

جامعة عمار ثليجي بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



عنوان المذكرة

الصراع التنظيمي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة
دراسة ميدانية بلدية الأغواط

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

■ إشراف الدكتورة:

• بدران دليلة

■ من إعداد الطالبتين:

• بورزق حنان

• كوز هاجر

لجنة المناقشة

رئيسا

• د. زرنوح محمد

مشرفا

• د. بدران دليلة

مناقشا

• د. سويسسي أحمد

السنة الجامعية 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا

أما بعد :

أتقدم بهذا العمل المتواضع لأمي وأبي العزيزين حفظهما الله

اللذان سهرنا وتعبنا على تعليمي وفي إتمام هذا العمل، وإلى كل

أفراد أسرتي .

وإلى كل أقاربي .

إلى كل أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة .

أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

المتواضع وكذا أصدقاء دربي وكل من أحبهم وحفظهم قلبي ولم

ينطق بهم لساني

أهدي هذا العمل المتواضع إلى رشيقة دربي " هاجر كوز "

و على الله وسلم على محمد النبي الأمي و على آله وصحبه أجمعين.

حنان

الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لو لا فضل الله علينا
أما بعد :

أتقدم بهذا العمل المتواضع لأبي العزيزة حفظها الله
التي سهرت وتعبت على تعليمي وفي إتمام هذا العمل
إلى روح أبي الطاهر رحمه الله
، وإلى كل أفراد أسرتي .
وإلى كل أقاربي .

إلى كل أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة .
أتقدم بشكري الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل
المتواضع وكذا أصدقاء دربي وكل من أحبهم وحفظهم قلبي ولم
ينطق بهم لساني

أهدي هذا العمل المتواضع إلى رقيقة دربي " بورزق حنان"
وولي الله وسلم على محمد النبي الأمي وعلى آله وصحبه أجمعين.

هاجر

شكر وعرفان

قال الله سبحانه وتعالى: ﴿لئن شكرتم لأزيدنكم﴾ سورة ابراهيم الآية

07

الشكر أولاً لله على فضله ونعمده على جزييل عطائه

ثم نتقدم للدكتور المشرف "بدران دليلة" بأسمى معاني

العرفان والتقدير على توجيهاته وإشرافه على هذه

المذكرة .

كما نشكر كل من أسهم في إكمال هذا العمل

كما نشكر أساتذة العلوم الاجتماعية ومن كان لهم الفضل في

تدريبنا العلمي لبلوغ هذه المرحلة إلى كل هؤلاء الشكر

الجزييل

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الصراع التنظيمي بالفعالية دراسة ميدانية بمؤسسة البلدية (الأغواط). واستعملنا المنهج المسح الشامل الذي تناسب مع دراستنا كما اعتمدنا على العينة القصدية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

✓ ماهو أثر الصراع التنظيمي على فاعلية التنظيمية للمؤسسة ببلدية الأغواط ؟

✓ ماهو تأثير الصراع التنظيمي على العلاقات الاجتماعية للعامل ببلدية الأغواط؟

✓ هل يساهم الصراع التنظيمي في رفع انتاج العامل ببلدية الأغواط ؟

وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العمال في المؤسسة من 37 عينة ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبيان ، والمكون من (22) فقرة
ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- يؤثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين في بلدية الاغواط

2- يساهم الصراع التنظيمي رفع كفاية العاملين ومنه تحقيق زيادة فعالية المنظمة بلدية الأغواط

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي ؛الفعالية التنظيمية.

الملخص باللغة الأجنبية:

The study aimed to identify the relationship of organizational conflict with effectiveness, a field study at the Municipal Corporation (Laghouat). We used the comprehensive survey approach that fit with our study, as we relied on the intentional sample.

This is done by answering the following questions:

- What is the impact of the organizational conflict on the organizational effectiveness of the institution in the municipality of Laghouat?
- What is the impact of the organizational conflict on the social relations of the worker in the municipality of Laghouat?

Does the organizational conflict contribute to raising the worker's production in the municipality of Laghouat?

The study population consisted of all workers in the establishment of 37 samples. To achieve the goal of the study, the researcher used a questionnaire, which consisted of (22) items.

Among the most important findings of the study:

- 1 -The organizational conflict affects the satisfaction of workers in the municipality of Laghouat
- 2 -The organizational conflict contributes to raising the adequacy of the workers, and thus achieving an increase in the effectiveness of the organization

Keywords: organizational conflict, organizational effectiveness.

الإهداء د.

الإهداء هـ.

شكر و عرفان و.

ملخص الدراسة بالعربية: ز.

الملخص باللغة الأجنبية: ح.

الفهارس ب.

قائمة الجداول و.

قائمة الأشكال ز.

قائمة الملاحق ز.

مقدمة: أ.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع: 4.

2. أهمية الدراسة: 4.

3. أهداف الدراسة : 5.

4. الإشكالية : 5.

5. فرضيات الدراسة: 7.

أ- الفرضية العامة: 7.

6. المفاهيم الإجرائية : 7.

7. الدراسات السابقة: 9.

19.....	8. المقاربة النظرية:
---------	----------------------

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

22.....	تمهيد:
23.....	المبحث الأول الصراع التنظيمي
23.....	1. مفهوم الصراع:
23.....	2- تعريف الصراع التنظيمي:
24.....	3- خصائص الصراع
25.....	4. سوسيولوجيا الصراع:
29.....	5. أسباب و أنواع الصراع التنظيمي:
36.....	6- مراحل و آثار الصراع التنظيمي:
41.....	7- مصادر الصراع التنظيمي
42.....	8- مستويات الصراع :
44.....	9- إستراتيجيات إدارة الصراع:
49.....	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

51.....	تمهيد:
52.....	المبحث الاول : ماهية الفعالية التنظيمية.
52.....	1- تعريف الفعالية التنظيمية
54.....	2- المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية
55.....	3- أبعاد الفعالية التنظيمية
58.....	4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

59.....	5- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة
61.....	6- علاقة الفعالية التنظيمية بالأداء داخل المؤسسة
62.....	7- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي
65.....	8- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة
66.....	9- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية
71.....	10- معايير الفعالية التنظيمية، وأساليب قياسها
78.....	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

80.....	تمهيد :
81.....	1- مجالات الدراسة
82.....	الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط
85.....	2 - المنهج المستخدم:
86.....	3-أدوات المستخدمة في الدراسة:
87.....	4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها :
89.....	المحور الأول: البيانات الشخصية
89.....	1- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الأولى:
96.....	2- عرض وتحليل البيانات نتائج الفرضية الثانية
101.....	3- عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الثالثة
105.....	الإستنتاج العام:
106.....	اقتراحات وتوصيات:
108.....	خاتمة

110.....	قائمة المصادر والمراجع:
116.....	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	89
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	90
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية.	91
04	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	92
05	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة	93
06	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	94
07	يوضح العلاقة بين الجنس والخبرة	95
08	يوضح الخلافات في محيط العمل	96
09	يوضح طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	96
10	يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر على العمل	97
11	يوضح التعاون بين المرؤوسين والرؤساء داخل المؤسسة	97
12	يوضح العلاقة بين أسباب نشوء الصراعات وبين من تحدث	98
13	يوضح طبيعة علاقة العمال بالمسؤول المباشر حسب متغير الجنس	99
14	يوضح العلاقة بين طبيعة مهام العمال مع مدى تحقيقهم لأهدافهم.	99
15	يوضح العلاقة بين الأجور ومدى اعتماد المؤسسة على قرارات العمال.	100
16	يوضح الصراعات بين العمال داخل المؤسسة	101
17	يوضح الأساليب المتبعة لإدارة الصراع.	101
18	يوضح العلاقة بين قرارات المسؤول وحدوث الصراع بين العمال	102
19	يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتحفيز العمال بالعلاوات	103
20	يوضح العلاقة بين الجنس وأسباب الصراع	103

الرقم	عنوان	الصفحة
01	المسار الماركسي لعلاقة الصراع	25
02	المسار الخلدوني لعلاقة الصراع	26
03	الصورة الذهنية للعملية الجدلية في المنظور الماركسي في المستوى الاجتماعي، أي في المنظور الكلي	27
04	مصادر الضغوط و الصراع في محيط الأفراد	31
05	نافذة جوهاري	33
06	يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي	35
07	الآثار السلبية والإيجابية للصراع	41
08	يوضح نموذج رحيم لحل الصراع	48
09	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	89
10	يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية	90
11	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	91
12	يوضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة	92
13	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	93

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان	الصفحة
01	الإستبيان	116

مقدمة

يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المنظمات، بل إنه يمثل ركيزتها في تحقيق نجاحها وتنفيذ أهدافها، إن الإدارة تصب جل اهتمامها على توجيه العاملين لديها وبناء قدراتهم إيجابيا من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء والفعالية في العمل لكونها اجتماعية مفتوحة تتفاعل مع البيئة التي تعيش فيها طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية، ولذا فإن الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، ومن هنا تكمن الضرورة لإيجاد طريقة يتم بموجبها مواجهة الصراعات بالصورة الأمثل بحيث يتم استثمارها لخدمة المنظمة ولتحقيق أهدافها وأهداف أعضائها والذين هم جزء منها ومن المجتمع ككل وبجانب ظاهرة الصراع نجد أنه لايزال واحدا من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في علم الإدارة، نظرا لارتباطه بدوره حياة المنظمة في مراحلها المختلفة، وتأثيره على نموها وبقائها، وتحقيق مستويات إنتاجية عالية. لذا فإنه ينظر إليه كمؤشر مهم على فعالية المنظمات بشكل عام.

كما يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك بالفعالية التنظيمية، حيث يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم بحيث ما ي ازل الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه.

ومنه قسمنا دراستنا هذه إلى قسمين الأول خاص بالجانب النظري يحتوي على أربعة فصول كما يلي:

يلي:

الفصل الأول: يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة وأهداف الدراسة، وصولا إلى الإشكالية والفرضيات ومن ثم تحديد المفاهيم والمصطلحات إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة والتعقيب عنها .

وفي الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى مفهوم الصراع، خصائص الصراع، وسوسيولوجيا الصراع وأسباب و أنواع الصراع التنظيمي، وصولاً إلى مراحل و آثار الصراع التنظيمي و مصادر الصراع التنظيمي، ومستويات الصراع، وإستراتيجيات إدارة الصراع وخيراً خلاصة الفصل.

أما عن الفصل الثالث: فيتعلق بالفعالية التنظيمية وتناولنا فيه تعريف الفعالية التنظيمية و المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية، وأبعاد الفعالية التنظيمية، والعوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، والفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة وأيضاً تطرقنا إلى علاقة الفعالية التنظيمية بالأداء داخل المؤسسة، والفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي، ومؤشرات الحكم على فعالية المنظمة، وعناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية، وصولاً إلى معايير الفعالية التنظيمية، وأساليب قياسها وفي الأخير خلاصة الفصل.

أما الجانب الثاني من الدراسة فخصصناه للجانب الميداني المتعلق بالفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى مجالات الدراسة، والمنهج المستخدم ثم الأدوات المستخدمة في الدراسة، وعينة الدراسة وكيفية اختيارها، وتليه تفسير الفرضيات وصولاً إلى استنتاج عام حول الدراسة وتوصيات ومقترحات. كآخر عنصر في الدراسة الخاتمة لأهم ما جاء في دراستنا.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب إختيار الموضوع

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. الإشكالية

5. فرضيات الدراسة

6. المفاهيم الإجرائية

7. المقاربة النظرية

8. الدراسات السابقة

1. أسباب إختيار الموضوع:

تنقسم اسباب اختيار الموضوع الى قسمين يتعلق القسم الأول بالأسباب الذاتية ، والقسم الثاني بالأسباب الموضوعية:

أ-الأسباب الذاتية:

-التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة ، و كيفية عملها ، و مميزاتها الإجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة، والتكيف مع مختلف أبعاد عملهم (التنظيمية، الإجتماعية، البيئية) وما يتبع هذا التكيف من اشباع للحاجات، و ابراز للقدرات والطموحات الشخصية.

ب- الأسباب الموضوعية:

-يعتبر الصراع التنظيمي من اكثر المواضيع نالت قسطا كبيرا من الدراسات و الأبحاث ، و لعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث شكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات حول هذا العمل، وبناءا على هذه الحصيلة المعرفية يتشكل اتجاهه نحو عمله، ومن هذا المنطلق تظهر اهمية الصراع من خلال تأثيره على الفعالية التنظيمية على عدة جوانب صحيحة .و ادائه المهني وعلى حياته.

-تناقش موضوع حيويا وملحا وهو موضوع الصراع التنظيمي، وأثره على الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال إهتمامات المفكرين وعلماء الإجتماع، ومنظرو التنظيم، وذلك لأن هذا الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات .

2. أهمية الدراسة:

إن الأهمية من قيامنا بهذا البحث هو دراسة المشكلات الإنسانية وفاعلية التنظيم داخل المؤسسة الذي أدى في الوقت الراهن إلى خلق صراعات بين الموظفين و الإدارة وهذا يعود إلى انعدام فاعلية التنظيم بين الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة.

ولكن أهمية هذا الموضوع في تبين و توضيح أثر الصراع التنظيمي على فاعلية التنظيمية للمؤسسة. تعتبر من الدراسات القلائل في المجال الإداري والتي تقوم بدراسة العلاقة بين الصراع التنظيمي والفاعلية التنظيمية .

3. أهداف الدراسة :

إن أهداف دراستنا تكمن أساسا في إبراز أهمية الفعالية داخل المؤسسة في تحقيق أحسن مستوى وأحسن نجاح لها، وفي المستوى المطلوب و التعرف على أهم المعوقات والعراقيل التي تحول دون تحقيق الفعالية التنظيمية بين أفراد المؤسسة، وبعدها تقديم بعض المقترحات كحل من شأنها المساهمة في تفادي العقبات التي تعترض فعاليات الإتصال في مؤسستنا وملاحظة طريقة التفاعل التي تحدث بين المدير والموظفين.

- التعرف على إمكانية وجود مساواة أو العكس أثناء التفاعل؛

- معرفة مصادر الصراع بين المسؤولين و رؤساء الأقسام مع تحديد نوعية العلاقة المهنية التي تجمعهم بالتركيز على أسباب وقوع الخلافات داخل المؤسسة؛

4. الإشكالية :

ويعد العامل البشري أهم عنصر تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال النشاط الذي يؤديه في إطار تنظيمي يسوده جو التعاون والتنسيق الذي يحقق لها الكفاية والفعالية التنظيمية فكل مؤسسة أيا كان نوعها تساهم بعمالها في تقدم مستواها نحو الأفضل ولكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية و طرقها في تحقيق أهدافها إلا أن ذلك لا يمنع من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة والشائعة في المنظمات مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات والمصالح الإدارية والذي قد ينشأ بين الأفراد وبين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين أعضاء الفريق في بيئة العمل وعليه تظهر الحاجة إلى ضرورة تعلم واكتساب المهارات اللازمة.

وقد يكون الصراع أمر طبيعي في المنظمات المختلفة فهو عبارة عن خلاف يحدث بين الرئيس والمرؤوسين الذي يظهر عند حدوث أمر غير طبيعي داخل المنظمة كحدوث سوء تفاهم في نقاش حول مسألة تخص المؤسسة.

فمن خلال النقاش المبرر بين أعضاء العمل بغية الوصول إلى حل يرضي الطرفين. فالصراع قد يؤدي إلى تغيير وضع معين نحو الأفضل وقد يؤدي إلى الرغبة في حل الخلاف وذلك من خلال التفاوض بغية خلق الدافع نحو الأداء الأحسن , ومنه قد ينعكس إيجابا على فريق العمل و الإدارة إذا توصل إلى تحقيق أهدافه المرغوبة وقد ينعكس سلبا إذا استمر بين أعضاء المنظمة مما قد ينعكس على أداء العامل و بالتالي تراجع يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

كما يجب على المؤسسة أن تهتم كذلك بالفعالية التنظيمية، حيث يعتبر مفهوم الفعالية التنظيمية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام، ودراسة كيفية تنظيم المؤسسة بهدف الوقوف على الفعل التنظيمي وفهمه وتحسينه.

إن البحث في عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري يدفعنا إلى محاولة مناقشة العلاقة بين هذه الظاهرة وفعالية هذا التنظيم، لأن عملية التسيير تتأثر بأي شكل من الأشكال بغلبة مؤشرات الصراع أو غيرها من العمليات الأخرى مثل المنافسة والتعاون داخل التنظيم، أو ربما حسب نمط تسيير الصراع ليكون وظيفيا أو لا وظيفيا بالنسبة للتنظيم.

ولا يمكن فهم الظاهرة التنظيمية إلا من خلال ربطها بجملة من المتغيرات المحيطة بها في النسق الداخلي والخارجي معا، ودراستنا هذه تهتم بعوامل الصراع الإداري و أثرها في الفعالية في تنظيم يتسم بالتعقيد والتوسع و الإنتشار وهو الجماعات المحلية التي لا تخل من هذا التوجه فرغم أنها تبدو كظاهرة جزئية فلا يمكن فهمها إلا من خلال ربطها بجملة من المتغيرات في النسقين الداخلي والخارجي معا، فهي تتأثر بها و توجهها وجهات معينة، وهي في الأخير تؤثر في فعالية هذا التنظيم الإداري.

بناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الجوهرى التالي:

ماهو أثر الصراع التنظيمي على فاعلية التنظيمية للمؤسسة ببلدية الأغواط ؟

التساؤلات الفرعية:

✓ ماهو تأثير الصراع التنظيمي على العلاقات الاجتماعية للعامل ببلدية الأغواط؟

✓ هل يساهم الصراع التنظيمي في رفع انتاج العامل ببلدية الأغواط ؟

5. فرضيات الدراسة:

أ- الفرضية العامة:

يؤثر الصراع التنظيمي على فاعلية التنظيمية للمؤسسة ببلدية الأغواط.

ب- الفرضيات الجزئية:

• يؤثر الصراع التنظيمي على العلاقات الاجتماعية للعامل ببلدية الأغواط.

• يساهم الصراع التنظيمي في رفع انتاج العامل ببلدية الأغواط.

6. المفاهيم الإجرائية :

6-1- الصراع

أ- مفهوم الاصطلاحي الصراع :

هو وضع تناقشي يكون فيه أطراف الصراع مدركي التعارض في أمكانية للحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر¹.
حيث ترى " Kelly " : ان الصراع هو نتيجة جانبية للتغير وانه من الممكن ان تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة ويمكن ان يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث انه يؤدي الى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة² "

¹ - وائل جميل المؤمن، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 40.

² محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ط 1 ، الإسكندرية : دار الوفاء ، 2007 ، ص. 372 .

كما ان " RETIZ " عرف الصراع على انه : " انهيار او تمزق للأنشطة الطبيعية بطريقة تجعل الافراد او الجماعات القائمة بها تواجه صعوبات في العمل¹ "

ب- مفهوم الإجرائي للصراع :

أن التحديد الاشتقاقي كلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع و الخصام أو الخلاف أو الشقاق إما كلمة Camflikt فتعني العراك أو الخصام أو الصدمة أذن يعي الصراع اشتقاقا التعرض بين المصالح و الآراء أو الخلاف .

6-2- الفعالية التنظيمية

أ- مفهوم الإصطلاحي

تعتبر الفعالية التنظيمية: " المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية.²

ب- مفهوم الإجرائي الفعالية التنظيمية

باختصار يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم.

6-3- المؤسسة

أ- مفهوم الإصطلاحي المؤسسة :

و يعرفها " هوغ " Hog المؤسسة بوصفها ذات مزاج توليفي توفيقى يتشكل لكيان اجتماعي قانون³.

³ سهيلة لمربني، إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية دراسة حالة مديرية مسح الاراضي بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، المسيلة، الجزائر، 2019، ص 11.

² علي سنوسي، " تقبي مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال . افريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة، ص 293.

³ ج. ب، هوغ. د. ليفك، جماعة السلطة والاتصال، ترجمة: ناظر جاهر، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر

والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 1991، ص 139.

ب- المفهوم الإجرائي للمؤسسة :

أن المؤسسة أو التنظيم الإجرائية تدل على العديد من المجموعات أو المجمعات المنشأة الشركة المصلحة العامة والمؤسسة هي نتاج فكرة تنبثق عن الحاجان التي تتطلب الإشباع حاجات الذات وحاجات الآخرين ، وهذا عن طريق تنسيق الوظائف داخل قسمنا مها حتى يكون لها اتجاه واحد لتحقيق نفس الهدف.

7. الدراسات السابقة:

إن الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت موضوع بحثنا تكون شبه منعدمة، لكن هناك من تناول متغيرات الدراسة كل واحد على حدى تم ربطه بمتغيرات أخرى، نحاول نعرض بعض الدراسات التي لها علاقة بأحد متغيرات الدراسة والتي تم الاستفادة منها في هذا البحث.

7-1- الدراسات المحلية:

- الصراع التنظيمي:

- الدراسة الأولى : ناصر قاسمي بعنوان " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم السنة الجامعية : 2002-2004.

هدفت الدراسة إلى معرفة الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري:

تساؤلات الدراسة :

- ماهي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

فرضيات الدراسة :

الفرضية الأولى :

تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في اثاره مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير.

الفرضية الثانية:

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع الى الموظفين و اشراكهم في اتخاذ القرارات و الإستفادة منها أدى ذلك الى إثارة مظاهر الصراع .

الفرضية الثالثة:

كلما تجانست الخصائص الشخصية و الإجتماعية للموظفين تراجع الصراع و ازداد التعاون التنظيمي المنهج المتبع : دراسة حالة

ادوات البحث : الاستمارة ، المقابلة

العينة : موظفي والية الجزائر .

نتائج الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري، وكيف يعمل، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية، ومغلق داخليا ايضا من خلال تهميش فئات معينة، وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية، وكثرة الإجراءات و تعقدها، وكثرة الدرجات السلمية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك، والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين، ونسيان تحقيق الفعالية، وتحويل أهداف التنظيم الى أهداف خاصة، زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من أشكال خاصة من العالقات ينعكس كل ذلك في احدى أهم العمليات داخل التنظيم و هي التوجه نحو الصراع.¹

• الدراسة الثانية:

دراسة نور الدين عسلي، 2013 ، بعنوان "إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة"².

¹ناصر قاسمي ، " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم السنة الجامعية : 2002- 2004

²نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، المسيلة ، 2013.

وحاولت الدراسة التعرف على الأسس النظرية لإدارة الصراع، وأسباب نشأته، وآثاره، وأهم أساليب إدارته، وأيضاً توضيح طبيعة الرضا الوظيفي، وأهم العوامل المؤثرة فيه، والنظريات المفسرة له، وكذا تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع، والرضا الوظيفي للأفراد، وجماعات المنظمة، وتطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، من خلال دراسة مؤسسة مطاحن الحضنة، والمقارنة بين النظري، والتطبيقي.

التساؤل الرئيسي للدراسة فهو كالتالي: إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟

تتفرع منه التساؤلات الفرعية التالية:

-ما مدى وجود الصراع في المنظمة؟ وما أسباب نشأتها؟

-ما هي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي آثارها؟

-كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟

-ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة، والاتصال، والرقابة في إدارة الصراع

وتحقيق الرضا الوظيفي؟

-ما مدى تطابق هذه الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة؟

أما فرضيات الدراسة:

-إن إدارة الصراع لها أثر ودور مهمين في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

وأما الفرضيات الفرعية التالية:

-وجود عدة أسباب، ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل، واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة.

-إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه و سلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.

-تؤثر إدارة الصراع في مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد و الجماعات ف المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

-تؤدي كل من القيادة، والاتصال، والرقابة دورا فاعل فإدارة الصراع، وجعله يؤثر إيجابا في الرضا الوظيفي.

-استخدم الباحث منهج دراسة حالة، ويتمثل مجتمع الدراسة في عمال مؤسسة مطاحن الحضنة والبالغ عددهم 152 عامل والموزعين عبر ثلاثة فئات وذلك من خلل ثلاثة مستويات تنظيمية و هي الإطارات، العمال المهرة، العمال التنفيذيون أما عينة البحث هي العينة العشوائية الطبقية، وتتمثل أدوات البحث في الاستبيان والمقابلة والملاحظة.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وهي:

وجود صراع بين العمال التقنيين مع عمال الإدارة ومن أسباب هذا الصراع: الانتماء العرقي والجغرافي، التنظيم غير الرسمي (جماعات لتحقيق المصلحة الخاصة وإحراز النفوذ)، نقص الموارد و الإمكانيات المتاحة داخل المؤسسة، التداخل في المهام و الوظائف، عدم تكافؤ الجهد المبذول مع الأجر المقدم وغياب العدالة في توزيع الأجور دفع العمال إلى الشعور بالتهميش، وكذا وجود أثر كبير لإدارة الصراع على الرضا الوظيفي، وأن كلا من القيادة والاتصال والرقابة يؤدي دورا فعالا في إدارة الصراع، وجعل تأثيره إيجابي على تحقيق الرضا الوظيفي وتأكيد وجود ارتباط وعلاقة بين إدارة الصراع والرضا الوظيفي.

- الفاعلية التنظيمية:

- دراسة : بن علي عبد الوهاب بعنوان : " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهرا ن¹

هدفت هذا دراسة معرفة الفعالية التنظيمية وعلاقتها بمختلف مشاريع التغيير التي تتبناها المؤسسة .

و قد كانت إشكالية البحث:

¹ بن علي عبد الوهاب " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج

(ALVER) بوهرا ن 2015/2014.

ما طبيعة العلاقة الموجودة بين مشروع التغيير بما يحمله من عناصر ومحاوَر تنظيمية، وقدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية المطلوبة؟

في حين كانت الفرضية العامة للدراسة كالتالي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة اتجاهات أفراد التنظيم نحو مشروع التغيير و قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية التنظيمية.

بالنظر إلى طبيعة الموضوع لجأ الباحث إلى استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع أكبر قدر من البيانات و تحليلها ليعطي وصفا واضحا عن الظاهرة محل الدراسة

كما اعتمد الباحث على عينة تكونت من مجتمع الدراسة من جميع عمال المؤسسة المذكورة و الذي يبلغ 571 عاملا، بين إداري وتنفيذي، تم توزيع الاستبيانات على 135 عاملا اختيروا بطريقة عشوائية طبقية لمراعاة طبيعة

الموضوع والتي تستدعي التعرف على اتجاهات العاملين بغض النظر عن مختلف المتغيرات الشخصية الخاصة بهم.

أعيد من مجمل الاستبيانات 122 إستبيانا، تتضمن اثنتان غير صالحتان للتحليل الإحصائي و بالتالي أصبح مجموع عينة الدراسة 120 فردا.

هذا واعتمد الباحث على برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) في تحليل البيانات ومن أهم النتائج المحصل عليها:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد التنظيم نحو أهداف مشروع التغيير والبرامج و الإستراتيجيات المتبعة في سبيل إنجاحه من جهة، واتجاههم نحو قدرة المؤسسة على تحقيق الفعالية

التنظيمية المطلوبة.

7-2- الدراسات العربية:

- الدراسة الأولى: دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح، 2008 وهي بعنوان: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية"¹

حاولت الدراسة التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين، من خلال إجراء مقارنة بين نتائج الدراسة لكلتيهما. والتساؤل الرئيسي للدراسة فهو كالتالي: ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

-ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها ؟

-ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

أما فرضيات الدراسة فهي كالتالي:

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

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

-توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تعزى للمتغيرات الشخصية.

¹دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح: "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية" 2008.

وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية طبقية من الأكاديميين والإداريين في كلتا الجامعتين بلغت (280) موظفا، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبيان صمم لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة.

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

- أن هناك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي.

حول مدى $\alpha =$ في إجابات العاملين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من جامعتي الأزهر والإسلامية تعزى للمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، المستوى الإداري، خبرة العاملين في المجال الإداري، خبرة العاملين في المجال الأكاديمي.

وأوصت الدراسة بضرورة وعي العاملين وتعميق فهمهم لأهمية الصراع التنظيمي، كما أوصت باستخدام استراتيجية التعاون كونها استراتيجية يستفيد منها الجميع.

• دراسة الثانية:

دراسة الجعافرة: دراسة الجعافرة كانت بعنوان: " أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظرهم سنة 2012¹"

هدفت الدراسة إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدير ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تكونت العينة 90 من مديرا ومديرة، ومن أهم نتائج الدراسة أن المجال الكلي لأساليب إدارة الصراع جاءت (مرتفعة)، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أساليب إدارة الصراع تعزى للجنس والخبرة، ووجدت فروق في أساليب إدارة الصراع تعزى للمؤهل

¹ طجين شافية، نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال - سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، قسم العلوم الاجتماعية، كلية الاجتماعية والإنسانية، جامعة د. مولاي الطاهر 2017م 2018، ص 13.

العلمي ، كما أشارت إلى أن المجال الكلي للإبداع الإداري جاء بدرجة مرتفعة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الإبداع الإداري الكلي تعزى للجنس و المؤهل العلمي.

ومن أهم التوصيات للدراسة زيادة الاهتمام بتأهيل المديرين، المديرات من خلال برامج التطوير التربوي، وتدريبهم على أساليب القيادة الإدارية، وبرامج تدريبية يلتحقون بها لتنمية المهارات الإبداعية لديهم.

دراسات عن الفاعلية التنظيمية

• دراسة : محمود اسامة عبد الوهاب: "تأثير استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر - بالجامعة المستنصرية(العراق)"¹

هدفت دراسة تأثير تطبيق استراتيجية ادارة المواهب على تعزيز الفاعلية التنظيمية

ان التساؤل الاساسي للدراسة هو هل توجد برامج تطبيقية لرعاية وادارة الموهوبين في الجامعة المستنصرية وهل توجد رؤية لدى الادارات بكيفية رعاية الموهوبين وتمييزهم عن اقرانهم من الموظفين الذين يؤدون اعمالهم بطرق روتينية وهدفهم هو مجرد استلام الراتب وهل يؤدي ذلك الى زيادة الفاعلية

التنظيمية للجامعة، وتنمحورت الاسئلة حول النقاط التالية:

هل تهتم الجامعة بتطبيق استراتيجيات ادارة المواهب وهل يدرك العاملون بذلك - .

ما مدى تأثير ادارة المواهب على فاعلية الجامعة التنظيمية- .

الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لبعدي است اراتيجية إدارة المواهب مجتمعين في تعزيز الفاعلية

التنظيمية وتنفرع منها فرضيتين ثانويتين على النحو الاتي:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز الفاعلية التنظيمية
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتطور التكنولوجي في تعزيز الفاعلية التنظيمية.

¹محمود اسامة عبد الوهاب: "تأثير استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر -بالجامعة المستنصرية (العراق)

اعتمدت الدراسة على منهج الوصف التحليلي، تكونت عينة الدراسة من التدريسين القائمين على الادارات الوسطى بمستوى اقسام وشعب في كافة تشكيلات الجامعة، تم توزيع (60) استمارة استبيان تم استرجاع (46) استمارة وتم تحليل (40) استمارة كون (6) استمارات غير صالحة للتحليل، وقد تم تحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (spss.v25.Amos v25)

الاستنتاجات:

- ❖ يوجد ادراك لدى الادارات العليا والوسطى بأهمية الموهبين وضرورة تنمية قدراتهم .
- ❖ عدم وجود ادارة متخصصة للاهتمام بالموهبين وتنمية قدراتهم .
- ❖ هناك بعض الاهتمام ببعض انظمة ادارة المواهب دون التعرف على انه ضمن النظام الخاص بإدارة المواهب.
- ❖ يوجد بعض الالتباس لدى العاملين فيما يتعلق بإدارة المواهب ولا يتم التفريق بينها وبين ادارة الموارد البشرية.
- ❖ هناك امكانية لتطبيق استراتيجيات ادارة المواهب في الجامعة المستتصرية .
- ❖ هناك تأثير قوي لاستخدام الثقافة التكنولوجية المتطورة على الفاعلية التنظيمية، فضلا عن وجود تأثير اقل للثقافة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية.

3-7- الدراسات الغربية:

- الدراسة الأولى: بعنوان " الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة ، Plowman . "دراسة 2005

وقد أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية، ووجد أن الصراع موجود و هو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم و هي تؤثر على أداء و فعالية المنظمة ، العلاقات العامة عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذه النموذج الاحتواء والتجنب تعتبر والمساومة، والتعاون بشكل إيجابي، وأن هناك أهمية للإدارة العليا اعتماداً على الخبرة والتخطيط الاستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.

• دراسة الثانية لـ : (BERYL AKOTH OLANG (2017) بعنوان:

"The Influence Of Conflict Management On Organizational Performance: A Case Of Stima Sacco Society Limited

تأثير الصراع التنظيمي على الأداء التنظيمي: دراسة حالة شركة ستيما ساكو

تهدف هذه الدراسة الى تحديد تأثير إدارة الصراع على الأداء التنظيمي لدى شركة ستيما ساكو، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة جميع الكوادر من الإدارة العليا والموظفين العاملين وغيرهم من الموظفين على أساس غير رسمي، و قد بلغت عينة الدراسة 153 موظفًا. كانت السّتبيانات المنظمة هي الطريقة المستخدمة لجمع البيانات استنادًا إلى أسئلة البحث، أشارت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية المشاركين (64.4 %) وافقوا على أن التفاوض أثر على الأداء التنظيمي في ستيما ساكو. بالإضافة إلى ذلك، كشفت الدراسة عن وجود علاقة إيجابية بين التفاوض والأداء التنظيمي، كما وافق (71%) من المستجيبين على أن تدخل طرف ثالث يؤثر على أداء المنظمة. وبالمثل، أشارت الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين تدخل الطرف الثالث والأداء التنظيمي، لم تكن هناك علاقة إيجابية بين الاتصال وزيادة الأداء التنظيمي، وقد اوصت الدراسة لضرورة أن تركز إدارة ستيما ساكو المجتمع على زيادة الاستفادة من استراتيجيات إدارة الصراع مثل التفاوض والتدخل طرف ثالث لزيادة الأداء التنظيمي، ينبغي أن تكون الإدارة حساسة للصراعات وأن تنشئ قنوات اتصال فعالة لتسهيل تحسين إدارة النزاعات¹

دراسة الثالثة : (M. Afzalur Rahim 2016) ، بعنوان:

"Managing Organizational Conflict: A Model for Diagnosis and Intervention"

إدارة الصراع التنظيمي: نموذج للتشخيص والتدخل

تهدف هذه الدراسة الى تصنيف التعارضات التي تحدث في أو نتيجة العضوية في المنظمات في ثلاث فئات رئيسية: intrapersonal ، intragroup ، و intergroup. تتجم الصراعات في كل فئة عن عوامل هيكلية شخصية ثقافية وتنظيمية مختلفة. يمكن تحديد هذه العوامل من خلال التشخيص المناسب وتأثيراتها على كل مستوى من مستويات الصراع المحددة، هذا هو شرط أساسي للتطوير وتنفيذ

¹ جهاد عبد القادر عكاشة ، الصراع التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي في وزارة الصحة ، محافظات الجنوبية رسالة ماجستير في برنامج الادارة والقيادة ،جامعة الاقصى، ص 33.

استراتيجيات التدخل المناسبة. إدارة الصراعات التنظيمية ينطوي على التشخيص والتدخل للحفاظ على قدر معتدل من الصراع ومساعدة أعضاء المنظمة على تعلم كيفية التعامل مع حالت الصراع المختلفة¹.

8. المقاربة النظرية:

تعريف نظرية الصراع الماركسية:

تأخذ نظرية الصراع الاجتماعي أشكال مختلفة في الفكر السياسي الاجتماعي، ويتمحور معناها حول الاجتماع والغموض الذي يكتنف القيم الاجتماعية التي ينهض عليها النظام السياسي، ويشكك بعض المفكرين في وجود إجماع حول نما تعكس مصالح معينة أو هذه القيم، ويذهبون إلى أن هذه القيم لا تعكس كل المصالح العامة، أو خاصة الشيء الذي ينجم عنه صراع اجتماعي، وبالمقابل يقول البعض بوجود قيم مشتركة، ويغض الطرف عن الصراع ووسائل تطويقه بالقوة، ويعتبر ماركس أشهر القائلين بنظرية الصراع الاجتماعي بسبب تناقض المصالح الاقتصادية في المجتمع، وظهرت نظرية الصراع سنوات 1950-1960 كحركة فكرية نقدية ضد النظرية الوظيفية التي تزعم بوجود نسق اجتماعي ثقافي يعمل على حفظ توازن المجتمع. وقد اتهمت نظرية الصراع الوظيفية بالتغاضي عن صراع المصالح في المجتمع البشري، أو على الأقل النظر إليها كظواهر ثانوية. وتدعو نظرية الصراع إلى الأخذ بعين الاعتبار دور عامل القوة، والمصالح الاقتصادية والسياسية المتعارضة التي تؤدي إلى الصراع الاجتماعي، فالتحليل الوظيفي للمجتمع يشوه هذا الأخير.

ويتفق القائلون بوجود صراع اجتماعي مع نظرية ماركس، ولكن يختلف بعضهم معه حول أسباب الصراع. وقد تعرضت وظيفية بارسونز وأتباعه إلى نقد لاذع ومربح من طرف رايت ميلز، رالف دارندورف، الفن جولدنر، توم بوتومور، جون ركس، دافيد لوكود، وآخرون²

وينظر علماء الاجتماع - على العكس من تشديد الوظيفيين على الاستقرار والإجماع - إلى العالم الاجتماعي على أنه في حالة صراع متواصل. ويفترض منظور الصراع أن السلوك الاجتماعي يحسن فهمه في سياق الصراع أو التوتر بين الجماعات المتنافسة. وليس من الضروري أن يكون هذا الصراع عنيفاً، إذ يمكنه أن يأخذ شكل المفاوضات العمالية، والسياسات الحزبية، والتنافس بين الجماعات الدينية على الأعضاء، أو النزاع على الميزانية الفيدرالية.

¹ مرجع سابق، ص 35

² عبد المجيد لبصير. موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والإقتصاد والثقافة العامة. دار الهدى،

الجزائر. ص 449-450

وقد هيمن المنظور الوظيفي على علم الاجتماع في الولايات المتحدة حتى أواخر الستينات عندما أصبح مدخل الصراع أكثر قدرة على الإقناع، فمع انتشار القلاقل الاجتماعية الناجمة عن النزاع عن الحقوق المدنية، والانقسام المرير على الحرب في فيتنام، وظهور حركات التحرير النسائية، وأحداث الشغب الحضرية... كل ذلك كان مؤيدا لمدخل الصراع، أي أن عالمنا الاجتماعي يتميز بالنضال المتواصل بين الجماعات المتنافسة. ويقبل علم الاجتماع حاليا نظرية الصراع كإحدى الطرق الصحيحة للنظر في المجتمع¹.

¹ مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع المعاصر .دار المسيرة للنشر والتوزيع. ط1، الأردن، 2009 .

الفصل الثاني: الصراع التنظيمي

تمهيد

المبحث الاول : الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع

2- تعريف الصراع التنظيمي

3- خصائص الصراع

4 .سوسيولوجيا الصراع

5. أسباب و أنواع الصراع التنظيمي

6- مراحل و آثار الصراع التنظيمي

7- مصادر الصراع التنظيمي

8- مستويات الصراع

9- إستراتيجيات إدارة الصراع

خلاصة الفصل

تمهيد:

يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات ويرجع السبب في ذلك إلى الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك العاملين ذلك أنه إذا نظرنا إلى أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين و الوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وفيما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية فإن هذا التفاعل قد يسفر التعاون .

في موقف ما قد يسفر عن منافسة *Compétition*، في موقف ثاني تعارض و في موقف ثالث والذي غالباً ما يؤدي إلى حدوث ما يعرف بالصراع *Conflit* الذي يولد الضغوط وعلى ذلك فإن الصراع يعتبر اهم المشكلات السلوكية التي يواجهها المديرون في ممارستهم لأعمالهم اليومية وخاصة بعد ان تغيرت كثيراً نظرة المديرين للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية، فقد كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس أنه ينبغي تجنبه

يعتبر الصراع من المشاكل التي تواجه أي منظمة لما له من تأثير سلبي على التعاون بين الافراد والوحدات داخل المنظمة بشكل ينعكس على عدم قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها.

المبحث الأول الصراع التنظيمي

1. مفهوم الصراع:

يعتبر الصراع أو النزاع أحد أنماط التفاعل الإنساني و يطلق عليه أيضا الخلاف أو التعارض، فيه يدرك كل من أطراف الصراع أو النزاع أن الطرف الآخر غريم له، و يعترض طريق تقدمه باتجاه الهدف الذي يريده و تستخدم كلمتي الصراع و النزاع في أدبيات الصراع كمرادفتين لكلمة الخلاف. والنزاع في اللغة كما جاء في الصحاح (نازعه منازعة) أي جاذبه في الخصومة و بينهم (نزاعة) بالفتح أي خصومة حق، و التنازع هو التخاصم.¹

و بالعودة إلى كلمة خلاف نجد أنها من (خلف) و هي أن يأتي شيء بعد شيء آخر يقوم مقامه، وقولهم اختلف الناس في كذا و الناس خلفه مختلفون. و الاختلاف ضد الاتفاق. كما أن الخلاف أعم من الضد، لأن كل ضدين مختلفين و ليس كل مختلفين ضدان.

و مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية **conflictus** التي تعني التصادم معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو النزاع أما استخدامها في اللغة الإنجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.²

والصراع هو نمط من أنماط التفاعل الاجتماعي و يطلق عليه أحيانا التنازع. و هو ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي الخاد بين الأفراد.³

2- تعريف الصراع التنظيمي:

جاء في معجم العلوم الاجتماعية ما يلي: " الصراع هو التنازع أو التناقض الذي يتراوح بين اللين والفضاضة بين طرفين أو أكثر، أو مجموعات أو طبقات أو أشخاص، و أيضا بين جوانب واتجاهات

¹ - ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص 287.

² - زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، د.ط، 2010، ص

91.

³ - شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2009، ص401.

أو مبررات داخل نفس الشخص، و موضوع الصراع موجود في جميع العلوم الإنسانية و يتخذ مكانا له في نظريات مختلفة.¹

تعريف Boulding : للصراع التنظيمي هو " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية و يرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.²

كما يعرف كذلك بأنه أحد الأشكال الرئيسية للتفاعل، طالما استهدف تحقيق الوحدة بين الجماعات، حتى و إن تم ذلك من خلال القضاء على أحد أطراف الصراع.³

3- خصائص الصراع

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

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه؛
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، و ينطوي على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون للأطراف الأخيرة رغبة فيها؛
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً ، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية؛
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر ، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع⁴ .
- للصراع التنظيمي جانبان أحدهما وظيفي بناء ويتعلق بجوهر العمل ، ويعمل على إثارة الإبداع والإنتاجية بين الجماعات داخل المنظمة ، و يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات ، والمنظمات، ويكون مطلبا ضروريا للأفراد والجماعات لتوضيح مكانتهم في المنظمة⁵.

¹ - زهير شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، مرجع سابق، ص 92.

² - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، 2005، ص 363.

³ - أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، د.ط، الأردن، 2012، ص 150.

⁴ - زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 94- 95.

⁵ Rahim A, **Managing Conflict in Organizations**, 3rd Ed, Westport: Greenwood Publishing, Inc, 2001, p 125

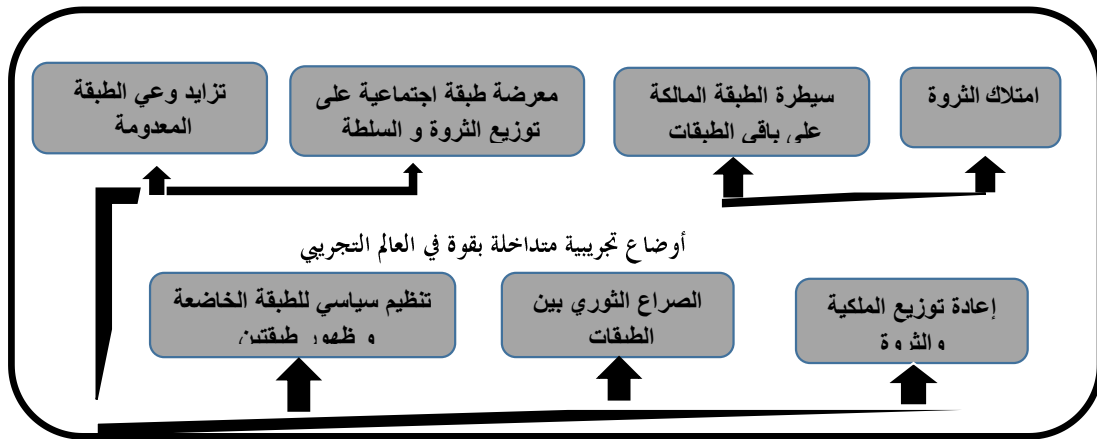
والآخر غير وظيفي وغير بناء، فإنه يؤدي إلى الهدر في الأداء الوظيفي للجماعة أو المنظمة، وبذلك يكون تأثيره في مخرجات أداء الجماعة بشكل أكبر من تأثيره في الأفراد أنفسهم¹.

4. سوسيولوجيا الصراع:

4-1- مسار الصراع بين ماركس و ابن خلدون:

نحاول عرض مسار الصراع الماركسي و الخلدوني محاولة منا لقراءة مسار الصراع في داخل التنظيمات الجزائرية.²

الشكل رقم (01) : المسار الماركسي لعلاقة الصراع



المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص101

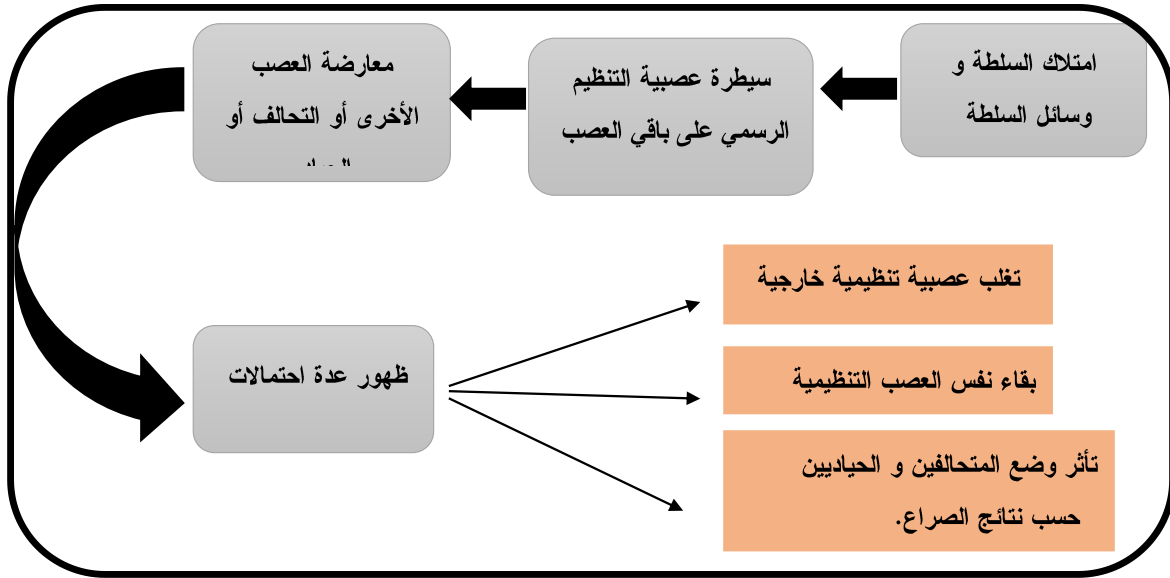
يصور الشكل رقم 1 المسار الماركسي لعلاقة الصراع الذي يكون محركه عدم العدالة في توزيع الثروة من خلال هيمنة طبقة على باقي الطبقات الاجتماعية، غير أن هناك طبقة أخرى تحاول تكسير هذا الاحتكار للثروة في محاولة لإعادة توزيعها، و من بوادر تشكل هذه الطبقة تزايد وعيها الطبقي ووعيتها بأوضاعها الذي يدفعها إلى تأطير نفسها في حركات سياسية لتكون بذلك طبقة ظاهرة بكل

¹ Buchanan D. and Huczynski A., "Organizational Behavior: An Introductory Text", 3rd Ed., Prentice Hall, London, 1997,p78.

² - د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1،

خصائصها التطبيقية، و هذا ما يؤهلها لخوض عملية الصراع الثوري لتحقيق في الأخير هدفها الذي هو إعادة توزيع الثروة.¹

شكل رقم (02) : المسار الخلدوني لعلاقة الصراع.



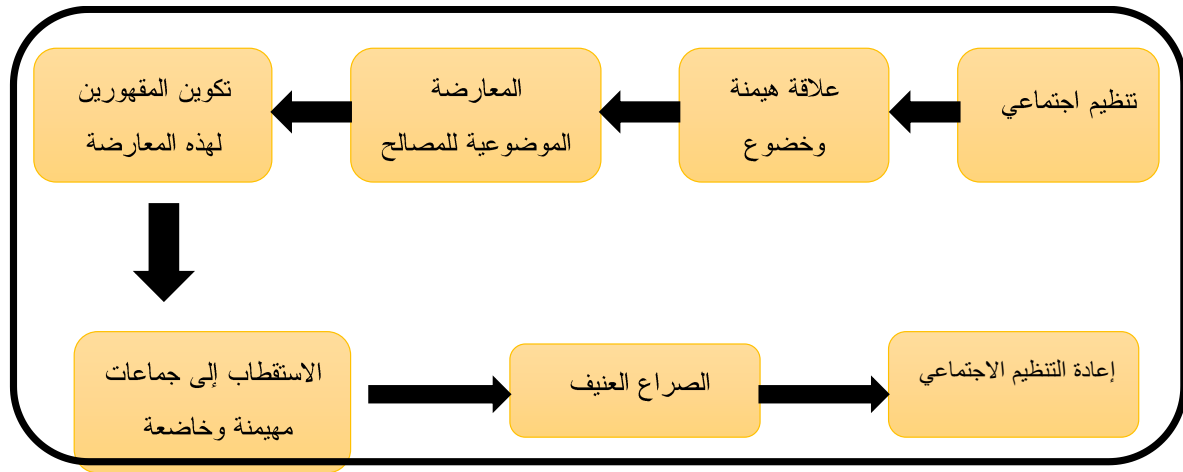
المصدر: د.ناصر فاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص101

أما الشكل رقم 2 فيصور المسار وفق المنظور الخلدوني الذي يرجع أصل الصراع إلى الملك و الذي نعبر عنه بامتلاك السلطة ووسائل السلطة داخل التنظيم، فامتلاك السلطة ووسائلها المادية و القانونية هو من العوامل الأساسية في بناء قوة العصب التنظيمية بحيث يعطيها إمكانية التحكم في باقي العصب الأخرى التي تنقسم إما إلى متحالفة أو حيادية أو صراعية و هنا تتدخل عدة احتمالات حسب العديد من الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و التي تؤدي إلى تغلب أحد العصب التنظيمية على عصبية التنظيم الرسمي أو بقاء الوضع على حاله، و في كل الحالات فإن أوضاع المتحالفين و الحياديين تتأثر حسب نتائج الصراع، و بناء على مواقفها التي اتخذتها من الصراع سواء كان حيادا أو نصرة فهي إما أن تكسب من هذا الصراع أو تخسر بناء على رهاناتها السابقة ليدخل التنظيم في دينامية جديدة بداية من نقطة البدء لنصل في النهاية إلى ما يسمى بدورة الصراع داخل التنظيم. إن هذا النموذج يضع في الحسبان الظروف و المعطيات المحيطة بالصراع و طبيعة الجماعات التنظيمية و الاحتمالات المتعددة لسلوك كل جماعة تنظيمية الذي يؤدي إلى توجيه العلاقات إما إلى الصراع أو إلى التعاون أو إلى التحالف أو حتى إلى الصراع التعاوني، غير أنهم يضطرون إلى التعاون الذي يفتنون به ضمينا من

¹ - د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة ، مرجع سابق، ص102

أجل الحفاظ على استمرار المصالح و لأجل تسيير الصراع أيضا و متابعة كل تحركات الخصم عن قرب أي التعاون ضمن الصراع. و لا تؤدي هذه الوضعية حتما إلى العنف أو إلى حدة الصراع أو خفته، كما لا تؤدي حتما إلى إعادة النظر في التنظيم الاجتماعي بل نكون هنا أمام عدة نتائج محتملة، و تتشكل هذه الاحتمالات وفقا لاستراتيجيات و رهانات أطراف الصراع و على أساسها تتحدد نتائج الصراع، و يمكن أن نتبع الشروح السابقة بالشكل الآتي: ¹

الشكل رقم (03) : الصورة الذهنية للعملية الجدلية في المنظور الماركسي في المستوى الاجتماعي، أي في المنظور الكلي



المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص103

في هذا المخطط نواصل إعطاء تصور مسار و دينامية الصراع داخل التنظيم و لو أن ماركس وضعه في المستوى الكلي و حتى ابن خلدون فإن ذلك لا يمنعنا من وضع هذا المسار في المستوى الجزئي باعتبار التنظيمات مجتمعات مصغرة، يتميز مسار الصراع الماركسي بأنه حتمي آلي بحيث إن علاقة الهيمنة تؤدي إلى المعارضة الموضوعية بسبب تناقض المصالح، و منها يتحد المقهورون ليكونوا هذه المعارضة، بذلك تتضح جيدا أطراف الصراع الذي سيشتد في المرحلة اللاحقة لينتهي إلى التغيير الجذري و إعادة التأسيس لنظام اجتماعي جديد.

و في هذا المخطط فإن الواقع الماركسي يصف واقعا موضوعيا الذي هو التنظيم الاجتماعي السائد و الذي يتميز بخاصية أساسية التي هي السيطرة و الخضوع بين طرفي هذا التنظيم الاجتماعي غير أن

¹ - د. ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص102.

هذه العلاقة غير المتوازنة تفرض فعلا معارضا و مقاوما لهذه السيطرة و شيئا فشيئا يكون المقهورون هذه المعارضة بعد أن تتضح أفكارهم و يزداد وعيهم و ينتشر بحيث ما يسمى حالة الاستقطاب و بروز واضح لطرفي الصراع، و في هذه المرحلة تبقى المواجهة و العنف و الصراع خيار لا بد منه للطبقة المستضعفة التي تحاول إعادة التنظيم الاجتماعي من خلال البديل الذي جاءت به و المناقض لسابقه.¹

بارسونز و تصوره للصراع :

يتحدث (بارسونز) عن المنافسة الموجودة داخل النسق المهني و التي قد تتطور لتصل إلى الصراع، الذي يعتبره مثله مثل الماركسيين المحدثين على أنه حالة تكون بين مالكين للسلطة و الفاقدين لها، أي بين الأقوياء و الضعفاء بحيث يحاول الأقوياء السيطرة و استغلال الضعفاء بينما قد يقاوم الضعفاء ذلك، و من أهم عوامل هذا التصادم أيضا التباين الثقافي و الايديولوجي بين هذه الأطراف.

و نلاحظ أن (بارسونز) قليلا ما يستعمل مصطلح الصراع و يستعمل بدلا منه مصطلحات أخرى منها المنافسة و التوتر، ذلك لأنه يعتبر الصراع ظاهرة سلبية و معوق وظيفي و مرض يجب علاجه و إزالته من داخل النسق، و يتم ذلك عن طريق القوى الداخلية التي يكتسبها النسق التي تعمل من خلال تكاملها على القضاء على هذا المرض وذلك من خلال تكامل القيم و المعايير الداخلية التي توجه السلوك نحو هذا الهدف.²

دراسة سلزنيك للصراع التنظيمي:

ذهب فيه نفس مذهبه في التغير و قد رأى بأن الصراع مرض يجب القضاء عليه،

و نجاح النسق يكمن في إيجاد آليات تقضي على كل أشكال الصراع، أما مصادر الصراع فقد حددها في التنافس داخل النسق المهني، و مقاومة قواعد السلطة، و استغلال الأقوياء للضعفاء، و اختلاف الأبنية، و تباين الأشكال القرابية، و عدم تكافؤ الفرص.

¹ - د. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، مرجع سابق، ص 103-104.

² - د. ناصر قاسمي، نفس المرجع، ص 153.

وفي ذكره لهذه الأسباب لا يعبر عن تشخيص جيد للظاهرة، فاستغلال الأقوياء للضعفاء يبدو سببا يتسم أكثر بالعمومية و هو غير دقيق بل و يغطي عليه الجانب الأيديولوجي أكثر من العلمي، ثم أن هذه الفكرة نجدها عند (ماركس) و غيره، و حتى فكرة تباين الأشكال القرابية نجدها عند (بارسونز) أيضا، أما الجوانب الثقافية و الصراع على السلطة فنجدتها أيضا عند (دهرندروف)، و يبدو إفراطه في الوظيفية و خوفه على النسق من أي تهديد في أنه اعتبر المنافسة أحد العوامل المهددة للنسق، بينما قواعد المنافسة تختلف تماما عن قواعد الصراع وهي ذات أبعاد إيجابية في أغلب الأحوال إلا إذا خرجت عن القواعد المتفق عليها في تسيير المنافسة، و في الوقت الذي حاول البعض ملاحظة و استخراج الجوانب الإيجابية للصراع فإن (سلزنيك) يضع المنافسة موضع تهديد النسق.¹

5. أسباب و أنواع الصراع التنظيمي:

5-1- أسباب الصراع التنظيمي:

إن بروز الصراعات مهما كان نوعها من الممكن أن تتم من العدم، بحيث تلعب مجموعة من العناصر أو الظروف دورا جوهريا في نشوبها أو بروزها، و يمكن أن نذكر منها:

التعارض أو تغيير الأدوار و يحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، و بالاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.

التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.

التغير في المركز أو الوضع قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو الجماعة.

حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بالعمل نفسه

هـ- التنافس على الموارد قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.

¹- د. ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص157.

و- الاختلاف في الثقافة تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الافتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في المنظمة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، و الأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة غالباً ما تقود إلى صراعات بين الأفراد و الجماعات.

و يميز الباحثان (كاتز و كاهن) بين الأسباب العقلانية للصراع و الأسباب غير العقلانية له:

5-1-1- الأسباب العقلانية: يمكن ذكرها في النقاط الآتية:

صراع وظيفي؛

الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء و الصراع الهيكلي؛

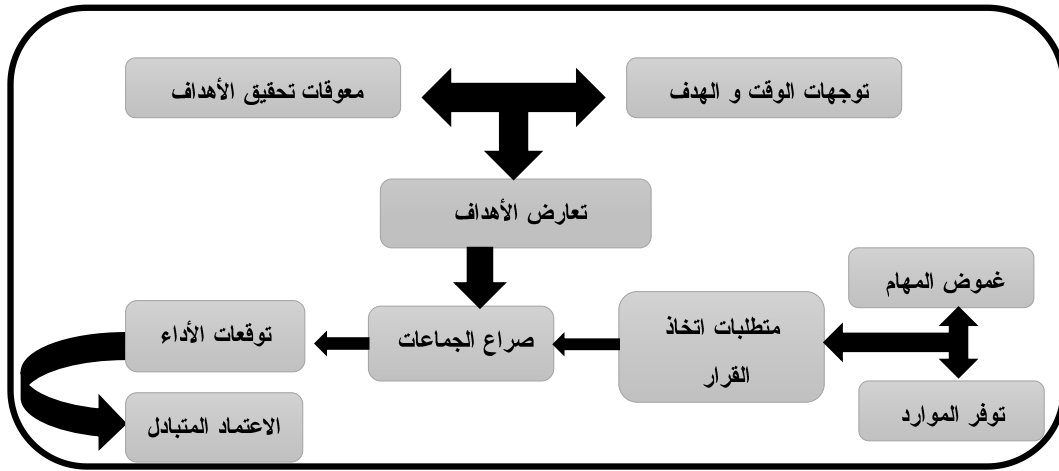
5-1-2- الأسباب اللاعقلانية: هي ناجمة عن العدوانية في السلوك و تحريف المعلومات و غيرها من العوامل الشخصية و الاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية و الشخصية المسببة للصراع.¹

وتتضافر عدة عوامل لتضغط على العاملين و تتفاعل معهم و مع مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى مصادر الصراع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ويكون الفرد هو محوراً يتأثر ويؤثر فيها، وفي المخطط رقم 4 نلاحظ أهم الضغوط التي تحيط بالفرد منها المتطلبات الخاصة بمحيط العمل ومتطلبات المهام، وكل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية، و متطلبات النسق الخارجي بما فيها الواجبات الأسرية ومتطلبات العلاقات القرابية الاجتماعية، دون إغفال الثقافة الاجتماعية و ما يفرضه من ضبط للسلوك الفردي، أما العنصر الأخير فهو الخصائص النفسية و الشخصية للفرد و خبرائه وطموحه، و كلها عوامل تضغط على الفرد لتوجه سلوكه التنظيمي و تؤثر فيه، ويمكن تلخيص ذلك في كل ما يتعلق بالبيئة الاجتماعية و الطبيعية المحيطة بالأفراد التي يتفاعلون معها يومياً و تؤثر فيهم بسبب الخصائص التي تتميز بها و التي تجعلهم إما راضين أو غير راضين عن هذه العلاقة، و من هنا تتشكل عوامل الضغوط التي يمكن أن يتحول البعض منها إلى عوامل صراع ينعكس على العلاقات التنظيمية و على فعالية أداء العاملين و على سلوكهم التنظيمي بصفة عامة.²

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص 295-296.

² - د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، مرجع سابق، ص 183-184

الشكل رقم (04) : مصادر الضغوط و الصراع في محيط الأفراد.



المصدر: د.ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة، ص 184.

5-2- أنواع الصراع:

يحدث الصراع في المؤسسات العمل في مستويات عدة، و انطلاقا منها يمكن أن نحدد الأنواع التالية:
الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها. كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار بدائل متعارضة مع أهدافه، أو قيمه و معتقداته، لكنه مجبر على اختيار أحد البدائل.

و يتضمن هذا النوع من الصراع كلا من صراع الهدف و صراع الدور نوجزها على النحو التالي:
صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية و إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر و عليه اختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية:
الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا، و يزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الاختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر.

الصراع بين هدف إيجابي و آخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري "عنصر إيجابي" بيد أنها تقرر له ساعات إضافية "عنصر سلبي".

الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، و هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرراً، فمثلاً قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله لوظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة.¹

صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، الأسرة و المجتمع، فمجموعة الدور داخل المنظمة تتكون من الإدارة و الزملاء و الرؤساء و المرؤوسين و العملاء، و في المجتمع تتكون مجموعة الدور من التنظيمات الدينية و الثقافية الرياضية و الاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية أو غير رسمية لسلوك الفرد.

و لتعارض الدور أهمية بالغة في منظمات الأعمال، و هذه الوضعية ناجمة من أن الفرد يتم تقييم أدائه و فاعليته، و يعتمد هذا على مدى التطابق بين ما يجب أن يؤديه الفرد و ما يؤديه بالفعل داخل وظيفته، و يؤثر التقييم في مساءلة الفرد أو عقابه أو حصوله على حوافز ذات حجم معين.

الصراع على مستوى الأفراد:

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد، فكل شخص له تجاربه وخبراته و تختلف نظراته و إدراكه للأمور، و من أمثلة ذلك:

الصراع بين المدير و مرؤوسيه.

الصراع بين المدير التنفيذي و الاستشاري.

الصراع بين العامل و المشرف.

الصراع بين العامل و العامل.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 98-99

و من النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم " نافذة جوهاري" نسبة إلى **JOSEPH LANFT HARY INGHAM** و يوضح الشكل التالي هذا النموذج: ¹

الشكل رقم 05 : نافذة جوهاري

الفرد يعرف الآخرين	لا يعرف
1	2
3	4

الآخرين

الفرد يعرف نفسه

الفرد لا يعرف نفسه

المصدر: د. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، ص 101

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه و بالآخرين و الحالات هي:

الحالة 1: الفرد يعرف نفسه و الآخرين:

و هذه أفضل الحالات حيث أن الفرد على بينة بمشاعره و إدراكاته و دوافعه و أيضا بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتعامل معهم مما يقلل من احتمال حدوث أي مشاكل أو صراعات.

الحالة 2: الفرد يعرف نفسه فقط:

و تكمن المشكلة هنا في عدم معرفة الفرد بمشاعر و إدراكات و دوافع الآخرين الذين يتفاعل معهم و يتعامل معهم و هنا يعاني الفرد من الخوف و الصراع الناجم عن عدم قدرته على التفسير و التنبؤ و التحكم في سلوك الآخرين من حوله لذا غالبا ما يكون مترددا و حذرا في التعامل معهم.

الحالة 3: الفرد يعرف الآخرين فقط:

قد تتوافر معلومات هنا عن الآخرين و لا يعرف الفرد ما يخصه من معلومات مما يجعله يشعر بأنه عبء على الآخرين و يميل إلى الانطواء و الانزواء بعيدا عن زملائه في العمل.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص ص 99- 101

الحالة 4: الفرد لا يعرف نفسه و لا يعرف الآخرين:

و هذه هي أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم و سوء الاتصال، فينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.

و بصفة عامة ينشأ الصراع بين الأفراد لأسباب عقلانية مثل عدم الاتفاق على قواعد و إجراءات العمل، أو عن أسباب شخصية مثل حب السيطرة.

الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة و يأخذ هذا المستوى شكلين رئيسين:

الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد و من الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج و التسويق في نفس المنظمة.¹

الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع بين الجماعات، سنشرح في الجزء التالي أسباب الصراع بين الجماعات و نوضح ذلك بأمثلة:

الصراع على الموارد:

تتنافس جماعة العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال و الخدمات و الأفراد الماهرين هناك قد يصل الأمر إلى تنافر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، و من أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، و على كل قسم أن يحاول الخروج بنصيب الأسد.

¹ - د. زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 101-102.

التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.¹

الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ و جهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها، و من العادي أن ترى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين و بين مجلس الإدارة، كما نشاهد صراعا بين المشرفين أو (الإدارة) في جهة و بين العمال في جهة أخرى.

الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، مثلا التنبؤ بالمبيعات يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج، و المخازن، يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات و الإنتاج و التسويق.²

الصراع بين التنفيذيين و الاستشاريين:

عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح و المعلومات و المشورة، شيئا قد يشابه القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، و من أمثلة ذلك لجوء المديرون التنفيذيون إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار و تدريب العاملين، و لجوء الكثير من المديرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب التكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها.

الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك في الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمات فقط و إنما تحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية و مالكون و عاملون و مستهلكون و موردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس

¹ - د. زهير بوجمعة شلابي، مرجع سابق، ص 103.

² - نفس المرجع، ص 104

معها فيحصل الصراع بين المديرين و بين المالكين الذين يضغطون على المديرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، و المستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم.¹

إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال و تفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، و يكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صورة الصراعات بين المنظمات المختلفة عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل نفسها، حيث أن التباين في المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى المشاكل الناتجة من محدودية الأسواق المتاحة للاستثمار وأحجامها وطبيعة هياكل العرض والطلب والأسعار والقدرات الشرائية المتباينة والمتاحة للأفراد وشدة المنافسة وحدتها بين منظمات الأعمال المختلفة، إضافة للعديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية ... إلخ و التي غالباً ما تحمل بين ثناياها آثار متعددة لخلق الصراع ولتحقيق أبعاده بين المنظمات المختلفة.²

6- مراحل و آثار الصراع التنظيمي:

6-1- مراحل الصراع التنظيمي Stage of Organizational Conflict

يمكن أن نفهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً من خلال النظر إليه بوصفه عملية متحركة (ديناميكية)ـ، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل أو الأحداث، التي تتولد باستمرار، و قد أشار بوندي (Bondy, 1967) إلى خمس مراحل يمر بها الصراع هي:

مرحلة الصراع الضمني: Latent Conflict Stage

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف الموضوعية لحدوث الصراع، و التي غالباً ما تتعلق بالتباين في الأهداف، أو الاعتمادية بين الأقسام، و غير ذلك من الأسباب التي تسهم في خاق صور

¹ـ. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي، مرجع سابق، ص 104-105.

²ـ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 373-374.

الصراع بشكل ضمني و غير معلن.

مرحلة الصراع المدرك أو الملاحظ: Perceived Conflict Stage

و في هذه المرحلة يتم إدراك أو ملاحظة الصراع بين الأفراد أو الجماعات، و تلعب المعلومات المناسبة خلال قنوات الاتصالات دورا مهما في تغذية صور و مدركات هذا الصراع.

مرحلة الشعور بالصراع: Felt Conflict Stage

تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع و الإثارة الإدراكية، و غالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح و أكثر تعبيراً عن طبيعته و مسبباته و ما سوف يؤدي إليه، و في ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه، و بخاصة الخوف و القلق.

مرحلة الصراع العلني: Explicit Conflict Stage

يمارس الفرد أو الجماعة في هذه المرحلة أسلوبا علنيا في الصراع أي أن الصراع يتبلور من خلال السلوك العلني الذي يمارسه الفرد تجاه أقرانه، و بسبل مختلفة، مثل العداوات و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صورة أخرى من اللامبالاة، أو الطاعة العمياء للأوامر أو القواعد السائدة بوصفه أسلوبا عدائيا يعبر عن العصيان.¹

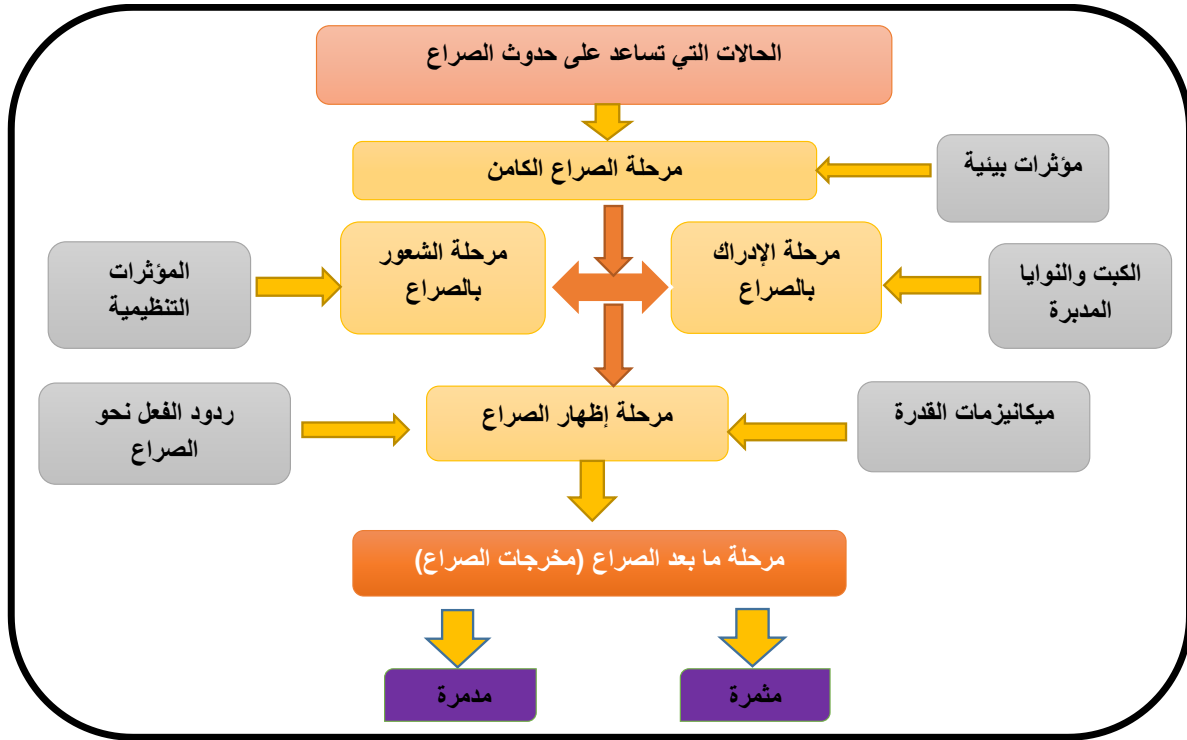
مرحلة ما بعد الصراع العلني: Conflict Beyond the Explicit Stage

تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، و يحصل هنا أحد الأمرين، أولهما: إن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسيا و لا يمكن حله أو معالجته و هذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة و الإضرار بها و بأهدافها و ربما إلى زوالها. و ثانيتهما: وهو الأكثر احتمالا، حيث يصار إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع وتخفيف حدته بين الأطراف المتصارعة، و محاولة تحقيق الرضا بينهما، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد، أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسط أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، و يعيده مجددا

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص 296-297

على وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، و هكذا لا بد لإدارة المنظمة من اتباع أنجح السبل لمعالجة الصراع و الحيلولة دون الإضرار بها و أهدافها.¹

الشكل رقم (06) : يوضح مراحل الصراع التنظيمي عند "بوندي"



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، د.ط، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 263

6-2- آثار الصراع التنظيمي:

يحمل لفظ الصراع معنى سلبيا في الحديث العادي، إنه يحضر للذهن صورة الغضب و المواجهة، أما الصراع في أماكن العمل فإنه يعمل في المنظمات مثل السيف ذو الحدين، فمن الممكن أن يؤدي الصراع إلى آثار سلبية أو إيجابية و اعتمادا على أسباب وجوده و كيفية ظهوره و نموه.

الآثار السلبية للصراع:

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جدا لدرجة أنها تحتاج لتعليق مختصر، فعلى سبيل المثال و كما نعرف من الخبرة فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا.

¹ - د. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ص 297.

كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام و بذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينهما بالمرّة، و بالإضافة إلى ذلك فإنه يشتم الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الأساسية و الجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً و ذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة، و بلغة أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار إلى اتخاذ القرار بأنفسهم.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي و كما لاحظنا سلفاً فإن أعضاء الجماعات و الوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم، كما أن هذه الاختلافات تشرح بطريقة سلبية و بذلك فإن كل طرف ينظر إلى الآخر بطريقة سلبية.¹

يشير (والاس) إلى أن التغيرات بين الجماعات المتصارعة لها أربعة أنماط سلوكية هي:

تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية: تعتبر الجماعة المتنافسة عدواً وينظر إليها نظرة عدائية. **تفشي استخدام الصفات السلبية:** كثيراً ما نشاهد في مجال العمل السياسي محاولة حزب من الأحزاب وصف المرشحين الآخرين بصفات سلبية كوصفهم مثلاً: بالوقوف مع المؤسسات الصناعية أو التجارية الكبرى أو الدولة أو ضد الأفراد و الأقليات، و اتجاه موقف دفاعي تجاه الخصوم.² **ضعف الاتصال بين الجماعات:** كلما تطور الصراع تناقص التفاعل و الاتصال بين الجماعات، علاوة على ذلك فإن التفاعل مع الجماعة الأخرى يتعارض مع تضامن و تماسك المجموعة بحيث يعتبر التآخي مع العدو سلوكاً منحرفاً.

الرصد الدقيق لنشاطات الجماعة الأخرى: يتزايد التركيز على مراقبة نشاطات الجماعات الأخرى، و لا تستخدم التصرفات المرصودة لتقييم أداء الجماعة الأخرى فقط، بل لرصد النشاطات غير الشرعية التي يمكن أن تساعد في التأكيد على الصفات السلبية لها.

¹ - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 120-121.

² - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 121

ينذر أن ينتهي سلوك الأطراف المتصارعة في المنظمات إلى عداء مكشوف على أن الصراعات التي تحدث بين بعض الاتحادات النقابية و الإدارة تعتبر استثناء من هذه القاعدة، و يمثل إضفاء الصفات السلبية و ضعف الاتصال و مراقبة نشاطات الآخرين ردود الفعل الطبيعية للصراع بين الجماعات في المنظمات.

الآثار الإيجابية للصراع:

يعترف أصحاب الفكر الإداري بالآثر الإيجابي للصراع التنظيمي عندما يقولون أن الصراع لا يمكن تجنبه، و هو وليد ظروف و أوضاع في المنظمة و يعتبر عنصرا فعالا في التغيير، و من الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:¹

يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

الصراع نوع من الاتصال الوظيفي عادة بحثا حل المشكلة، و من خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوي الميول العدوانية.

قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق و معلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.

يمكن أن يكون الصراع خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين.

يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

يعمل على زيادة الإنتاجية و زيادة النمو.

يعمل على توضيح القضايا الخلافية بين الأفراد.

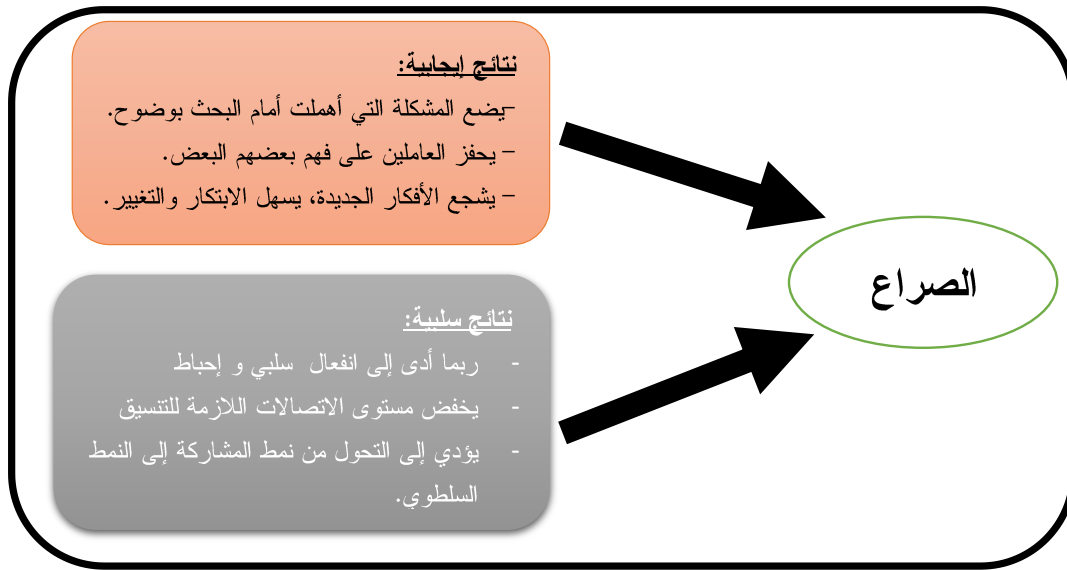
يمكن أن يكون أساس لعمليات الإبداع و الابتكار و التحفيز في المنظمة.

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة و أثر يأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي، و الهدف هنا ليس القضاء على الصراع بل الاستفادة منه لتحويل هذه الطاقة و الأفكار من أطراف الصراع إلى نتائج جيدة للمنظمة و أفرادها و يمكن تلخيص الآثار السلبية و الإيجابية للصراع في الشكل التالي:²

¹ - نفس المرجع، ص 121-122.

² - د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 123-124.

شكل رقم (07) : الآثار السلبية والإيجابية للصراع.



المصدر: د. زهير شلابي، مرجع سابق، ص 124.

7- مصادر الصراع التنظيمي

يذكر عاشور بأن هناك أربعة عوامل تؤثر في الاختلافات في وجهات النظر في أطراف الصراع وبالتالي تؤثر في مدى حدته، وهي¹:

1- إدراك الأطراف لحدة الصراع وآثاره: فكلما أدركت أطراف الصراع أن مدى التناقض بينها كبيراً وأن الضرر والخسارة التي ستلحق بهم من جراء مواقف الطرف الآخر كبيرة، كلما ازداد هذا من احتمال اتخاذهم لمواقف متطرفة من الصراع.

2- قوة أطراف الصراع: فكلما كانت القوة التي يتمتع بها أحد أطراف الصراع كبيرة، كلما زاد هذا من احتمال استخدامه لهذه القوة، إما في تصعيده، أو في إرغام الطرف الآخر على تقديم تنازلات.

3- سلوك الأطراف الأخرى في مرحلة الصراع: أي مدى تأثير سلوك كل طرف من الأطراف، فقيام واحد من الأطراف بالنيل من الطرف الآخر، فهذا يدعو لاستخدام الطرف الآخر أساليب أكثر عدوانية.

4- شخصية أطراف الصراع: حيث تتأثر الاستراتيجيات التي تستخدمها أطراف الصراع بصفات الشخصية، فالأفراد ذوي الصفات الشخصية التي تتصف بالجمود الإداري فهم يميلون إلى تصعيد

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص 267.

الصراع، كما أن الأفراد من ذوي صفات عدم الثقة غالباً ما يستخدمون أساليب انتقامية واستغلالية، أما المسالمون والمعتمدون على الآخرين فيستخدمون استراتيجيات تعاونية.

وأضاف جرسى وكينيث عاملاً خامساً وهو¹ :

5- إدراك أطراف الصراع للمصالح المشتركة: حيث كلما أدرك أطراف الصراع أن المصالح المشتركة بينهم كبيرة، أي أن المنفعة التي تعود عليهم من استمرار علاقة طيبة كبيرة، كُلاً لما حد هذا من احتمال استخدام أساليب عدوانية ومتطرفة في الصراع، و زاد من احتمال استخدام أساليب تفاوض سليمة واستراتيجيات تعاون، مما يؤدي إلى حصر الصراع في نطاق ضيق.

8- مستويات الصراع :

يتفق العلماء على أن الصراع أربعة مستويات رئيسية تتمثل فيما يلي :

الصراع داخل الفرد (ذاتي) : تتولد الصراعات داخل الفرد نتيجة مجموعة ما ، العوائق الداخلية (العيوب البدنية مثل قبح المنظر - النسيان - الشرود) والخارجية (المادية والاقتصادية والاجتماعية ومستوى الإداري) وينشأ الصراع نتيجة تنافس هدفين سعي كل شخص لتحقيق احدهما ويكون لهما نفس التأثير على الفرد والفرد عاجز عن الاختيار بينهما² . وقسم العلماء ، هذا النوع إلى :
صراع الأهداف : ويكون في الأهداف ذات السلبية والايجابية في الوقت نفسه ولهذا النوع عدة أشكال³.

صراع بين الأهداف الايجابية : صراع إقدام إقدام) ويتكون بين هدفين مرغوب فيهما ونفس الدرجة ولا يمكن تحقيقها معا .

صراع بين هدفين بين متعارضين : احدهما ايجابي والآخر سلبي (صراع إقدام - إحجام) فالإيجابي يكون يأخذه مصلحة لنا ويعين علينا تحقيقه وآخر سلبي يتعين علينا تجنبه وعدم القيام به .

صراع بين الأهداف الايجابية (إحجام - إحجام) : ويكون بين هدفين سلبيين وغير مرغوب فيها ويتوجب الاختيار بين احدهما على الرغم ما عدم وجود الرغبة في أي منهما .

¹ Hersey P and Kenneth HB, **Management of Organizational Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey, 1993, p392.

² - محمد سليمان العميان . نفس المرجع السابق ص 45

³ - الهنداوي وآخرون مبادئ اساسية في علم النفس ، دار حيش عمان 2002 ص4

صراع الدور : ويظهر هذا النوع نتيجة لتعدد الأدوار التي يمارسها الفرد في حياته اليومية كزوج الأسرة وكأب وكموظف وعلاقته مع زملائه وأصدقائه ومع الأهل والأقارب مما ينتج عنه عدم الثبات والتناقص.¹

الصراع بين الأفراد : يقع هذا الصراع بين الفرد وفرد آخر أو أفراد آخرين هم من العاملين في المنظمة ما زملاء ومرؤوسين ويعود سبب هذا الصراع إلى تضارب وعدم تضارب أو اختلاف مع وجهات النظر أو لاختلافات شخصية فردية أو تباين بين الثقافات والخلفيات الفكرية .

الصراعات بين جماعات المنظمة : ويتمثل بالصراع الذي يكون بين وحدات وأقسام المنظمة وبين الإدارات التنفيذية والاستشارية وصراع الجماعات نوعان:

الصراع الأفقي : وهو الصراع الوظيفي بين الأجهزة الفرعية ويكون على المستوى الإداري نفسه .
الصراع العمودي : يكون بين مستويات إدارية عليا ودنيا (مدير الإدارة ورئيس القسم) وعادة ما يكون هذا النوع من الصراع سببه في الصراع على السلطة أو التدخل في العمل وعدم الالتزام محدود المسؤولية - وقد يأخذ الصراع في هذا المستوى أحد المجالات الأربعة .

صراع هرمي : ويتمثل بين المدير على الإدارة العليا .

صراع وظيفي : ويتمثل هذا الصراع بين الأقسام أو الدوائر في المستوى الوظيفي الواحد .

صراع خطر : ويتمثل الصراع بين المدير والمشرف المباشر له .

صراع رسمي غير رسمي : ويتمثل في تجمعات العمال نحو قطبة معينة .

صراعات المنظمات :

الأنواع السابقة كلما ضمن المنظمة الداخلية أما النوع هذا فيكون من المنظمة الخارجية أي على مستوى المنظمة على المنظمات الأخرى ويكون سبب الصراع هو الحصول على الموارد المختلفة واجتذاب العمالة الماهرة النادرة نسبيا ² (سيزلافي وولاس 1991) Sizlague Walas ويكتسب الصراع المنظمة ديناميكية تتطور وتحسن وتحافظ على مكانها التنافسي وقد تكون لها آثار سلبية تمدد استمرارية المنظمة إذ لم يتم إدارتها بشكل ضخم.³

¹ - Schmid .R. A .AND LEYTD NOTO CONTROL AND LEVINGE

² -سزلافي اندرودي واخرون . السلوك والاداء ، ترجمة جعفر ابو قاسم احمد محمد الادارة ، الرياش ، 1991 ص

³ -قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيمية، دار وائل عمان بيروت 2002 ص 12-13

9- إستراتيجيات إدارة الصراع:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد

على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت إستراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى

الذي يحدث فيه، وتتدرج هذه الإستراتيجيات من إيجابية نسبياً إلى إستراتيجيات سلبية نسبياً،

ومن بين هذه النماذج:¹

نموذج: 1 Holton

احتوى نموذج Holton في إدارة الصراع على ثلاث خطوات رئيسية، وهي :

الخطوة الأولى: تحديد الصراع:

وقد اشتملت على ست خطوات ضرورية لفهم طبيعة الصراع، وهي² :

1-تحديد أطراف الصراع :بالرغم من أن تلك الخطوة تبدو واضحة إلا أنها صعبة جداً

عملياً، أحياناً قد تكون أطراف الصراع معروفة وأحياناً قد تكون مخفية.

2-تحديد طبيعة الصراع :تتطلب هذه الخطوة ضرورة تحديد الانفعالات الخاصة بالأفراد، فمن الممكن

جداً أن تكون المشكلات الرئيسة للصراع قد أثرت على مشاعر الأفراد.

3-تحديد بداية الصراع :من الصعب تحديد نقطة بداية الصراع لأن الصراع عادة ما يبتدئ بمضايقة

صغيرة فتكمن أهمية تلك الخطوة في تحديد جذور الصراع الأصلية.

4-تحديد موقع الصراع :حيث تكون قرارات إدارة الصراع مختلفة إذا كان الصراع بين أفراد عاديين

في المنظمة عما إذا كان الصراع بين أحد الموظفين وأحد الإداريين.

¹ليلي قطيشات عبد الحليم : الكفايات المهنية وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصّراع ، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004 ، ص 80.

²كامل مليكة، لويس، سيكولوجية الجماعة و القيادة ، ج 1 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة1989 ، ص98

5-المحاولات السابقة لاحتواء الصراع: فلو لم تنجح المحاولات السابقة لحل الصراع فلا بد أن نستفيد منها، فمن الممكن أن يخلق فشل المحاولات السابقة قابلية عند الأفراد المتصارعة للحل.

6-النتائج المترتبة على الصراع: لابد من تحديد النتائج المترتبة على الصراع وتقييمها وفهمها؛ لأن ذلك سيساعد في معرفة تأثير ذلك الصراع على أداء المنظمة إذا لم يحل هذا الصراع.

الخطوة الثانية: تحديد الحلول:

ويتطلب ذلك عملاً جماعياً وقيام الطرف الثالث المحايد بدور الوسيط بين الأطراف المساعدة في تحديد الحلول، فتكون الخطوات كالتالي¹:

1-لابد أن يكون الطرف الثالث إيجابياً تجاه فرص احتواء الصراع: فمن يؤمنوا بأن كل مجهودات احتواء الصراع مصيرها الفشل يجب ألا يتدخلوا في الصراع.

2-وضع القواعد التي تسير عليها العملية: فغالباً ما يؤدي الصراع إلى مشاعر فوضوية،

فتلك القواعد تقلل من تلك الفوضى (الهيكالية، موعد الاجتماعات ومكانها، الاتصال ..الخ).

3-تحديد اهتمامات الأطراف المتنازعة: لابد أن يفهم الأطراف أولويات اهتماماتهم ونتائجها، فبمجرد أن يحدد كل طرف اهتماماته، وليس مكانته الوظيفية سيتم معرفة حلول الصراع.

4-وضع البدائل: إن أول خطوة لكسر الجمود هي التركيز على اهتمامات الأطراف، وحينها ستتمكن الأطراف المتنازعة من وضع بعض البدائل إذا عملوا معاً؛ للوصول إلى حل.

5-تحديد المعايير: أحياناً ما تكون الأفكار الناتجة عن الخطوات السابقة غير واضحة، فمن الأفضل تحديد معايير قبل التفاوض بشأن الصراع.

6-تقييم الحلول على أساس المعايير: من الممكن أن تكون البدائل السابقة لا تتوافق مع معايير الأولويات، وهنا سوف يتم إزالة بعض البدائل ولابد أن يتم ذلك بحضور جميع الأطراف.

الخطوة الثالثة: تنفيذ الحلول:

تتكون تلك العملية من الخطوات التالية²:

¹سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، م 7 ، ع 4 ، عمان الأردن، 1998، ص 112.

²سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، دار البتراء ، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2004، ص 228-231.

1-وضع خطة للعمل: تفشل العديد من القرارات المقترحة بسبب التنفيذ السيئ، ولذا لابد أن تشمل خطة العمل على ما يلي:

أ - من الذي سيشترك في تطبيق الحلول ؟

ب - ما الذي سيتم تنفيذه بالضبط؟

ت - ما الوقت الذي سيعمل فيه الأطراف؟

2-تحديد كيفية التعامل مع الأطراف المتنازعة في المستقبل، وبالرغم من انتهاء الصراع واحتوائه لا يجب اعتبار هذا الحل نهائياً، على الأقل إذا لم يكن وضع تحت الاختبار لفترة معينة، وبالتالي فلا بد أن يتفق الأطراف على أسلوب التعامل مع الصراع في المستقبل كجزء من عملية إدارة الصراع.

نموذج: 2 March & Simon

طرح الباحثان أربع عمليات أساسية لإدارة الصراع التنظيمي، وهي ¹:

1-حل المشكلة: من خلال التعاون وطرح بدائل للتوصل لحل يرضي الجميع.

2-الإقناع: ويفترض هذا الأسلوب وجود اختلاف في الأهداف الفردية، وينطوي هذا الأسلوب على إمكانية التوسط للقضاء على الخلافات.

3-إجراء الصفقات أو المساومة: يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون أهداف أطراف الصراع ثابتة والجميع متمسك بأهدافه، فيتم التدخل لعقد اتفاق بين الأطراف المتصارعة.

4-التحالف أو الائتلاف: وهنا تعكس الحلول القوة النسبية لمختلف أطراف الصراع.

نموذج 3 Robbins

صنف Robbins إدارة الصراع إلى تسعة أساليب هي ²:

1-أسلوب الانطلاق من أهداف مشتركة: أي أهداف تهم الأطراف المتصارعة ولا يمكن

تحقيقها إلا بتعاون كافة الأطراف المعنية بالصراع.

¹العسولي، محمد غالب ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطويرها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2011، ص398.

²سليمان بن إبراهيم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالملكة العربية ، السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية ، 2007، ص 35-36.

- 2- أسلوب توسيع الموارد :حيث إن الموارد المحدودة تعتبر أحد أسباب الصراع التنظيمي لذا فإن السعي إلى توسيع الموارد سواء أكانت مادية أم بشرية يساعد في حل مشكلات الصراع.
- 3- أسلوب حل المشكلات :أي المواجهة والمقابلة بين الفئات المتصارعة والتركيز ليس على من المخطئ ومن المصيب بل على المشكلة نفسها للوصول إلى حل.
- 4- أسلوب تجنب الصراع :أي إهمال الصراع وعدم التدخل لحله، وهو أسلوب قصير الأمد ويتم اللجوء إليه بدلاً من المواجهة.
- 5- أسلوب التهذية :أي تليين المواقف، ويمكن استخدام هذا الأسلوب لتقليل الاختلافات بين الأطراف المتصارعة إلى أدنى حد ممكن.
- 6- أسلوب التسوية :أي التوصل إلى حل وسط يقبله جميع الأطراف المعنية بالصراع.
- 7- أسلوب الإكراه :أي استخدام السلطة الرسمية والقوة لحل الصراع.
- 8- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغير الإنساني :وهذا من أصعب سبل حل الصراع؛ لأنه يتناول أبعاد الفرد البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته، وغالباً ما يكون هذا مكلفاً.
- 9- أسلوب إجراء تغيير وتبديل على المتغيرات الهيكلية للنظام :ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الصراع ناتجاً عن أسباب تتعلق بالهيكل التنظيمي، وفي هذه الحالة يكون من المفيد إجراء تبادل الموظفين بين الأقسام أو تطويره أو تغيير مسؤوليات الأفراد وخلافه.

نموذج: Rahim4

ولقد أوضح فيه بعدي إستراتيجيات إدارة الصراع، وهما¹:

- 1-ب-عد الاهتمام بالنفس، ويشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء نفسه واهتماماته فقط.
- 2-ب-عد الاهتمام بالآخرين، والذي يشير فيه إلى توجه الفرد نحو إرضاء الآخرين والاهتمام بمصالحهم.

¹ Rahim A, **Managing Conflict in Organizations**, 3rd Ed, Westport: Greenwood Publishing, Inc, 2001, p28.30

وينبثق عن هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع، وهي:

أ - **التكامل**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات والآخرين، ويشمل تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.

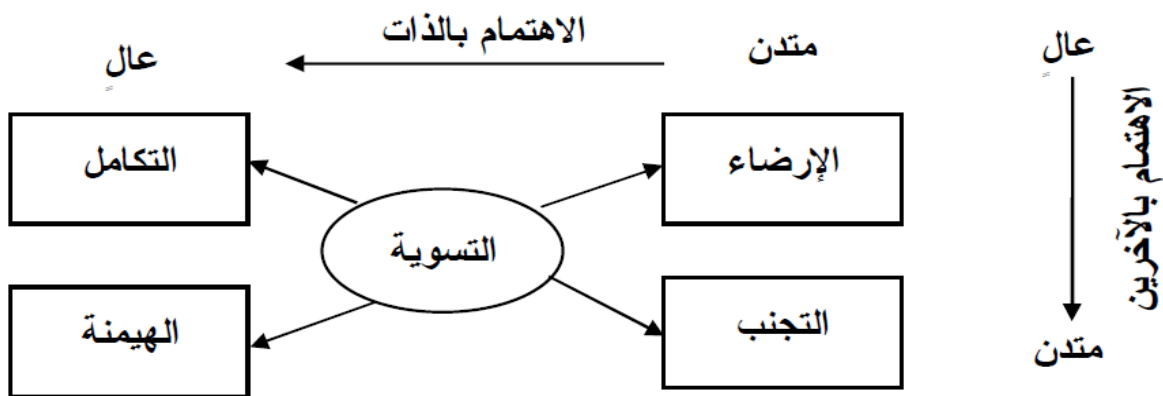
ب - **الإرضاء**: ويشير إلى اهتمام متدن للذات مقابل اهتمام عال بالآخرين، ويعمل على التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

ت - **الهيمنة**: ويشير إلى اهتمام عال بالذات مقابل اهتمام متدن بالآخرين، وفي هذا الأسلوب يحاول الشخص إهمال حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

ث - **التجنب**: ويشير إلى اهتمام متدن بالذات والآخرين ويرتبط بالانسحاب والتجنب من الوضع الذي يشكل تهديداً وقد يأخذ شكل التأجيل.

ج - **التسوية**: ويشير إلى اهتمام متوسط بالذات والآخرين، حيث يتنازل كل من الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.

الشكل رقم (08): يوضح نموذج رحيم لحل الصراع



المصدر: rahim,2001 ,p 28-30

خلاصة الفصل

يعد "الصراع التنظيمي" من الظواهر المعقدة ويرجع ذلك لتعدد مصادره داخل المؤسسات ومسبباته من جهة وتداخل آثاره من جهة ثانية، لكن تبقى إمكانية إدارته وتحويله لخدمة المؤسسة تحقيق أهدافها قائمة دوماً، وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من الأساليب التي ورغم الاختلاف في حصرها بين المهتمين بالموضوع والمتخصصين، إلا أن هناك شبه إجماع على بعض الأساليب.

الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

تمهيد

المبحث الاول : ماهية الفعالية التنظيمية.

1- تعريف الفعالية التنظيمية

2- المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية

3- أبعاد الفعالية التنظيمية

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

5- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

6- علاقة الفعالية التنظيمية بالأداء داخل المؤسسة.

7- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

8- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

9- عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

10- معايير الفعالية التنظيمية، وأساليب قياسها.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أنّ الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها - مجموعة المدخلات بالّغة النظامية - بقدر - أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السوسيولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، وطبعاً هذا ما سنقف عليه من خلال هذا الفصل.

المبحث الاول : ماهية الفعالية التنظيمية.

تُعتبر الفعالية أمر هام في حياة المؤسسات نتيجة التطور الكبير والمنافسة الشديدة من أجل البقاء والاستمرار، فلهذا سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على هذه المؤسسات لكي تكون فعالة، ولكن موضوع الفعالية هو موضوع معقد بتعدد المؤسسات نفسها وهذا ما أدى الى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشرات قياسها وربما يعود ذلك الى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات.

1- تعريف الفعالية التنظيمية

أ- التعاريف التقليدية¹.

سيكون التركيز في هذه المجموعة على الأهداف كمؤشر لتحديد الفعالية التنظيمية، وهذا بناءً على موارد البيئة الخارجية دون تحديد طبيعة الأهداف من حيث الرسمية وعدمها كذلك بالنسبة للعامل الزمني:

يعرفها (Barnard) بأنها: تحقيق الهدف المحدد.

يعرفها (Etzioni) بأنها: النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل والمتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية.

يعرفها (Price) بأنها: درجة تحقيق الأهداف المتعددة.

يعرفها (Donnelly) بأنها: درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة.

يعرفها كل من (Hannan & Freeman) بأنها: درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصل عليها.

¹ صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية

ب- التعاريف النظامية¹.

ترى هذه المجموعة بأنّ الفعالية التنظيمية هي عمليات ترتبط بالتصور النظامي المبني على التفاعل بين مدخلات النظام ومُخرجاته واعتماداً على التغذية المرتدة أو هي قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن والتكيف من خلال الترابط الداخلي، وفيما يلي أهم وجهات النظر هذه.

يُعرفها كل من (Katz & Kahn) بأنّها: مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، وبعبارة أخرى هي القدرة على البقاء والاستمرار والتحكم.

يُعرفها كل من (Kast & Rosenzweig) بأنّها: القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات والحصة السوقية ورضا الزبائن وتنمية الموارد البشرية وتحقيق النمو.

يُعرفها كل من (Steers & Mahoney) بأنّها: الإنتاجية المرتفعة، والمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة، وكذا القدرة على الاستقرار والإبداع.

يُعرفها كل من (Seachore & Yuthman) بأنّها: أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة والقدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.

ج- التعاريف المعاصرة².

من خلال هذه المجموعة المعاصرة لتعاريف الفعالية، يصبح لمفهوم الفعالية التنظيمية ارتباطاً أكثر بتحقيق الأهداف المنشودة خضوعاً لمكونات بيئية متنوعة وهنا تكون المؤسسة في حالة تيه بحثاً عن التوازن الديناميكي، ومن أهمّ هذه التعاريف ما يأتي:

يعرفها (Alvar) بأنّها: القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها³.

يعرفها (Pennings) بأنّها: دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي والبيئة⁴.

¹ عبد الوهاب سويسي، المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص47.

² فلاح تايه النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989، ص10.

³ خليل محمد حسين الشامع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009،

ص327.

⁴ فلاح تايه النعيمي، مرجع سابق، ص15.

يرى ميلز الفعالية بأنها: النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها¹. وهناك تعاريف أخرى للفعالية²، فيها من يعتقد أو يحدد مفهوم الفعالية التنظيمية على أنها القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأفراد والأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية فيما بينها.

يمكننا أن نستنتج بصفة عامة من خلال مجموعات التعاريف السابقة أنّ الفعالية التنظيمية يُمكن تناولها من زاويتين أساسيتين³:

1- تعدد الأهداف: التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن تقسيمها إلى:

أهداف تتعلق بالإنتاج: توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن؛
أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة؛
أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار والمراقبة.
الأهداف المشتقة: التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج والتي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية...).

2- الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة: إنّ التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما إلى ذلك.

2- المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية

هي المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية يوجد مصطلح الكفاءة والأداء وبناء على ما سبق تبين أن الفعالية هي القيام بالعمل الصحيح من أجل تحقيق كل الأهداف التنظيمية وبعبارة أخرى فهي تعبر

¹ Desreumaux. (A), Introduction à la gestion des entreprises, édition Armand Colin, Paris, 1992, p133.

² صلاح الدين عون الله، مرجع سابق، ص10.

³ عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص03.

عن تفاعل مكونات المؤسسة على المستوى الكلي بما تحتويه من أنشطة فنية وطبيعية وإدارية وما يؤثر فيها من متغيرات خارجية وداخلية، على العكس ترتبط الكفاءة أو النجاعة بالمستوى الجزئي من التحليل التنظيمي بمعنى الأمور التشغيلية بينما الأداء يشمل الكفاءة والفعالية معا.

ويعرف مفهوم الكفاءة على أنها " :الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات، وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية وتعبّر عن حسن استخدام الموارد المتاحة، وتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف كما تعرف أيضا " :استعداد طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة، لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية وكذلك (ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية.¹

أما المفهوم الاقتصادي للكفاءة فهو مرتبط بعنصر التكلفة ويعبر عنه بالعلاقة بين مدخلات ومخرجات العملية التصنيعية والإنتاجية وتقاس كفاءة أي منظمة بتطبيق القاعدة الكفاءة هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.² من خلال ما تقدم تبين أن مفهوم الفعالية أكثر اتساعا من النجاعة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية أما بالنسبة لمفهوم الأداء فيعرف على أنه :البحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد هذا يعني أيضا أن الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم وعليه فالكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية بينما الأداء يقدم نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الكفاءة والفعالية، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها.³

3- أبعاد الفعالية التنظيمية

إن أول ما يتبادر إلى الأذهان عند الحديث عن فعالية المنظمات هو الإنتاج والإنتاجية ولهذا كانت الكفاءة الإنتاجية والى وقت غير بعيد وبالضبط قبل الثمانينات من القرن الماضي تشكل المعيار الوحيد

¹ سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوارق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2013، الأردن، ص 202.

² اللوزي موسى، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص 44

³ لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، الجزء الثاني، 2006، ص 18.

للفعالية التنظيمية أما في الوقت الحالي وبفعل تأثيرات عديدة فرضتها ظروف العولمة والتنافسية، وتطور البعد الإنساني والاجتماعي للمؤسسة، فقد ظهرت تناولات مختلفة للفعالية تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها وحجمها وكذلك حسب البيئة التي تعمل فيها.

وإذا كانت الكفاءة الإنتاجية والربحية والجودة من أهم هذه المعايير إلا أن أغلب الدراسات أظهرت أن هناك معايير أخرى لا تقل أهمية بل تحقيقها يعد ضروريا لتحقيق المعايير السابقة.

تعدد تعاريف الفعالية أدى إلى تعدد أشكالها وأبعادها ومن خلال الدراسات التي أجريت على المؤسسة المعاصرة ، يمكننا تحديد الأبعاد المختلفة للفعالية التنظيمية في المؤسسة والمعايير المرتبطة بها فيما يلي:¹

3-1- الأبعاد الاقتصادية للفعالية التنظيمية

هناك عدة معايير تستخدم من أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية التنظيمية، ويعبر عنها من خلال النتائج المقدمة من طرف المحاسبة فهي تمتد إلى ربحية المؤسسة، وتكمن في استمرارها وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة ومن أجل تقييم الشكل الاقتصادي للفعالية تستخدم عدة معايير اقترحت من خلال أعمال frioui و sainsaulieu منها :الإنتاجية، جودة السلع والخدمات، اقتصاد الموارد، رقم الأعمال، تحقيق الميزة التنافسية، والربحية، القيمة المضافة...

3-2- الأبعاد الاجتماعية للفعالية التنظيمية

الفعالية الاجتماعية على مستوى المنظمة، تعرف على أنها العلاقة بين الجهود الاجتماعية التي تقوم بها المنظمة واتجاهات عمالها في حين أن هذا البعد للفعالية يصعب قياسه كميًا والفعالية الاجتماعية يمكن تعريفها كذلك على أنها :مستوى الرضا الذي وصل إليه الأفراد المشاركون في حياة المنظمة وكذا القوة والشدة التي يشارك ويساهم بها

الأفراد في نشاطات المنظمة وامكانياتها ويعبر المناخ الاجتماعي والرضا الوظيفي لمؤشرات أساسية للفعالية الاجتماعية ومن أجل قياسها يمكن استخدام المعايير التالية:²

¹ نفس المرجع السابق، ص 09.

² أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1، 2013 ، ص 98.

طبيعة العلاقات الاجتماعية ونوعية اتخاذ القرارات الجماعية .

مستوى رضا العمال .

درجة وأهمية الصراعات والأزمات الاجتماعية (إضرابات، غيابات، حوادث العمل...)

درجة الدوران، المشاركة في تظاهرات واجتماعات المؤسسة والحوار مع أعضاء لجنة المؤسسة .

3-3- الأبعاد الإنسانية للفعالية التنظيمية

يعتبر موضوع الفعالية الإنسانية أو الأداء الإنساني من الانشغالات الأساسية لجميع أفراد المنظمة، سواء من طرف المديرين أو العمال، وبشكل عام أساسي يساهم في تحسين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة.

وأكد كل من Crozet و martory بأداء الأداء الإنساني يحل من خلال النتائج المتحصل عليها من طرف العمال في مراكز عملهم (مجموعة، مصلحة، وحدة كاملة) هذه النتائج يتم التعبير عنها من خلال الثروات المحققة، القيمة المضافة المنتجة، وتحسين الالتزام نحو المنظمة.

كما أن المشاركة القصوى للعمال في نتائج المؤسسة والاستجابة لرغباتهم وتوقعاتهم له علاقة بالمعرفة التي تشكل مجموعة واسعة ومنسجمة من المعارف المكتسبة من خلال التكوين أو التجربة الميدانية وتشكل بذلك عنصر أساسي للفعالية الإنسانية في مختلف المنظمات ومن خلال أعمال يمكن تحديد بعض المعايير لتقييم chaaboui الأداء الإنساني والفعالية منها :إنتاجية العمال، الالتماس والولاء، كفاءات العمال، روح المبادرة، التكوين، وسرعة اتخاذ القرارات.¹

3-4- الأبعاد التنظيمية

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويعرفها kalika بأنها " كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي، بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية أو اقتصادية " وطرح أربعة عوامل للفعالية التنظيمية:²

¹ B Martoryet D Crozet, Gestion des ressources humaine, Edition NATTAN, p79

² Michel Kalika, Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances, Edition ECONOMICA, Paris, 1988, p340

احترام الهيكل الرسمي: عدم احتارم الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الإدارة قد يؤدي إلى خلل في المنظمة.

العلاقات بين المصالح: العمل على تقليل الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من أجل تحقيق الفعالية.

جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير أنظمة معلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.

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

4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

تتأثر فعالية المؤسسة وقدرتها على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها بمجموعة من العوامل والتي يمكن حصرها فيما يأتي¹:

درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة؛

اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي، واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني؛

فلسفة التعامل مع البيئة الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية؛

القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة؛

نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب؛

شبكات الاتصال المتكاملة كممر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة؛

القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة؛

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236.

كما تتأثر فعالية المؤسسة أيضا بطبيعة النظام السياسي الموجود في البلاد¹.

5- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالكفاءة

لتحديد العلاقة بين الفعالية التنظيمية و الكفاءة لابد من الإلمام بالمفاهيم الخاصة بالكفاءة م

5-1- تعريف الكفاءة وعلاقتها بالفعالية:

أولا :تعريف الكفاءة :هناك عدة تعاريف للكفاءة نذكر منها:

تعرف على أنها " الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسية بأقل تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر " ² -كما تعرف أيضا" الحصول على ما هو أكثر نظير ما هو اقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات³

وتعرف الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة، وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر أيضا على أنها: " التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات⁴ وعليه فهي تشكل عنصرا من عناصر الفعالية، وتقاس بالنسبة التالية:

الكفاءة = قيمة المخرجات/قيمة المدخلات

ثانيا :قياس الكفاءة:

لغرض قياس الكفاءة هناك العديد من المؤشرات والمعايير المستعملة نذكر منها:⁵

أ .المؤشرات المباشرة :تتضمن هذه المؤشرات قياس عمليات المؤسسة من خلال المقارنة بين المخرجات (السلع والخدمات) و المدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يأتي:

¹ صالح بن نوار، مرجع سابق، ص- ص 200-201.

² حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص 41

³ علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 6

⁴ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث. 1993، ص 92.

⁵ الشماخ، خليل محمد حسين، نظرية المنظمة. عمان، دار المسيرة الأردن، 2000، ص 331-332

-المقاييس الكلية للكفاءة (مثل الربح الصافي قياسا بمجموع الموجودات أو حق الملكية)

-المقاييس الجزئية للكفاءة (مثل المبيعات المحققة قياسا بعدد العاملين في قس المبيعات)

-المقاييس النوعية للكفاءة (مثل الارتفاع بمستوى جودة المنتج باستخدام الموارد ذاتها)

وقد تعجز مثل هذه المؤشرات (وغيرها من المؤشرات من نفس الطبيعة) عن توفير المقاييس الدقيقة خصوصا في بعض الأنشطة الخدمية التي يتعذر فيها استخدام مثل هذه المقاييس

ب. المؤشرات غير المباشرة: تعاني المعايير المباشرة من القصور في قياس الكفاءة في بعض المؤسسات للأسباب الآتية:

-عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات بالمقارنة مع متطلبات تحقيق سبل القياس المطلوبة للكفاءة؛

-عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة، و كذلك صعوبة إجرائها بين الوحدات و الأقسام المختلفة للمؤسسة.

لذلك فان القياسات غير المباشرة تعد في بعض المجالات طريقا أفضل في قياس الكفاءة، و ذلك عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرض على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية، هذا إضافة إلى دراسة و تحليل إمكانية الاستثمار الرشيد للموارد البشرية و المادية و المالية و المعلومات المتاحة.

وعليه تقاس الكفاءة عموما بنسبة إنتاج النظام " المخرجات "إلى الموارد" المدخلات "المستخدمة في تحقيق هذه المخرجات أو الناتج، و انطلاقا من ذلك فانه يمكن زيادة الكفاءة عن طريق أي بديل من البدائل التالية:¹

-زيادة كمية المخرجات مع بقاء كمية المدخلات ثابتة؛

-زيادة كمية المخرجات بنسبة أعلى من نسبة زيادة كمية المدخلات؛

-انخفاض كمية المدخلات مع بقاء كمية المخرجات ثابتة؛

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص 145

-انخفاض كمية المدخلات بنسبة أعلى من نسبة انخفاض كمية المخرجات.

ثالثا :علاقة الكفاءة بالفعالية

انطلاقا من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمؤسسة والعنصر البشري وتفاعلهما مع بعضهما البعض يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية:

المؤسسة :يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو خارجية

لأفراد :يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو طبيعية

تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية

الاقتصادية والمعلومات، أما الفعالية فتهدت أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي، كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض وقبولها وإهمال البعض الآخر، وذلك من منطلق أن كل مجموعة متغيرات تشكل 25 جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمؤسسة (كالهيكل، الأفراد، التكنولوجيا، البيئة.....)¹

6- علاقة الفعالية التنظيمية بالأداء داخل المؤسسة.

يرتبط الأداء بالفعالية من خلال ما يأتي:

شروط العمل: الشروط الفيزيائية وعلاقات العمل.

تنظيم العمل: يرتبط بتوزيع الوظائف الأساسية داخل المؤسسة وتقسيم المهام بين مختلف المصالح والأقسام.

الاتصال - التنسيق - التشاور: هو يعبر عن التواصل العملي والوظيفي بين الأفراد للقيام بنشاطاتهم وتبادل المعلومات.

¹ نفس المرجع السابق، ص31

تسيير الوقت: هو يعني كيفية تنظيم وقت العمل الفردي والجماعي بين مختلف الوظائف والمهام.

التكوين المندمج: هو ينسجم مع متطلبات الوظائف، والمهام التي يقوم بها الأفراد.

التطبيق الاستراتيجي: هو يخص كل السبل والتقنيات التي تسمح بتحويل وترجمة الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في شكل عملية حقيقية تسمح بتحقيقها.

أما الارتباط بين الأداء والكفاءة فيظهر من زاوية النتائج السريعة لفترة محددة (إنتاجية، مردودية) وتكوين طاقة مستقبلية من خلال تحسين ظروف العمل وإدماج التكوين كعامل محفز، هذه النقطة الأخيرة تظهر أيضا العلاقة بين الكفاءة والفعالية، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية - الاجتماعية¹.

7- الفعالية التنظيمية وعلاقتها بالهيكل التنظيمي

يعتبر الهيكل التنظيمي ذلك الشكل الذي تحدد من خلاله المنظمة تقسي المهام وتوزيع الموارد بين مختلف الوحدات والأقسام، كما انه احد الوسائل اللازمة والفعالة والتي تستطيع المؤسسة من خلالها أن تحقق أهدافها، وفي هذا الصدد سنحاول في هذا المطلب تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي والفعالية التنظيمية

1.7. مفهوم الهيكل التنظيمي

تناول مفهوم الهيكل التنظيمي كثير من علماء التنظيم الأوائل والمعاصرين، وفيما يلي سنقدم بعض تعاريف الهيكل التنظيمي:

عرفه ماكس فيبر "max weber" بأنه "مجموعة من القواعد واللوائح البيروقراطية تعطي الحق لمجموعة من الأفراد أن يصدروا الأوامر لأفراد آخرين على نحو الرشيد والكفاءة"²

أما Weis فقد عرفه على أنه "نظام ثابت من العلاقات المتناسقة، حيث يفترض عمل هذا النظام تقسيم نشاطات محددة على أشخاص محددين، مع تحمل المسؤولية من كل عضو فيه، والتنسيق بين هذه النشاطات."³

¹ Savall. (H), Zardet. (V), Maîtriser les coûts et les performances cachés, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1989, P 172.

² محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999 ، ص 293

³ ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 ، ص43

غير أن بعض علماء الإدارة اجمعوا على تعريفه بأنه "الإطار العام الذي يحدد من في التنظيم لديه السلطة على من ومن في التنظيم مسؤول أمام من، فهو على ذلك يتركب من مجموعة من المراكز والوحدات الإدارية ذات السلطات "16PF والمسؤوليات المحددة، مع إيضاح خطوط الاتصال واتجاهات العلاقات بين الأفراد شاغلي تلك المراكز.¹

2.7. مكونات الهيكل التنظيمي

لقد قام هنري ميتزبارغ "Henry Mintzberg" بتقسيم هيكل المنظمة إلى خمسة أجزاء تتمثل فيما يلي:²

الإدارة التشغيلية: تمثل قاعدة المنظمة، وتضم الأفراد الذين يؤدون أنشطة العمل الأساسية في المنظمة بغرض إنتاج سلع وتقديم خدمات.

القمة الإستراتيجية: وهناك من يسميها الإدارة العليا، وهي التي تشغل أعلى جزء من الهيكل التنظيمي، كما أنها تمثل الموقع الذي يمكن من رؤية المنظمة ككل .

رئيس المنظمة: يمثل القائد الأعلى والمسؤول عن توجيه وإرشاد باقي العاملين نحو تحقيق الأهداف ويتمتع الرئيس عادة بصلاحيات واسعة تسمح له بحرية الحركة والتصرف في شتى شؤون العمل .

الإدارة الوسطى التنفيذية: وتمثل حلقة وصل بين القمة الإستراتيجية والإدارة التشغيلية، يشغل وظائفها مجموعة من رؤساء الأقسام والمراقبون، ويعمل أعضاؤها في ضوء الخطة التي أقرتها القمة الإستراتيجية.

الجانب التقني المهني: يشمل هيكل السلطة لكل الإدارات السابقة، فبالنسبة لهذا الجانب فهو يقع خارج الهيكل التنظيمي ويضم الاختصاصيين الذين يضعون المعايير أو الأسس لتنسيق أعمال المنظمة .

¹ صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003 ، ص 267

² بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، 2008/2007 ، ص

الجانب المساعد أو الداعم :يقوم بتوفير بعض الخدمات التي الإدارات الأخرى مثل : العلاقات العامة الخدمات القانونية، خدمات المطاعم ، ومثال على ذلك نجد في الجامعة خدمات الإيواء، خدمات بريدية، المكتبة والمطاعم...

3.7. تأثير الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية والأداء

يعتبر الهيكل التنظيمي احد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق أهداف المؤسسة وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المؤسسة، و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكفاءة والفعالية في انجاز المهام لابد و ان يبتسم بثلاث خصائص أساسية وهي :التوازن والمرونة والاستمرارية، وفي تأثير الهيكل التنظيمي على فعالية وأداء المنظمة نذكر ما يلي: ¹

إن الهياكل التنظيمية التي تتس الخصائص السابقة (التوازن، المرونة، الاستمرارية) من شأنها أن تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الإبداع والابتكار في إطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الأفراد ورفع الروح المعنوية لديه، وبالتالي زيادة أدائه الذي بدوره يؤثر على أداء المؤسسة ككل ورفع فعاليتها التنظيمية.

الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالجمود وضعف المرونة لا يسمح بأية علاقات للعاملين خارج إطاره الشيء الذي يؤدي إلى تخوفه من أية اتصالات خارج هذا الإطار وجعله غير متحمسين لتحمل المسؤولية والشعور بالانتماء، على العكس من ذلك فإن الهياكل التنظيمية التي تتس بالمرونة يمكن اعتبارها بمثابة إطار عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن لها أن تتطور لتستوعب المتغيرات المستجدة وتشجع العاملين على الاجتهاد والإبداع من اجل تحسين العمل وتطويره وبالتالي المساهمة في زيادة فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

كما أن الهيكل التنظيمي يعتبر من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المؤسسة وتخصصها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى

¹شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة

الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009/ 2010 ، ص 95

الإدارة الوسطى والتنفيذية، وبمساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر فعال في رفع الفعالية التنظيمية للمنظمة وزيادة أدائها.

وقد يكون للهيكل التنظيمي تأثير سلبي يتمثل في الحد من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، وتعود هذه النظرة السلبية إلى تعدد المستويات الإدارية مما يؤثر على كفاءة الاتصال داخل.

8- مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة

تنقسم إلى مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية كما يلي:

8-1- مؤشرات داخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها، ومنها:

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

المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.

المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.

التحكم في سبر الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلاً من تركيزها في يد شخص واحد.

المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.

تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد، وبالتالي ارتفاع مستويات أدائهم في العمل.

التأخر والغياب بين العاملين: يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الضائعة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات .

الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين داخل المنظمة مؤشراً هاماً في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

8-2- مؤشرات خارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن هذه المؤشرات:

إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمرجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع.

الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمرجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها ❖ .
حقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعدها على النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق اهدافها.

تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة .

التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا .

المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

القدرة على التكيف: ويقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغييرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

التطور: يتمثل في نمو المؤسسة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا وإدخال البرامج التدريبية للأفراد، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح أن هناك ترابط وتداخل بين المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يسهم في تحقيق مؤشر آخر فمثلا رضا العاملين قد يؤدي إلى تحسين الإنتاج ورفع جودته وبالتالي تحقيق الأرباح.

9-عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

يرتبط مفهوم الفعالية التنظيمية بمجموعة من العناصر والمؤشرات المتفاعلة فيما بينها، والتي تشمل جميع المكونات الصلبة والبيئية والأفراد كقطيعة تمثل التداخل بين تلك المكونات المتمثلة في الهيكل

التنظيمي والعناصر الثقافية، وفيما يأتي عرضٌ لهذه العناصر والمؤشرات التي يمكن أن نأخذها بعين الاعتبار في تحديد الفعالية التنظيمية¹.

9-1- الرضا عن العمل:

الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات أو حتى الإجازات فهو يرجع لقبول الإنسان الوظيفة كما هي، فالإنسان العامل قد يشعر بالارتياح نتيجة أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل وكذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء، كما أنّ الرضا الوظيفي يتوقف على عوامل متعددة تضمن طبيعة العمل، التعويضات وفرص الترقية والإشراف².

9-2- الإنتاجية:

غالباً ما يختلط مفهوم الإنتاجية بمفاهيم أخرى مثل الكفاءة والفاعلية، وهي مفاهيم يمكن تفهمها بسهولة في المنشآت ذات النشاط الاقتصادي والتجاري أكثر من المنشآت غير الربحية والتي يصعب فهمها دون الأخذ في الحسبان الآثار الاجتماعية والاقتصادية الناتجة عن نشاط المؤسسات بمعنى تناولها بشكل كلي وليس بشكل جزئي مع الأخذ في الاعتبار أنّ مفهوم الإنتاجية مركب ومتداخل تتفاعل المحددات فيما بينها وهي ذات طبيعة تفاعلية³.

9-3- تطوير اليد العاملة:

يقصد به عملية التكوين أو التدريب نظراً لما لهذه العملية من أثر على الأداء في ظل المتغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية، فالمؤسسة التي تهتم بتكوين العمال ورسكلتهم قصد تكييف مؤهلاتهم، لأنّ هذا الاهتمام يتولد عنه شعور الفرد بالاستقرار الوظيفي خاصة في حالة الأداء المتميز لهذا مقارنة بأفراد يعملون في مؤسسات لا وجود لتطوير الأيدي العاملة بها بأي طريقة.

¹ أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، "مدخل التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011، ص127.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005، ص64.

³ سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية "معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1984، ص31.

9-4- الاحتفاظ بالعمال:

إنّ الاحتفاظ بالعمالة أمر ضروري في حالات ومستغنى عنه في حالات، أمّا الحالة الأولى فهي حالة المؤسسات الكبرى ذات الحصة السوقية الأكبر والطلب على منتوجها الأجود فلا يليق بأن يكون معدل دوران العمالة مرتفع مهما كانت الأسباب لأن الفرد صاحب الخبرة والعارف بمجريات سير التنظيم يختلف عن الوافد والمستقطب الجديد والذي يخضع إلى فترة تجريبية حتى يتعود على الروتين ومنه على المؤسسة الحرص الدائم في المحافظة على عمالها، وأمّا الحالات الأخرى فهي عديدة نذكر منها حالة المؤسسة قيد التصفية أو الانحدار ممّا يجعل عمّالها أكثر عرضة للتسريح وبهذا ينتج حراكا مهني، وللمؤسسة الحق في تخفيف عبء وتكاليف قد تصرفها من أجل استيفاء المورد البشري دون القيام بعمليات إنتاجية تدر عليها بأرباح تساهم في خفض هذه التكاليف¹.

9-5- النمو أو التوسع:

إذا ما زاد حجم نشاط مؤسسة عادة يمكن أن تصنف استراتيجيتها بأنها استراتيجية نمو، وهذا إن دلّ على شيء فإنّما يدل على زيادة استثمار أرباحها وبالتالي فهناك تغيير على مستويات الإشراف، نظم العمل، والهيكل التنظيمي، فمثلاً عند زيادة بعض الأقسام فهذه الزيادة تؤثر على مدى فعالية المؤسسة في جميع الحالات ممّا جعلها تنتهج هذه الاستراتيجية التوسعية.

9-6- إدماج أهداف الأفراد في أهداف التنظيم:

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

¹ روبرت ماثيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، الطبعة 12، 2006، ص106.

9-7- الغياب عن العمل:

يعتبر التغيب أحد معايير دراسة الجو العام للعمال داخل المؤسسة، فالعمال يتغيبون لأسباب عديدة وفي بعض الحالات يكون التغيب إجبارياً، وتتبنى المؤسسات عادة سياسات معينة من شأنها السماح للعاملين بالغياب عن العمل في الحالات الاضطرارية لعدد محدد من الأيام سنوياً، ويرى العديد من الباحثين أو حتى العمال أنه لا يوجد دوافع حقيقية وراء الغياب عن العمل أو التأخر عنه، فالغياب عن العمل يعد من الأمور المكلفة للغاية فإذا افترضنا أنه لدينا وحدة إنتاجية يحتاج أداء العمل فيها إلى عشرة (10) عمال وكان أربعة من بين هؤلاء يتغيبون باستمرار فهذا يعني إما عدم إنجاز العمل أو وجوب تعيين أفراد إضافيين حتى تتمكن هذه الوحدة من إنجاز المهام المطلوبة في وقتها، وبالتالي فالمؤسسة التي يزيد بها معدلات الغياب عليها أن تبحث في السبب الذي يؤدي لهذه الظاهرة وغالباً ما توصلت بعض الدراسات أن العلة فيه هو عدم الرضا الوظيفي وقس على ذلك، وهذه الظاهرة ستؤثر كما أسلفنا عن الأداء المؤسسي، وبالتالي عن فعالية التنظيم في حالة عدم الاحتفاظ بالموارد البشري.

9-8- المساهمة وتقسيم النفوذ:

إن الحديث عن هذا العنصر يقودنا إلى استعراض أهمية المشاركة في اتخاذ القرار لماذا؟؛ لأنه وبكل بساطة هذه المشاركة ستحد وتقلل من الصراعات داخل المؤسسة فالقرار الجماعي يمثل انصياع القلة لهذا القرار وكذلك المناقشة تزيد من فعالية المشاركة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فتقسيم النفوذ يوحي بمبدأ التداول على السلطة وفتح قنوات الاتصال بأنواعها.

9-9- الولاء التنظيمي:

نظراً للدور الفعال الذي يلعبه الولاء التنظيمي في حياة التنظيمات حيث يؤثر في إنتاجية المؤسسة إما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، فإذا كان يتميز الأفراد بولاء تنظيمي مرتفع كانوا هم من يمثلون المؤسسة، أما إذا كان ولاؤهم منخفضاً فتجدهم يستنكرون ولا يحبون أن تذكر مؤسساتهم، وبالتالي فعلى المؤسسات تقوية الارتباط بينها وبين موظفيها لكي لا تفشل في تحقيق أهدافها.

إن فلول الولاء التنظيمي بصفة عامة دور في رفع الأداء مما يجعل الموظف أكثر رضا عن عمله لأن هناك علاقة بين الرضا عن العمل ودرجة الالتزام التنظيمي¹، وما الرضا الوظيفي إلا حافز يؤدي إلى رفع

¹ علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص308.

درجة فعالية المؤسسة خاصة في زيادة معدلات الإنتاج ومستوى جودتها، وكذلك فالولاء يحد من ظاهرتي دوران العمل والغياب عنه، وفي الأخير تحقيق الميزة التنافسية.

الهيكل التنظيمي المرن:

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من عدة عناصر أساسية (إدارة، أقسام متخصصة، أجهزة ومعدات، قوى بشرية ...) ، وهي تدار بنظام عمل يعبر عن السلوك التنظيمي للمؤسسة، وتكامل وتفاعل الأداء بين هذه العناصر هو الذي يؤدي إلى نجاحها في أداء واجباتها وتحقيق الأهداف المخططة، فإذا حدث خلل في هذه العلاقة نتيجة ضعف أحد هذه العناصر أو بعضها يؤدي ذلك إلى عدم كفاءة الأداء أو عدم فعالية المؤسسة مما ينتج عنه خسائر تؤثر سلباً على المؤسسة ولتفادي هذه المشاكل والخسائر تقوم المؤسسة باختيار هيكل تنظيمي مرن يعد من بين العناصر المهمة في تحقيق كل من الأهداف الاستراتيجية، التطوير، والإدارية في المؤسسة، وإنّ تحديد هذا الهيكل يسمح لها بإمكانية استثمار الطاقات المتاحة لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية.

9-10- ثقافة المؤسسة:

لقد دلت الدراسات التي قام بها الباحثون على ضرورة أن يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل وهي: الهيكل؛ الاستراتيجية؛ الموظفون؛ نمط الإدارة؛ الأنظمة؛ المهارات؛ القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية)، وقد خلصت إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيراتها على تحقيق الأداء المميز، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يأتي¹:

لقد تبين أن المؤسسات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المؤسسات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتجديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيه المكانة البورية في التعامل؛

تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الأداء؛

تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم واللغة المناسبة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمؤسسة؛

إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

¹ أحمد بوشمال، مرجع سابق، ص44.

يتضح مما سبق جليا أنّ الكثير من السمّات السابقة يمكن أن تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمؤسسة، إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية.

9-11- التكنولوجيا المتطورة:

إنّ الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في المؤسسة وخاصة منها تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا استخدام التكنولوجيا في ميادين أخرى كالتدريب والتعليم أمرا حتميا وكل منظمة تدمجه في استراتيجيتها مهما كلف الأمر، ومن هنا فإن ثورة المعلومات والمعلوماتية كانت بمثابة خطوة عظيمة في حياة المؤسسة، الأمر الذي زاد من كفاءة وفعالية الاتصال داخل وخارج هذه الأخيرة، وكذلك ربط مختلف أجزاء هيكلها التنظيمي.

9-12- البقاء والاستمرارية:

إنّ المؤسسات الناجحة هي التي ما زالت تمارس نشاطها، وعلى سبيل المثال الشركات الضخمة مثل: (Toyota) العالمية فبقاؤها مرهون بتوفر خصائص ومؤشرات الفعالية الاثني عشر التي ذكرناها، فهذا يؤدي بالمؤسسة بالمحافظة على حصتها السوقية من خلال رضا الزبائن وزيادة حجم المبيعات الذي تفرضه جودة المنتج، وهذا كلّهُ يضمن استقرار المؤسسة، ثم استمرارية نشاطها وفي النهاية البقاء.

10- معايير الفعالية التنظيمية، وأساليب قياسها.

سنقوم من خلال هذا المبحث بتقديم بعض وجهات النظر لمجموعة من المفكرين والمنظرين المرتبطة بتحديد معايير الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى توضيح لمختلف مستويات الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

10-1- معايير الفعالية التنظيمية.

للمعايير أهميتها في تقييم النتائج ومتابعة مدى تحقيق الأهداف من النواحي الكمية والنوعية، والمعايير هي مجموع القواعد وأنماط السلوك المتفق عليها من طرف أعضاء الجماعة أو على الأقل من طرف أغلبية أعضائها وذلك حتى يتسنى مراعاتها ومراقبة احترامها من طرف الجميع، فلهذا هناك مجموعة من المعايير المرتبطة بموضوع الفعالية التنظيمية والتي سنبرز أهمها وهذا طبعاً مع الأشخاص أو المفكرين الذين قاموا بتقديم هذه المعايير:

في هذا الإطار قدّم بارسونز - (Parsons) أربعة متطلبات وظيفية يتعين على كل مؤسسة مواجهتها إذا أرادت البقاء، ويمكن تلخيص هذه المتطلبات الأربعة في:

التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية، وإقامة علاقات إيجابية وطيبة معها، ويعبر هذا العنصر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية أو المادية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة، وحسب تعبير "بارسونز" فإنه يشير إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعمليات التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما تتطلبه المنظمة من مواد.

إنجاز أو تحقيق الأهداف: هو يشير هنا إلى حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، تلك الموارد التي أمكن تدبيرها بتطبيق مبدأ التكيف، ومن الواضح أن نجاح تحقيق الأهداف يتوقف قبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات، كما أنه من الواضح أن "بارسونز" قد أدخل في نطاق هذا المطلب عملية اتخاذ القرار في المؤسسة والعمليات المختلفة المنظمة لها.

التكامل: هو توافق العلاقات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنظمة الفرعية.

الاستقرار أو الكمون: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها، وهو يشير أيضاً إلى مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنظمة الفرعية للظروف السائدة في المؤسسة، ويرتبط مطلب الكمون أساساً بمشكلة التكامل الرأسي على العكس من مطلب التكامل الذي يشير إلى التماسك بين الوحدات أو الأنظمة الفرعية المتساوية.

كما يشير مطلب الكمون إلى مطلبين فرعيين أطلق "بارسونز" على الأول مطلب تدعيم النمط ويتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في المؤسسة والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجة عن نطاق المؤسسة، أما المطلب الفرعي الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها ويتحقق ذلك من خلال وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية.

هذا وقد أعطانا "كابلاو" من جهة أخرى نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المؤسسات حيث يبدو مختلفاً تماماً عن تلك النماذج السابقة، ويرتكز هذا النموذج على العناصر الأربعة الآتية:

الاستقرار: يمثل قدرة المؤسسة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها؛

التكامل: يعني قدرة المؤسسة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض؛

رغبة العاملين: تعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المؤسسة لحاجاتهم؛

التحصيل: هو النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ومختلف أنشطتها.

أما "دوبرين" (Debrine) فقد عرض أربعة عشر معياراً للفعالية، واستدلّ على هذا العدد الكبير بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاختصار على مقياس واحد لها، ومن هذه المعايير ما يأتي¹:

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 المؤسسة؛

انتظام العمالة؛

عُمر المؤسسة.

بالإضافة إلى ما تقدم يمكن أن نشير إلى أن هناك اهتماماً نظرياً وإمبيريقياً حديثاً لمسألة الفعالية، فهذا حدّد "سيلر" ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية التنظيمية وهي²:

الإنتاجية: تمثل استخدام العناصر المتاحة للمؤسسة بالشكل الاقتصادي الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

الرّضا: يمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات الأفراد العاملين.

التطوير: يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

¹ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998، ص21.

² عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007، ص67.

كما ذهب كل من "جورجو" و "ثاننبوم" إلى تحديد ثلاثة مقاييس أخرى مختلفة للفعالية تنحصر فيما يأتي:

الإنتاجية: مدى قدرة المؤسسة على إنتاج ما خططت له من قبل؛

المرونة: هي تعبير على قدرة المنظمة على مسايرة المستجدات والتأقلم مع الظروف الطارئة؛

غياب النزاع الداخلي: يرتبط بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة.

وإلى جانب هذا يعتقد "بريس" أنّ الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المؤسسة أن تنتجها، ولكنّه في الوقت نفسه يضع خمسة عوامل وسيطة تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المؤسسة، وتعتبر هذه العوامل مقومات أساسية للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهي تتمثل في:

الإنتاجية؛

اتساق السلوك؛

الروح المعنوية؛

التكيف؛

استقرار المؤسسة.

ومن جهتهما فقد استخدم كل من "لورش" و "موريس" معايير متنوعة للمقارنة بين المؤسسات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع طبقاً لمقاييس الإنتاج من حيث النوع والكمّ والتكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم، بينما وفي مجموعة مغايرة من مختبرات البحوث في عدد من المؤسسات استخدموا معايير أخرى تمثلت في عدد البحوث والكتب التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المؤسسة وخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى واقع عملي وكذا معيار الجدية والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

أمّا "هانت" فقد وضع أربعة معايير اعتقد أنّها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى المخرجات في محيط البيئة التي تتضمن متاعب ومعوقات، وهذه المعايير هي:

التحصيل: يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح و نصيب السوق والكفاءة وأيّ معيار آخر يقيس المخرجات.

التعاون: هو قدرة المؤسسة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.
النزاع: هو الداء الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهاً سلبياً لأداء المؤسسة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

إشباع الحاجات: يتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما:

4-1- مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية: مثل احترام النفس وإثبات الذات ومختلف العلاقات الاجتماعية؛

4-2- مدى إشباع الحاجات الأساسية: ومنها المادية والصحية وحاجات الأمان.

ويضيف "جيزون" وزميله عامل الوقت في النموذج الذي يصفونه للفعالية والذي يستخدمون فيه نظرية النظم، ويركزون على علاقة المؤسسة والبيئة، ويؤكدون على أن المقياس الأخير لفعالية المؤسسة هو الاستمرار والبقاء أي القدرة على ممارسة أعمالها وقبول المجتمع لها على المدى الطويل، ويكمل هذا المقياس الطويل الأجل مقاييس أخرى قصيرة ومتوسطة الأجل.

فالأولى هي الإنتاج والكفاءة والرضا، أما الثانية فهي التكيف والتطوير.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوى، ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواء حدث داخل المؤسسة أو خارجها في البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، أما التطوير فهو زيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين ولكن لغيرهم أيضاً¹.

وكتوجه آخر وأخير نختاره ذلك الذي توصل إليه (Campbell. P) من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معياراً استخدمها لقياس الفعالية التنظيمية، وهذه المعايير هي²:

¹ عبد العزيز شنيق، نفس المرجع السابق، ص 69.

² عبد الوهاب سويس، الفعالية التنظيمية "تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة"، مرجع سابق،

الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين هم على علاقة بالمؤسسة؛

الإنتاجية: تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط؛

مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط؛

الربحية: هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف؛

الجودة: ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن؛

حوادث العمل: تقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية؛

النمو: نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات، وعدد الابتكارات؛

معدل التغيب: يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر؛

دوران العمل: يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلّوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي؛

الرضا الوظيفي: يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم؛

التحفيز والدافعية: تتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة؛

الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء؛

الرقابة: هي التي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛

تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعّالة؛

المرونة والتكيف: تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة؛

من خلال كل هذه المقاييس المعروضة يتضح لنا مدى الاختلاف والتوسع في عرض هذه المقاييس، مما يجعلنا نقول أن بعضا من هذه المقاييس هي نتاج طبيعة التنظيم ذاته بيروقراطيا كان أو إنتاجيا أو خدميا إنما هي نتاج خصائص التنظيم ذاته كتنظيم ونتاج البيئة الاجتماعية و الثقافية والنظام القيمي السائد.

هذا ما يجعلنا نقول أن الفعالية تبقى نسبية إلى حد ما في تحقيقها ونسبية في معاييرها إذ أن هناك بصفة عامة نوعان من المعايير الأولى خاصة بطبيعة نشاط التنظيم وخصائصه المختلفة، وهو ما يظهر في الجوانب التقنية والقانونية ونظم التسيير وغيرها، والثانية تلك التي قد يتفق عليها العاملون في أثناء عملية التفاعل ونمو هذه القيم من خلال العلاقات الاجتماعية فيما بينهم¹.

¹ ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005، ص39.

خلاصة الفصل.

يتّضح ممّا سبق مناقشته حول الفعالية التنظيمية، خاصة من حيث: تعدد التعاريف، تعدد معاييرها، مستوياتها، تعدد النظريات المتعلقة بدراسة التنظيمات... إلخ، إلّا أنّ الكل يصب في اهتمام واحد وهو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة وفي جميع الاتجاهات، فالمؤسسة التي تهتم بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية لعمالها في نفس الوقت ودون المساس بالأهداف التي وجدت من أجلها كما سبق وأن ذكرنا، هي حتماً مؤسسة تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، وهكذا...

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2 - المنهج المستخدم

3-أدوات المستخدمة في الدراسة

4 - عينة الدراسة وكيفية اختيارها

5- المحور الأول: البيانات الشخصية.

6- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرض العامة

7- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرض الأولى

8- عرض وتحليل ومناقشة نتائج الفرض الثانية

الاستنتاج العام

الخاتمة

تمهيد :

يتوقف نجاح أي بحث علمي على الطريقة المنهجية المستعملة في جميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة ويتعلق ذلك اساسا على المنهج المستخدم والأدوات والتقنيات المستعملة بالإضافة الى التحديد الدقيق لمجالات الدراسة والعينة .

1- مجالات الدراسة

أ/المجال المكاني:

أجريت الدراسة بولاية الاغواط وبالضبط في عاصمة الولاية أي ببلدية الاغواط .

-هيئات البلدية :

-هيئة المجلس الشعبي البلدي :

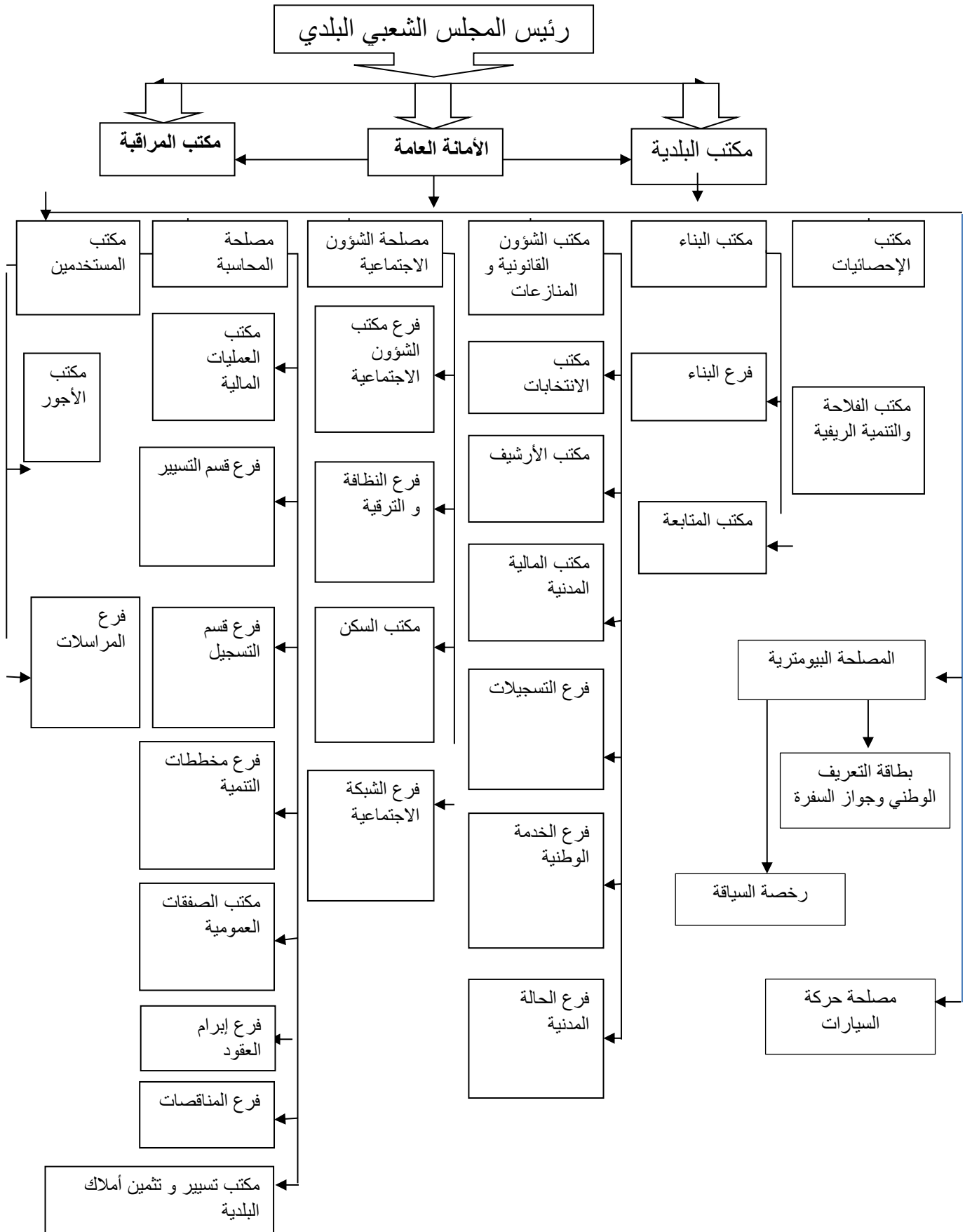
يجتمع هذا المجلس في دورة عادية كل ثلاث أشهر و في دورة غير عادية إذا اقتضت الضرورة وذلك تحت أمر رئيسه أو 3 أعضائه أو من الوالي ومن اختصاصات هذه الهيئة .

تقوم باعداد الميزانية ويتولى تنفيذها بأمر من رئيسها، بدون نقاط مدرجة في جدول الأعمال ويمكنه إدراج نقاط جديدة في جدول الأعمال الذي يضم كل الأعمال التي تخص البلدية .

-رئيس المجلس الشعبي البلدي :

يعين من بين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد ، و يساعده في عمله نائب أو عدة نواب من 02 إلى 06 نواب و هذا يرجع حسب عدد المنتخبين كما جاء في المادة 50 من قانون البلدية . إن لرئيس المجلس الشعبي البلدي دورا هاما جدا في تسيير مالية البلدية فهو الذي يعد الميزانية الأولية و الإضافية إلى جانب الحسابات الإدارية فهو يقوم بتنفيذ كل قرارات المجلس الشعبي البلدي .

الهيكل التنظيمي لبلدية الأغواط



5) مصالح البلدية :

1-لمحة عن مصلحة المالية و المحاسبة : تنقسم المصلحة إلى 3 مكاتب

1-1 مكتب العمليات المالية :تنسيق كل عمليات المحاسبة و تنفيذها

1-2- فرع قسم التسيير: معالجة العمليات المالية بقسم التسيير من الميزانية

1-3- فرع قسم التجهيز : معالجة العمليات المالية بقسم التجهيز من الميزانية

1-4- فرع مخططات التنمية : معالجة العمليات المالية للمشاريع المتعلقة بمخططات تنمية البلدية

2-مكتب الصفقات العمومية : معالجة و إعداد كل الإجراءات المتعلقة بإبرام الصفقات و الاتفاقيات

الخاصة بالبلدية

2-1- فرع إبرام العقود : إعداد وثائق الصفقات و الاتفاقيات

2-2- فرع المناقصات : إعداد الإعلانات و أوامر العمل و تحضير أعمال الصفقات

3-مكتب تسيير و تامين الأملاك : و هو مكتب محل الدراسة و فيه أداة تسيير أملاك البلدية الثابتة و

المنقولة و يتم استعمالها استعمالا جيدا

2- مصلحة الموارد البشرية : تنقسم إلى مكتبين :

1-مكتب المستخدمين : تسيير الموارد البشرية للبلدية وتنظيم الحركة الإدارية للموظفين و العمال

1-1- فرع مستخدمي الحراسة و الأمن : تسيير الحركة الإدارية لمستخدمي الحر

ترتيب ملفات المستخدمين و إعدادها و برمجة حركة الترقية ، عن طريق المسابقات و التكوين و كل

الترقيات المتعلقة بذلك

2- مكتب الأجور : إعداد أجور المستخدمين بالبلدية .

2-1- فرع المراسلات الاجتماعية :انجاز مهام الوساطة بين الموظفين و العمال و هيئات الحماية

الاجتماعية للمستخدمين

3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تنقسم إلى

1-مكتب الشؤون الاجتماعية : معالجة ملفات المواطنين من ذوي الحالات الاجتماعية ، المعاقين ،و

إعادة قوائم الحجاجالخ

2-مكتب الوقاية والنظافة العمومية :المعالجة الدورية المستمرة للمظاهر المتعلقة بسلامة المحيط و نظافته

2-1-فرع النظافة وترقية المحيط: تدخل لضمان نظافة المحيط بالوسط العمراني بكل جوانبه و تقديم الاقتراحات لترقية المحيط.

3-مكتب السكن: معالجة ملفات المواطنين المتعلقة بالسكن حسب البرامج و إعدادها للدراسة ثم إعداد قوائم حسب قرارات اللجنة .

3-1-فرع تسيير ملفات السكن الاجتماعي : معالجة ملفات السكن الاجتماعي .

3-2-فرع الحالات الاجتماعية وبرامج السكن : معالجة ملفات السكن لمساهمي و طلبات قطع الأراضي.....الخ

3-3-فرع الشبكة الاجتماعية : تسيير ملفات المواطنين لإجراءات التوظيف ضمن الشبكة الاجتماعية.

4-مصلحة التنشيط الاقتصادي والإحصائيات: هي مصلحة تقوم بعدة نشاطات ولديها عدة مهام وتستقبل العديد من المواطنين وتتكون من ثلاث مكاتب وفرع واحد :

4-1-مكتب التنشيط الاقتصادي: مراقبة أسواق البلدية و تنشيط الحركة التجارية بها وتنظيم النشاطات الحرفية .

4-2-مكتب الإحصائيات: يقوم بإعداد الجداول العامة للإحصائيات المتعلقة بحركة السكان والاقتصاد والثقافة والعمران والتنمية بالبلدية .

4-3- مكتب الفلاحة والتنمية الريفية : تنظم عمليات الاستفادة الفلاحية وإعداد القوائم المتعلقة بها .

*فرع الترقية وحماية البيئة : تطوير وحماية الوسط البيئي بالنسيج الحضاري والريفي.

5-مصلحة البناء والتعمير التقنيين :تنقسم إلى مكتبين :

1-مكتب البناء والتعمير : معالجة الملفات المتعلقة بإعداد رخص البناء و التجزئة والهدم و استعمال الطرقات و التدخل على مستوى الشبكات .

1-1- فرع البناء : إعداد رخص البناء و التجزئة و الهدم .

1-2-فرع الطرقات و الشبكات : إعداد رخص استخدام الطرقات و التدخل على الشبكات.

1-3-فرع التعمير : التكفل بالدراسات والمخططات و متابعتها .

2-مكتب المتابعة التقنية : المتابعة التقنية لمشاريع البلدية و مراقبة سلامة انجازها .

2-1- فرع الرسم طوبوغرافيا : إعداد مخططات

6- مصلحة التنظيم و الشؤون القانونية : و تنقسم إلى :

- 1- مكتب الشؤون القانونية و المنازعات : معالجة ملفات النزاعات مع الغير و السهر على توافق قرارات البلدية مع التنظيمات و القوانين المعمول بها .
- 2- مكتب الأمن العام و النقل : إعداد الوثائق المتعلقة بحركة المركبات و تنقلها عبر التراب البلدي .
- 3- مكتب الانتخابات : إعداد القوائم الانتخابية و تجديدها و تحضير الوثائق المتعلقة بعملية الاقتراع .
- 4- مكتب الأرشيف جمع ومعالجة و صيانة وتنسيق الوثائق الأرشفية للبلدية .
- 5- مكتب الحالة المدنية : إعداد ومراقبة وتنظيم سجلات الحالة المدنية و الحركة الاجتماعية للمواطنين.

- 5-1- فرع التسجيلات: انجاز كل عمليات التسجيل بدفاتر الحالة المدنية ولادة الخ .
- 5-2- فرع تسليم الوثائق: متابعة و مراقبة التجانس و مطابقة الوثائق الصادرة عن البلدية مع دفاتر و سجلات الحالة المدنية .
- 5-3- فرع الخدمة الوطنية: إعداد القوائم للشباب المجندين في إطار الخدمة الوطنية .
- 5-4- فرع الحالة المدنية: استخراج وثائق الحالة المدنية
- (7) **الهيكل التنظيمي** : يقصد بالهيكل التنظيمي أنه عبارة عن مجموعة من المكاتب أو المصالح مرتبطة فيمل بينها ارتباطا متناسقا يكون حسب التدرج الوظيفي و كذا نوع العمل سواء كان نظري أو عملي و يرمز للمكاتب على شكل مستطيلات و الارتباط على شكل أسهم

2 - المنهج المستخدم:

من الأمور المتعارف عليها أن منهج الدراسة يتحدد وفقا لطبيعة الموضوع المراد دراسته، وكما هو معروف أيضا أن المنهج: " هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة و للإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق و طرق اكتشافها".⁽¹⁾

(1) محمد شفيق ، البحث العلمي - الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ،

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته والمتمثل في الصراع التنظيمي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، فقد اقتضى من دراسة واقع الظاهرة ومعالجتها وتشخيص مؤشراتهما، مستعملين في ذلك المنهج المسح الشامل .

ب /المجال الزمني :

ويقصد به المدة الزمنية المستغرقة في إجراء الدراسة الميدانية من بداية الدراسة الاستطلاعية الى غاية نهاية الدراسة، وبدأ المجال الزمني لدراسة بداية من شهر أفريل 2021 حيث تم الشروع في الجانب النظري ، بعد صياغة إشكالية الدراسة والفرضيات .

أما الجانب الميداني فتم الشروع فيه بداية شهر أفريل 2021 حيث تم تحضير الاستمارة، واختيار العينة ومواصفاتها، لتستمر الدراسة الى بداية شهر ماي اين تم الانتهاء من الدراسة

ج /المجال البشري : ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لدارستنا حيث اعتمدت الدراسة على عمال بلدية الاغواط بالأغواط

3-أدوات المستخدمة في الدراسة:

إن اختيار الباحث لأدوات جمع البيانات، يتوقف على العديد من العوامل، فطبيعة المشكلة والفروض تتحكمان في عملية اختيار الأدوات، ولا يكفي أن يتقن الباحث طريقة واحدة لجمع البيانات، ولكن يجب أن يلم إلماما كافيا بالأدوات المختلفة لجمع البيانات، الأمر الذي يمكنه من تقييمها لاختيار أكثرها مناسبة لطبيعة بحثه.

لقد اعتمدنا في هذه الدراسة على بعض الأدوات المنهجية، التي تتكامل فيما بينها للحصول على معلومات دقيقة، فمن بين هذه الأدوات.

- الاستمارة:

تعتبر الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جميع البيانات الخاصة في العلوم الاجتماعية، و يمكن التعبير عنها بأنها عبارة عن: دليل يضمن مجموعة من الأسئلة توجه للمبحوثين وذلك بهدف الحصول على بيانات التي تخدم الموضوع، بالإضافة إلى كون الاستمارة أداة من أدوات جمع البيانات فهي:

"تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنة رقمية" (1)

وقد قمنا بتعديل الاستمارة بعد تحكيمها وتصحيحها من طرف المشرف، حيث أبدى ملاحظاته ورأيه، خاصة في صياغة بعض العبارات وإضافة بعض الأسئلة التي تتلائم مع قياس الاتجاه.

وقد تم ارسال الاستمارات توافقا مع الفرضيات المطروحة، حيث احتوى على محاور التالية:

المحور الأول: البيانات الشخصية

المحور الثاني: يؤثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين في بلدية الاغواط

المحور الثالث: يساهم الصراع التنظيمي رفع كفاية العاملين ومنه تحقيق زيادة فعالية المنظمة بلدية الأغواط.

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها :

تعتبر العينة أهم خطوة للباحث، حيث يفترض أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس، لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقرب أكثر للواقع، ويقصد بعينة البحث "مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر، وهي جزء منه، نقوم بدراستها لتمكينها من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله، ويمكن تعميم هذه النتائج عليه" (2).

4-1- العينة وكيفية اختيارها.

ليس من السهل عادة عند القيام بدراسة مشكل معين في المجتمع أن يقوم الباحث بإجراء دراسته على كل أفراد المجتمع نظراً لمحدودية الزمن والإمكانات المادية والبشرية المتوفرة لديه، لهذا يلجأ الباحث إلى أسلوب أخذ العينات من المجتمع الأصلي بحيث يتمكن من أخذ صورة مصغرة عنه باعتبار أن

(1) مورييس أنجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر ، 2006، ص204.

² إحسان محمد الحسن ، مرجع سابق، ص9.

العينة هي وحدة إحصائية تكون ممثلة للمجتمع الأصلي، يتم الحصول عليها بطرق مختلفة¹، فقد قدرنا حجم العينة بـ (30 مبحوثاً).

وفقاً لاعتمادنا على العينة القصدية وهي العينة التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص والمميزات في أولئك الأفراد دون غيره لكون تلك الخصائص من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توفر البيانات اللازمة للدراسة على فئة محددة من المجتمع الدراسة الأصلي².

لقد قمنا بتوزيع (37) استمارة بحث على مختلف الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة، هذا ولقد تعمدنا توزيع هذه الكمية التي تفوق العدد الحقيقي لعينة البحث؛ آخذين بنظر الاعتبار تلك الاستثمارات التي لا يمكننا استرجاعها فيما بعد، وهذا بحكم التجربة المستخلصة من البحوث التي أجريناها سابقاً، وهو ما كان فعلاً عند قيامنا بجمع استمارات البحث الموزعة بعد مدة زمنية فاقت العشرة أيام بعد استرجاعنا للاستمارات السابقة إلا أننا لم نقم استرجاع بسبعة استمارات (07)، قمنا بمراجعتها بتحليل محتواها، ثم قمنا بتفريغها في جدول الفرز المسطح، أين قمنا بعملية الفرز والترميز حتى نتمكن من ترتيب وتصنيف المعطيات الخام المحتواة في هذه الاستثمارات؛ وفي الأخير بعد تنظيمنا للمعطيات قمنا بوضعها في جداول إحصائية وذلك بتبويبها.

لتحليل المعلومات والمعطيات المتحصّل عليها من خلال الدراسة الميدانية اعتمدنا على أسلوبين للتحليل وهما التحليل الكيفي للمعطيات والتحليل الكمي لها.

5-2- خصائص العينة.

من خلال البيانات التي تحصلنا عليها حول الخصائص الفردية والاجتماعية والمهنية للمبحوثين، تم تحديد ملامح مجتمع البحث مجال الدراسة في حدود المعطيات الموضوعية التي تم الحصول عليها عن طريق الاستثمارات.

¹ على غربي، بلقاسم سلاطينية وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002، ص 127.

² - كامل محمد المغربي، أساليب البحث العلمي للعلوم الإنسانية، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 121.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.

السن	التكرارات	النسبة (%)
من 21 إلى 30 سنة	10	33,3%
من 31 إلى 40 سنة	12	40,0%
أكبر من 41 سنة	8	26,7%
المجموع	30	100,0%

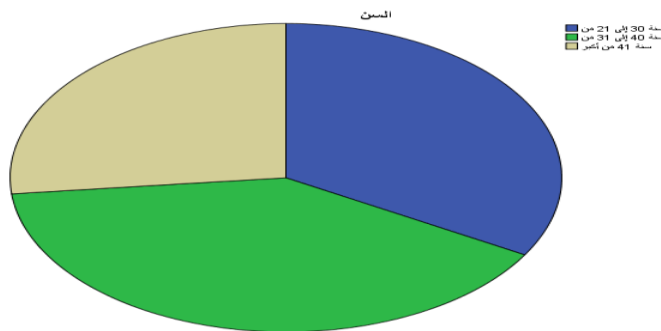
القراءة الاحصائية :

يتضح لنا من معطيات الجدول المتعلقة بالسن مقدره 40 % تمثل الفئة العمرية بين 31 ونسبة 33,3 % وتمثل السن بين 21 الى 30 سنة أما الفئة الأخيرة فمتمثلة 26,7 % أكبر من 41 سنة بمقاربة نسبة الفئات الثلاث أن العينة فنية لجميع النسب (33,3% و 40%) مقارنة بنسبه 26,7 مما يفسر بأن هذا التوازن الطبيعي بين الفئات عمرية داخل المؤسسة محل الدراسة لبلديه الاغواط

التحليل السوسولوجي:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن السن العقد الثالث هو المسيطر على المؤسسة مما يعطي فعالية للبلدية.

شكل رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن



الجدول رقم (02): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة (%)
ذكر	17	56,7%
أنثى	13	43,3%
المجموع	30	100,0%

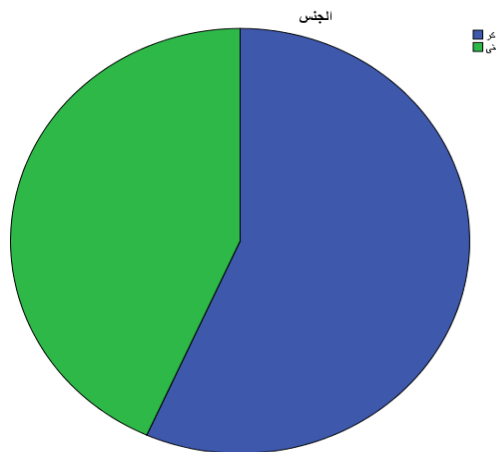
القراءة الاحصائية :

يتضح لنا معطيات الجدول أن معظم أفراد العينة البحث فئة الذكور المقدره نسبتهم 56,7 % بحكم ان مؤسسه البلدية اطار خدماتي يستقطب عامه الشعب يكون العنصر الذكري أكثر تواجدا أما العامل الثاني فهو قدرة الرجل على الصبر ومتابعة عوام الشعب وهي قدرة فطرية خاصة في مثل هذا الجانب رغم أن هذا لا يستبعد قدرات الاناث في مثل هذا المجال والتي جاءت نسبتهم مقدره 43,3 % ربما بحكم تقارب النسب يخلق هذا انعكاسا في إداء حسب العمال داخل دائرة هذه المؤسسة.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن الصراع يقل بين الذكور والإناث وربما يكون بين الذكور وجنسه أو الأناس فيما بينهم .

شكل رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس



الجدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة (%)
أعزب	11	36,7%
متزوج	17	56,7%
مطلق	1	3,3%
أرمل	1	3,3%
المجموع	30	100,0%

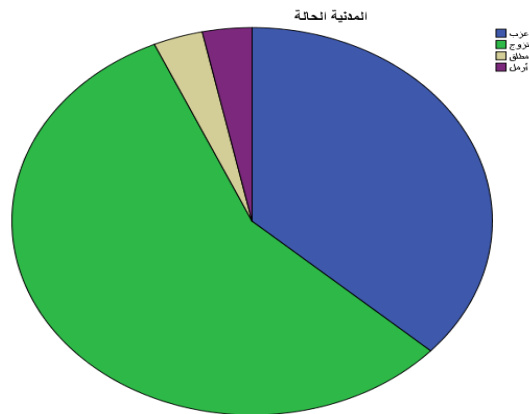
القراءة الاحصائية :

بقراءة معطيات الجدول الخاصة بمتغير الحالة مدنيه أن النسبة الغالبة هي افراد العينة المتزوجون بنسبه 56,7 % ثم تليها نسبة الحالة المدنية ثم تليها الحالة المدنية الاعزب بالنسبة 36.7% وبجمعها مقارنة بالحالات الباقية المتمثلة في ومطلق وارمل نستنتج ان افراد العينة القرار خارج دائرة عملهم.

التحليل السوسيولوجي:

ومن النتائج المعروضة في الجدول يمكننا أداء العمال في البلدية ذو فاعلية ومسؤولية باعتبار أن أغلب العمال متزوجون لديهم مسؤوليات عائلية .

شكل رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب متغير الحالة المدنية.



الجدول رقم (04): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
20,0%	6	متوسط
53,3%	16	ثانوي
26,7%	8	جامعي
100,0%	30	المجموع

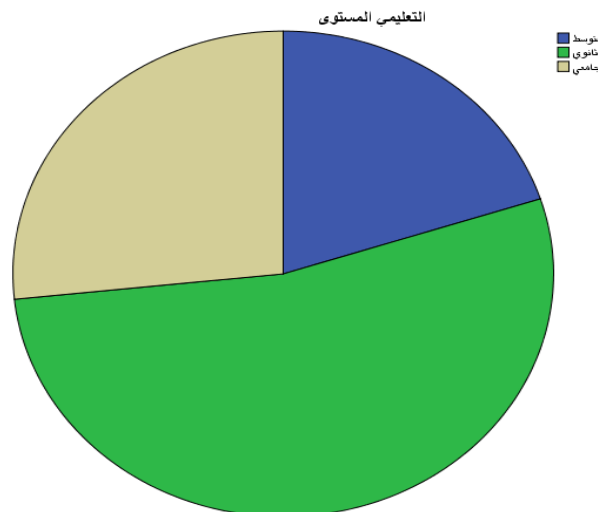
القراءة الاحصائية :

بقراءة المعطيات الجدول الخاصة بالمستوى التعليمي أن الفئة الغالبة هم من ذوي المستوى الثانوي بالنسبة 53.3 % تاريخ نسبه 26,7 %

التحليل السوسولوجي:

وهذا يدل على أن شروط التوظيف أن يكون الموظف ليس بالضرورة على شهاده جامعيه ضمن تخصصات معينة تخدم المؤسسة خدماتية كالبديية في حين نلاحظ تراجع نسبة المستوى التعليمي "المتوسط" والتي ربما تمثل الدافعات الاولى للموظفين

شكل رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



الجدول رقم (05): يوضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة.

الأجر	التكرارات	النسبة (%)
دج (18000-25000)	24	80,0%
دج (25000-40000)	6	20,0%
المجموع	30	100,0%

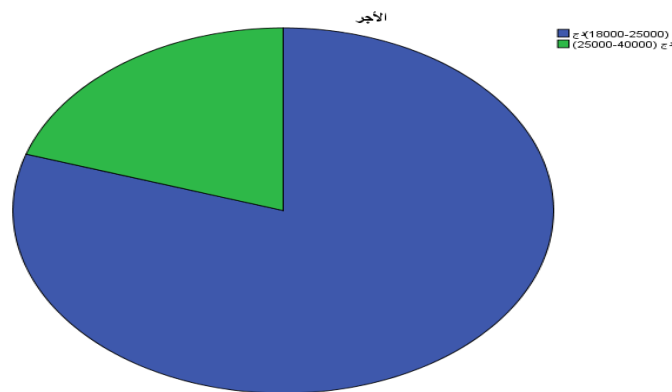
القراءة الاحصائية :

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 80 % تعزى نقص دخل الفرد داخل المؤسسة البلدية والمقدرة ما بين (25000 الى 1800 دج) وهذا بالكاد يعبر عن الاجر القاعدي في بعض المؤسسات في حين أن نسبة 20% عبرت عن أفراد الذين يتقاضون ما بين (25000 و 40000 دج) وهذا ما يحدث سلوكا مغايرا لدى أصحاب الدخل الغالب ضعيف أحد أشكال الرئيسية لتفاعل الناتج بين الداخلين المتعارضين.

التحليل السوسيولوجيا:

وهذا يدل أن هناك اختلاف بين العمال حسب الدرجة والتصنيف داخل المؤسسة فلكل لدرجة أجر حسب القانون المعمول به في درجات الأجر.

شكل رقم (13): يوضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة.



الجدول رقم (06): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسبة (%)
أقل من 5 سنوات	6	20,0%
من 5 إلى 10 سنوات	17	56,7%
أكثر من 10 سنوات	7	23,3%
المجموع	30	100,0%

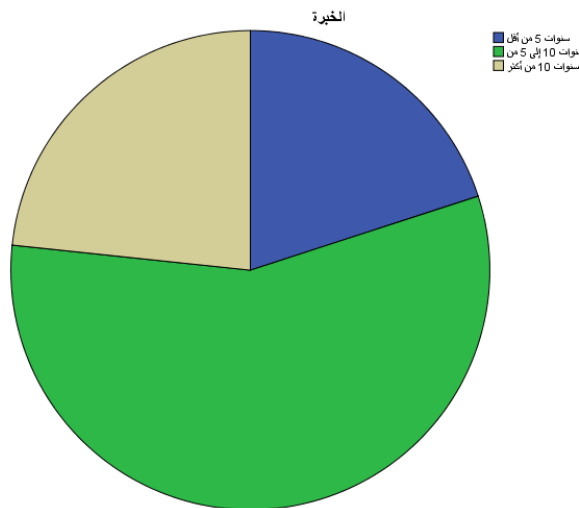
القراءة الاحصائية :

يتضح من نتائج الجدول على نسبه في مؤشر 56,7% من 5 الى 10 سنوات تليها نسبة أكثر من 10 سنوات بي 23,3% وفي الاخير نسبة 20% لأقل من 5 سنوات خبره

التحليل السوسيولوجي:

وهذا يدل أن هناك تناسب بين الفئات ما يحافظ على التناغم فكلما انسحبت فئة بالأقدمية معينه تعوضها فيها فئة اخرى قد اكتسبت الخبرة منها مما يجعل أفراد العينة يتبادلون الخبرات أثناء الأداء العملي في الميدان.

الشكل رقم (14): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة



1- عرض وتحليل الفرضية الأولى

نص الفرضية: يؤثر الصراع التنظيمي على فاعلية التنظيمية للمؤسسة ببلدية الأغواط.

الجدول رقم (07): يوضح العلاقة بين الجنس والخبرة.

الجنس		الخبرة				المجموع	
		أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات			
ذكر	3	10%	10	33.3%	4	17	56.66%
أنثى	3	10%	7	23.3%	3	13	43.33%
المجموع	6	20%	17	56.6%	7	30	100,0%

القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا الجنس ذكر هو النسبة الغالبة في الخبرة هي 33.3 % من 5 الى 10 سنوات في حين نسبة 13,3% الخبرة أكثر عشر سنوات أما نسبة 10 % فقد مثلت الخبرة لأقل من 5 سنوات أما فيما يخص الجنس أنثى فكانت الخبرة الغالبة من نفس عدد سنوات فئة الذكور فكانت 23,3 % تعبر عن الخبرة من 5 الى 10 سنوات ثم تليها نسبة 10 لكلا من أقل خمس سنوات وأكثر من 10 سنوات وهذا أن ما يدل ان غالبية الجنسين في العينة تتراوح خبرتهم ما بين خمس سنوات الى 10 سنوات.

التحليل السوسيولوجي:

نلاحظ من خلال النتائج أن الذكور الذين لديهم خبرة خمس سنوات إلى عشرة هم المسيطرين على العمال بحيث أن لديهم دور أساسي وهدف أولي في البلدية ولديهم اتجاهات خاصة مما يعنى الصراع التنظيمي لا يؤثر على فاعليتهم التنظيمية.

1- عرض وتحليل البيانات نتائج الفرضية الثانية

نص الفرضية: " الصراع التنظيمي وأثره على رضا العاملين في بلدية الأغواط".

الجدول رقم (08): يوضح الخلافات في محيط العمل.

توجد خلافات في محيط عملك	التكرارات	النسبة (%)
نعم	7	23,3%
لا	23	76,7%
المجموع	30	100,0%

القراءة الإحصائية :

فيما تمثله أفراد العائلة في الجدول أعلاه نجد أنه لا توجد خلافات في محيط العمل بالمؤسسة البلدية ونسبة 76,7% تؤكد هذا مقارنه بنسبه 23.7%

التحليل السوسيولوجي:

يعني أن هناك خلافات وهذه النسب تعبر عن الاستقرار بين العمال وكذا عدم وجود خصام أو تضارب في المصالح والآراء يفسر أيضا أن الصراع لا يؤثر على رضا العاملين في بلدية.

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة	التكرارات	النسبة (%)
عمومية	28	93,3%
بيومترية	2	6,7%
المجموع	30	100,0%

القراءة الإحصائية

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة أفراد العينة في الخدمات التي تقدمها المؤسسة أن أعلى نسبة هي 93.3% خدمات عمومية وتليها نسبة 6.7% خدمات بيومترية.

التحليل السوسيولوجي:

من خلال النسب المبينة أعلاه يعني أن البلدية تقدم خدمات عمومية وبيومترية بمعنى أن عمال البلدية يتعاملون مع الشعب فهو يولد ضغط مهني ونفسي بالنسبة للعمال فيحدث ارهاق وتوتر بين العاملين .

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة العلاقة مع المسؤول المباشر على العمل.

علاقاتك عموماً مع المسؤول المباشر على العمل	التكرارات	النسبة (%)
جيدة	27	90,0%
عادية	3	10,0%
المجموع	30	100,0

القراءة الاحصائية :

من الواضح الجدول أعلاه أن العلاقة الجيدة بين أفراد العينة والمسؤول المباشر ونسبته 90 % تؤكد ذلك على عكس الأجابة الضئيلة لبقية المبحوثين مقداره 10%

التحليل السوسيولوجي:

وفقاً لنظريه الصراع التي وضعها كارل ماركس أن المجتمع في حالة صراع دائم المنافسة على الموارد المحدودة وتؤكد أن النظام الاجتماعي يطبق من خلال الهيمنة والقوة ووفقاً مما ذكرت فأن المسؤولين في هذه المؤسسة يفتدون نظرية ويشكلون الصراع مع بقية العمال من أجل مصالح الشخصية وهو ما يؤكد ان المسؤولين لا يخضعون للطبقة العاملة كذلك لمصالحهم لكن يبين هذا وذلك يجب القول بأن هاته المؤسسة لا تستدعي صراع بين أفرادها لأنها في المجمل تسعى لإبراز خدماتها لجموع الشعب فيما يخص حيزها

وربما تكون هناك قراءة أخرى حسب اجابة المبحوثين تقول بأن المسؤول ينتفع من العمال وهو ما يعتمدونه في المحافظة على سلطتهم من خلال أنهم لا يبرزون الصراع.

الجدول رقم (11): يوضح التعاون بين المرؤوسين والرؤساء داخل المؤسسة.

التعاون بين المرؤوسين والرؤساء داخل مؤسستهم	التكرارات	النسبة (%)
نعم	28	93,3%
لا	2	6,7 %
المجموع	30	100,0

القراءة الاحصائية :

من خلال إجابته المبحوثين في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 93,3 % هي النسبة الغالبة من حيث أن هناك تعاون بين المرؤوسين والرؤساء مقارنة المبحوثين القدرة ب 6,7 %

التحليل السوسيولوجي:

وهذا انما يدل على ان هناك نوع في التوازن والتناغم بين الرئيسين المرؤوسين داخل المؤسسة البلدية وهنا يغيب الصراع نتيجة وحدة مصالح أقطاب المؤسسة وفي مثل هذه الوضعية يمكن القول أن العمال خرجوا من منطق الصراع إلى المنطق التناغم أو أن التعارض في حدي ذاته بينهم لم يعد ظاهره سلبية أصبح سهل التحكم فيه.

الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين أسباب نشوء الصراعات وبين من تحدث.

		أسباب نشوء الصراعات في نظرك				
المجموع		الذين لم يجيبوا		الذين أجابوا		طبيعة الخلافات
2	6.66%	2	6.6%	0	0,0%	ذكور / ذكور
5	16.66%	3	10%	2	6.6%	ذكور / إناث
23	76.6%	3	10%	20	66.6%	إناث / إناث
30	100,0%	8	26.6%	22	83.2%	المجموع

القراءة الاحصائية :

من خلال إجابة المبحوثين نجد نسبة 66,6% من الذين أجابوا والذين لم يجيبوا والمقدرة نسبتهم 10 % قد قالوا أن طبيعة الخلاف كان إناث إناث في حين أن نسبة 6.6% كان خلاف لذكور إناث بينما انعدمت طبيعة الخلاف ذكور ذكور وفيه نجد أن غالبية المبحوثين لم يجيبوا عن أسباب نشوء الصراع وبين إنما أن يحدث دائما يدل على الاستقرار داخل هذه المؤسسة.

التحليل السيسولوجي:

من خلال الجدول نرى بأن الخلافات أو الصراعات تحدث بين الإناث وفيه نجد أن غالبية المبحوثين لم يجيبوا أن أسباب نشوء الصراع بينما تحدث وهذا إنما يدل على الاستقرار على المؤسسة. وعدم وجود صراعات بينهم وانما لديهم فعالية في التنظيم والوصول إلى أبعد رقي .

الجدول رقم (13): يوضح طبيعة علاقة العمال بالمسؤول المباشر حسب متغير الجنس.

		طبيعة علاقة العمال بالمسؤول المباشر				
المجموع		عادية		جيدة		الجنس
17	56.66%	2	6.7%	15	50%	ذكر
13	43.33%	1	3.3%	12	40%	أنثى
30	100,0%	3	10,0%	27	90,0%	المجموع

القراءة الاحصائية :

أظهرت نتائج الجدول من خلال أن طبيعة علاقته العمال بالمسؤول مباشر كانت كتالي سجلت 56,66 % اجابات من جنس الذكر علاقتهم جيدة بنسبة 50% مقارنة بإجابات المبحوثين من جنس انثى المقدرة ب 40 % من مجموع النسبة 90 % علاقته العمال الجيدة بالعمال في حين أن 10 % من مجموع العمال قالوا أن علاقتهم عادية بالمسؤول المباشر فيها 6,7% من جنس الذكر و 53,3 % من الجنس الانثى.

التحليل السيسولوجي:

ربما يعود هذا الشعور بالتساوي بين العمال والمسؤول المباشر في محيط علاقتهم فهم بهذا لا يفقدون حسب الإجابات الجانب الانساني في إطار عملهم وهنا تظهر طبيعة العلاقة الموسومة بالود هدفها الأساسي هو الديمومة هنا كذلك تتخط المؤسسة مسببات الصراع التنظيمي كالفهم الجيد لطبيعة العمل الوظيفي وطريقة التواصل إذن وحسب إجابة المبحوثين فان بيئة العمل الوظيفي التنظيمي في المؤسسة بلديه الاغواط تكاد تتعدم فرصه الصراع.

الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين طبيعة مهام العمال مع مدى تحقيقهم لأهدافهم.

		طبيعة مهامك العمال داخل المؤسسة مع قدرات العامل				
المجموع		لا		نعم		مدى تحقيق العامل لأهدافه داخل المؤسسة
2	6.66%	0	0,0%	2	6.6%	نعم
28	93.33%	24	80.0%	4	13.3%	لا
30	100,0%	24	80,0%	6	20,0%	المجموع

القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول الأعلى يتبين أن النسبة الغالبة هي لمدى تحقيق عامل لأهدافه داخل المؤسسة مقدرة بنسبه 93,33 % فهم يقرون حسب الإجابة أن طبيعة مهامهم لا تتناسب وقدراتهم بنسبة 80 % من النسبة أعلاها في حين أن 6,66 % من مجموع المبحوثين رأوا خلاف ذلك وكانت اجاباتهم نعم.

التحليل السيسولوجي

من خلال هذا نجد أن الرغبة والعزيمة لا تتماشى وطبيعة المهام الموكلة للعمال وهذا ما يؤدي الى نتائج ضعيفة للوصول إلى التطبيق الواقعي في العمل و صنع الهدف لتحقيقه وهذا يبين أن العمال في هذا الأمر فشلوا في هذا لأنهم يعملون وفقا لما يريده المسؤول وليس وفقا لقدراتهم وهذا ما يصدر عنه سلوك مغاير اتجاه عمله ورئيسه وهذا ما يصدر سلوك مغاير من العامل اتجاه عمله ورئيسه وهو ما يصدر عنه كذلك في تضارب في المصالح و الآراء في تحقيق الهدف.

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين الأجور ومدى اعتماد المؤسسة على قرارات العمال.

إعتماد المؤسسة على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات					
الأجر	نعم	لا	المجموع		
دج(18000-25000)	3	10.0%	21	70.0%	24
(25000-40000) دج	2	6.7%	4	13.3%	6
مجموع	5	16,7%	25	83,3%	30
					100,0%

القراءة الاحصائية :

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن إجابة المبحوثين في اعتماد المؤسسة على مشاركة العمال في اتخاذ القرار وربطه بمتغير الأجر أن نسبه 83,3% من مجموع المبحوثين يقولون أن مؤسسه مشاركته العمال وجل الجيبين كانوا من أصحاب الدخل ما بين (18000 دج-25000) دج بنسبه 70% من النسبة أعلاه وكذلك نسبة 20% من المبحوثين والمعبرة عن أصحاب الدخل (25000-40000) دج يرون أن المؤسسة لا تعتمد على مشاركة العمال في اتخاذ القرار وبنسبه 13,3% من النسبة أعلاه (أي هو الإجابة 6 مبحوثين) ونلاحظ هنا ان الاستشارة ضعيفة ما يؤثر على الاستقرار التنظيمي لدى المبحوثين ونقصد الاستقرار النفسي والشعور بالمسؤولية كسلوك تنظيمي هام يشجع ويزيد مستوى الثقة وكذلك ينقص من زياده الفعالية العمل الاداري.

التحليل السوسيولوجي:

أنه بعض الاحيان بعض القرارات تلقى رفض العاملين بسبب عدم استشاراتهم وهذا باعتبار الأخذ بعين الاعتبار قرارات العمال مبدأ أساسي السلوك التنظيمي لكسب الثقة والتخفيف من التوتر وزيادة التعاون لتحسين العلاقات وافرغ حيز الصراع التنظيمي.

عرض ومناقشة وتحليل الفرضية الثالثة

نص الفرضية: "يساهم الصراع التنظيمي في رفع كفاءة العاملين في المؤسسة".

الجدول رقم (16): يوضح الصراعات بين العمال داخل المؤسسة.

النسبة (%)	التكرارات	تواجه المؤسسة صراعات بين العمال
6,6%	2	دائما
86,6%	26	أحيانا
6,6%	2	أبدا
100,0%	30	المجموع

القراءة الإحصائية :

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إجابة المبحوثين حول الصراعات بين العمال توجد لكن بنسب متفاوتة فقد عبر عنها المبحوث بأحيانا 86,6% في حين أن دائما وأبدا كانت نسبتها بالجمع بينهما 12,12%

التحليل السوسيولوجي:

أي أن الصراع داخل المؤسسة بين العمال لا يأخذ شكل واضح وجلي فهو بنسبة احيانا فقط أن العامل وضعيته مع الصراع عرضية تستدعي تكثيف الجدول لغلق منافذ الصراع.

وهناك عوامل قد تزيد من التوتر الصراع داخل التنظيم وهي ربما علاقات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ضعف الاتصال وعدم تحقيق العدالة وكثرة ضغوط العمل وضعف الرقابة وعدم التقديم معلومات إلخ.

الجدول رقم (17): يوضح الأساليب المتبعة لإدارة الصراع.

النسبة (%)	التكرارات	الأساليب تلجأ إليها المؤسسة لإدارة الصراع
26,6%	8	التسوية
70,0%	21	التعاون
3,3%	1	التجنب
100,0%	30	المجموع

القراءة الاحصائية :

إن إجابة المبحوثين في الجدول أعلاه يبين أن الأساليب التي تلجا اليها المؤسسة لإدارة الصراع هي التعاون بين العمال وهذا ما ترجمته نسبة الإجابة والمقدرة بـ 70% بينما التسوية كانت الإجابة فيها نسبة 26,6 % في حين إجابة للتجنب فكانت نسبتها 3.3%.

التحليل السوسيولوجي:

وهذا ما يعبر على أن آلية التعاون تدفع العامل إلى زياده الفاعلية فيمكن أن يكون هذا التعاون على أساس اشتراك خصائص السن والانتماء والموقع الجغرافي وكل هذا يخفف من ضغط الصراع التنظيمي ويساعد في أداء العمل وهو ما يؤثر كذلك على المؤسسة بالإيجاب فيخلق شكل جديد في التفاعل اطاره الرسمي فيمكن أن يكون هذا التعاون في شكل ولاء يغطي ظاهره الصراع.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين قرارات المسؤول وحدوث الصراع بين العمال.

		تأثير قرارات أصدرها المدير على الصراع						
المجموع		أحيانا		لا		نعم		
100,0%	30	73,3%	22	10,0%	3	16,7%	5	تأثير الصراع في أداء العاملين
100,0%	30	73,3%	22	10,0%	3	16,7%	5	المجموع

القراءة الاحصائية :

يعد الصراع عمليه ضرورية لتحقيق التغير ويعد هذا المفهوم ايدولوجي بمثابة دعامة موضوعية لتفسير داخل المؤسسة يمكن أن يظهر أو لا يظهر وإجابة المبحوثين في الجدول اعلاه يبين هذا من خلال الإجابة 73.3% على أحيانا بالمقابل كانت الإجابة بوجود تأثير للصراع في أداء العاملين بنسبة 16,7% من خلال الإجابة بنعم بينما من أجاب بلا فقد كانت نسبتهم 10%

التحليل السيسولوجي

أي أن تأثير الصراع على أداء العاملين يكون مجمله أحيانا وهذا ما أكدته ماركس أي حسب الظروف فقد أعطت الماركسية أبعاد أخرى تجعله يؤثر في الأداء فإذا كان الصراع على المسؤولية والسلطة وليس على الثروة يعطيها أبعاد أخرى في بيئة العمل.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين المستوى التعليمي وتحفيز العمال بالعلاوات.

تشجيع الإدارة للعمال بالعلاوات - تقديم الحوافز المهنية					
المستوى التعليمي	لا	أحيانا	المجموع		
متوسط	6	20.0%	0	0,0%	6
ثانوي	15	50.0%	1	3.3%	16
جامعي	8	26.6%	0	0,0%	8
المجموع	29	96,7%	1	3,3%	30
					100,0%

القراءة الاحصائية :

يبين الجدول أعلاه تشجيع الإدارة للعمال بالعلاوات والحوافز المهنية حسب متغير المستوى التعليمي فقد كانت إجابة المبحوثين بلا وبنسبة 96,7% وكان المبحوثين أصحاب المستوى التعليمي ثانوي النسبة الغالبة فيها بنسبه 50% ثم تليها مستوى الجامعي بنسبة 26,6% ثم مستوى متوسط بنسبة 20% من مجموع المجيبين بلا..

التحليل السيسولوجي

ان الحوافز تلعب دورا هاما في زيادة العمل وتحسين الأداء وكذلك زيادة الانتاج وفي رفع معنويات العامل وهي بهذا تعتبر باعثا محركا لطاقت ورغبات العامل وهذا ما لا نجده بهذه المؤسسة وهو ما يؤثر سلبا على أداء وفعالية العامل.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين الجنس وأسباب الصراع.

مراد الصراع					
التعارض في تغيير الأدوار	التغير في الصلاحيات	المجموع			
16	53.3%	1	3.3%	17	56.66%
13	43.3%	0	0,0%	13	43.33%
29	96,7%	1	3,3%	30	100,0%

القراءة الاحصائية :

إن مراد صراع حسب إجابة المبحوثين في الجدول أعلاه يكمن في التعارض في التغيير الادوار بالنسبة 96.7% من مجموع الاجابة 53,3% من إجابة الذكور بعد ربطها بمتغير الجنس في حين أن نسبه 43,3% مثلت نسبه الاناث.

اما من قالوا بالتغيير الصلاحيات فقط كانت نسبتهم ضعيفة مقدرة 3,3% كلها هذا ذكور.

التحليل السوسيولوجي:

وحسب الإجابة اعلاه فإن التغيير في الادوار من المفاهيم التي أخذت مكانه كبيره في نشوء الصراع داخل أي مؤسسه من خلال عدم القدرة على تنظيم الوقت وترتيب المسؤوليات في بيئة عمله ما يولد صراع تنظيمي بين العمال والمؤسسة وهو ينعكس بسلب على الفعالية التنظيمية.

الإستنتاج العام:

كان الهدف من وراء هذه الدراسة تسليط الضوء حول تأثير الصراع على الفعالية التنظيمية، حيث أصبح بقاء المؤسسة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي مرهون بمدى قدرتها على مسايرة مختلف الصراعات بغرض معالجة الجانب النظري في الأخير وعلى ضوء الدراسة النظرية والميدانية سنستعرض أهم النتائج التي توصلنا إليها بالإضافة إلى تقديم جملة من الدراسة:

أن الذكور الذين لديهم خبرة خمس سنوات إلى عشرة هم المسيطرين على العمال بحث ان لديهم دور أساسي وهدف أولي في البلدية.

تقدم البلدية خدمات عمومية وبيومترية بمعنى أن عمال البلدية يتعاملون مع الشعب فهو يولد ضغط مهني ونفسي بالنسبة للعمال فيحدث ارهاق وتوتر بين العاملين ، فالمجتمع في حالة صراع دائم المنافسة على الموارد المحدودة وتؤكد أن النظام الاجتماعي يطبق من خلال الهيمنة والقوة ووفقا مما ذكرت فإن المسؤولين في هذه المؤسسة يفندون نظرية ويشكلون الصراع مع بقية العمال من أجل مصالح الشخصية وهوما يؤكد ان المسؤولين لا يخضعون للطبقة العاملة كذلك لمصالحهم لكن يبين هذا وذلك يجب القول بأن هاته المؤسسة لا تستدعي صراع بين أفرادها لأنها في المجمل تسعى لإبراز خدماتها لجموع الشعب فيما يخص حيزها، يمكن القول أن العمال خرجوا من منطق الصراع إلى المنطق التناغم أو أن التعارض في حدي ذاته بينهم لم يعد ظاهره سلبية أصبح سهل التحكم فيه. ونرى بأن الخلافات أو الصراعات تحدث بين الإناث، أن بعض الاحيان بعض القرارات تلقى رفض العاملين بسبب عدم استشاراتهم وهذا باعتبار الأخذ بعين الاعتبار قرارات العمال مبدأ أساسي السلوك التنظيمي لكسب الثقة والتخفيف من التوتر وزيادة التعاون لتحسين العلاقات وافراغ حيز الصراع التنظيمي.

إن الصراع داخل المؤسسة بين العمال لا يأخذ شكل واضح وجلي فهو بنسبة احيانا فقط أن العامل وضعيته مع الصراع عرضية تستدعي تكثيف الجدول لغلق منافذ الصراع.

وهناك عوامل قد تزيد من التوتر الصراع داخل التنظيم وهي ربما علاقات مرتبطة بالعلاقات الإنسانية ضعف الاتصال وعدم تحقيق العدالة وكثرة ضغوط العمل وضعف الرقابة وعدم التقديم معلومات إلخ. وهذا ما يعبر على أن آلية التعاون تدفع بالعامل إلى زياده الفاعلية فيمكن أن يكون هذا التعاون على أساس اشتراك خصائص السن والانتماء والموقع الجغرافي وكل هذا يخفف من ضغط الصراع التنظيمي ويساعد في أداء العمل وهو ما يؤثر كذلك على المؤسسة بالإيجاب فيخلق شكل جديد في

التفاعل اطاره الرسمي فيمكن أن يكون هذا التعاون في شكل ولاء يغطي ظاهره الصراع. وان الحوافز تلعب دورا هاما في زيادة العمل وتحسين الأداء وكذلك زيادة الانتاج وفي رفع معنويات العامل وهي بهذا تعتبر باعنا محركا لطاقت ورغبات العامل وهذا ما لا نجده بهذه المؤسسة وهو ما يؤثر سلبا على أداء وفعالية العامل. فإن التغيير في الادوار من المفاهيم التي أخذت مكانه كبيره في نشوء الصراع داخل أي مؤسسه من خلال عدم القدرة على تنظيم الوقت وترتيب المسؤوليات في بيئة عمله ما يولد صراع تنظيمي بين العمال والمؤسسة وهو ينعكس بسلب على الفعالية التنظيمية.

اقتراحات وتوصيات:

بناءا على ما توصنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في دراستنا هاته، والتي تناولنا فيها تأثير الصراع على الفعالية التنظيمية تبين لنا ضرورة تقديم الاقتراحات والتوصيات التالية:

إعطاء اهتمام أكثر بالفرد والتدخل في حل مشاكله الخاصة من قبل الرؤساء خاصة تلك المشاكل الناشئة داخل التنظيم إن كانت لهم القدرة على ذلك.

التركيز على اعتماد إستراتيجية التعاون لإدارة الصراع الحاصل بين أفراد المؤسسة.

استخدام إستراتيجية القوة والإخماد وبشكل محدود للصراعات الحاصلة والتي

تتطلب هذا النمط لإدارتها

إعطاء أهمية قصوى لمشكلة الصراع وتحديد الأهداف المستقبلية حتى تكون لهم القدرة على رسم أهداف واضحة.

إجراء دراسة حول وسائل التأثير في الصراع على الفعالية التنظيمية

فعالية التنظيم في تعظيم الاستثمار في العنصر البشري.

محاولة التقليل من تأثير بعض العوامل المساهمة في نشوء الصراعات التنظيمية في بلدية الأغواط ، حتى لا تكون وسيلة لإثارة الصراعات ، الأمر الذي قد يبعدها عن تحقيق الأهداف التي يسعى إليها

خاتمة

خاتمة

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة هل تأثير الصراع على الفعالية التنظيمية وذلك من خلال تصميم استبيان لهذا الغرض اشتمل على محورين رئيسيين يتعلق الأول بالكشف عن الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية

كشفت لنا هذه الدراسة و في حدود العينة المدروسة أن المشكل المطروح في المؤسسة هو في طبيعة العلاقة بين الرئيس و العمال وليس بين العاملين في حد ذاتهم هي الفئة التي لا تواجه مشاكل وهي راضية عن عملها في المؤسسة ولا تعاني ضغوط والدليل على ذلك هو تمسكها بعملها و تحظى بمكانة لا بأس بها .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

1. وائل جميل المؤمن، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2006.
2. محمد الصيرفي، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ط 1 ، الإسكندرية: دار الوفاء ، 2007 .
3. ج. ب، هوغ. د. ليفك، جماعة السلطة والاتصال، ترجمة: ناظر جاهر، المؤسسة الجماعية للدراسات والنشر والتوزيع، الاسكندرية، ط1، 1991
4. عبد المجيد لبصير .موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والإقتصاد والثقافة العامة .دار الهدى، الجزائر.
5. مصطفى خلف عبد الجواد ، نظرية علم الاجتماع المعاصر .دار المسيرة للنشر -والتوزيع.ط1، الأردن، 2009.
6. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
7. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، د.ط، 2010.
8. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال، دار الحامد، الأردن، ط1، 2009.
9. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، ط3، 2005.
10. أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر، د.ط، الأردن، 2012.
11. ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط1، 2013/2012.
12. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990.
13. الهنداوي وآخرون مبادئ أساسية في علم النفس ، دار حبش عمان 2002 .
14. سزلافي اندرودي وآخرون . السلوك والاداء، ترجمة جعفر ابو قاسم احمد محمد الادارة، الرياش ، 1991 .
15. قاسم، نظرية المنظمة والتنظيمية، دار وائل عمان بيروت 2002 .
16. ليلي قطيشات عبد الحليم : الكفايات المهنية وعلاقتها باستراتيجيات ادارة الصّراع ، جامعة عمّان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2004 .

17. كامل مليكة، لويس، سيكولوجية الجماعة و القيادة ، ج 1 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة 1989.
18. سمير أحمد عسكر، دور الصراع في الإدارة، المجلة العربية للإدارة، م 7 ، ع 4 ، عمان الأردن، 1998.
19. سلامة عبد العظيم حسين، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، دار البتراء ، للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 ، 2004.
20. خليل محمد حسين الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، الطبعة الرابعة، 2009.
21. سعد علي حمود العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، الوارق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، الأردن، 2013 .
22. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي-أساسيات ومفاهيم حديثة- ، دار وائل للنشر والتوزيع، 2003.
23. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، الجزء الثاني، 2006.
24. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع ، ط1، 2013 ، ص 98.
25. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الأولى، 2005، ص 41
27. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال ، الإسكندرية :المكتب العربي الحديث. 1993 .
28. الشماع، خليل محمد حسين ، نظرية المنظمة. عمان ، دار المسيرة الأردن، 2000 .
29. ثابت عبد الرحمن إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
30. محمد إسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 1999 .
31. محمد شفيق ، البحث العلمي – الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، مصر ، 1985، ص78.
32. كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي للعلوم الإنسانية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2009.
33. على غربي، بلقاسم سلاطينة وآخرون :تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002 .
34. مورييس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر ، 2006.

1. سهيلة لمريني، إشكالية الصراع التنظيمي في المنظمات الجزائرية دراسة حالة مديرية مسح الاراضي بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص إدارة وحكامة محلية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، المسيلة، الجزائر.
2. ناصر قاسمي، " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم السنة الجامعية: 2002- 2004
3. نور الدين عسلي، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التسيير، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، المسيلة، 2013.
4. بن علي عبد الوهاب " مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان 2014/2015.
5. أحمد يوسف أحمد اللوح: " الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية" 2008.
6. طجين شافية، نزاعات العمل الفردية وأثرها على العلاقات بين العمال بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال - سعيدة، مذكرة لنيل شهادة الماستر ،قسم العلوم الاجتماعية، كلية الاجتماعية والإنسانية، جامعة د. مولاي الطاهر 2017م 2018 .
7. محمود اسامة عبد الوهاب: "تأثير استراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الفاعلية التنظيمية دراسة استطلاعية في مركز التعليم المستمر -بالجامعة المستنصرية (العراق)
8. جهاد عبد القادر عكاشة ، الصراع التنظيمي وأثره على الاغتراب الوظيفي في وزارة الصحة ، محافظات الجنوبية رسالة ماجستير في برنامج الادارة والقيادة ،جامعة الاقصى.
9. العسولي، محمد غالب ، درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وسبل تطويرها من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين. 2011.
10. سليمان بن إبراهيم النملة، إدارة الصراع التنظيمي في المدارس الثانوية بالمملكة العربية ، السعودية، رسالة دكتوراه، جامعة الملك سعود، السعودية، 2007.
11. عبد الوهاب سويس، المنظمة "المتغيرات، الأبعاد، التصميم"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
12. فلاح تايه النعيمي، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989.
13. عبد الوهاب السويسي، الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

14. علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل درجة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001
15. ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004 .
16. ¹صديق محمد عفيفي، إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003.
17. بغدود راضية، تحليل وتطوير الهياكل التنظيمية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن- رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، 2008/2007 .
18. شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، رسالة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، 2010 / 2009 .
19. أحمد بوشمال، سوسيولوجيا التغيير التنظيمي، "مدخل التحليل الاستراتيجي"، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2011.
20. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 2005.
21. سعيد ياسين عامر، خالد يوسف الخلف، الإنتاجية القياسية "معايير الأداء، قياس الأداء الفعلي"، دار المريخ، الرياض، 1984.
22. روبرت مائيس، جون جاكسون، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد فتوح، السعودية، الطبعة 12، 2006.
23. علي عبد الرزاق جلبي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
24. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
25. عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، الجزائر، 2007.
26. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005.

27. علي سنوسي، "تقني مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد السابع، بدون ذكر السنة.

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

الكتب باللغة الأجنبية

29. B Martoryet D Crozet, **Gestion des ressources humaine**, Edition NATTAN,

30. Buchanan D. and Huczynski A., "**Organizational Behavior: An Introductory Text**", 3rd Ed., Prentice Hall, London, 1997,.

31. Desreumaux. (A), **Introduction à la gestion des entreprises**, édition Armand Colin, Paris, 1992.

32. Hersey P and Kenneth HB, **Management of Organizational Behavior**, Prentice-Hall, New Jersey, 1993.

33. Michel Kalika, **Structures d'entreprises, Réalités, Déterminations et performances**, Edition ECONOMICA, Paris, 1988,

34. Rahim A, **Managing Conflict in Organizations**, 3rd Ed, Westport: Greenwood Publishing, Inc, 2001.

35. Savall. (H), Zardet. (V), **Maîtriser les coûts et les performances cachés**, édition Economica, 2^{ème} édition, Paris, 1989.

36. Schmid .R. A .AND LEYTD NOTO CONTROL AND LEVINGE

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة الأغواط

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



يسعدني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة والتي صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم أهداف بحثي الذي يدخل ضمن متطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم الاجتماعية تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، حول موضوع: الصراع التنظيمي وأثره على الفاعلية التنظيمية في المؤسسة لدى العاملين.

أرجو الاطلاع على محاور الاستبيان والاجابة على الأسئلة بوضع علامة (X) في المكان المناسب الذي يعبر عن رأيكم، وألتمس منكم عدم ترك أي عبارة دون إجابة أو وضع أكثر من علامة أمام عبارة واحدة.

مع العلم بأن جميع المعلومات المأخوذة والمستخلصة من هذا الاستبيان قد تكون سرية ولا تستخدم الى للأغراض العلمية للبحث، وتتوقف على دقتها صحة النتائج التي ستتوصل اليها الدراسة، كما نحيطكم علما بأن ذكر الاسم غير مطلوب.

نشكركم مسبقا على تعاونكم للإنجاز هذا البحث.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. السن: أكبر من 20 ☐ 30-21 ☐ 40-31 ☐ أكبر من 41 ☐
2. الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
3. الحالة المدنية: أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐
4. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الأجر: [18000 - 25000] دج ☐ [25000 - 40000] دج ☐

6. الخبرة: أقل من 5 سنو ☐ من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الثاني: يؤثر الصراع التنظيمي على رضا العاملين في بلدية الاغواط

1. هل توجد خلافات في محيط عملك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

2. في حالة نعم ما درجة تكرار هذه الخلافات؟

أوقات العمل ☐ أوقات الاستراحة ☐ أوقات ضغط المواطنين ☐

3. بين من تحدث هذه الخلافات ان حدثت؟

ذكور / ذكور ☐ ذكور / إناث ☐ إناث / إناث ☐

4. ما طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

5. هل يوجد تفاعل بين العمال داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

6. كيف تقيم علاقتك مع زملائك: ☐ جيدة ☐ عادية ☐ سيئة ☐

7. كيف هي علاقتك عموماً مع المسؤول المباشر على العمل؟ ☐ حسنة ☐ متوسطة ☐ سيئة ☐

8. هل تواجه المؤسسة صراعات بين العمال؟ ☐ دائماً ☐ أحياناً ☐ أبداً ☐

9. ماهي الأسباب نشوء الصراعات في نظرك؟

10. أي الأساليب تلجأ إليها المؤسسة لإدارة الصراع؟

التسوية ☐ التعاون ☐ التجنب ☐ المنافسة ☐

11. هل حققت أهدافك داخل المؤسسة؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

12. هل تتوافق طبيعة مهامك داخل المؤسسة مع قدراتك؟ ☐ نعم ☐ لا ☐

13. ماذا تعني لك عملية المشاركة في اتخاذ القرار؟

المشاركة و المبادرة ☐

انفراد باتخاذ القرار ☐

14. لا توجد فرص للمشاركة وابداء الرأي ☐

المحور الثالث يساهم الصراع التنظيمي رفع كفاية العاملين ومنه تحقيق زيادة فعالية المنظمة بلدية الأغواط

15. هل تعتبر المنافسة سبب في تحفيزك على أداء عملك ؟ ☐ نعم ☐ لا

16. هل تعتبر المنافسة سبب في تحسين أداء العامل في نظرك؟ ☐ نعم ☐ لا

17. هل بإمكانك التغلب أو التكيف في تحسين أداء العامل في نظرك؟ ☐ نعم ☐ لا

18. إذا كانت الإجابة بنعم ماهي الخطوات التي اتبعتها لتخفيفها؟.....

19. هل أثر ذلك على إنتاجية عملك؟ ☐ نعم ☐ لا

كيف ذلك ؟.....

20. هل يؤثر الصراع في أداء العاملين في نظرك؟ ☐ نعم ☐ لا

21. هل هناك قرارات أصدرها المدير أدت إلى صراع :

☐ نعم ☐ لا ☐ أحياناً

22. هل تشجيع الإدارة العمال بالعلاوات (تقديم الحوافز المهنية)

☐ نعم ☐ لا ☐ 3 أحياناً

23. هل مراد الصراع إلى :

التعارض في تغيير الأدوار ☐ التغيير في الصلاحيات ☐ أخرى ☐

أذكرها.....