المشاكل وتخفيف الصراع للحد المعقول، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية من حدوثه.

ترجمت نتائج الجدول (34) وقيمة كا<sup>2</sup> للدلالة الإحصائية لمعامل التوافق التي تساوي (0,031)، على وجود علاقة منخفضة بين أسلوب التهدئة والتسوية وزيادة الإنتاجية، فكما كانت المؤسسة مستقرة وتحافظ على هدوء عمال والقيام بالمهام وتوزيع المسؤوليات، كلما زادت الإنتاجية والعكس صحيح، حيث أكدت النتائج وكذلك المقابلات التي تمت مع مختلف المسيرين أن إسهام العاملين في إيجاد حلول للخلافات يحقق زيادة في الإنتاجية، وأن نوعية اختيار الأسلوب وتغييره تكون حسب قوة ونفوذ وسلطة أطراف الصراع، كما يلعب التوازن بين تحقيق مصالح العاملين والوحدة دور مهم في العمل على تسوية وإيجاد حلول لمختلف الخلافات والمشاكل، بتنمية التهدئة وتنظيم دورات تكوينية وتوزيع المكافآت بالعدل والمساواة، والعمل وفق التعليمات والأوامر وعدم تشجيع الخلاف، بل العمل على تقدير الجهود ونشر روح التعاون والثقة بين مسيري المؤسسة والعمل لأجل مصلحة الجميع.

أكدت هذه النتائج صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "يؤدي استخدام أسلوب التهدئة والتسوية لإدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية"، لتصبح فرضية فرعية، من خلال تحسين الظروف وتوفير المعدات وتحسين طرق العمل، وفتح النقاش والحوار والتشجيع على فتح مجال التسوية قبل اللجوء للطرق العقابية.

### 3- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة:

" يؤدي إتباع أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة فعالية تدفق المعلومات في المؤسسة الجزائرية "

-تؤكد 48,82% أن استخدام أسلوب التوفيق لمواجهة الخلافات ومختلف المشاكل التي تعترض العمل سواء كانت بشرية أو فنية، يسهل تدفق الاتصال بينهم، فالمؤسسة تعطي أهمية كبيرة لنوعية

العلاقات القائمة داخلها، وتوفير الموارد المادية والبشرية والمواد الأولية وتحديد الأهداف، ومحاولة تحقيق عدم تعارض أهداف المؤسسة مع مصالح الأفراد، باعتبارها أحد المحركات والوظائف الرئيسية في تحقيق التعاون والفعالية وزيادة المقدرة على وضع الحلول، وهذا ما يدل على المكانة الهامة لأسلوب التوفيق بين المطالب الشخصية للعاملين والمطالب العامة للمؤسسة، مما يقلل أسباب حدوث الصراع.

36,69% ترى أن مراعاة العلاقات الإنسانية من مشاعر وتعاون وتضامن من أهم العوامل المهمة للإدارة، حيث تعمل على رفع الروح المعنوية وتحفيز وإشباع حاجات الأفراد وتحسين الظروف المناسبة للعمل، وتنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، بتوفير المعلومات الكافية والدقيقة من أجل زيادة التعاون وفعالية العاملين وحل المشكلات الإنسانية التي تواجههم داخل الوحدة وخارجها وهذا ما يثبت أن مراعاة المشاعر والتفاهم أسلوب سليم وهادئ، ويبين قوة وسمات القادة والإدارة الناجح في حل وتخفيف الصراع، وهكذا يعتبر أسلوب مراعاة مشاعر وظروف العاملين والقوانين والمعايير الاجتماعية وتحقيق التفاهم معهم، من أهم أساليب حل للمشكلات ورفع الكفاءة وتحسين الأداء في محيط من التفاهم والأخوة والثقة والتضامن والتعاون، مما يثبت أهمية أسلوب التفاهم ومراعاة مشاعر الآخرين كأحد أساليب القيادة الناجحة وحل الصراعات.

42,60% من مجتمع البحث أكدوا حرص الإدارة على تنظيم لقاءات دورية لمناقشة المشكلات بأسلوب مقبول ونشر وتبادل الأفكار مع بعضهم البعض، خاصة فيما يتعلق بالمشاكل التي تعترضهم في تنفيذ المهام المنوطة بهم، من أجل قيام بعملهم بجودة في الأداء والتنفيذ واكتساب الخبرة من بعضهم البعض، إضافة إلى زيادة الاتصال والتفاعل والالتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عملهم، وتحقيق الاستجابة لها بطريقة مرنة سلسلة، مما يحقق تنفيذ مختلف المهام المكلفون بها بكل كفاءة وفعالية، وقد تنتشر الأفكار المطروحة في الاجتماعات في لوحة الإعلانات كنتاج وحلول لبعض المشاكل، مما يخلف ارتياح وطمأنينة واستقرار والإحساس بمساندة الإدارة ووقوفها الدائم، من أجل توفير أفضل الظروف المادية والمعنوية لمواجهة الصراعات والخلافات، لتسهيل زيادة الإنتاج وفعالية الأداء وتسريع البيع والتسويق، لذا يعتبر تطوير العنصر البشري من أهم الأساليب التي تتبع الوحدة وتحقق استمرارها.

- بعد تأكيد حرص الإدارة على مراعاة العلاقات والمشاعر الإنسانية للعاملين في المؤسسة، ولهذا تعمل بشكل دائم على تخفيف مشاعر الغضب والتوتر واللجوء للتوفيق بين الأفكار المتناقضة بالقيام بمعالجة المشاكل المعقدة والابتعاد عن التحيز أو العمل في ظروف مشحونة بالتوتر والتعرض لمواقف عنيفة، لذا يجب على القائد والمشرف أن يكون سريع البديهة متيقظ يمتلك خبرة وسرعة والذكاء وحسن التصرف في التعامل مع موجات الغضب العنيفة داخل ورشات العمل بحيث تفضل 26,63% اللجوء إليه لتخفيف مظاهر الغضب والتوتر بين أطراف الصراع، واحتواء الغضب الشديد الذي قد يتحول لصراع خطير، وذلك بزيادة الثقة والسرعة في الأداء والتعامل الجيد واستشارة القائد لموظفيه، لأن كثرة التوترات تضر بالعنصر البشري الذي يعتبر أساس العملية الإنتاجية والإدارية، مما يؤثر على الفعالية وأداء وإنتاجية المؤسسة.

- يؤكد المبحوثين وجود مراعاة لمشاعر التفاهم والتعاون ومحاربة التوتر والغضب، فإن رغم كل ذلك تسعى جاهدة لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة والفعالية والاستقرار وزيادة الإنتاجية، بمحاولة تكوين عنصر بشري فعال يمتاز بالذكاء والسرعة والفتنة والقدرة على مواجهة العراقيل ووضع حلول سريعة وناجعة لمعالجتها، حيث أن 34,02% تتبع أسلوب حث أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول للتوفيق بينهم وبين زيادة الأداء، والحفاظ على الفعالية والدخل المادي بإقناع الأطراف أنه الحل الأمثل لعدم الإضرار بمصالحهم ومصالح المؤسسة، لأن الأجر والحوافز التي يحصلون عليها قد تتوقف وتتذبذب لفترات معينة، نتيجة محاولتهم خلق وافتعال صراعات داخلية، لذا يجب على كل طرف التنازل نوعاً ما من أجل الحفاظ على الاستمرار .

- أثبتت النتائج أن 73,96% يرفضون تعيين هيئة محايدة خارجية تتولي التوفيق بين أطراف المتصارعة، فالمبحوثين يؤكدون قدرة المؤسسة وإطاراتها على حل الصراعات بتوفرها على قدرات بشرية ذات مستويات جامعية، وتمتلك من الخبرة ما يؤهلها لتكون أفضل هيئة يمكن اللجوء إليها دون السماح لمؤسسات خارجية التدخل في ذلك، ومادامت المؤسسة تتبع أسلوب التعاون في نظرهم وتمنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار والتحاور مع العاملين لمعرفة مختلف رغباتهم وطموحاتهم سواء في الحاضر أو المستقبل، من أجل العمل على زيادة الرضا أكثر ووجود قوانين ولوائح تنظم العمل وتحل المشاكل، فإنه لا داعي للاعتماد على الغير في حلها لأن في نظرهم الاعتماد على

حسن التعامل والعلاقات الإنسانية الجيدة، لها تأثير كبير في تخفيف الخلافات بحكم ارتباطهم ببعضهم البعض ومع المؤسسة كذلك، باعتبارها مصدر الدخل المادي لديهم، لذا فإن الحلول تكون داخلية دائماً.

- 42,31% تؤكد ما سبق من نتائج بحرص وإصرار مجتمع البحث كثيرا على أهمية الأسلوب المتبع في التسيير، حيث يرون أن الاهتمام بالجانب المادي في الإنتاج والفعالية في الأداء، وكذلك مراعاة مشاعر واحتياجات العنصر البشري، يحقق نوع من التوفيق والاستقرار الإداري والإنتاجي والإنساني، لأن وجود أنماط متباينة في التسيير والقيادة يحقق فعالية كبيرة، خاصة النمط الذي يعتمد على العنصر البشري، والذي يؤثر تأثير قوي في الإنتاجية، مما يقلل حالات الصراع والخلاف ويزيد التفاهم والتشجيع المعنوي والمادي للعاملين، وكذلك فتح طرق النقاش والحوار لمعرفة المشاكل والنقائص لحلها وتوفير مختلف احتياجات العاملين لتجنب الوقوع في صراعات.

- 39,05% من المبحوثين ينظرون للصراع بأنه أمر غير طبيعي، ولكن لا بد من حدوثه باعتبار التجمع البشري يمتاز بالاختلاف الاجتماعي والتعليمي والاقتصادي، كما أن التفاعل بين الأفراد لا يمكن أي يكون ساكن بل دائما هناك نشاط وأداء وتفاعل مع البيئة الخارجية، والسير الدائم نحو التطوير والإبداع والابتكار المستمر للأفكار والمفاهيم، مما يزيد شدة التنافس على الموارد، والحوافز وتحقيق الأهداف والمصالح، مما يخلف حالة من التعارض والاختلاف في الأفكار وطرق وأساليب التسيير وعدم الثقة مما يجعل حدوث الصراع أمر عادي ولا بد منه، لأن عدم التطوير والتجديد في مختلف الأساليب المادية والبشرية من أهم الأسباب التي تسبب حدوث الصراع، وكذلك الركود فعدم النشاط يعني عدم الفعالية لذا يجب التعايش معه، واعتباره حقيقة ومحاولة التخفيف منه، لأن يستحيل تجنبه لوجود اختلافات بين العاملين وتنامي الخلاف مع بعضهم البعض، وبينهم وبين الهيئات الإشرافية والرقابية والإنتاجية، باعتباره أمر حتمي لا يمكن تفاديه وتختلف درجة حدته وشدته وتأثيره على الوحدة والفرد حسب أسبابه والقوة التي يتمتع بها أطرافه.

- إن الاتصال أمر أساسي في تنمية العلاقات بين العاملين، وتحقيق إدارة فعالة لذا يعتبر تسهيل عملية انسياب المعلومات وتدفقها بين أفراد مجتمع البحث، من أهم العوامل التي تعمل على التوفيق بين الأطراف المتصارعة، وتزيد المعرفة بالأسباب ومحاولة التخفيف منها قبل تفاقمها، حيث

أن 65,38% يرون أنه عنصر فعال في توجيه جميع الأفراد من القادة والمشرفين والعاملين من أجل توضيح اتجاهات ومهام كل واحد منهم، ومعرفة دوافعهم ومختلف الأهداف والسياسات الإدارية المسطرة، والحفاظ على حيوية وديناميكية تدفق المعلومات كوسيلة لنقل الأوامر والقرارات والتعليمات من الإدارة العليا إلى الهيئات التنفيذية لمباشرة الإنتاج مروراً بالقادة والمشرفين عليها وقد تنتقل من العاملين عن طرق القادة والمشرفين للإدارة العليا، لذا يعتبر الاتصال أسلوباً حيويًا لاتخاذ القرارات الفعالة ورسم السياسات التي تحقق الأهداف المسطرة، ومن ثم يعتبر بكل أنواعه من الأساليب التي تساهم في تخفيف حدة الصراع والوصول لحلول تجعله يبقى في الحد المعقول.

52,37% يرون أن أسلوب التعاون عامل مهم كثيراً في تفعيل دور الوحدة والعاملين فيها على مقاومة الصراع والتخفيف منه، والحفاظ على الفعالية والرفع من كفاءتها الإدارية والإنتاجية والإشرافية، مما يجعل علاقة التعاون بالصراع من الأساليب التي تعمل على تحسين وزيادة مستوى المخرجات، باعتبارها مؤسسة إنتاجية تكوينية تعمل على تكوين عمال مهرة في مجال الخزف واستقطاب أفضل الإطارات التي تقوم بتحقيق أهدافها وأهدافهم، وخدمة المحيط المحلي الجزائري بتمويل بأفضل أنواع الخزف وتنمية مواردها المادية والبشرية وإشباع حاجاتها، ولا يكون ذلك إلا بالتعاون وتبادل الامتيازات وتطوير محيطها والتفاعل معه.

#### -نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة:

أوضحت النتائج أن استخدام أسلوب التوفيق من أهم الأساليب التي يتبعها المبحوثين في إدارة الصراع التنظيمي وزيادة فعالية انسياب الاتصالات بين مختلف الهيئات العمالية فيها، ويكون ذلك باللجوء لتفعيل التعاون أكثر وتنمية العلاقات الرسمية بين العاملين، ومحاولة التعامل بالعدل والمساواة في توزيع الحوافز وتوضيح المهام والمسؤوليات والصلاحيات، التي يتمتع بها كل عامل ومصالحة، وتفويض بعض الصلاحيات بالمشاركة أحياناً في اتخاذ القرارات، كل هذا يثبت أهمية تقدير وحدة الخزف من الإدارة العليا حتى المصالح التنفيذية لأسلوب التوفيق والتعاون في إدارة وتخفيف حدة الصراع التنظيمي، عن طريق تفعيل وتسهيل عملية الاتصال وتدفق وانسياب المعلومات، ويبين كذلك أن احتكار المعلومات قد يؤدي لتفاقم الصراع بين هيئات الوحدة.

لقد ترجمت نتائج الجدول (45) وقيمة كا<sup>2</sup> للدلالة الإحصائية لمعامل التوافق والتي تساوي (205.33)، وهي قيمة تدل على وجود ارتباط مرتفع بين أسلوب التوفيق وتسهيل زيادة تدفق المعلومات، حيث أن تنظيم اللقاءات الدورية لمناقشة المشكلات بأسلوب مقبول يسهل انتقال المعلومة واللجوء للمسؤول المباشر، كما يحث أسلوب التوفيق أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات لتحقيق التعاون، لأن المؤسسة مصدر رزق الجميع يجب الحفاظ عليها، واعتبارها ملك شخصي لكل عامل، بتشجيع فكرة التضامن والحفاظ على الملك العام كملك شخصي، لتنمية الروح المعنوية وتسهيل الاتصال والتعاون في حل النزاعات لتحقيق، الانسجام وزيادة تدفق المعلومات.

نستنتج من النتائج صدق الفرضية الجزئية الثالثة، والتي أصبحت نتيجة فرعية ثالثة بأن: "استخدام أسلوب التوفيق في إدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى زيادة فعالية انسياب المعلومات وزيادة التعاون بشكل مرتفع"، من خلال فتح المجال للنقاش وإبداء الرأي، والبحث في أسباب حدوث الصراعات وتجنبها، والتوفيق بين مختلف المهام والواجبات التي يؤديها العاملين.

#### 4- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الرابعة:

- "يؤدي إتباع أسلوب المجابهة في إدارة الصراع التنظيمي إلى زيادة فاعلية المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية"

- 42,90% تؤكد أن تشجيع العمل الجماعي من أجل زيادة الارتباط والانتماء للعاملين داخل المؤسسة مع بعضهم البعض، يقلل كثيرا من خطر حدوث الصراع عن طريق استخدام أسلوب المواجهة في توضيح نقاط الاختلاف والمهام الموكلة لكل مصلحة، وتلبية الاحتياجات والموارد المادية والمعنوية، أثناء تأدية العمل من أجل تحقيق نوع من الرضا والمحافظة على الأداء، لهذا يفضل بعض المشرفين وحتى العاملين مع بعضهم البعض مواجهة بعض القرارات وطرق العمل ويعود ذلك حسبهم إلى عبقرية بعض الأفكار والاقتراحات التي تسهل إنجاز العمل أو تحل بعض العراقيل والصعوبات، دون اللجوء للسلطات العليا أو التدخل الخارجي، أو نتيجة ما يتمتع به بعض العمال من الخبرة الطويلة.

-اتفق 47,04% أن أسلوب المواجهة بين أطراف مجتمع الدراسة أثناء حدوث خلافات وصراعات يعتبر من الأساليب التي تدير وتعالج الصراع وتحافظ على الفعالية في العمل، مما يدل كثيرا على ميل مسيري الوحدة لمواجهة المشاكل من أجل تنظيم الوحدة، ومعرفة النقائص والأسباب التي تسبب حدوثه وتؤثر على رضا واستقرار العاملين، كما أن طرح وتحليل مختلف الحقائق التنظيمية والمالية وكيفية تسيير الموارد البشرية، وتوزيع الحوافز يساهم في تحقيق استقرار وزيادة المشاركة في وضع اقتراحات وحلول تساهم في إدارة مختلف الصراعات، لأن المهارة في مجابهة وطرح المشكلات، ومحاولة وضع الحلول لها عن طريق التمتع بالمهارات القيادية ينمي الأداء، ويزيد الإنتاجية والرضا، مما يساهم في تطبيق القرارات المتخذة ومواجهة الصعاب وتحقيق الاستقرار والفعالية.

-إن 57,69% يؤكد المبحوثين إتباع أسلوب المجابهة والمواجهة، من أجل فرض أنفسهم للمساهمة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم وتمس جانبا من حياتهم العملية، بالعمل على تنمية المهارات والالتزام والانضباط، حيث أن الشعور بالثقة يزيد من حماس العاملين في مواجهة مختلف القرارات غير المنصفة، وكذلك يسمح بالمشاركة أكثر في صنع الخطط التسيير للوحدة والعاملين فيها، مما يقوي روح الانتماء والتعاون والأمان من العمل بالمؤسسة ويسمح بتقسيم المسؤوليات ويرجع السبب إلى تعاون رؤساء المصالح والمشرفين على توفير بيئة عمل يسودها التعاون والثقة وقرارات إدارية تساعد العاملين في المصالح الإنتاجية على زيادة الإنتاج، وشعورهم بأهميتهم وأهمية ما يقومون به.

-توضح نسبة 41,12% أن المؤسسة أحيانا تقوم بمواجهة مطالب أطراف الصراع التي لا تتفق مع مصالح التنظيم الرسمي أو القادة والرؤساء، حيث ترفض المؤسسة الانصياع لمطالب العاملين وتتعامل مع بأسلوب متشدد، خاصة تلك التي تمس بالجانب التنظيمي والإنتاجي كالتعامل مع مشاكل العمل بطريقة مزعجة كالتكسير، السب، عدم الحفاظ على مواعيد العمل، ولهذا تلجأ المؤسسة للمواجهة ولا تسمح بتأزم الوضع أكثر، ويتخلل ذلك أحيانا نوع من التفاوض ومنح الفرصة لكتابة الشكاوي، وقد يتراجع أحيانا أصحاب القرار عن القرارات والإجراءات المتخذة بسبب انخفاض الإنتاج ونقص الفعالية، لهذا فإن متابعة تلبية مطالب العاملين أحيانا من الأساليب التي قد تؤدي

إلى ظهور الصراع، لكن التراجع عنها يعتبر أسلوب ديمقراطي يحافظ على الاستقرار، ويحقق العدالة في توزيع مختلف الحوافز والمعلومات التنظيمية.

- هناك تقارب بين موافقة القادة والعاملين على مواجهة والمشاركة في صنع واتخاذ القرار 59,50% لأن نجاح المؤسسة وتحقيق فعالية يعتمد على مدى قدرة العاملين فيها على مواجهة القرارات والمشاركة باقتراحات تمنح فرصة لتحسين أساليب العمل، وتخفف من الصراعات والمشاكل التي تعترض القيام بالعمل، بتوفير المعلومات والظروف الجيدة وتفويض بعض السلطات، والقيام بتدريب العاملين على طرق علمية موضوعية عن عملية اتخاذ القرارات ومواجهة مختلف الأزمات والصراعات التي قد تحدث فجأة لتوفير التوضيح الدقيق والواضح عن المشكلة، وعن كيفية حلها في الوقت المناسب وبأقل الأضرار.

- 51,56% تعمل على تحديث طرق وأساليب العمل، من أجل مسايرة ومواجهة التقدم التكنولوجي السريع، للحفاظ على المنافسة والعوائد المالية باعتبارها مؤسسة تجارية، كما أنها تعتمد التعاون مع الآخرين وترتبط ممارساتها وأهدافها بالتطور التكنولوجي في مختلف المجالات الاتصالية، وتبادل المعلومات والتجهيزات المستخدمة في الإنتاج، فوحدة الخبز كمؤسسة إنتاجية تتعرض لجميع المؤثرات والضغوط وكل أنماط الصراع والمشاركة والتعاون، لذا قد لا تكون البنية الرسمية للسلطة وعلاقتها كافية لتسيير التنظيم، لذا لا بد من الاعتماد على العاملين كالمشاركة، التعاون، والعلاقات الاجتماعية بين الهيئات العمالية التي تشترك في المستوى التعليمي والبيئة الاجتماعية والثقافية.

- 57,66% أن تحمل المسؤولية ومنح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند بدء الخلاف، يكتسي أهمية كبيرة في المؤسسة لارتباطها بالمهام الإدارية التي يقوم بها إطارات، وحتى عمال التنفيذ في إنتاجهم للقطع الخزفية، ليتحمل كل عامل نتائج عمله أو أخطائه الإدارية أو الإنتاجية، خاصة إذا تسببت في خلاف أو تأخر في تسليم الطلبات في الوقت المناسب، وبالرغم من هذا فإن المسؤولين والقادة يسعون لتحقيق رغبات العاملين وتحسين الظروف المهنية، من أجل تقليل الأعباء الاجتماعية، التي تنتج عن تحمل كل فرد مسؤولية ما يقوم به بتطوير طرق التسيير، والقيام بدورات تدريبية داخل الوحدة أو خارج، نشر المراسيم والقانونية والتنظيمية المتعلقة بالعمل والنظام الداخلي للمؤسسة من أجل الالتزام به.

بالرغم من ظهور خلافات وصراعات جراء القيام بمهام الإدارة العامة المختلفة من قيادة واتخاذ قرارات، وأيضاً مختلف المهام المادية من تحقيق مداخل مادية، توفير المواد الأولية، الأسواق الخارجية... الخ، يبقى تحمل المسؤولية ومنح الأولوية لتحقيق المصلحة العامة لكل الأطراف، من الأساليب التي تحقق تخفيف ومواجهة الصراع وزيادة الفعالية والحفاظ على الاستقرار.

-67,45% يرون أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التعامل مع الضغوط الخارجية مقبولة وتحقق فعالية واستقرار ومنافسة وتحافظ على مردودية العاملين، حيث تعمل على تأهيل كل الطاقات الكامنة من إبداع وخبرة ومستوى تعليمي ونشاط وفعالية لزيادة العطاء، والأداء والروح المعنوية، والعمل على تطوير طرق التسيير، من أجل الوصول لتحقيق أداء فعلي مرتفع ينتج عنه زيادة الإنتاجية، باعتبارها مؤسسة صناعية تعتمد على ما تنتجه لتواجه مختلف التطورات الخارجية سواء على المستوى الوطني والعالمي، لذا وجب على الوحدة الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر أساسي في تحقيق هدفها، وتحقيق رضا العمال وتنمية مشاعر الانتماء لديهم، ويكون ذلك بتنمية وزيادة دوافع العاملين لبذل المزيد من الجهد والأداء.

-64,79% أن المؤسسة تعمل على وضع الأسباب والظروف الحقيقية التي تتسبب في حدوث خلافات وصراعات أمام المسؤولين، من أجل البحث والتنقضي حول الحلول التي تسمح بمعالجة هذه الصعوبات، من خلال العمل على توضيح التغيرات في العوامل الاجتماعية والثقافية بين العاملين، وكذلك التغيرات التنظيمية والقرارات التي قد تتسبب في حدوث انهيار للعلاقات داخل المؤسسة، بتوفير المعلومات التي تزيد من مواجهة المشكلات بتنظيم لقاءات دورية مع مختلف المشرفين على المصالح والورشات الإنتاجية، ومناقشة مختلف الأسباب التي تؤدي لوجود الاختلافات والصراعات داخل العمل، من أجل وضع حلول مناسبة تتناسب مع مختلف التغيرات والظروف التي تحيط بالمؤسسة والعاملين فيها معاً.

#### -نتيجة الفرضية الجزئية الرابعة:

إن إتباع مؤسسة الدراسة أسلوب المواجهة في إدارة الصراع التنظيمي، من أجل زيادة فعالية اتخاذ وتنفيذ القرارات، يكون بالاعتماد على عدة عوامل لزيادة الفعالية بين الأفراد، لأن القرار يكون

متخذ من طرفهم مما يجعل العلاقات الإنسانية من العوامل التي تساعد على مواجهة مختلف الصعوبات والضغطات، التي تزيد من تنفيذ أو معارضة القرارات المتخذة إذا لم تحقق المصالح العامة لكل العاملين، كما أن أسلوب المواجهة في إدارة وتخفيف الخلاف يكون من خلال زيادة أداء وحيوية الفرد، برفع روحه المعنوية لبلوغه الأهداف المسطرة بتفاعله مع بقية العاملين، مما ينمي العلاقات الإنسانية وتنظيمها داخل التنظيم .

هكذا فإن استخدام أسلوب المواجهة في إدارة الصراع التنظيمي من الأساليب المتبعة وتعمل على زيادة فعالية القرارات المتخذة، بالعمل على تنفيذها أو مواجهتها أو تعديلها، لتحقيق الأهداف المسطرة وتخدم جميع الأطراف، مما يثبت صدق فرضية أن أسلوب المواجهة يعمل على تنمية فعالية القرارات المتخذة.

أكدت نتائج الجدول (55) وقيمة كا<sup>2</sup> للدلالة الإحصائية لمعامل التوافق والتي تساوي (16,30)، وجود ارتباط متوسط بين أسلوب المجابهة وفعالية اتخاذ القرار، مما يخلف الرضا عن سياسة المؤسسة في مجابهة مختلف الضغوط الخارجية، والحفاظ على المردودية أحيانا وتنمية العمل الجماعي، والشعور بالثقة والانتماء وتقسيم المسؤولية بينهم، كما أن العمل على مجابهة المطالب المبالغ فيها، ولا تخدم مصلحة العاملين في التنظيم ككل ومصلحة المؤسسة، يكون أحيانا سبب في تراجع أطراف الصراع وتهدة الخلافات والبحث عن حل يرضي جميع الأطراف، وأثبتت المقابلات والزيارات الميدانية وجود تجديد وتحديث لطرق العمل لمسايرة التطورات المعاصرة خاصة في تسيير المورد البشري وحل المشاكل في إطار تكنولوجيات الإعلام والاتصال، مما يسمح بتقسيم المسؤوليات ومنح الأولوية لرغبات الآخرين والمؤسسة عند بدء الخلاف.

برهنت هذه النتائج صدق الفرضية الجزئية الرابعة، التي تؤدي إلى نتيجة فرعية رابعة مفادها أن: "إتباع أسلوب المجابهة في إدارة الصراع التنظيمي، يؤدي إلى وجود زيادة في فعالية المشاركة في اتخاذ القرار"، من خلال العمل أكثر على تدعيم الاقتراحات وحل الخلافات، ومواجهة الحقائق والمشاكل عند بدايتها، يكون أسلوب مختصر ومفيد لتجنب الدخول في صراعات لا نهاية لها، بالمواجهة بشكل عقلائي من خلال مواجهة قرارات لا تخدم المصلحة العامة للمؤسسة والعاملين فيها، مما يعود ذلك بزيادة الشعور بالثقة والارتياح، وفتح المجال للنقاش وإبداء الرأي

والبحث في الأسباب التي تؤدي لحدوث الصراعات، لأجل تجنبها ومواجهتها في الوقت المناسب قبل فوات الأوان وتحولها لصراع.

#### 5- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الخامسة:

" يؤدي إتباع أسلوب التجنب والانسحاب في إدارة الصراع التنظيمي إلى ضعف فاعلية الروح المعنوية للعاملين داخل المؤسسة الجزائرية "

-49,11% أن أفراد مجتمع الدراسة يعتمدون أحيانا آلية الانسحاب لإدارة الصراع، وتجنب زيادة الضغط والمناقشات غير المجدية بين العاملين، مما يتسبب في ضعف الروح المعنوية، لأنه لا يمكن الحفاظ على استقرار الوحدة وارتفاع الروح المعنوية والفعالية في الأداء، دون وجود أساليب لتجنب الضغط والخلافات الكثيرة، والتي قد لا تكون لأسباب إنتاجية أو تنظيمية، لذا يجب البحث عن أساليب لإدارة الصراع وتجنب وتخفيف حدة الضغوط والتوتر، وتنسيق تأدية المهام بين الإدارة العليا التي تضع الأهداف المسطرة للمؤسسة، التي يحولها موظفي المصالح والمديريات إلى قرارات وخطط إنتاجية يتم تنفيذها والإشراف عليها من طرف العاملين في الورشات الإنتاجية وتسيير مصالح الموارد البشرية، من أجل تجنب الضغط وانخفاض الروح المعنوية.

كما أن التجنب أحيانا أثناء حدوث الصراع بين العاملين، يكون بالتغاضي أحيانا لكن بمراقبة ما يحدث من بعيد لمعرفة الأسباب ومدى تقدم الصراع أو اختفائه، إذا لم يجد اهتمام ومساندة من الآخرين، مما يحثهم على التراجع عنه نتيجة عدم اهتمام المسؤولين وزرع إشاعات وتهديدات تبين نتائج متابعة تنمية الصراع والتفكير في تشكيل جماعات الصراع، بعدم الحصول على الحوافز والمكافآت المادية، مما يفسر أن الوحدة تلجأ أحيانا اللامبالاة كأسلوب لتخفيف حدوث الصراع والقضاء عليه قبل تفاقمه.

-إن 44,68% ترى أن الإدارة لا تتجاهل الخلافات والصعوبات التي تحدث، لكنها لا تحبذ اللجوء للصراع وتفضل معالجة مختلف المشاكل، دون ترك المجال للتكتل لتعطيل العمل وتدهور الأداء، مما يخلق انخفاض في الروح المعنوية، لهذا تسعى جاهدة لمتابعة الخلافات وأسبابها ومعالجتها في الوقت المناسب أو ووضع خطط للتكفل بها في أقرب الآجال، للحفاظ على ارتفاع

الروح المعنوية والحماس والاهتمام بالعمل، وبالتالي زيادة التعاون وارتفاع مستوى الأداء والإنتاج وتحقيق الأهداف المسطرة، وهكذا كلما ارتفعت الروح المعنوية انعدم تفكير العامل في اللجوء للصراع.

-51,78% تؤكد أن الوحدة تتجنب اتخاذ القرارات إذا كانت لا تحقق المصالح العامة، وتتسبب في حدوث صراعات وخلافات بين العاملين، من خلال العمل على زيادة التعاون ورفع الروح المعنوية لتجنب اتخاذ قرارات تزيد من ضغوط العمل، مما يؤثر سلباً على الإنتاجية، لهذا تميل لجنب وتهدة الموقف في حالة اشتداد الصراع، من أجل رفع الروح المعنوية وتحقيق استقرار واستمرار المؤسسة، مما يزيد مصداقية الآراء ويحقق الأهداف المسطرة بمنحها وقت لدراسة أسباب حدوث الصراع وتجنب القرارات المتسارعة التي قد تحقق نتائج عكسية، أثناء القيام بالنقاش والتفاوض مع الفئات المتصارعة لوضع حل يرضي الجميع ويخدم المصالح المشتركة للجميع، دون التسبب في الضرر لأي ويجنبها أيضاً تدني مستوى الأداء والروح المعنوية والفعالية في العمل.

-58,58% ترى أن تقليل الخلاف والآراء المتعارضة لزيادة الأداء ووضع حلول ترضي العاملين يعتبر نمط مهم في إدارة وتجنب حدوث الصراعات واشتدادها، لتصبح مواقف صعبة كحدوث إضراب عن العمل وازدياد التسبب والمخالفات، لذا يجب بدل الجهود لتخفيف التوتر عديم الفائدة للحفاظ على الرضا، قبل أن يزداد لصبح صراع يؤثر على ارتفاع الروح المعنوية ويؤدي لانخفاضها وتأثير على زيادة الإنتاجية، كما أن تذبذب في مستويات الاتصال يزيد التوترات إضافة أن الكثير من العاملين يمتازون بالنشاط والحيوية ويحبذون العمل باستقلالية عن المصالح الأخرى، ويكون التنسيق في العمل مسؤولية المشرفين حين تستدعي ضرورة الخدمة ذلك، مما يسبب عجز لهم لأن التنظيم يتدخل بطريقة رسمية وغير رسمية في علاقات التواصل والتعاون بينهم، مما يسبب اللامبالاة والاعتماد على الغير والتبعية الدائمة للمصالح الأخرى، وينتج عنه عدم الرضا لذا يجب العمل على بدل جهد أكبر لتخفيف وتجنب كل هذه العوامل والأسباب للحفاظ على الرضا.

-36,98% من أفراد مجتمع البحث يميلون للتنازل على بعض أفكارهم لمنح الفرصة لظهور أفكار أخرى وزيادة الرضا والفعالية، حيث أن رضا وقبول القائد بعدم فرضه لرأيه الخاص والتمسك الدائم به يدعم الأفكار الجديدة التي قد تساهم في إضافة خطط مفيدة للعمل، ويراعي شعور العاملين

بأهمية أفكارهم وفرصتهم للمشاركة في إبداء الرأي واتخاذ القرار، لكن بزيادة هذا التفاعل بينهم فإن الصراع قد يؤثر على الروح المعنوية للأفراد، لأن الفرد مهما تجاهل وتنازل عن بعض الأفكار لا يمكنه أن يتجاهل حاجاته المهنية والشخصية كالترقية، النجاح، الشعور بأهميته وانتماؤه للجماعة حيث يسعى بكل الطرق والأساليب للحصول عليها، مما ينجر عنها حدوث مشكلات تنظيمية تمس الوحدة والمصالح العامة، وتؤثر على الإنتاجية كازدياد التغيب، وحدث صراعات لتحقيق المصالح العامة للوحدة، والحاجات الشخصية الذاتية للعامل باعتبار المؤسسة وجدت لتحقيق إنتاجية ممتازة وقوة تنافسية في الأسواق، والحفاظ على بقائها واستمرارها عن طريق أساليب تدير الصراع وإجراءات وقواعد تنظيمية تنظم طرق العمل، مما يشعر العامل بالانقص والخضوع والعزلة والخوف من المبادرة، وبالتالي التأثير على الروح المعنوية المرتفعة وعدم الانتماء والاستقرار داخل الوحدة.

-55,92% أن تزايد الصراع والتوتر العمالي يتزايد مع انسداد قنوات الاتصال، مما يؤثر على الفعالية والروح المعنوية، لأن عدم المبالاة بنوعية الاتصال يزيد الصراع ويسهم في نقص الولاء والرضا، لأن من الأساليب التي تخفف حدة الصراع وتنتشر العلاقات الطيبة والحسنة بين العاملين والقادة إتباع أسلوب تنمية تدفق المعلومات عن طريق كفاءة الاتصالات، مما يفسر الحرص على ضرورة وجود وثيرة اتصالات تشمل وتنقل المعلومات في جميع المستويات، لأن بانخفاضها يزداد الصراع بالإضافة أن اختلاف اتجاهات الأفراد في المستوى العلمي، والثقافي الاجتماعي قد تؤثر على كفاءة الاتصالات، لذا يؤكد أغلبية أفراد مجتمع البحث أهمية المحافظة وزيادة وتقوية كمية الاتصالات وانسياب من الأنماط التي تجنب وتخفف وتجاهل حدوث الصراعات للحد المعقول أو تجنب حدوثه نهائياً، وتحافظ على ارتفاع الروح المعنوية والفعالية والكفاءة، وينمي العلاقات الطيبة ويزيد تدفق للمعلومات بين أطراف الصراع.

-54,14% تتجنب مظاهر الغضب والإحباط الظاهرة على أطراف الصراع من أجل زيادة الفعالية ورفع الروح المعنوية وتحقيق الرضا والاستقرار، وتعمل على عدم مناقشة أطراف الصراع لترك ومنح الفرصة للهدوء وتجنب تنشيط عوامل وأسباب الغضب أكثر، مما يساهم في ارتفاع الروح المعنوية وحصول تفاعل وهدنة، تساعد في عزل أطراف الصراع للجلوس تلقائياً للحوار ومناقشة أسباب الغضب والتوتر دون اللجوء للصراع بشكل أكبر، لهذا تتجاهل أحيانا الإدارة النقاش مع

العاملين الذين يختلفون معها لسعيها لزيادة كفاءة الإنتاج ورفع الروح المعنوية، وذلك بتفادي النقاشات الحادة التي تزيد اشتداد الصراع، للحفاظ على كفاءة ما يتم تصنيعه وزيادة الاستقرار وتنمية الفعالية الداخلية بين مختلف الورشات والمديريات، وحتى الفعالية الخارجية مع الموردين والمؤسسات المتنافسة.

-52,37% أن تجنب نقاط الاختلاف يساهم في تقوية الروح المعنوية، حيث أكد المبحوثين بأن من الأساليب التي تدعم إدارة الصراع وتنمي الفعالية داخل أي مؤسسة، بإتباع واستخدام أسلوب تجاهل الفروق العلمية والاجتماعية والثقافية، ومحاولة إحداث نوع من التوازن بين هذه الاختلافات التي يتمتع بها كل عامل عن الآخر، لأن ما يمارس الفرد من سلوك معين يكون له تأثير واضح على بقية العاملين في المؤسسة، مما يؤدي لحدوث خلافات وصراعات بين العاملين مع بعضهم البعض ومع الرؤساء، بسبب تناقض وجهات النظر للتباين في المستويات الاجتماعية والفكرية والثقافية وحتى الاقتصادية والمعيشية خاصة، لذا يجب دعم نقاط التشابه كتأدية نفس المهام والانتماء لنفس القسم وتكوين فرق متحدة تقوم بالتعاون والتضامن لتحقيق كفاءة القسم والمصلحة التي ينتمون لها، مما يخلق نوع من التكاثر في تأدية العمل وزيادة الإنتاجية وكفاءة الأداء، ورفع الروح المعنوية الجماعية، ووضع حل وسط لإدارة الصراع، كأسلوب حضاري للتعامل الصراع للحفاظ على استقرار وسمعة المؤسسة، وهذا ما يفسر تأكيد أفراد مجتمع البحث أن تفادي الصراع لا يعد نقطة ضعف، بل يعتبر نقطة قوة في تسيير الموارد البشرية وإدارة مختلف الصراعات.

-36,98% أنها لا تتجاهل فكرة تشجيع إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، للحفاظ على ارتفاع الروح المعنوية، لأن المبحوثين يفضلون تشجيع فكرة إبداء الرأي والتعبير الصريح عن رغباته والصعوبات التي تواجه عملهم من الأساليب التي تساهم في زيادة كفاءة العمل والأداء وحسب وجهة نظر القادة والمشرفين أن تجنب تشجيع العاملين، قد يحدث نتائج عكسية تسبب تدني الأداء ونقص الفعالية والروح المعنوية، لذا يجب السعي الدائم للقيام بالتشجيع، وعدم تجنب ذلك كنمط يساهم في إدارة وتخفيف حدوث الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية.

-59,47% تتجنب الدخول في تكتلات تجلب الكراهية للحفاظ على فعالية الأداء، وذلك بتجنب التصادم مع الأطراف المتصارعة ومحاولة منع انتقال الخلاف لمستويات ومصالح أخرى، ويتم ذلك

برسم الخطط المستقبلية وتنظيم دورات تكوينية تعمل على تنشيط زيادة الفعالية والتجانس والانتماء بين العاملين، كذلك الاهتمام بتفعيل عميلة المشاركة في اتخاذ القرارات، وقدرة القيادة على تأدية المسؤوليات الموكلة إليها اتجاه العاملين، ومعرفة مختلف المشاكل التي يعانون منها، مما يؤدي لتجنب تكوين تكتلات معارضة، وهكذا تتحقق الفعالية وترتفع الروح المعنوية ويكون أسلوب التجاهل أحيانا مفيد لقتل أسباب الصراع.

- 36,69% أن هناك تجنب للتصادم مع أطراف الصراع واتخاذ مواقف تخلق خلاف أكثر معهم للحفاظ على كفاءة العمل والأداء وزيادة الفعالية والاستقرار النفسي للعاملين، وهذا ما يفسر عدم تدخل إدارات ورؤساء وحدة الخزف المستمر واليومي في أمور وتنظيمات وهياكل تنظيمية تحكمها وتنظمها قوانين ومراسيم قانونية وتحت إشراف رؤساء مصالح ومشرفين، مهمتهم الأولى مراقبة الأداء والسهر على معالجة الصعوبات وإيصالها للسلطات العليا، كما أكدت النتائج أن الإدارة تتجنب الصراع الذي لا يحقق الإضافات الإيجابية للوحدة من تعاون وتضامن العاملين، أو حتى السلبية التي توضح نقاط الضعف والنقائص التي تعاني منها، لذا يعتبر اللجوء أحيانا لاستخدام أسلوب التجنب مهم ومدعم لأسلوب التعاون والتنافس والتسوية، وحتى المواجهة من أجل الحفاظ على الفعالية التنظيمية.

- 52,66% تلجأ لاتخاذ الإجراءات لتجنب القضايا التي لا فائدة منها، والتي تسبب صراع وتؤدي لانخفاض الروح، وهذا ما يبرهن رغبة إدارات والعاملين في وحدة الخزف الابتعاد دائما عن الأسباب والتجمعات التي تدخلهم في صراعات، وتسبب انخفاض الروح المعنوية، مما ينعكس على الكفاءة في الأداء، كما أن لا تأتي بفائدة وتقدم للمؤسسة خاصة من الناحية العلمية كالتطور في طرق العمل والتكنولوجي، والتي تسبب اختلال في العلاقات الرسمية والغير رسمية، ولهذا يعتبر اتخاذ الإجراءات ضد القضايا التي تسبب الصراع لا تحقق تقدم أسلوب تستخدمه مؤسسة الخزف للحفاظ على التوازن في تأدية المهام، وتقوية العلاقات الإنسانية والحفاظ على فعالية الأداء.

**-نتيجة الفرضية الجزئية الخامسة:**

إن إتباع أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي يتسبب في ضعف الروح المعنوية أحيانا" لاعتباره نمط يتجنبون به القضايا التي تعتبر في نظرهم لا فائدة منها ولا تضيف للوحدة انجازات وتقدم وتطور، بتجاهل القرارات التي تشجع نشوب الصراع، وتشكيل تكتلات غير رسمية تساهم في تراجع الإنتاجية، مما يؤثر على الدخل المادي، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية، وأن معامل التوافق (0,24) بدرجة متوسط أي أن التجنب والانسحاب أحيانا يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية.

هكذا فإن يكون أسلوب التجنب لإدارة الصراع التنظيمي أسلوب يلجأ له لتجنب الصراع، مما قد يتسبب في انخفاض الروح المعنوية، حتى لو كان يعمل على تجاهل بعض المشاكل والخلافات الصعبة، لكنه قد يجعل العاملين يهربون من المسؤولية والمهام الموكلة لهم، مما يؤدي إلى تراجع فعالية الأداء، وبالتالي الإنتاج والدخل المادي فيؤثر ذلك بطريقة غير مباشرة على انخفاض وضعف الروح المعنوية، لذا يجب الاجتهاد عن طريق الخبرة والإبداع في معالجة ما يعترضهم من صعوبات لزيادة الفعالية، مما يثبت أن أسلوب التجنب ليس السبب الرئيسي والوحيد في انخفاض الروح المعنوية للعاملين.

هكذا نرى أن الفرضية الجزئية الخامسة قد تحققت، وأصبحت تعبر عن نتيجة فرعية خامسة مفادها "أن إتباع أسلوب التجنب والانسحاب لإدارة الصراع التنظيمي يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية" أحيانا، نتيجة الانسحاب من بعض القضايا المصيرية، كالصراع على تحصيل الأسواق والحصول على المواد الأولية، مما يتسبب في تراجع الأداء وتذبذب الحصول على الأجر، لكن التجنب أحيانا عامل مهم في الحفاظ على فعالية العاملين، خاصة في نظر المبحوثين أثناء الصراع على المناصب والترقيات أو التحويل لمصالح أخرى...الخ.

**ثانيا - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة:**

تنص الفرضية العامة للدراسة: تؤثر الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي تأثير كبير على الفعالية التنظيمية للعاملين في المؤسسة الجزائرية"، وسيتم عرض استجابة مجتمع الدراسة لتطبيق وإتباع أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وتأثيرها على مؤشرات الفعالية التنظيمية"

من خلال النتائج يرى المبحوثين أن هناك تأثير لاستخدام أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية، عن طريق إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق تأثيرها الإيجابي على فعالية أداء المرؤوسين دائما، وتتمثل أهم الأساليب التي يستخدمها دائما وبدرجات عالية أسلوب التعاون وما يحققه من فعالية في كثرة الاتصالات، في حين جاءت استخدام القائد لأساليب التنافس والتجنب في إدارة الصراع التنظيمي من أجل تحقيق فعالية إيجابية في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي بدرجات متوسطة، من وجهة نظر العاملين والمرؤوسين في وحدة الخزف الصحي.

من خلال تحليل نتائج الدراسة يتضح بروز وصدق الفرضية العامة، من خلال نتيجة عامة مفادها "تأثير اتباع أساليب الصراع التنظيمي تأثير كبير على مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يرتفع معدل استخدام أساليب التوفيق، والتسوية والمواجهة، كما أن أسلوب الإيجار والقوة رغم تسلط يعتبر من الأساليب التي تدعم تنظيم المؤسسة وتأييد العاملين للواجبات والمهام الموكلة لهم، وأن المشاركة في صنع القرارات التنظيمية يدعم أسلوب التنافس الإيجابي في إدارة الصراعات التنظيمية، كما أن تدفق المعلومات ووسائل الاتصال عبر مختلف المستويات التنظيمية، يساهم بشكل مرتفع في فعالية أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي، وعليه نستنتج أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي تلعب دور كبير ولها تأثير إيجابي في الفعالية التنظيمية، من حيث الأداء والرضا وكفاءة العاملين داخل الوحدة، وعليه فالفرضية العامة قد تحققت لتصبح نتيجة فرعية عامة.

من هذا المنطلق فإن النتائج النهائية التي توصلت إليها الدراسة بعد اختبارها الفرضيات ميدانيا كانت كما يلي:

- يتبع ويستخدم المبحوثين أسلوب التهذئة والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي في ضوء معايير الفعالية التنظيمية، عن طريق فعالية المشاركة في اتخاذ القرارات.

- يتبع المسؤولين والقادة أسلوب التعاون باعتباره من أهم الأساليب في إدارة الصراع التنظيمي وتحقيق فعالية تدفق المعلومات، عبر مختلف المستويات التنظيمية.

- يفضل القادة والمشرفين إتباع أسلوب التجنب في إدارة الصراع التنظيمي، خاصة أثناء تعقد المشاكل وتجاوز الصراع الحد المعقول، وذلك للتخفيف منه ومن أجل المحافظة على فعالية الروح المعنوية وكأسلوب ونمط يدعم ويجنب الوحدة اللجوء إلى السيطرة والقوة، بل التعامل بطريقة التجنب للوصول لحلول ترضي الجميع.

-تظهر الأساليب الثلاثة التوفيق والتسوية والتهدئة والمواجهة في إدارة الصراع التنظيمي دائما وكثيرا كما تستعين في مواقف معينة بأساليب التجنب والقوة والإجبار، من أجل المحافظة على معدل الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية، وتجنب ضعف الرضا الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية حيث تفضل كثيرا التعاون كأسلوب لزيادة الارتياح والاطمئنان والاستماع لمشاكل واقتراحات العمال بينما المواجهة والمجابهة تكشف للعاملين وإطارات المؤسسة المشاكل والصعوبات والصراعات التي تدور في مختلف الوحدات الإدارية و لإنتاجية، مما يدفع للتصحيح والوقوف على مختلف الأسباب والظروف التي تتسبب في ذلك والقيام بمعالجتها أو تخفيفها، أما التجنب رغم اعتباره من البعض طريقة سلبية في التعامل، لكنه يكون مفيدا أحيانا في التصدي للمشكلات التنظيمية والإنتاجية الصعبة بإعطائه وقت للتفكير في الحلول المناسبة، أو من أجل تدعيم الأسلوبين السابقين للحد أو تخفيف الصراع والمحافظة عليه في الحد المعقول، ثم اللجوء للتنافس لإثارة الحماس وخلق روح الإبداع والابتكار.

-النتيجة العامة للفرضية العامة:

تؤثر أساليب الصراع التنظيمي تأثير كبير على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من خلال زيادة الإنتاجية، والسعي لتنمية المشاركة في اتخاذ القرارات، وتسهيل عملية الاتصال بين مختلف الهيئات الإدارية والإنتاجية، كما أن القوة تعمل على إضعاف الرضا الوظيفي أحيانا بسبب نظرة العاملين لهذا الأسلوب بأنه تسلطي إجباري، وليس تطبيق قوانين ومراسيم تنظم سير العمل، كما أن نمط التجنب والهروب من الخوض في الصراعات والوقوف ضد أطرافها إذا كانت تلحق الضرر بالمؤسسة وفعاليتها، في نظرهم يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية والشعور بالاغتراب.

يفضل الغالبية من أفراد مجتمع البحث في المؤسسة مجال الدراسة الميدانية إتباع أسلوب التعاون والتوفيق بدرجة كبيرة، بما يحققه من تحسن الروح المعنوية والرضا الوظيفي، كما أنه من أفضل الأساليب الديمقراطية في نظرهم التي تحقق العدالة بين العاملين، ويعود تطبيقه بالفائدة على الجميع دون استثناء، بينما يلجأ للأساليب المتبقية خاصة القوة والإجبار، وكذلك التجنب والمجابهة حسب ضرورة الموقف، وما يتعرض له من صراع أو خلاف يتطلب اللجوء لأحد هذه الأساليب إما بتجنبه تماما أو القيام بمواجهته والتصدي له، أو باستعمال نوع من القوة والعقاب للقضاء النهائي عليه، دون مراعاة لمختلف الظروف الاجتماعية والتنظيمية وحتى الفيزيائية، التي قد تكون ساهمت في تفشي هذا الخلاف .

ثالثا- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة:

بعد التطرق في الجانب النظري إلى طرح الإشكالية ومختلف المقاربات النظرية والبحثية والفكرية، التي تناولت أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك ما يتعلق بالفعالية التنظيمية، وبعد عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية والفرضية العامة التي وضعت للموضوع، للتعرف على تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها القادة والمشرفين في المؤسسة وفعاليتها التنظيمية على العاملين والمؤسسة معا، ومن خلال استعراض مختلف ما أوردته الدراسات السابقة في بيئات ومؤسسات أخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة تحاول الباحثة مناقشة نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة وللاقتراب من ذلك أكثر سيتم التطرق إلى كل من المنهج وأدوات الدراسة والنتائج المتوصل إليها وهي كما يلي:

#### 1- المنهج وأدوات جمع البيانات:

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي والمسحي التحليلي في هذه الدراسة، حيث كانت أغلب الدراسات السابقة تعتمد ذات المنهج أو إحدى تطبيقاته، والسبب في ذلك اعتبار المنهج المسحي الوصفي الأكثر تناسبا لجمع البيانات ووصف وتحليل الظاهرة محل الدراسة، كما يقوم بتقديم تفسيرات واقعية للعوامل المرتبطة بمتغيرات الدراسة، وتشخيص الواقع الفعلي للموضوع المدروس، ودراسة

ناصر قاسمي (2003-2004) ودراسة اسمهان بلوم (2002)، ودراسة محمد رضا شنة (2005)، ودراسة سلامنة محمد (2011)، ودراسة صالح بن نوار (2004-2005).

بينما اعتمدت هذه الدراسة على عدة أدوات من مقابلة وملاحظة، لكن الأداة الرئيسية كانت الاستمارة، والتي تم بنائها على أساس العديد من متغيرات ومؤشرات الدراسة التي توضح أساليب الصراع التنظيمي وتأثيرها على فعالية الأداء في المؤسسة، حيث تم اعتماد هذه الأداة من طرف عدة دراسات، مثل دراسة شاكر جارا لله الخشالي (2002)، ودراسة محمد رضا شنة (2005) ودراسة سلامنة محمد (2011).

### -3- النتائج:

اختلفت الدراسة الحالية عن أغلب الدراسات السابقة في تناولها لموضوع تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية، حيث ركزت بعض الدراسات السابقة على دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي ونتائجها الإيجابية، والفرق بينها وبين متغيرات الأداء الوظيفي كدراسة حريم (2003)، ودراسات ركزت على الصراع الإداري بالتركيز على التجنب والمساومة والتعاون بشكلها الإيجابي، وأهميتها على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المؤسسة وأخرى ركزت على نمط إدارة الصراع التابع والمسيطر من قبل الفرد والآخرين، وأن المرؤوسين يفضلون أسلوب التجنب، كدراسة مكلانثير (1997)، ودراسات ركزت فقط على الفعالية التنظيمية كدراسة فاضل حميد مزعل (1992) للأبعاد التنظيمية وأثرها في أنماط القيادة وتأثيرها على الأداء والفعالية، أو تحديد خصائصها كدراسة كاميليا الجنائني (1994) وتقييم الفعالية التنظيمية، ودراسة جمعية الإدارة الأمريكية (توماس وشميدت)، التي توصلت وجود علاقة عامة تعتبر عامل مساهم للإدارة الإستراتيجية بما فيها من نتائج إيجابية كالتعاون والمساومة والتجنب، والخبرة والتخطيط الإستراتيجي وصلته على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على الثقة، هذا ما أثبتته الدراسة الحالية بأن التعاون إستراتيجية إيجابية لإدارة الصراع على مستوى المؤسسة والمحافظة على فعاليتها، ودراسات أبرزت نتائجها الارتباط الإيجابي بين أساليب إدارة الصراع خاصة التكامل، التسوية وبين فعاليتها وأن

الأسلوب الأكثر تطبيقاً في إدارة الصراع التكامل، يليه أسلوب التسوية كدراسة دونوفن التي أجراها بكليات وجامعات وسكنسون، ودراسات أثبتت نتائجها أن أسلوب التعاون يحتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع التنظيمي كدراسة هاموند، وكذلك التنافس (الصراع) لدفع النشاط وزيادة الجهد للعاملين وتشجيع التنافس بينهم لتحسين الأداء وارتفاع المردودية، مثل دراسة "مكارينكو" كما أن هناك دراسات ركزت على تقييم فعالية المؤسسة وتأكيد على المدخل الأنسب لدراسة والمتمثل في مدخل القيم المتصارعة لجمعه بين العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، بينما اهتمت دراسات أخرى على أهمية عوامل وأسباب الصراع في التنظيمات الإدارية من الناحية السوسولوجية من أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية، ومعالجة قضايا الصراع في علاقته بفعالية التنظيم الإداري، خاصة أسلوبا التفاوض والتعاون، كدراسة ناصر قاسمي (2004-2005)، إلا أن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة قد تتقارب أو تتشابه مع هذه الدراسات السابقة في بعض الجوانب، لكنها قد تختلف معها في جوانب أخرى.

#### رابعا-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لموضوع الدراسة:

تناولت الدراسة الحالية العديد من الاتجاهات النظرية، التي تطرقت بالدراسة والتحليل والتفسير لتأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي، حيث يستخدم الإداريون في الوحدة أساليب متعددة في إدارته وزيادة فعالية الأداء، كما أن إدارته لا تعني حله بالكامل أو القضاء عليه بل محاولة توجيه الجهود نحو تحقيق قدر وظيفي منه يخدم الوحدة والعاملين معا، حيث أن الصراع الذي يحقق نتائج إيجابية للنسق التنظيمي يسمح بتطوير الأفكار، والمعتقدات وروح الإبداع وتحسين الأداء، وتحقيق فعالية أكثر، وهو ما جاءت به النظرية التفاعلية للصراع بدعوتها لتجنب الصراع العالي والمنخفض والحفاظ على الاعتدال فيه، لأن ذلك يهدد تحقيق أهداف الوحدة، كما أن إدارة الصراع تمر بالعديد من المراحل بالاعتماد على أهداف أطرافه ومختلف العوامل التي تتحكم فيه وما تحقق هذه الأساليب من نتائج إيجابية وسلبية، حيث تميل المؤسسة إلى تشجيع القيادة الإدارية على إيجاد الحد المعقول من الصراع، والذي قد يصبح قوة إيجابية لتحقيق أداء وفعالية أكثر للجماعة، كما تعمل على جعل الصراع عامل يساعد في الحفاظ على حيوية العمل ويقود إلى تحقيق أداء وإبداع أكثر، مما شجع إطارات هذه الوحدة

على مواجهة الصراع، والبحث في مسبباته والعمل على خلق روح التنافس الإيجابي والتعاون الدائم ومحاولة تجنب ما قد يسببه من سلبيات وأضرار على أداء العاملين وفعالية الوحدة ككل.

لقد تطرقت النظرية الماركسية للحتمية الاقتصادية كعامل حاسم وأساسي في بناء المجتمع وتطوره، ويعتبر إدارة الصراع من أهم المهمات الإدارية للقادة والمشرفين داخلها نتيجة نظرهم لأهمية التفاعل بين العاملين والجماعات، ويتضح ذلك من خلال اهتمام إطارات وعمال وحدة الخزف بتمية التعاون وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات الإدارية والإنتاجية والأفراد في مختلف تلك المستويات التنظيمية من إطارات، وشبه إطارات وعمال تنفيذ، كما يقوم القادة داخل الوحدة بالعمل على تشجيع البحث في الصراع، ومحاولة إدارته بطرق وأساليب تحافظ حد معقول منه يساهم في تحقيق فعالية الأداء، وخلق الإبداع وتقبل النقد الذاتي والأفكار الجديدة ومواكبة مختلف التطورات التكنولوجية، والبشرية وزيادة فعالية وحيوية جماعات العمل والإنتاج للمحافظة الإنتاج والأسواق الخارجية، ويتم كل ذلك من خلال مواكبة تطوير وحدة الخزف طاقات وقدرات الأفراد الذين يستعينون بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية بينهم لتحقيق أهدافهم لكن قد تم تجاوز ذلك لتشكيل جماعات منظمة متعاونة متضامنة في تلبية حاجاتهم المختلفة مما ينتج عنه عملية تنافس العاملين فيما بينهم، نظرا لقلّة الموارد والفرص، لأن التعاون يعتبر شكلا من أشكال التفاعل بين العاملين في الوحدة، وقد يتطور ليصبح صراعا فيما بينهم.

بالرغم من تأكيد العاملين على العوامل التقنية في عملية التسيير والإنتاج، لكن تم التأكيد أكثر على أهمية العوامل الثقافية داخل الوحدة لتأثيرها المباشر أو غير المباشر في سلوك المؤسسة وفي أدائها الإنتاجي، وهذا ما يؤكده أصحاب المنظور التفاعلي بأن هناك بعض الخصائص منها شخصية، تعليمية، الخلفية الثقافية، المبادئ، القيم وغيرها تتدخل في تفاعل العاملين مع بعضهم البعض، والتي تؤثر في أفعالهم وردودهم وسلوكهم، كما قد توجه وتؤثر في مسار ونتائج وأهداف عملية الاتصال.

هكذا فإن العوامل الثقافية تؤثر في سلوك العاملين وجماعات العمل معا، بالإضافة أن الجماعة غير الرسمية في وحدات الإنتاج لوحدة الخزف كانت أكثر هيكلية من الجماعة الإدارية بسبب اختلاف المهام والتكوين بين مختلف المصالح، حيث أن العاملين في الوحدات الإنتاجية

يشكلون مجموعات متضامنة متعاونة لتقديم أفضل منتج، عن طريق اعتماد كل ورشة على عمل الأخرى، فمثلا ورشة تحضير المواد الأولية تعتمد على ورشة اختيار النوعية، وورشة الكي تعتمد على ورشة تشكيل الأشكال الخزفية، وهكذا تكون الورشات مكملة لبعضها البعض بينما المصالح الإدارية تتسم بتقسيم المهام الإدارية وكيفية أدائها، تكون فردية تنتشر الاستقلالية والتنافس وعدم تبادل المعلومات ونقص الاتصال، مما يغلب الحياة الفردية على الجماعية نتيجة علاقات غير رسمية تسودها المصلحة الخاصة والعصبية وكيفية توزيع الحوافز وغيرها مما يدفع سلوك العاملين إما نحو الصراع أو التعاون أو التنافس وزيادة فعالية أدائهم.

يمكن وضع مقارنة واقعية والنظرية للصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية في مؤسسة الخزف الصحي، حيث أن لكل بحث علمي مرجعية نظرية يقوم عليها ويستطيع بواسطتها التقدم في البحث، ولذا تم الاعتماد على مقارنة متوافقة مع موضوع الدراسة، من خلال ما تم تقديمه من نظريات ومنظورات تتعلق بمقارباتها لموضوع الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية، وإظهار أن الأفكار تتكامل في المجال السياسي والاجتماعي، بدراسة تركيبة الظواهر الاجتماعية التي تعيد إنتاج نفسها بسلوك الأفراد الذين يسعون لإعادة إنتاج البنية، لعدم اتجاهها للرؤية الكلاسيكية للصراع بدراسات أكثر عمق وفهم، بما جاءت به من رؤية تكرر البنية في حركة ديناميكية متحركة نشطة، لامتدادها في الفترة الاستعمارية الأوروبية للقرن 19م، خاصة بوجود بنية ثابتة داخل المجتمعات القديمة أو مجتمعات بلا تاريخ، وحتى النظرية الماركسية بحصرها الصراع في العامل الاقتصادي، ومحاولة "فيبر" التعمق أكثر بدراسات في التحديث وتصوره مجتمع رأسمالي يحقق قدر كبير من الترشيح في الإنتاج والسلوك، لكنه لا يزال يصارع أبنية تقليدية قديمة يحاول التخلص منها وإدارتها، وتركيزه على المجتمعات الطبقة بسبب صعوبة تحديد المعايير الطبقة، ووجود المدى الاجتماعي الحيوي كمجال لصراع يقع في إطار صراع بين الطبقات في المجتمع، لا ينظر إليها من منظور ماركس التقليدي للصراع الطبقي، بل من التركيبة الثقافية وما تضمنه من عادات وتقاليد وقيم اجتماعية، التي تبحث في كيفية إعادة تشكيل الطبقات الاجتماعية في المجتمع وما تتمتع به من محتوى ثقافي.

من تم تطابق ما استعمله "بورديو" مع ما جاء به ماركس من كلمات، لكنه قدمها بمحتوى رأسمال ثقافي باعتباره رأسمال رمزي يقابل رأسمال اقتصادي مادي، فالتمييز الاجتماعي لا يقع ولا يمكن رؤيته فقط في إطار رأس مال اقتصادي كمجال حيوي، بل أيضا في إطار رأسمال ثقافي يسعى لإعادة إنتاج الطبقات وسيطرتها عفويا وتميزه بعنف رمزي كرأسمال الاقتصادي المتمس بعنف مادي.<sup>(1)</sup>

#### خامسا-النتائج العامة للدراسة:

من خلال عرض النتائج السابقة وتحليل بيانات الدراسة، توصلت إلى أن اتجاهات القادة والمشرفين نحو تأثير أساليب إدارة الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين جاءت كما يلي:

1- إن العاملين في الوحدة يسعون إلى تحقيق الأهداف المشتركة التي يعجزون عن تحقيقها منفردين باستعمال التعاون في كل الظروف والأوضاع بإيجابية لتحقيق الربح، مما ينتج عنه تحالف يغطي النقص الموجود في إمكانيات الجماعة، ويكون هذا التحالف ظاهر أو خفي حسب طبيعة الإستراتيجية التي تختار الجماعة المتعاونة والمتضامنة، كما تختلف حالات هذا التعاون حسب حالات الصراع والأساليب المطبقة لإدارته سواء، لأن إتباع القائد والمشرف أسلوب التعاون يؤثر بشكل كبير في تحقيق نتائج إيجابية وزيادة فعالية العاملين والمدراء في اتخاذ القرارات المصيرية .

2- إن اتجاهات القادة والمشرفين نحو أساليب إدارة الصراع التنظيمي، جاءت أنهم يميلون لاستخدام أسلوب التعاون في المرتبة الأولى، وذلك لأن إتباع القائد أسلوب التعاون في إدارة الصراع التنظيمي يساهم بشكل كبير في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية، كما يعمل على زيادة فعالية وإحساس العاملين والمشرفين بأهمية ما تقوم به الإدارة والوحدة ككل في دعم الأداء المتميز والرغبة في العمل، كما يزيد التعاون في حالة وجود مشكل ما من خلال تعاون كل طرف مع الآخر، مما يبين النقص والثغرات الموجودة في جهودهم الفردية وإظهار الأفراد الذين

(1) جون ليتة، فاتن البستاني، خمسون مفكرا أساسيا من البنيوية إلى ما بعد الحداثة، المنظمة العربية للترجمة بيروت 2008، ص 107.

يبدلون جهوداً لتحقيق أهدافهم ومصالحهم اعتماداً على قدراتهم وإمكاناتهم الخاصة، وبذلك فإنهم يصلون إلى الاقتناع بضرورة التعاون، لتحقيق فعالية أكبر في الأداء وتغطية النقص الموجود.

3- يسعى القادة والعاملين للتعاون من خلال الدخول في حوارات مباشرة أو غير مباشرة مع بعضهم البعض، من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة أو تحقيق التعاون مع المؤسسات الخارجية للحصول على أسواق ومواد أولية، وأحياناً يكون التعاون جهد عفوي لعدة اعتبارات منها الحصول على أكبر قدر من الحوافز والمكافآت، أو الاشتراك في نفس الهدف، أو ضيق الوقت للحصول على المنتج أو الخوف على خسارة العمل نتيجة تدني إنتاج الوحدة.

4- تظهر مؤشرات التعاون من خلال السلوك القيادي الذي يتبعه القادة والمشرفين فيها واعتمادهم الاستشارة والبحث عن الآراء ووجهات النظر المختلفة، والتنبيه إلى بعض العراقيل والأخطاء لتصحيحها من أجل تحسين الأداء والاستعداد لتقديم المساعدة فيما بينهم في حالة الحاجة إليها وعدم تضخيم الأخطاء، وتفهم وضعية كل واحد داخل ومحاولة تحقيق العدالة في توزيع المهام والحوافز، لكن إذا تم عكسها فإنها قد تصبح مؤشرات سلبية تؤدي لعدم التعاون وتزيد من ظهور الصراع داخلها.

5- اللجوء إلى الاستماع إلى الآراء الأخرى والتعبير عنها، من خلال الاتصال الذي يعتبر من أهم الطرق التي تحقق التعاون.

إن السعي إلى إتباع أسلوب التعاون وتحقيقه، يحتاج إلى فهم سلوك ودوافع واهتمامات ورغبات العاملين فيها، من خلال البحث في خصوصيات كل شخصية وما تنفرد بها من سمات وهذا ما تتبناه المؤسسة، عن طريق تقديم منح ومساعدات مالية ومعنوية للعاملين، خاصة في مناسبات معينة كمساعدة العاملين المقبلين على الزواج، أو زواج أبنائهم، هبات مالية أثناء الأعياد الدينية... وغيرها، لأن لكل عامل ظروفه وحاجاته الخاصة والتعاون يصعب أحياناً تحقيقه لتعدد سلوك العاملين.

6- يميل المدراء لاستخدام أسلوب التنافس وتدعيمه بنسبة 66,90%، حيث يساهم التنافس في إدارة الصراع التنظيمي، كأسلوب ينمي روح المبادرة والحزم، وذلك من أجل زيادة الفعالية في

الأداء وتحقيق الأهداف، بالعمل من أجل ذلك بالتنافس وإظهار الحقائق للعاملين والعمل على حل المشاكل والصراع، الذي يقع بينهم بجميع الوسائل والطرق المتاحة، من خلال استغلال سلطته وصلاحياته في العمل كقائد ومشرف يهتم بمصالح جميع العاملين.

7- تعزز المؤسسة حسب المبحوثين مكانتها لتكون مثالية للاستثمار في إنتاج الخزف الصحي حيث حصدت موقع متقدم مع الشركات مقارنة مع الشركة الأم والشركات الأخرى الموزعة على مستوى القطر الجزائري، ويعود ذلك لأسباب السعي لتحسين إنتاجها ونوعيته، الانفتاح على الأسواق الدولية خاصة منها الإيطالية وإتاحة المعلومات بشفافية لهذه الشركات، مما جعلها وحدة تتمتع بتنافس تام وأداء عالي والقدرة على الابتكار وتحقيق رضاء اقتصادي.

8- توصلت الدراسة تمتع المؤسسة ببنية تحتية واستقرار اقتصادي يسمح لها بالحفاظ على روح التنافس، كما أنها تتمتع بمؤهلات تعليمية وخبرة مهنية لأغلبية العاملين فيها، مما يعزز الكفاءة كما أنها تتمتع بجاهزية تكنولوجية، من خلال استبدال معظم الآلات القديمة بالآلات جديدة خاصة في مصلحة الطهي (الفرن)، وكذلك ورشة تحضير الطين كما تتمتع إداريا بأدوات تكنولوجية متطورة (أجهزة كومبيوتر، شرائح وأجهزة اتصال متطورة، انترنت... الخ)، وتمتعها بحجم سوق محلي جيد تعتمد عليه في توزيعها منتجاتها، وخاصة في هذه الفترة بعد جائحة كوفيد 19.

9- تتمتع بكفاءة في سوق العمل، خاصة من خلال جودة إنتاجها الخزفي، مما يجعلها وحدة تنافس باحترافية وجودة المنتج المؤسسات المحلية وحتى العالمية.

10- لقد اعتبر المبحوثين أسلوب التنافس فعل طبيعي وسلوك يهدف به إلى تحقيق رغباتهم وطموحاتهم، سواء الفردية أو الجماعية، من خلال طرق مشروعة وقوانين الوحدة، وما تتضمنه من شروط للترقية وحوافز مادية ومردودية وأجر إضافي، ومن ذلك التنافس على تحسين الأداء بدل جهد أكثر، القيام بعمل إضافي، التنافس على مناصب عليا بين الفئات المؤهلة.

11- يميل المبحوثين إلى استخدام أسلوب التجنب، وذلك ببديل كل الجهود والطرق لتجنب انتشار الصراعات والتوترات داخل جميع المصالح والدوائر، بالعمل على محاربة المحسوبية

والتمييز بين العاملين، ومحاولة تحقيق المساواة والعدالة في توزيع الفوائد والامتيازات حسب درجة الاستحقاق، وابتلاع الأنظمة والمراسيم التي تنظم ذلك، كما تعمل وحدة الخزف على محاربة الروتين والملل في العمل وتقليل الاحتكاكات غير المرغوبة فيها بين العاملين، وخلق أجواء من المرح والمشاركة في التظاهرات الثقافية والفنية داخل الوحدة.

12- توصلت الدراسة أن التفاعلات التي تحدث بين المبحوثين، تنتج عنها سلوكيات التجنب والتي يلجأ لها حسب رأيهم من أجل تحقيق الاستقرار، وكذلك تنفيذ الخطط والاستراتيجيات الموضوعة للعمل، ورغم أن اللجوء لإتباع أسلوب التجنب حسبهم يكون بسبب الضعف أو الخوف في موقف معين، إلا أن ذلك يعتبر سلوك لتجنب نوع من المواجهة أو الصراع، قد تحدث بينهم (كتجنب القائد نتيجة عدم القيام بعمل ما، أو لتجنب الانتقادات، أو تجنب تقديم معلومات مهمة... الخ).

13- يعتبر إتباع أسلوب التجنب أمر طبيعي يستعملونه فيما بينهم لتفادي حصول صراعات بين الذين يملكون التفوق بالخبرة، والذين يمتلكون شهادات جامعية أهلتهم للوصول إلى مصاف العاملين ذوي الأقدمية، وهذا يكون أسلوب لتغطية المواجهة أو عدم الكفاءة، والتحكم والاستفسارات للحفاظ على الأداء والاستقرار، من أجل تجنب الدخول في صراع.

14- يعتبر اللجوء إلى استعمال أسلوب التجنب في الكثير من الأحيان باعتباره من السلوكيات المهمة التي يلجئون إليه من أجل تحقيق أهدافهم وإستراتيجياتهم، بالاستجابة لمواقف معينة (كالضغط الذي قد يتعرض له المشرف من المسؤولين، نتيجة تأخر الإنتاج، أو الخوف من العقاب لظهور عيوب كثيرة في المنتج، أو تجنب القائد العاملين بسبب طبيعة منصبه، نتيجة ما يتم طلبه من خدمات وتحقيق مطالب معينة لهم، وغيرها من المواقف التي قد تعترضهم أثناء تأدية مختلف المهام.

من هنا نلاحظ أن قادة والمشرفين في المؤسسة يميلون إلى استخدام أساليب إدارة الصراع التنظيمي(التنافس، التعاون والتجنب)، بفارق في تطبيق كل أسلوب وحسب نوعية الموقف والصراع الموجود يتم تحديد نوع الأسلوب الذي يتم تطبيقه لحله، مما يقلل من احتمال الثبات في

استخدام هذه الأساليب وبالتالي إمكانية استبدال أسلوب مكان الآخر، حسب طبيعة الموقف والسلوك الذي يلجأ إليها العاملون والجماعات، وما تقتضيه مصلحة الوحدة ومن أجل زيادة الفعالية والمحافظة على الأداء في العمل، مما يؤكد أن لكل أسلوب من هذه الأساليب مميزات تميز كل أسلوب عن الآخر، وأن إتباع أسلوب دون الآخر يثبت أهميته وجدارته وفعالته في ذلك الموقف، بشرط دراسة ظروف وأسباب وعوامل حدوث الصراع، من أجل اختيار الأسلوب الأنسب والأمثل لمعالجته.

تبين النتائج أن هناك تأثير عند تطبيق القادة لأساليب إدارة الصراع التنظيمي، خاصة من حيث تمتع القادة بمستوى تعليمي وثقافي متميز متقدم، بحيث يتكون تجانس ثقافي علمي مما يزيد الاتصال بين هذه الفئات المهنية وتحمل مسؤوليات ومواقف صعبة، وأيضا يساعد المستوى الثقافي والعلمي للعاملين وقادة الخزف الصحي في تشكيل أفعالهم، ومواقفهم وقراراتهم الرسمية مما ينعكس على فعاليتهم وتميز أدائهم وكانت الفروق لصالح القادة ذوي الشهادات الجامعية.

يتم اعتبار التعاون حتمية لا بد منها تفرضه الطبيعة البنائية والوظيفية ومصالح العاملين باعتبار التعاون ثقافة في سلوك البشر تختلف عقائده من مجتمع لآخر ومحفزاته، لذا من المهم على القادة والرؤساء متابعة وملاحظة العوامل التي تزيد وتنعش التعاون بين العاملين والفئات المهنية، والتي يختصون بها عن غيرهم، كما يعتبر التنافس والتجنب أفعال طبيعية في سلوكيات القادة والعاملين، يستعملان لتوجيه العلاقات فيما بينهم وهما أحد حلول الصراع ومن المتغيرات التي تؤثر فيه بحيث يوجه التجنب التنافس ويؤثر فيه.

#### سادسا - الاقتراحات:

لقد سعت هذه الدراسة إلى دراسة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وخاصة منها التسوية التوفيق القوة والإجبار، المجابهة، والتجنب وتأثيرها على الفعالية التنظيمية في مؤسسة جزائرية حيث توصلت الدراسة أن الوحدة توجد في مجتمع متغير ومتطور يفرض عليها مواكبة مختلف التطورات والتكنولوجيات الحديثة، والبحث الدائم في نوعية الاستراتيجيات التي تعتمد عليها في

تسييرها، وخاصة في حالات وجود الاختلاف والصراع بين مصالحها والعاملين فيها، بسبب العيش في مجتمع يتطلب متطلبات فعالة .

كما أكدت الدراسة الفرضيات التي تأسست عليها، والتي لفت الانتباه من خلالها لعدة قضايا من أجل جعلها موضوعات لبحوث لاحقة، كما بينت أن إدارة الصراع التنظيمي يجب أن تكون مبنية على دراسة وفهم الأساليب الحديثة والمتطورة، التي تعمل على تسيير وتحافظ على المورد البشري وفعاليته وكفاءته في الأداء، ومما سبق التطرق إليه وتجميع النتائج عن طريق بيانات إحصائية والتعليق عليها، تكونت جملة من القضايا والاقتراحات التي يمكن إضافتها لتصبح في يوم ما مواضيع للبحث والتقصي أهمها:

-الصراع في تأثيره على الابتكار والإبداع.

-الرهانات التي يمكن أن ترفعها أساليب إدارة الصراع التنظيمي، من أجل جعل الصراع أكثر ايجابية وفعال على المؤسسة بشكل دائم.

-إمكانية اختلاف خصائص ومميزات وأساليب الصراع في المؤسسة الخدمائية عنه في مختلف المؤسسات الصناعية والاقتصادية والإدارية والثقافية وحتى الاجتماعية.

- يمكن اعتماد مقاييس قياس الفعالية التنظيمية ومؤشراتها لقياس فعالية ظاهرة أخرى.

- اعتبار ظاهرة الصراع بصفة عامة ضرورة حتمية للتغيير والتطور داخل أي مؤسسة.

**سابعا-صعوبات الدراسة:**

لقد كانت أحد أهم وأكبر الصعوبات التي واجهت إنجاز هذه الدراسة الوضع السياسي والثقافي والاجتماعي، الذي ساد فترة إنجاز الدراسة الميدانية، حيث انبثق عن عنوان الموضوع حساسية التنظيمات والاتجاهات السياسية، التي كانت سائدة بين العمال والإداريين، لأنها تعتبر من أحد الأسباب التي تؤدي لانتشار الصراع داخل المؤسسة، مما أحدث نوع من الجدل لإقناع المبحوثين أن الاستمارة بعيدة عن الأغراض السياسية والشخصية، وأن المعلومات فيها تعتبر سرية وأنه ليس هناك تلميح لأي عامل فيها، وأن الإدارة لا دخل لها في وضع هذه الاستمارة، مما جعل الإجابة عنه مستعصية ووضع العمال حسابات والحذر عند الإجابة على بعض الأسئلة خوفا من ردة فعل المسؤولين والقادة، مما شكل إرهابا بإقناع المبحوثين بأنه ليس استطلاع سياسي أو تابع للإدارة من أجل الحصول على تفاعل إيجابي منهم.

-الوضع الذي ساد الجزائر بانتشار وباء كورونا، مما أخرج إكمال الدراسة الميدانية لعدة شهور متتالية.

خاتمة

## خاتمة:

إذا كانت أساليب إدارة الصراع التنظيمي رهان من رهانات المؤسسة للتطور والتغيير، ومعرفة المشاكل والصعوبات واختبار القدرات الإنسانية والتنظيمية لأي مؤسسة أو تنظيم، في ظل التطورات التي يعرفها العصر الحالي وتطور قدرات الأفراد والطموح الدائم للعمل في أحسن الظروف وبأفضل الآلات، خاصة مع التحولات العالمية وسيطرة تكنولوجيا الإعلام والاتصال على مختلف عمليات التسيير والتنظيم وحتى التبادلية من خلال الإلمام بفكرة وجود علاقة تأثير بين إدارة أساليب الصراع التنظيمي بالفعالية التنظيمية.

لقد تبين من خلال ما قدم في هذا البحث من الجانبين النظري والميداني أن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، تعتبر من أهم مكونات العملية التنظيمية الداخلية للمنظمة، والتي تؤثر على فعالية أداء وإنتاجية وسلوك والروح المعنوية للعنصر البشري، وتشكل دفع نحو تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار وتسهيل انسياب المعلومات، وتعتبر هذه الأساليب وفعاليتها محددات تقدم المنظمات الإدارية والصناعية الإنتاجية ويكون ذلك بزيادة الأداء، وفعالية المشاركة في القرارات المتخذة، وتفويض بعض الصلاحيات، التي تساهم في ارتفاع الروح المعنوية وبالتالي المحافظة على زيادة الإنتاجية حيث أن إضافة سيولة للمورد البشري من طرق ومعلومات وأساليب تدريبية جديدة لإدارة الصراع وتوصيل المعلومات، ينعكس بإيجابية على الروح المعنوية والرضا الوظيفي للعاملين وتحقيق تعاون وقوة سلطة وتوفيق للأفراد مما يزيد الشعور بالانتماء والولاء والتعاون من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للعامل والمنظمة معا.

كما يتضح أيضا النظرة المستقبلية لواقع أساليب إدارة الصراع التنظيمي وفعالية المنظمات سيكون بالقدرة على مواكبة التغير السريع، والتعامل مع المستجدات التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك بالتركيز على تطوير وتدريب المورد البشري، باعتباره عنصر أساسي ومهم في التنظيم، من خلال منحه المزيد من الصلاحيات والاعتراف بجهوده وخلق لديه الشعور بالاحترام والتقدير، كوسيلة لتحقيق الفعالية والأهداف التنظيمية المسطرة، فالإبداع والابتكار والمشاركة والتركيز وإدارة الخلاف تعتبر أساس قيام التنظيم، ولا يكون هذا إلا في ظل منظمة يتم فيها تطوير أساليب العمل والعاملين ومنح فرص متساوية في التعليم والتدريب والتحفيز المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية، وخاصة تكنولوجيات الإعلام والاتصال والعمل الدائم على الحفاظ وتنمية الشعور بالانتماء والتعاون.

بالرغم من أن توجه الدراسات كان للنظرة السلبية لوقوع الصراع في المؤسسات، وأنه يجب العمل على تجنبها وعدم السماح بوقوعها في أماكن العمل، لتسببها في تعطيل العمل والإنتاج والتأثير على الرضا والأداء والفعالية، لكن نتيجة تطور الفكر الذي واكبه تطور تكنولوجي إعلامي سريع، أدى إلى تطور وتقديم طرق

وأساليب التسيير وتكوين وتدريب وتنمية العنصر البشري بكل الطرق والإمكانات، مما ينتج عن ذلك الكثير من النتائج الإيجابية التي تعود بالفائدة على تطور وتقدم المؤسسات وتحقيقها نتائج ربحية ومعنوية جيدة، لذا يعتبر الصراع والخلاف والتصادم أحيانا حول الآراء والاقتراحات مجال يساهم في تطوير الآراء، وزيادة روح المبادرة والإبداع، والعمل على إحداث تغيير يؤدي للقضاء على بعض الصعوبات وطرق التسيير والتعامل، التي قد تكون سبب في انهيار المؤسسات إذا تم الاستمرار بالعمل بها، لأن حدوث الصراع يعني السعي إلى حل ولفت الانتباه إلى الصعوبات والمشاكل التي تواجه وتحدث بين العاملين والأفراد داخل المؤسسة، مما يجعله طريق للتطور والتنمية والقضاء على مختلف الصعوبات وليس مؤشر للانهايار والتخلف، خاصة إذا تم التعامل معه بطرق وأساليب تنظيمية، تنعكس بشكل إيجابي على السلوك والتقدم والتطور في المؤسسة.

هكذا تعتبر أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي والتعامل معه وإدارته، من أجل المحافظة على الفعالية في الأداء والإنتاجية، وتحقيق توفيق وتعاون ينعكس على الروح المعنوية والرضا الوظيفي وتسهيل الاتصالات من الرهانات التي تسعى وحدة الخزف الصحي بالميلية على تحقيقها، لضمان استمرارها والمحافظة على الريادة مع المؤسسة المنافسة على المستوى الوطني، والطموح للتنافس على المستوى الدولي، ومن الأساسيات التي تحقق الفعالية والكفاءة التي تدعمها على المنافسة.

لذا فإن أساليب إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية تتكون وتتطور في إطار مجموعة من التغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية والداخلية لمؤسسة الخزف الصحي، خاصة منها الخلافات التي حدثت في الخمس الماضية التي أدت إلى إحداث تغيير ملحوظ في الهيكل التنظيمي لها، وانفصالها على المؤسسات الكبرى وتحقيق استقلالية ذاتية، ساهمت في جعلها من المؤسسات المعروفة وطنيا ودوليا بالإضافة للتغيرات العالمية، في ظل الأزمات الاقتصادية والانفتاح على الأسواق العالمية وندرة المواد الأولية، وكذلك ما عرفه العالم من أزمات أدت لانهايار مختلف المؤسسات، كما حدث أثناء موجة وباء كورونا، برغم ذلك انتقلت مؤسسة الخزف الصحي لمسار اقتصاد السوق وحافظت على استمرارها وبقائها ومنافستها مؤسسات دولية.

# المراجع

## قائمة المراجع:

### 1-الكتب باللغة العربية:

- 1-إبراهيم سوريال، الثورة بين الفكر والواقع، جامعة القاهرة، 1977.
- 2- إبراهيم عيسى عثمان، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 3-إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار آفاق للإبداع والنشر والتوزيع، الرياض، 2000.
- 4- إدريس خضير، التفكير الاجتماعي الخلدوني وأثره في علم الاجتماع الحديث، موفم للنشر والمؤسسة الوطنية للطباعة الرغاية ، الجزائر، 2003.
- 5-الإمام مصطفى محمود وآخرون، التقويم والقياس، مطبعة دار الحكمة، بغداد، 1990.
- 6-الإمام موسى صافي، ظاهرة النزاع في المنظمات، مجلة معهد الإدارة العامة، الرياض، 1977.
- 7-إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة، (دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- 8- إحسان محمد الحسن، مناهج البحث الاجتماعي، ط1، دار وائل، عمان، 2005.
- 9-أحمد حامد بدر، السلوك التنظيمي، ط1، دار القلم، الكويت، 1988.
- 10 -أحمد زايد، علم الاجتماع، (النظريات الكلاسيكية والنقدية)، ط1، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 11-أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 12-أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة الشهاب الجامعية الإسكندرية مصر 2002،
- 13-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

- 14- إرفنج زايطن، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع (دراسة نقدية)، ترجمة محمود عودة، دار المعرفة الجامعية مصر 1998.
- 15- أزيد أحمد عبد القادر عربي آخرون، الفكر الاجتماعي الخلدوني، (المنهج والمفاهيم والأزمة المعرفية)، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة كتب المستقبل العربي "، بيروت، 2001
- 16 - إسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي وآخرون، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2009.
- 17- إسماعيل قباري محمد، المدخل إلى علم الاجتماع المعاصر، (مشكلات التنظيم والإدارة والعلوم السلوكية)، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1988.
- 18- اعتماد محمد علام-إجلال إسماعيل حلمي: علم الاجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013.
- 19- أكرم حجازي، النظرية الاجتماعية، مكتبة نور، الجمهورية اليمنية ، بدون سنة.
- 20- إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي (دروس وتطبيقات)، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
- 21- أنتوني غدنز، ترجمة فايز الصياغ، علم الاجتماع، ط4، مؤسسة ترجمان، مركز دراسات الوحدة العربية للتوزيع بيروت 2005.
- 22- أندرو سيرلاقي مارك جي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة السعودية 1991.
- 23- بشاينية سعد، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، جامعة منتوري ، قسنطينة 2002.
- 24- بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، (التصور والمفهوم)، دار الفجر، القاهرة 2008.
- 25- بوفلجة غياث، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2006.

- 26-بوبكر بوخريسة، مراد زعيبي وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية، ط1، منشورات قرطبة للنشر والتوزيع الجزائر، 2008.
- 27-بوخميس السيد إسماعيل، الإدارة العامة والتنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية، ط1، الجزائر، 1975.
- 28- بيار أنصار، العلوم الاجتماعية المعاصرة، ترجمة فريفر نخلة، المركز الثقافي العربي، بيروت، لبنان، 1992
- 29-ثابت عبد الرحمن إدريس، وجمال الدين محمد المرسي:السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 30- جراهام كينلوتش، تمهيد في النظرية الاجتماعية، (تطورها ونماذجها الكبرى)، ترجمة محمد سعيد فرح، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 31- جرينبرج وبارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة وتعريب رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 32- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، دون سنة.
- 33-جورج لابساد ورونيه لورد، مقدمات في علم الاجتماع، ترجمة ربيع هادي، المؤسسة الجامعية للدراسات 1982.
- 34- جوناثان تيرير، ترجمة محمد سعيد فرح، بناء النظريات الاجتماعية، دار المعارف، مصر، 1999.
- 35- جون ركس، مشكلات أساسية في النظرية الاجتماعية، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف الإسكندرية 1997.
- 36- جون سكوت، (تحرير)، خمسون عالما اجتماعيا، ترجمة محمود محمد علي، الشبكة العربية للأبحاث والنشر بيروت لبنان، 2009.
- 37- جون فيفنز، فرنك شيروود، التنظيم الإداري، ترجمة محمد توفيق رمزي، دار الطباعة الحديثة، القاهرة، 1965.

- 38 -جون ليته، فاتن البستاني، خمسون مفكرا أساسيا من البنيوية إلى ما بعد الحداثة، المنظمة العربية للترجمة بيروت 2008.
- 39-حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (اتجاه شرطي)، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 40-الحسن إحسان محمد، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999.
- 41-حسان جيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008
- 42-حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، ط1، دار النهضة العربية، بيروت لبنان 2005 .
- 43-حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003.
- 44- حسين حريم، تصميم المنظمة، ( الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل)، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.
- 45- حسين حريم، السلوك التنظيمي، (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1997.
- 46-حسن شحاتة، تاريخ الفكر الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1976.
- 47-حسين عبد الحميد أحمد رشوان، النظرية في علم الاجتماع، ج1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 48- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التصنيع والمجتمع في علم الاجتماع الصناعي، ط2، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2010.
- 49-حسن محمد حسن، مبادئ الإحصاء الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 50- حسن محمد حسن، النظرية النقدية عند هيربرت ماركوز، ط1، دار التنوير للطباعة والنشر، 1993.
- 51- خليل محمد الشماع حسن، مبادئ الإدارة، ط3، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

- 52- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2000
- 53- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط5، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2014.
- 54- رايح كعباش، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
- 55- رث والاس السون وولف، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، ط1، ترجمة محمد عبد الكريم الحوراني، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2010.
- 56- رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية-مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 57- رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ط1، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، 2002
- 58- رونالدي ريجيو، المدخل في علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق، عمان، الأردن، 1999.
- 59- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 60- زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 62- سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 63- سعيد عيد مرسي بدر، الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، (مدخل نقدي)، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 64- سعيد ياسين عامر، وعلي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 1998.

- 65- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط5، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1975.
- 66- السيد رشاد غنيم، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 67- سيد الهوراي، التنظيم، الهياكل، والسلوكيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1980.
- 68- صالح بن حمد العساف، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003.
- 69- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والبحث والترجمة، قسنطينة 2006.
- 70- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، ط10، المكتبة عين الشمس الإسكندرية، 2003.
- 71- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية 2002.
- 72- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 73- ضياء مجيد الموسوي، الخصوصية والتصحيحات الهيكلية (آراء واتجاهات)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2001.
- 74- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيمي، دار غريب، القاهرة، 1993.
- 75- عادل بن صلاح بن عمر عبد الجبار، محمد بن مترك القحطاني، علم النفس الإداري والتنظيمي ط1، مكتبة فهد الوطنية الرياض، بدون سنة.
- 76- عبد الباسط عبد المعطي، في نظرية علم الاجتماع، القاهرة، دار الكتب الجامعية، 1973.
- 77- عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977.

- 78- عبد اللطيف بن أشتهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1982
- 79- عبد الله عبد الرحمان، النظرية في علم الاجتماع، (النظرية الكلاسيكية)، دار المعرفة الجامعية الأزاريطية الإسكندرية 2006.
- 80- عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 81- عبد الله محمد الشريف، مناهج البحث العلمي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية 1996.
- 82- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، 1988.
- 83- عبد المجيد مزيان، النظريات الاقتصادية عند ابن خلدون وأسسها من الفكر الإسلامي والواقع المجتمعي، الجزائر العاصمة عاصمة الثقافة العربية،
- 84- عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان الأردن.
- 85- عبد المعطي عساف، نظريات التنظيم والإدارة، دار المكتب الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997
- 86- عبد الناصر علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية أسيوط، مصر، ب ن.
- 87- عبد الهادي مسلم، تصميم وتحليل المنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001-2002.
- 88- عدلي علي أبو طاحون، في النظرية الاجتماعية المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر دون سنة.
- 89- العديلي محمد ناصر، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرا مر للطباعة، 1993.
- 90- العربي دخموش، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسنطينة، جامعة منتوري قسنطينة، 2000.
- 91- علياء شكري، علم الاجتماع الفرنسي المعاصر، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1972.

- 92- علي سموك، إشكالية العنف في المجتمع الجزائري من أجل مقارنة سوسولوجية، مختبر التربية والانحراف والجريمة في المجتمع، عنابة، 2006، -
- 93- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
- 94- علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 95- علي عبد الرزاق جليبي، والسيد عبد العاطي وآخرون، نظرية علم الاجتماع والاتجاهات المعاصرة والحديثة، دار المعرفة الجامعية، بدون سنة،
- 96- علي عبد الحميد عبده، الأصول العلمية للإدارة والتنظيم، مطبعة سامي أمين، القاهرة، 1974.
- 97- علي غربي وآخرون، علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية، المحدث، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007
- 98- عمر أوصفي وآخرون، وظائف منظمات الأعمال، دار زهران، الأردن، 1994.
- 99- غني ناصر حسين القرشي، المداخل النظرية لعلم الاجتماع، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، 2011.
- 100- فريد راغف محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة دار الكتب، الكويت 1976.
- 101- فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومه، الجزائر 2014.
- 102- فيليب برو، علم الاجتماع السياسي، ترجمة محمد عرب صافيل، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان 1998.
- 103- فريديريك معتوق، معجم العلوم الاجتماعية المتخصصة، د د ن، لبنان، 1993
- 104- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، ط3، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 105- مؤيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2000.

106-مصطفى خلف عبد الجواد، نظرية علو الاجتماع المعاصر، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011.

107-محمد بوعلاق، الموجه في الإحصاء الوصفي والاستدلالي(في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية)، دار الأمل للطباعة والنشر الجزائر، 2009.

108-محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

109 -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004

110 - محمد سليمان، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2002.

111-محمد شاكر العصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط4. دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان، ب س.

112-محمد الصرفي، إدارة الصراع التنظيمي، مؤسسة تورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2008-2009.

113-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3 2005.

114-محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، (التوازن التفاضلي صيغة توليفية بين الوظيفة والصراع)، دار مجدلاوي، عمان، 2008

115-محمد علي محمد، مجتمع المصنع ( دراسة في علم الاجتماع التنظيم)، الهيئة المصرية العامة للكتاب الإسكندرية 2003.

116- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، (مدخل للترات والمشكلات والموضوع والمنهج)، ط3 دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1982.

117- محمد علي محمد، تاريخ الفكر الاجتماعي، (الرواد والاتجاهات المعاصرة)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة 2014.

- 118-محمد عابد الجابري، فكر ابن خلدون (العصبية والدولة)، ط3، دار الطليعة، بيروت، 1982
- 119-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط2، دار الشروق، عمان، الأردن، 1993.
- 120- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان، الأردن، 2000.
- 121-مصطفى خلف عبد الجواد، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية القاهرة 2003
- 122- منير كرادشة، العنف الأسري، (سوسيولوجية الرجل العنيف والمرأة المعنفة)، عالم الكتب الحديث للنشر والطباعة والتوزيع الأردن، 2009،
- 123-محمد لطفي راشد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم وإستراتيجيات إدارته، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية الرياض، 1997،
- 124-محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات تقنيات وإستراتيجيات، ط1، منشورات ساحل الجزائر 2001.
- 125-محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري (تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 126-مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسية الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2000.
- 127- مريم أحمد مصطفى وآخرون، التغيير الاجتماعي ودارسة المستقبل، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2004.
- 128- معن خليل معن، نظريات معاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 129-مقدم عبد الحفيظ، الإحصاء والقياس النفسي والتربوي مع نماذج من المقاييس والاختبارات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1993.

130-نادية سعيد عيشور، الصراع الاجتماعي (الاتجاهات التنظيرية التقليدية)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2012.

131-ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.

132- ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014.

133-ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط3، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، م ع السعودية، بدون س.

134- نجم عبود نجم، إدارة العمليات، (النظم والاتجاهات والأساليب الحديثة)، الجزء الأول، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

135- نزمين محمد عبد الصمد، اسهام جورج هومانز في نظرية علم الاجتماع، دار الرياض للنشر والتوزيع، 2001.

136- نيقولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع، ترجمة: محمود عودة وآخرون، دار المعارف، القاهرة 1998.

137- هيربرت ماكيوز، العقل والثورة، ترجمة فؤاد زكريا، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.

138- هيربرت ماكيوز، الإنسان ذو البعد الواحد، ترجمة جورج طرابيشي، دار الآداب، بيروت، 1971

139-يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، عنابة، 2010.

140-يوسف عنصر، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

## 2-الكتب باللغة الأجنبية:

1-Anne-lise DallmayR :Gestion des conflits (comparaison Armée de Ecole supérieure de commerce , terre/Entreprise privée) Mémoire promotion, WESFORD , Lyon, 2006

2-Gilles Ferréol: Dictionnaire de sociologie Armand colin, paris, octobre 2011

3-IAN CLEGG, WORKERS SELF-MANAGEMENT IN ALGERIA, MONTHLY .REVIEW PRESS, LONDON, 1971

4-plowman :K .d ;conflict strategic management and public relation ; public .vol .31,issuel,march 2005 relation review,

5- Percy Saul, Cohen : Modern Social Theory, (Study in Sociology), delivered .from the UK, 1970

6-Willems Emilio: Dictionnaire de sociologie, Adaptation française par Armand .Cuvillier, 2éme éd, Librairie Marcel Rivère et Cie, Paris, 1971

## 3-قائمة المجالات:

1- سعود بن محمد النمر، مجلة الاقتصاد والإدارة، م7، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية 1994.

2-السيد الحسيني، ومحمد علي محمد، ماكس فيبر، العدد الثاني، المجلد الرابع، مقال بالمجلة الاجتماعية القومية مايو 1967.

3-عباس عبد مهدي، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها مديرو المدارس الثانوية بالأردن وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للمعلمين، عدد 2، مجلد 20، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة عمان، الأردن، 2005.

4- عبد العزيز شرابي، المؤسسة العمومية في الجزائر بين التخطيط المركزي واقتصاد السوق، مجلة جامعة قسنطينة للعلوم الإنسانية، العدد 4.

5- عليوة علي، الصراع وإدارة الصراع عند كل من آلان توران، بيار بيورديو، ميشال كروزيه، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 2، العدد 9، ديسمبر 2018.

6- ليث عبد الله سليمان القهوي، أثر أنماط الصراع على التمكين التنظيمي للعاملين في شركة الفوسفات الأردنية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، العدد 1، المجلد 15، الأردن، 2015.

7- مهدي سوزان وحسام هيبية، إستراتيجية مقترحة لإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، ع 24، جامعة عين شمس، مصر، 2000.

8- نور الدين دودو نوري، كمال محمدي، التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر وميشال كروزيه، مجلة سوسولوجيا للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 3، 2017/12/14، الجلفة.

#### 4- قائمة الرسائل الجامعية:

1- أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، إشراف رمضان بن أحمد عيد، أساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بمدينة مكة المكرمة وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.

2- أحمد يوسف أحمد اللوح، إشراف يوسف عبد عطية بحر، الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهة نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.

3- إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى، إشراف كمال دواني، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري لرؤساء الأقسام بكليات التمريض في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

- 4-جلال حمري، المؤسسة العمومية الاقتصادية واقتصاد السوق، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر.
- 5-سليمان النملة، إدارة الصراع في المدارس الثانوية بالمملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه، قسم الإدارة التربوية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 6- شاكِر جَار اللّهِ الخشالي: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على إحساس العاملين بفعالية الإدارة وحدة وإيجابية الصراع، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 7، العدد الأول، 2004.
- 7-طاهر سواكري، الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
- 8- عبد الله أحمد محمد الكندري، أثر العدالة التنظيمية على فعالية الأداء الوظيفي بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس القاهرة، 2003.
- 9-عبد الوهاب السويسي، قياس الفعالية التنظيمية باستعمال لوحة القيادة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم تخصص علم الاجتماع، إشراف الأستاذ عبد الحميد زعباط، جامعة الجزائر، 2003-2004
- 10-العتيبي طارق موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006.
- 11-عواض الحارثي، الهياكل التنظيمية في تحسين فاعلية الأداء في المنظمات العامة بالتطبيق على ميناء جدة الإسلامي، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الإدارة العامة، جامعة القاهرة 2007.
- 12-قشيطات ليلي عبد الحليم، الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين والمديرين أطروحة دكتوراه غير منشورة، عمان، الأردن، 2004.

13-ماضي حدة، دراسة مقارنة للتغيب العمالي، في مؤسسة صناعية جزائرية خليطة، مذكرة ماجيستر في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع، قسنطينة، الجزائر، 1982-1983.

14-محمد الطاهر بوبايا، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسات إنتاجية وخدمتية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في علم النفس تنظيم وعمل معهد علم النفس والعلوم التربوية، جامعة الجزائر

15-نجاه قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر في علم الاجتماع تخصص موارد بشرية، إشراف الأستاذ عبد الرحمان برقوق، جامعة محمد خيضر بسكرة 2006-2007.

#### 5- قائمة المعاجم:

1- بشير العملاق، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية (المحاسبة- التمويل والمصاريف)، ط1 الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بدون سنة

#### 6- قائمة القوانين:

1- المؤسسة الوطنية بين الوصاية والاستقلالية، جريدة النصر، قسنطينة، 22 ماي 1988.

2- الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ 13 ديسمبر 1971، العدد 101، النسخة بالعربية.

#### 6- قائمة الموسوعات:

1- الموسوعة العربية العالمية، ط1، المجلد 15، دار الفكر المعاصر.

#### 7- المواقع الإلكترونية:

1- فريق موقع بوابة علم الاجتماع، ملخص شامل حول نظريات علم الاجتماع، 2018، ص13، من الموقع الإلكتروني

<https://sociology-b.blogspot.com>, تاريخ الزيارة: 14، 08، 2021.

2-فاطمة الزهرة أكنيك، أقلام فكرية، مقال بعنوان (المقاربة الإيكولوجية عند روبرت بارك)، العدد 4685، صحيفة المتقف

، من الموقع الإلكتروني، جويلية 2019 [www.almothaqaf.com/a/p](http://www.almothaqaf.com/a/p) تاريخ الزيارة: 2020/09/01.

3- [www.lib](http://www.lib) أو Robert.ezra. park :sociology , [www.goole. Com/books](http://www.goole.com/books) .  
27.02.2019Uchicago.edu.retrieved نسخة محفوظة 27.02.2019 على موقع واي باك مشين.

4- آدم علي، بحث حول الماركسية، جامعة خنشلة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، 10 مايو 2013، الاطلاع يوم 2020/11/13 الساعة 16:23 من الموقع الإلكتروني: pm  
<https://khenchelaunivn.yoo7.com1:41>

5- محمد المستاري، من هو آلان توران، (رأي في علم الاجتماع وعلم النفس والانتروبولوجيا والتاريخ وعلوم أخرى)، مدونة يوسف زروق، الاثنين 11 جوان 2012، من الموقع الإلكتروني <https://socio-maroc.blogspot.com/2012/06/alain-tourine.html?m=1>، تاريخ الزيارة 2020/02/1

6- جميل حمداوي، العنف الرمزي عند المفكر الفرنسي بيير بورديو، لغم، 02/2017، من الموقع الإلكتروني: <https://www.laghoo.com> ، تاريخ الزيارة: 2015/3/7.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



استمارة بعنوان:

تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية  
في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بوحدة الخزف الصحي بالميلية - ولاية جيجل -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

أستاذي (تي) الفاضل (ة) أرجو تعاونك معي في هذا البحث وذلك بالإجابة وذلك بتحكيم هذا الاستبيان.

ملاحظة : الإجابة تكون بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة .

تحت إشراف:

أ.د/ خشمون محمد

من إعداد الطالبة:

شاين نوال

السنة الجامعية/2021-2022

## 1- البيانات الشخصية:

- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  - من 26 إلى 30 سنة  - من 31 إلى 35 سنة
- من 36 إلى 40 سنة  - من 41 إلى 50 سنة  - أكثر من 50 سنة
- 3- الحالة المدنية: - أعزب  - متزوج  - أرمل  - مطلق
- 4- المستوى التعليمي:

- ابتدائي  - متوسط  - ثانوي  - جامعي
- 5- نوع العمل: - عامل تنفيذ  - شبه إطار  - إطار
- 6- سنوات الخبرة: - أقل من 5 سنوات  - من 5 إلى 10 سنوات  - من 11 إلى 15 سنة
- من 16 إلى 20 سنة  - أكثر من 20 سنة

## - الجزء الثاني: المحاور

2- المحور الأول: تأثير أسلوب القوة والإجبار في إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة الصناعية.

### 1- هل الضغط ومراقبة تأدية العمل يزيد من توتر العاملين

- دائما  - أحيانا  - أبدا

### 2- هل ترى أن الظروف ملائمة وتسعى لتحسين عدم الرضا داخل الوحدة ؟

- كثيرا  - أحيانا  - لا

### 3- ما هو النمط القيادي في نظرك الذي يجب إتباعه لزيادة الإنتاجية ؟

- تسلطي فردي  - الديمقراطي  - الوساطة  - أخرى تذكر.....

### 4- كيف يؤثر اللجوء للقوة والهيمنة لحل المشكلات على الرضا وفعالية الأداء ؟

- الامتثال  - التوافق  - لا يؤثر  - الرفض  - أخرى تذكر.....

### 5- هل سبق لك اللجوء لسلطة مسؤول من أجل حل المشكلات وتحقيق الرضا ؟

- نعم  - أحيانا  - أبدا  - أخرى تذكر.....

### 6- هل انتشار التنافس بين العاملين يؤدي لكثرة الشكاوي وضعف الرضا؟

- نعم  - أحيانا  - لا

### 7- ما هي نوع العلاقة بين العاملين وأهميتها في تخفيف التوتر والضغط بين العاملين؟

- رسمية  - جيدة  - سيئة  - غير محددة

### 8- هل هناك انخفاض للأداء أثناء القيام بالعمل؟

- نعم  - لا

إذا الجواب بنعم كيف تعالج الأداء المنخفض للحفاظ على الفعالية والرضا؟

-بالتوعية  الإنذار الشفهي  التكوين  العقاب  أخرى تذكر.....

9- هل يفرض القائد القرارات والآراء على العاملين؟

-نعم  - لا

-إذا كان الجواب بنعم كيف يؤثر ذلك على رضا العاملين؟

-الانزعاج  فقدان الثقة في القائد  الإحراج من المراقبة  أخرى تذكر.....

10- هل يستعمل المسؤولون العقاب للضغط العاملين؟

- كثيرا  - أحيانا  لا يستعمله

11- هل تفضل أسلوب القوة والاجبار في إدارة الصراع التنظيمي؟

-نعم  -لا

-إذا كان الجواب بنعم هل يؤثر هذا الأسلوب في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين؟

-كثيرا  -قليلًا  -لا يؤثر

المحور الثاني: تأثير استخدام أسلوب التهدئة والتسوية في إدارة الصراع التنظيمي على زيادة الإنتاجية في المؤسسة الصناعية.

12- هل يساهم ويشرك العاملين في إيجاد حلول للخلافات وتحقيق زيادة في الإنتاجية؟

-نعم  -لا

إذا كان الجواب كيف يكون ذلك؟

-بالتهدئة  -بالتسوية فيم بينهم  -بدل الجهد في العمل  -معالجة الأسباب

-أخرى تذكر.....

13- هل هناك أسباب تساهم في اختيار أسلوب دون آخر لإدارة الصراع التنظيمي؟

- قوة ونفوذ أطرافه  -عمق الصراع  -تجنب آثاره السلبية  -أخرى تذكر.....

14- هل هناك دور النقابة في تسوية الصراع وتحقيق الرضا وتخفيف آثاره السلبية؟

-كثيرا  -أحيانا  -قليلًا

15- هل هناك سعي لتنمية علاقات التعاون والتنظيم غير الرسمي لزيادة الفعالية؟

-دائما  -أحيانا  -أبدا

16- هل هناك تنظيم لدورات تكوينية من أجل زيادة الفعالية؟

-نعم  -أحيانا  -أبدا

17- هل توفر الوحدة الوسائل اللازمة لتهدئة وتشجيع حل المشاكل وزيادة الإنتاجية؟

-نعم  -لا

- إذا الجواب بنعم كيف يعمل ذلك على تهدئة الخلافات؟

- إدارة معلومات وتجديدها  -إرضاء العملاء  -توفير المدخلات المادية

18- هل هناك تمييز في توزيع المكافآت وانعكاسه على علاقات التعاون وارتفاع الإنتاجية؟

-نعم  -لا

-إذا كان الجواب بنعم كيف ذلك؟

-عدم العدل في الترقية  -عدم المساواة في الحقوق والواجبات  -عدم تقدير الإدارة  - عدم الاعتراف

بالجهد  -أخرى تذكر.....

19- هل العمل وفق الأوامر والتعليمات يهدئ الخلاف ويحافظ على ارتفاع الإنتاجية؟

-كثيرا  -أحيانا  -أبدا

20- ما هي نتائج العمل وفق الأوامر وتأثيرها على ارتفاع الروح المعنوية؟

-الارتياح  -الرضا  -زيادة الإنتاج  -نقص التوتر  -لا شيء

21- كيف يؤثر الشعور بعدم تقدير الجهود على كفاءة الأداء؟

-الاستياء وتعطيل العمل  -اللامبالاة  -الهروب من العمل

22- هل تؤثر العلاقة الرسمية بين العاملين في تهدئة الصراع وزيادة الإنتاجية؟

-نعم  -نوعا ما  -لا

23- ما هو سبب اللجوء لحل جزئي يرضي الأطراف المتصارعة للحفاظ على زيادة الإنتاج؟

-المطالب المتنازع عليها مهمة لكل  -ندرة الموارد  -لا يمكن حله بأسلوب آخر

-الحفاظ على الاستقرار

24- هل تفضل أسلوب تهدئة وتسوية النزعات بين العاملين؟

-نعم  -لا

-إذا كان الجواب بنعم هل يعمل ذلك في زيادة الإنتاجية؟

-كثيرا  -أحيانا  -لا

-المحور الثالث: تأثير أسلوب التوفيق (التعاون) في إدارة الصراع التنظيمي على فعالية تدفق المعلومات في

المؤسسة الصناعية.

25- هل تسعى الإدارة للتوفيق بين العاملين لحل الخلافات بينهم والحفاظ على الاستقرار؟

-كثيرا  -قليل  -لا يستعمله

26- هل يؤثر مراعاة مشاعر الآخرين والعلاقات بينهم في تسهيل انتقال المعلومات؟

-كثيرا  -قليل  -لا

27- هل تنظم اجتماعات لمناقشة المشكلات بأسلوب مقبول بين العاملين وزيادة كفاءة الأداء؟

- كثيرا  - قليلا  - نوعا ما

28- ما هي الطرق المتبعة في تخفيف مشاعر الغضب والتوتر لدى أطراف الصراع وتحقيق فعالية الأداء؟

- الاتصال بالمسؤول المباشر  - مناقشة المشكلة مع الجهات المسؤولة  - التغاضي عن المشكلة  - التعاون على حلها  - لا يوجد اهتمام بها

29- هل تحت أطراف الصراع على تقديم بعض التنازلات للوصول للتوفيق بينهم وزيادة الأداء؟

- كثيرا  - قليلا  - نوعا ما

30- هل يتم تعيين هيئة محايدة خارجية تتولي التوفيق بين أطراف الصراع وتحقيق الفعالية؟

- نعم  - لا

-إذا كان الجواب لماذا؟

- تقديم حلول داخلية  - وجود قوانين تنظم ذلك  - لاستماع للآراء المختلفة  - أخرى تذكر.....

31- هل تساهم طبيعة التسيير والعلاقات في ارتفاع الروح المعنوية وتوافق الأداء؟

- كثيرا  - نوعا ما  - لا

32- كيف تنظرون إلى وجود الصراع ؟

- أمر عادي  - أمر غير طبيعي  - لا أدري

33- هل تسهيل الاتصال يزيد تدفق المعلومات بشكل جيد وتحسين الإنتاج؟

- سهولة القيام بالعمل  - التعرف على وضعية العاملين  - معرفة العراقيل والمشاكل  - لا أهتم بذلك

34- هل تستخدم أسلوب التعاون في حل الصراع ومناقشة أسبابه لزيادة الانسجام والفعالية؟

- نعم  - لا  - لا أدري

-إذا كنت تتبعه هل يؤثر ذلك في سهولة تدفق المعلومات بين العاملين؟

- كثيرا  - قليلا  - لا

المحور الرابع: تأثير استخدام أسلوب المجابهة (المواجهة) في إدارة الصراع التنظيمي على فعالية المشاركة في اتخاذ

القرار في المؤسسة.

35- هل تواجه العاملين في حل الخلافات من أجل تحقيق رغبات الجميع لزيادة الفعالية؟

كثيرا  - أحيانا  - أبدا

36- هل تلعب المواجهة أهمية في تقليل الخلاف وتشجيع العاملين لتحقيق الاستقرار؟

كثيرا  - أحيانا  - لا تساهم

37- هل تجابه أطراف الصراع للمشاركة في اتخاذ القرار وتنفيذه لزيادة الفعالية؟

نعم  - لا

-إذا كان الجواب بنعم ما هو شعورك؟

- الشعور بالثقة  -زيادة الانتماء  -تقسيم المسؤولية

38- هل تواجه المؤسسة مطالب أطراف الصراع التي لا تتفق مع مصالح التنظيم الرسمي؟

نعم  - أحيانا  - لا

39- هل المشاركة والمجابهة في وضع القرارات يساهم في تحقيق فعالية تنفيذها؟

نعم  - لا

-إذا كان الجواب لا لماذا؟

- لا يحقق مطالبني  - لم يأخذ بالرأي  -قرار غير رشيد

أخرى تذكر.....

40- هل تعتمد على الآخرين وطرق تحديث العمل لمواجهة التقدم العلمي والتكنولوجي؟

كثيرا  - قليلا  - أبدا

41- هل تتحمل المسؤولية وتمنح الأولوية لرغبات الطرف الآخر عند بدء الخلاف؟

نعم  - لا

42- هل أنت راضي عن سياسة الوحدة في مواجهة الضغوط الخارجية والحفاظ على المردودية؟

كثيرا  - أحيانا  - أبدا

43- هل مواجهة الحقائق والمعلومات المتوفرة حول الخلافات لإيجاد أفضل الحلول يحسن الأداء؟

نعم  - لا

- إذا كانت الإجابات بنعم ما هي طرق المواجهة وتوفير المعلومات؟

- عقد لقاءات  - الدخول في تجمعات العمال  - مناقشة الأسباب بصراحة  - أخرى تذكر.....

44- هل تفضل أسلوب المواجهة كأسلوب جيد في حل الخلافات والصراعات؟

- نعم  - لا

- المحور الخامس: تأثير أسلوب التجنب والانسحاب المتبع في إدارة الصراع التنظيمي في ضعف فعالية الروح المعنوية داخل المنظمة.

45- ما مدى اعتماد عمال وقادة وحدة الخزف آلية التجنب والانسحاب لإدارة الصراع ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

46- هل تتجاهل الإدارة الخلافات وعدم الاعتراف بالصراع يرفع الروح المعنوية ؟

- كثيرا  - أحيانا  - نعم تتجاهل

47- هل تتجنب الوحدة اتخاذ القرارات التي لا تخدم مصالحها وتسبب الصراع ؟

- كثيرا  - أحيانا  - أبدا

48- هل هناك بدل للجهود لتخفيف وتجنب التوتر عديم الفائدة للحفاظ على رضا العاملين ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

49- هل التنازل عن بعض الأفكار يؤدي لزيادة الثقة والروح المعنوية ؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

50- هل يتزايد الصراع والتوترات العمالية بتزايد انسداد قنوات الاتصال ؟

- نعم  - أحيانا  - لا

51- هل تتجنب مظاهر الغضب والإحباط الظاهرة على الآخرين يزيد فعالية التنظيم ؟

- كثيرا  - أحيانا  - أبدا

52- هل التركيز على نقاط الاتفاق وتجنب نقاط الاختلاف يساهم في تقوية الروح المعنوية؟

- دائما  - أحيانا  - أبدا

53- هل تتجاهل فكرة تشجيع إبداء الرأي يحافظ على ارتفاع الروح المعنوية ؟

نعم  - أحيانا  - لا

54- هل تتجنب الدخول في تكتلات تجلب الكراهية للحفاظ على فعالية الأداء ؟

نعم  - لا

55- هل تتجنب التصادم مع العمال المتصارعين يحافظ على كفاءة العمل والأداء ؟

- كثيرا  - أحيانا  - أبدا

56- هل ينسحب القائد من القضايا التي تسبب له صراع مع العاملين ؟

- كثيرا  - أحيانا  - أبدا

57- هل تستعمل أسلوب التجنب كأسلوب يؤثر في فعالية الأداء وحل النزعات؟

نعم  لا

- إذا كان الجواب بنعم هل يؤثر ذلك على ضعف فعالية الروح المعنوية للعاملين؟

- كثيرا  - أحيانا  - لا

## -دليل المقابلة:

### -الأسئلة

السادة الكرام هذه الأسئلة كما تعلموا في إطار بحث"تأثير أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية" وذلك للحاجة للتوضيح أكثر وتدعيم الاستمارة من أجل الجوانب ذات الصلة بالموضوع المدروس.

أولاً: بعض المعلومات الشخصية من فضلكم.

س1-كم عمرك وما هي الوضعية العائلية

ج1-.....

س2- المستوى التعليمي..

ج2-.....

س3- ما هي وظيفتك الأساسية؟

ج3-.....

س4- متى بدأت العمل بالمؤسسة؟

ج4-.....

س5- كيف هي نوعية العلاقة بينك وبين زملائك وهل تؤثر على أداء العمل؟

ج5-.....

س6- هل هناك اختلافات داخل المؤسسة في رأيك؟

ج6-.....

س7- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي لحدوث صراعات واختلافات داخل المؤسسة بين أفرادها؟

ج7-.....

س8- هل ترى أن كل من التعب، الجهد، الخبرة والأداء هي الوصفة المناسبة لتحقيق فعالية وكفاءة التنظيم؟

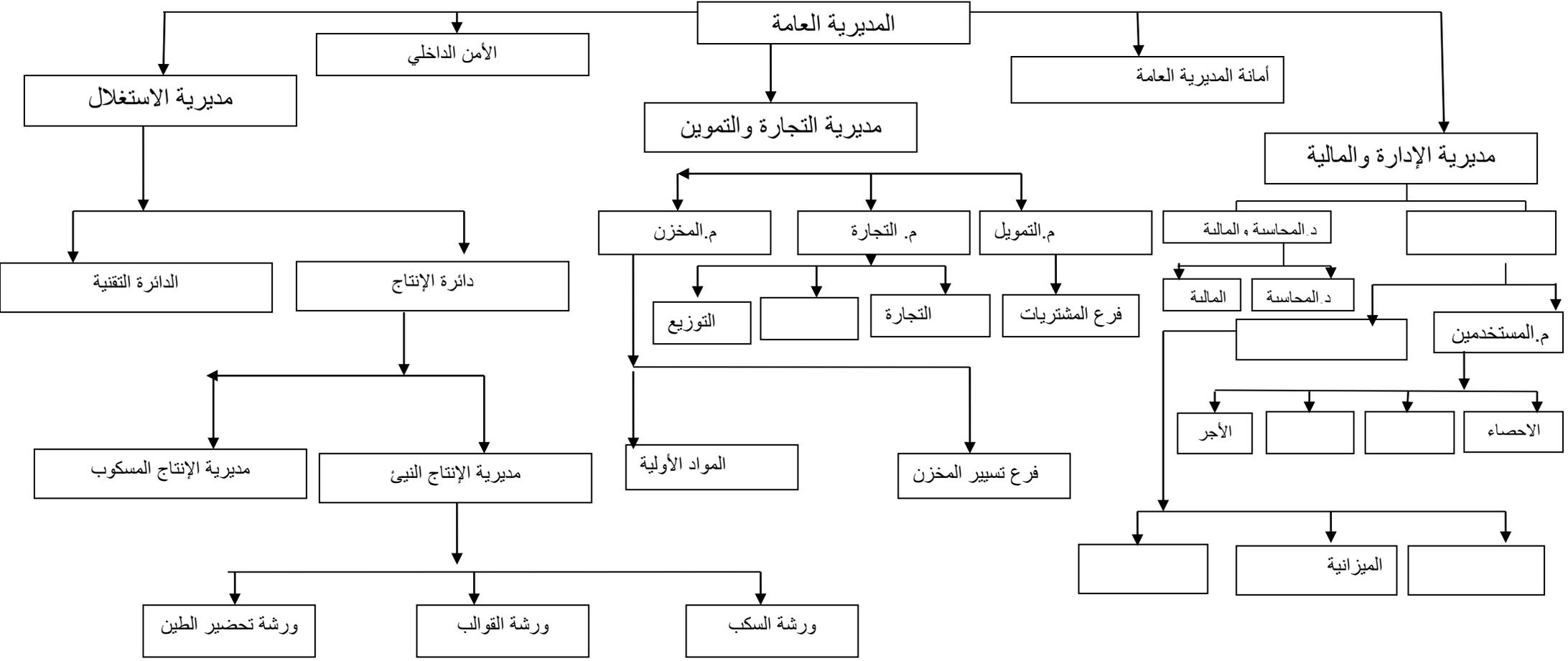
ج8-.....

س9- هل تلاحظ وجود علاقات غير العلاقات الرسمية بين العمال وتتشكل بوضوح داخل المؤسسة؟

ج9-.....

س10- هل عايشت صراعات وخلافات ضخمة خلال فترة عملك بالمؤسسة وما هو أصعبها في رأيك؟

- ج10-.....
- س11- هذه السنة هل حدثت صراعات مهمة بين العمال مع بعضهم أو مع الإدارة والمسيرين؟
- ج11-.....
- س12- هل كان لها تأثير على رضا وشعور العمال؟
- ج12-.....
- س13- هل تسببت الخلافات في تعطيل أداء العمل والتأثير على نوعيته؟
- ج13-.....
- س14- هل تحس أن هناك رضا عن العمل وطرق الترقية والحصول على الكفاءات بين العمال؟
- ج14-.....
- س15- هل هناك اهتمام لزيادة تسهيل طرق الاتصال بين الإدارة والعمال؟
- ج15-.....
- س16- هل ترى أنه يوجد تعاون وتضامن بين العمال مع بعضهم البعض؟
- ج16-.....
- س17- أي هذه الطرق (العقاب، فرض القوانين، التذكير بالواجب ) تعتمد المؤسسة لانجاز الأعمال؟
- ج17-.....
- س18- هل هناك تنافس بين العمال من أجل الحصول على المناصب العليا؟
- ج18-.....
- س19- ما هو دوركم كسؤولين في المؤسسة اتجاه الصراع؟
- ج19-.....
- س20- هل تتبعون طرق واستراتيجيات معينة لتسيير وإدارة الصراع وكيف يتم ذلك؟
- ج20-.....
- س21- في رأيك هل تعتبر ظاهرة الصراع ظاهرة سلبية أو إيجابية بالنسبة لأداء وفعالية المؤسسة ولماذا؟
- ج21-.....
- نشكركم على وقتكم وتعاونكم معنا.



الهيكل التنظيمي لوحدة الخزف الصحي بالميلية ولاية حجل

شركة الخزف الصحي بالميلية (SCS)

استفسار

إلى السيد(ة).....

الوظيفة:.....المصلحة:.....

النص:.....

.....

إمضاء المسئول السلمي المباشر:.....

الإجابة:.....

.....

.....

.....

.....

.....

إمضاء المعني بالأمر:.....

مسئول المصلحة

## أساليب إدارة الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية.

### ■ ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة لمعرفة تأثير استخدام أساليب الصراع التنظيمي على الفعالية التنظيمية في مؤسسة جزائرية من خلال تحليل نتائج الدراسة في مؤسسة الخزف الصحي مؤسسة الدراسة الميدانية. خاصة منها تأثير إستراتيجيات الصراع التنظيمي من قوة وإجبار، تسوية وتهدئة، توفيق، ومجابهة، وتجنب وانسحاب في المنظمة وارتباطها بنقص الرضا الوظيفي، وفعالية تدفق المعلومات، المشاركة في اتخاذ القرار، زيادة الإنتاجية، ضعف الروح المعنوية وتحديد الأسلوب الأكثر لجوء له من طرف أفراد مجتمع الدراسة كحتمية للتفاعل التنظيمي.

تم جمع البيانات بطريقة المسح الشامل في مؤسسة الخزف الصحي بلغت 338 عامل، باستخدام استمارة والاستعانة بالملاحظة والمقابلة، واستخدام المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة.

توصلت للعديد من النتائج أهمها أن إتباع القوة والإجبار بدرجة متوسطة يحافظ على استقرار المؤسسة والتقليل من عدم الرضا وانخفاض الأداء بالبحث في أسباب الصراع التي تؤدي لتراجع الأداء والفعالية كما أن التنافس غير العادل على الحوافز المادية قد يتسبب أحيانا في ضعف الرضا وانخفاض الإنتاجية إن أسلوب التعاون أفضل للأساليب لزيادة الفعالية والإنتاجية وإدارة الصراع قبل حدوثه ومنح فرصة المشاركة في اتخاذ القرار بين العاملين والمشرفين، ومراعاة مشاعر الآخرين في علاقاتهم مع بعضهم البعض ورفض تعيين هيئة خارجية تعالج، وتأكيد أهمية الاتصال وانسياب المعلومات بين المستويات التنظيمية بوجود مرتفعة بين أسلوب التوفيق في الصراع التنظيمي ومستوى تدفق المعلومات .

إن مواجهة مطالب أطراف الصراع المتكررة تجنب تأثيرها على فعالية واستقرار التنظيم، بالمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتماد على الآخرين وتحديث طرق العمل لمواجهة ومواكبة التطور التكنولوجي وتحمل المسؤوليات وتأدية الواجبات، لذا بوجود علاقة متوسطة بين استخدام أسلوب المجابهة لإدارة الصراع وفعالية المشاركة في اتخاذ القرار.

تعتمد الوحدة أحيانا أسلوب انسحاب وتجنب كثرة الضغط ومواجهة الصراع بشكل مباشر والبحث عن الحلول المناسبة له، وبدل الجهود لتخفيف التوتر ورفع مستوى الثقة والروح المعنوية، بوجود علاقة متوسطة بين استخدام أسلوب التجنب والانسحاب لإدارة الصراع وانخفاض الروح المعنوية.

أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتدريبه على معرفة أساليب الصراع التنظيمي وكيفية إدارته ومواجهته بالتخفيف منه ومعالجته أو التعايش معه بدرجات متباينة تسمح بالحفاظ على الفعالية داخل التنظيم وتعميق فهم العاملين لأهميته والظروف المناسبة لكل أسلوب منها والحث على تطوير التعاون كأفضل أسلوب يساهم في زيادة الفعالية والقضاء على الخلافات، وضرورة اللجوء للقوة والإجبار بموضوعية وعدالة في حالات تستدعي استعمالها أكثر من الأساليب الأخرى، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرار وتنمية روح التعاون والإبداع والابتكار الجماعي، ووضع سياسات تدريبية لتنمية الروح المعنوية وتطوير طرق الاتصال والتواصل للحصول على المعلومات.

وجهت الدراسة الأنظار أيضا إلى ضرورة الاهتمام بمواضيع ومتغيرات أخرى ترتبط بالصراع التنظيمي وكيفية التعامل معه في المؤسسات مثل موضوع الضغط المهني ودوره في توليد الصراع، القيم التنظيمية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي، الاتصال والصراع التنظيمي في المؤسسة، المناخ التنظيمي وعلاقته بظهور الصراع.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي، الفعالية التنظيمية، المؤسسة، العاملين.

**Méthodes de gestion des conflits organisationnels et efficacité organisationnelle.**

**Résumé de l'étude :**

**L'étude visait à déterminer l'effet de l'utilisation de méthodes de conflit organisationnel sur l'efficacité organisationnelle dans une institution algérienne en analysant les résultats de l'étude de la Fondation de la céramique sanitaire, Institution d'étude de terrain.**

**En particulier, l'impact des stratégies de conflit organisationnel de la force et de la coercition, du règlement et du calme, de la réconciliation, de la confrontation, de l'évitement et du retrait dans l'organisation et son association avec le manque de satisfaction au travail, l'efficacité de la circulation de l'information, la participation à la prise de décisions, l'augmentation de la productivité, la faiblesse du moral et la détermination de la méthode la plus utilisée par les membres de la population étudiée en tant qu'impératif pour l'interaction organisationnelle.**

**Les données ont été recueillies au moyen d'une méthode d'enquête exhaustive dans l'établissement de céramique sanitaire auprès de 338 travailleurs, à l'aide d'un questionnaire, de l'observation et de l'entrevue, et de l'utilisation de l'approche analytique descriptive pour mener l'étude. J'ai obtenu de nombreux résultats, dont le plus important est que le fait de suivre la force et la coercition dans une mesure moyenne maintient la stabilité de l'institution et réduit l'insatisfaction et le faible rendement en recherchant les causes des conflits qui conduisent à une baisse de la performance et de l'efficacité, et la concurrence déloyale pour les incitations matérielles peut parfois causer une faible satisfaction et une faible productivité.**

**L'étude a recommandé la nécessité d'accorder plus d'attention aux ressources humaines et de les former à connaître les méthodes de conflit organisationnel et la façon de les gérer et de les affronter en les atténuant et en les traitant ou en vivant avec elles à des degrés divers qui permettent de maintenir l'efficacité au sein de l'organisation et d'approfondir la compréhension des travailleurs de son importance et des conditions appropriées pour chacun d'eux et d'exhorter le développement de la coopération comme la meilleure méthode qui contribue à accroître l'efficacité et à éliminer les différences, et la nécessité de recourir à la force et à la coercition de manière objective et équitable dans les cas qui exigent**

**leur utilisation plus que d'autres méthodes, et d'encourager la participation à la prise de décisions et de développer l'esprit de coopération.**

**La créativité et l'innovation collective, et l'élaboration de politiques de formation pour développer le moral et développer des méthodes de communication et de communication pour obtenir des informations. L'étude a également attiré l'attention sur la nécessité de prêter attention à d'autres sujets et variables liés aux conflits organisationnels et à la manière de les traiter dans les institutions, tels que la pression professionnelle et son rôle dans la génération de conflits, les valeurs organisationnelles et leur relation avec la gestion des conflits organisationnels, la communication et les conflits organisationnels dans l'institution, le climat organisationnel et sa relation avec l'émergence de conflits.**

**Mots-clés: conflit organisationnel, efficacité organisationnelle, organisation, employés.**

## **Managing organizational conflict and organizational effectiveness.**

### **Study summary:**

**The study aimed to find out the effect of using organizational conflict methods on organizational effectiveness in an Algerian institution by analyzing the results of the study in the Sanitary Ceramics Foundation, Field Study Institution. Especially the impact of organizational conflict strategies of force and coercion, settlement and calm, reconciliation, confrontation, avoidance and withdrawal in the organization and its association with lack of job satisfaction, the effectiveness of information flow, participation in decision-making, increased productivity, weak morale and determining the most resorted to method by members of the study population as an imperative for organizational interaction.**

**The data was collected by a comprehensive survey method in the Sanitary Ceramics Establishment amounting to 338 workers, using a questionnaire, the use of observation and interview, and the use of the descriptive analytical approach to conduct the study.**

**I reached many results, the most important of which is that following the force and coercion to a medium degree maintains the stability of the institution and reduce dissatisfaction and low performance by researching the causes of conflict that lead to a decline in performance and effectiveness, and unfair competition for material incentives may sometimes cause poor satisfaction and low productivity.**

**The study recommended the need to pay more attention to the human resource and train it to know the methods of organizational conflict and how to manage and confront it by mitigating and treating it or living with it to varying degrees that allow maintaining effectiveness within the organization and deepening the understanding of workers of its importance and the appropriate conditions for each of them and urging the development of cooperation as the best method that contributes to increasing effectiveness and eliminating differences, and the need to resort to force and coercion objectively and fairly in cases that require their use more than other methods, and encourage participation in decision-making and develop the spirit of cooperation Creativity and collective innovation, and the development of training policies to develop morale and develop methods of communication and communication to obtain information.**

**The study also drew attention to the need to pay attention to other topics and variables related to organizational conflict and how to deal with it in institutions, such as the subject of professional pressure and its role in**

**generating conflict, organizational values and their relationship to organizational conflict management, communication and organizational conflict in the institution, the organizational climate and its relationship to the emergence of conflict.**

**Keywords: organizational conflict, organizational effectiveness, organization, employees.**