

جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع

الموضوع

صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة تقنيات الكهرباء (الأغواط)

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشرافه الدكتور:

بوخلخال علي

من إعداد الطالب:

بوسماحة الحاج .

دفعـة 2019-2020 ة



جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



ميدان: العلوم الاجتماعية
شعبة: علم الاجتماع

الموضوع

صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة تقنيات الكهرباء (الأغواط)

مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

إشرافه الدكتور:

بوخلخال علي

من إعداد الطالب:

بوسماحة الحاج

دفعـة 2019-2020 ة





تصريح وتعهد

نحن الطلبة الممضون أسفله :

1- الطالب (ة): بوسماحة الحاج
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 03/B3C/600948. الصادرة بتاريخ: 2019/01/19
عن دائرة: بئر بوعبد الله ولاية الأغواط. رقم التسجيل: 20139010527
التخصص: علم الاجتماع ودراسات اجتماعية ما يستتبعه تنظيم وعمل
عنوان مذكرة نهاية الدراسة: صراع الأجيال داخل المجال التظيمي
2- الطالب (ة):
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: الصادرة بتاريخ:
عن دائرة: ولاية: رقم التسجيل:
التخصص:
عنوان مذكرة نهاية الدراسة:
أصرح بشرفي إنني قمت بانجاز مذكرة نهاية الدراسة المذكور عنوانها أعلاه بجهدني الشخصي وفقا
للمنهجية المتعارف عليها في البحث العلمي وبذلك أتحمل المسؤولية كاملة عن أي مخالفة لقواعد الأمانة
العلمية وحقوق الملكية الفكرية وما يترتب عن ذلك من متابعة بما فيها الإجراءات الإدارية المتعلقة وذلك
العلاقة بالنظام الداخلي للطالب والمقررات الوزارية المعمول بها.

الأغواط في: 2020/09/21

التوقيع : الطالب الأول: ليل

..... الطالب الثاني:

ملاحظة : يقدم هذا التعهد من طرف الطالب أو يرسل إلى رئاسة القسم قبل إجراء المناقشة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال الله تعالى ﴿...ربى أوزعنى ان اشكر نعمتك التى انعمت على وعلى والذى وأن أعمل صالحا ترضاه وادخلنى برحمتك فى عبادة الصالحين﴾ النمل^{١٩} وعليه اشكر الله الذى ووفى الى اخراج هذا المجهود العلمى المعترف والذى يعتبر لبنة اضافية فى بناء العلم، وكما قال ايضا ﴿ووصينا الانسان بوالديه حملته امه وهنا على وهن وبصالة فى عامين ان اشكر لى ولو الذى الى المصير﴾ لغمان^{١٤} مما يتوجب التقدم بالشكر الجزيل الى والذى الاعزاء والجدة العزيزة الهال الله فى عمرهم على كل ما قدمه لى فى سبيل الوصول الى هذه الدرجة العلمية، وعلى كل ما تحملناه من صعوبات وصبر خلال محاضرات الحياة المختلفة.

كما أود ان أعبر عن خالص الشكر والتقدير للمشرف الدكتور **بوخلخال على** التشجيع والتوجيه والمساعدة والدعم المستمر والوقت الذى منحنى اياه، ولمتابعته لهذه الرسالة. وكذلك الشكر الموصول للجنة المناقشة كل باسمه على قبولهم مناقشة هذا العمل.

كما اتقدم بالشكر الى جميع أساتذتى الذين تحملوا عبء تعليمى فى جميع

المستويات الدراسية

إهداء

الحمد لله ربّي العالمين ، والصلاة والسلام على نبينا محمد
خاتم النبيين وامام المرسلين ، وعلى اله وأصحابه هومن
تبعهم بإحسان الى يوم الدين وبعد:
أهدي جهه عملي:

* إلى الوالدين الكريمين مرفأ العنان وينبوع الإمان اطال
الله في عمريهما . إلى الجدة الكريمة حفظها الله ورعاها
، إلى من قال فيهما المنان ﴿ وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ

إِرْحَمَهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا ۝ 24 ﴾ الاسراء الآية 24

*من الفؤاد :الى من رعا الله فأجاب لدعائه ،الى من
رعاني ورافقني في مشوارمي لأحقق أمنياتي وأمنياته ،الى
من تعمل الإعباء والعناء من اجل ان أعطى بالهناء.
* إلى إخوتي وأخواتي والى كل عائلة بوسماعة كل
باسمه.

* إلى كل الاصدقاء الأعزاء

إلى طلبة علم الإجتماع التنظيم والعمل وأخص بالذكر "
طلبة الذين ورسوا معي "

بوسماعة

الصراع ظاهرة حتمية موجودة في أي مؤسسة أو منظمة، بحيث يمكن أن تكون هناك صراعات ايجابية والتي بدورها تتدخل فيها الادارة، لهذا هدفت الدراسة الى التعرف على واقع صراع الاجيال داخل المجال التنظيمي داخل مؤسسة سونلغاز .

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع

وذلك بتوزيع عينة مكونة من (30) موظف من أصل (200) مختارة بطريقة عشوائية، الى جانب أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وقد خلص البحث الى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي :

1. العمال يؤكدون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالحوافز والترقيات أو الشهادات أو الاقدمية،ممكن ان يرجع ذلك الى اسباب اخرى مثل اسباب شخصية .
2. يمكن اعتبار الحوافز والترقيات سببا في حدوث الصراع داخل المؤسسة .
3. كذلك يمكن اعتبار الاقدمية سببا في حدوث الصراع داخل المؤسسة .
4. من خلال بحثنا هذا توصلنا الى انه يوجد صراع داخل المؤسسة من خلال المؤشرات المذكورة في دراستنا

ABSTRACT

Conflict is an inevitable phenomenon that exists in any institution or organization, so that there can be positive conflicts, which in turn intervene in the administration, so the study aimed to identify the reality of generational conflict within the organizational sphere within Sonelgaz Corporation.

Has been relying on the descriptive and analytical approach in dealing with the topic

By distributing a sample consisting of (30) employees out of (200) selected randomly, in addition to the study tool represented in the questionnaire, and the research concluded with a set of results that were as follows:

1. Workers assert the existence of conflict in the institution in a large percentage, and the conflict is not related to incentives, promotions, certificates, or seniority. This may be due to other reasons such as personal reasons.
2. Incentives and promotions can be considered a cause of conflict within the organization.
3. Seniority can also be considered a cause of conflict within the organization.
4. Through our research, we concluded that there is conflict within the institution through the indicators mentioned in our study

الصفحة	المحتويات
	الشكر وعرافان
	الاهداء
	المخلص
	المخلص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول الإطار المنهجي	
	تمهيد
04	1. أسباب اختيار الموضوع
04	2. الاشكالية
06	3. فرضيات الدراسة
6	4. أهمية دراسة
7	5. أهداف الدراسة
8	6. تحديد مفاهيم الدراسة
11	7. دراسات السابقة
16	8. التعقيب على الدراسات السابقة
17	9. تقييم الدراسات السابقة
الفصل الثاني: التنظيم	
19	تمهيد
20	1- مفهوم التنظيم

21	2- أهمية التنظيم
22	3- أهداف التنظيم
23	4- مبادئ التنظيم
24	5- النظريات المفسرة للتنظيم
26	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: صراع	
28	تمهيد
29	1- ماهية صراع الأجيال
30	2- أسباب الصراع
31	3- مراحل الصراع
34	4- أنواع الصراع التنظيمي
37	5- خصائص الصراع
38	6- نظريات الصراع
41	خلاصة الفصل
الفصل الرابع الإطار الميداني	
43	تمهيد
44	1- مجالات الدراسة
46	2- الدراسة الاستطلاعية
46	3- المنهج المتبع في الدراسة
48	4- مجتمع عينة الدراسة
50	5- أدوات جمع البيانات
51	6- الأساليب الإحصائية
الفصل الخامس : عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة	
57	ثانيا/ عرض وتحليل نتائج الفرضيات
57	1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى
58	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
58	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة
60	نتائج العامة:

60	استنتاج عام
61	الخاتمة
61	اقتراحات والتوصيات
64	قائمة المصادر والمراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول يوضح مجتمع الدراسة بمؤسسة تقنيات الكهرباء الأغواط

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح حجم العينة بمؤسسة تقنيات الكهرباء الأغواط	49
02	يوضح مجتمع الدراسة حسب المهنة بمؤسسة تقنيات الكهرباء الأغواط	50
03	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	53
04	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	53
05	توزيع عينة الدراسة من حيث الاقدمية	54
06	توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	55
07	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	56
08	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة	57
09	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة	58
10	يوضح نتائج اختبارات لعينة واحدة	58

فهرس الأشكال

الرقم	
01	يبين مراحل الصراع التنظيمي
02	يبين مراحل تطور الصراع التنظيمي
03	يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الافراد والآخرين
04	الهيكل التنظيمي
05	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
06	توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الفهرس

54	توزيع عينة الدراسة من حيث الأقدمية.	07
55	توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي	08
56	توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	09

فهرس الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	
01	الاستبيان	72
02	جداول التفريغات	75

مقدمة

تتعاقب الأجيال جيلا خلف آخر ،وتزداد الفجوة بين كل واحد منهما باختلاف المتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ،مما صعب امكانية قبول كل فرد من بين جيلين مختلفين لطريقة تفكير الاخر ،فضلا عن امكانية ان يحتل الشاب موقع من سبقه عمرا واقترب موعد الاحالة الى التقاعد، ما شكل صراع بين الأجيال في معظم مجالات العمل ، حيث أصبح بعض كبار وقدامى الموظفين الجدد الذين بدورهم يرون أن وجود تلك الفئة قد عطل من طاقاتهم المتوقدة للعمل بروح شابة ومتحمسة.

توصف المنظمات الادرية بشكل عام بأنها منظمات انسانية لان الفرد فيها هو عنصر من العناصر التي تساعد في وصول المنظمات الى تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتبقى المنظمات محكومة بشبكة معقدة من العلاقات الداخلية والخارجية، التي تؤدي بشكل طبيعي الى وجود حالات من الخلافات والتناقضات التي قد تتطور الى مرحلة من الصراع بين الافراد التنظيم .

ومن البديهي داخل المؤسسة يوجد تفاعل متواصل بين الافراد والجماعات المختلفة في شتى أجزاء المؤسسة ومستوياتها المختلفة، فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد على بعضها البعض للأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والاتصالات فيما بينهم وهذا الاعتماد والترابط يمكن أن يؤدي الى التعاون أو التماسك أوالى النزاع والخلاف والصراع.

إن ظاهرة الصراع باعتبارها ظاهرة ذات أبعاد متناهية التعقيد، بالغة التشابك، يمثل وجودها أحد معالم الواقع الإنساني الثابتة، حيث تعود الخبرة البشرية بالصراع إلى نشأة الإنسان الأولى، حيث عرفت علاقاته في مستوياتها المختلفة: فردية كانت أم جماعية، وأيضاً في أبعادها المتنوعة: نفسية أو ثقافية، سياسية أو اقتصادية، أو اجتماعية، أو تاريخية، ... الخ.

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

الفصل الأول: يتمثل في الاطار المنهجي للدراسة حيث تطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع، والإشكالية والفرضيات وأهداف وأهمية الدراسة وصولاً إلى تحديد المفاهيم و المصطلحات إضافة إلى ذلك الدراسات السابقة .

وفي الفصل الثاني: فقد تطرقنا إلى التنظيم و قسمناه إلى جزئين الجزء الأول خاص القيادة تعريف، أما الجزء الثاني فهو خاص القيادة التحويلية مفهوم و إسهامات الباحثين في تطور القيادة التحويلية وأهمية وأنماط وأبعاد القيادة التحويلية والقائد وظائفه ومهامه ومعوقات نجاح القائد التحويلي أما عن الفصل الثالث: فيتعلق الولاء التنظيمي و قسمناه إلى جزئين ففي الجزء الأول الولاء مفهوم الولاء، أما الجزء الثاني خصص الولاء التنظيمي وتناولنا فيه مفهوم الولاء التنظيمي، المتغيرات التنظيمية المرتبطة بالولاء التنظيمي ومقومات وخصائص وأهمية وأبعاد والعوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي، وأساليب قياس الولاء التنظيمي

أما الجانب الثاني من الدراسة فخصصناه للجانب الميداني المتعلق بالفصل الرابع الذي تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة ومجتمع الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات.

أما فيما يخص الفصل الخامس والذي كان من المفروض تخصيصه لتحليل و تفسير الفرضيات وصولاً إلى استنتاج عام حول الدراسة وتوصيات ومقترحات لم يتسنى لنا انجازه بسبب الظروف الصحية الراهنة للبلاد. وكآخر عنصر في الدراسة الخاتمة لأهم ما جاء في دراستنا.

الباب الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1. أسباب اختيار الموضوع:

يعد موضوع صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي من بين المواضيع الحساسة كما يعتبر غير جديد في ميدان البحث في العلوم الاجتماعية إلا أن الحاجة الماسة علم اجتماع التنظيم في الجزائر خصوصا لفهم سبب وقوع الصراعات داخل المؤسسات بصفة عامة هذا ما يجعلنا نلقي اهتمام عن هذا الموضوع.

- من الأسباب الموضوعية التي دفعت الى تناول هذا الموضوع هي توفر المادة العلمية حول هذا الموضوع و هذا التوفر الكم الهائل من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الصراع داخل المؤسسة من جوانب متعددة، ما الشيء الذي أوجد لنا إطارا نظريا لموضوعنا ومثالي وجدنا سهوله في تقييم ما توصلت إليه تلك الدراسة من خلال مقارنة نتائجها مع موضوعنا . وهذا ما كنا نرجو من هذا البحث هو التوصل الى نتائج تعتبر اضافة الى ما تقدم من حقائق في البحوث السابقة حول هذا الموضوع. كما توجد أسباب ذاتية دفعتني للبحث في هذا الموضوع وهي.

الرغبة الشخصية لتناول وفهم هذه المواضيع الحساسة التي يمكن الاعتبار عصرنا الحالي عصر الصراعات والفرد تعددت أدواره في هذه الحياة المعاصرة حيث يصعب التكيف مع الواقع المعاش نتيجة الضغوطات التنظيمية، فأضحت مسألة تكيف مع جميع ظروف داخل المؤسسة من الامور الجوهرية التي تمس حياة الفرد كفاعل اجتماعي اضافة الى الكيان الاجتماعي للتنظيم الذي لا يخلو من الصراعات بين الأفراد والجماعات وبتال نجد هناك دوافع لمناقشة موضوع صراع الأجيال داخل مجال التنظيم فهذا الموضوع جدير أن يتناول بطرح الدراسة.

2. الإشكالية

منذ ما يزيد عن قرن كامل والباحثون يحاولون فهم طبيعة المؤسسة وتحديد ظروف نجاحها ويميل هؤلاء الباحثون الى ابراز عناصر ومكونات البناء التنظيمي للمؤسسة كنسق مغلق أو مفتوح .

حيث يعتبر التنظيم من الضروريات والأساسيات الإدارية سواء كان ذلك من حيث اسهام التنظيم في تحقيق اهداف المؤسسة ،أو من حيث ضمان الكفاءة في اداء الاعمال أو من حيث تحقيق

نوع من التعاون كشرط اساسي لإنجاز المسؤوليات والاعمال المختلفة وذلك على أساس أن التنظيم في ابسط معانيه تجميع للأنشطة في وحدات تنظيمية من اجل تحقيق الاهداف المحددة بكفاءة عالية .

لاشك ان التنظيم الكفاء الذي يستند الى مبادئ علمية متعارف عليها ويناسب اعمال المؤسسة ونشاطاتها له اثر كبير على نجاحها في انجاز مهامها المحددة ،ويساعدها في تسهيل وتحسين سير العمل فيها ويحقق الانسجام والتنسيق بين ادارتها المختلفة ،ويحقق أقصى استفادة ممكنة من قدرات وامكانيات العاملين وامكانيات المؤسسة .

وبما أنه يوجد نظام كفاء يوحد أفراد داخل المؤسسة لديهم توجهات واختلاف في الآراء داخل العمل والطموح في تحقيق أهدافهم ،وهذا قد يخلق جو من الصراع داخل المؤسسة مما يؤثر على المؤسسة وأدائها .

ويعتبر الصراع داخل المؤسسة من المظاهر المألوفة ومن الطبيعي أن يواجه الفرد الكثير من صور الصراع المتباينة ،ولعل تعامل الفرد مع مستويات مختلفة من الصراع قد يولد آثار سلبية كانت أو ايجابية على الفرد نفسه وعلى التنظيم، إن الصراع الأول بين قابيل وهابيل الى زمننا هذا هو سبب اختلاف في الآراء إن صراع الاجيال داخل المؤسسة يمثل أحد المظاهر الحالية في المنظمات فهو من المظاهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية.

وبما أن صراع الأجيال له تأثير فعال على المؤسسة وذلك باختلاف الزمن والتطورات والتكنولوجيا الحديثة وهذا ما يخلق فرق بين العمال بما فيهم الجيل القديم والجديد تعتبر أسباب الصراع واحدة وهو الاختلاف في التوجهات والافكار والآراء .

كما يعد الصراع محل اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين منهم من نظر اليه من الجانب السلبي والآخر ايجابي، وهذه الظاهرة جديرة بالبحث والدراسة .

حاولنا في هذه الدراسة معرفة الصراع الواقع في المؤسسة وأسباب حدوثه وهذا من خلال الفرضيات التي أدرجناها في البحث والتي تعتبر محل الدراسة ، اي اننا بصدد البحث في ما يتحدد الصراع الواقع بين العمال داخل المؤسسات وبهذا يمكننا صياغة مشكلة الدراسة كالتالي :

فيما تتمثل محددات صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي في أقدمية العمل والشهادة العلمية والحوافز والترقيات في المؤسسة ؟

الأسئلة جزئية

1. هل تعتبر الأقدمية سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة؟
2. هل تعتبر الشهادة سبب من أسباب الصراع في المؤسسة ؟
3. هل تعتبر الحوافز والترقيات كذلك سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة ؟

3. فرضيات الدراسة :

تعرف الفرضية في أدبيات علم الاجتماع بأنها عبارة عن اجابة احتمالية لسؤال مطروح في اشكالية البحث ،ويخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو البحث الميداني .
وبهدف أن تكون فرضيات دراستنا ممكنة الاختبار ،حاولنا الالتزام بصياغتها صياغة محددة ،وهذا عن ضبط وتحديد المصطلحات الأساسية التي وردت فيها والفرضيات صيغت كالآتي :

الفرضية الرئيسية:

تتمثل محددات صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي في أقدمية العمل والشهادة العلمية والحوافز والترقيات في المؤسسة.

الفرضية الجزئية :

- تعتبر الشهادات سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة.
- تعتبر الاقدمية في العمل سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة.
- تعتبر الحوافز والترقيات سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة.

4. أهمية دراسة:

أن أهمية هذه الدراسة في شقيها النظري والميداني تكمن في:

- التعرف على أسباب نشوء الصراع داخل المؤسسة مدى حدتها على السير الحسن للمؤسسة، كما ستراه عينة الدراسة، وبالتالي يمكن أن تساعدنا نتائجها على معرفة الصراعات التي تخفف بين الموظفين مع تقديم حلول لهذه الصراعات.

- تساعد الدراسة الباحث في التعرف على الصراع داخل المؤسسة والمساهمة الفعالة في وضع استراتيجية من أجل الحد من حدوث الصراعات وتحسين أوضاع المؤسسة بالإضافة الى انها تكسب الباحث درجة علميه عالية.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الصراع داخل المؤسسة

- وارتباط هذه الدراسات بظاهرة انسانيه طبيعیه الحدوث، لا بد من التعرف عليها مع كيفية التعامل معها فهذه الدراسة تسعى الى تعرف على الصراع الأجيال داخل المؤسسة بالإضافة الى البحث عن الأسباب حدوثه.

أما الأهمية العلمية لهذه الدراسة:

إننا نأمل كباحثين أن تسهم نتائج مثل هذه الدراسات في التقليل من حدة الصراعات الموجودة داخل المؤسسة، ترجع أهمية الدراسة العملية من خلال معرفة الصراعات التي تنشأ داخل المؤسسة وذلك انطلاقاً من الدراسة الميدانية على عمال سونلغاز وكذا معرفة تنظيم داخل الإدارة من خلال آراء الموظفين هذه الدراسة أسهموا في تقديم شيء جديد في حقل العلم والمعرفة ذلك من خلال بيان إن العبرة لا تكمن في وجود أو عدم وجود الصراع وعندما تكمن في كيفية إدارته.

5. أهداف الدراسة :

- الكشف عن دور أقدمية العمل في صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي.
- التعرف عن مساهمة الشهادة العلمية في خلق صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي.
- الكشف عن مساهمة نظام الحوافز والترقيات في صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي.
- يتركز الهدف الرئيسي لهذه الدراسة في معرفة الأسباب الحقيقية التي تولد الصراع بين الموظفين داخل المجال التنظيمي.

6. تحديد مفاهيم الدراسة:

أ/الصراع:

المفهوم الإصطلاحي:

الصراع: لغة: الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة

اصطلاحا: يشير الى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤدي إلى آثار تمزق.¹

ويعرفه فاروق مداس لأنه نزاع مباشر ومقصود بين افراد أو جماعات من اجل هدف معين، هزيمه الخصم شرط ضرورية للتوصل الى الهدف، ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.²

الصراع: هو العملية التي من خلالها يدرك احد الاطراف ان اتخاذ طرف اخر لبعض الخطوات سيؤدي لنتائج سلبية على مصلحه الخاص .

كما عرفه ادوين ستيز " على انه عباره عن مجموعه من الافراد توحد جهودها الفردية بشكل مرتب محسوس لتحقيق مهمته المتفق عليها .³

النزاع: كل الخلافات الخاصة بالعلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل وظروف وبيئة العمل ولم تجد لها تسوية بين العاملين والجهات المستخدمة .⁴

الخلاف: يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة والتضاد، وعدم التطابق سواء في شكل أو في الظروف أو في المضمون، وهو قد ما يكون قد يكون أحد مظاهر الأزمة ولكن لا يعبر عنها تماما، والاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته ولكنه يعبر عنها، أو يكون باحثا عن نشوئها واستمرارها .⁵

¹ عبد المجيد البصري، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسية والاقتصادية والثقافية العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2010، ص 220.

² فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر 2003، ص 150.

³ محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعية الجديدة الزارطة، الإسكندرية ، 2002، ص 316.

⁴ ناصر قاسمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية الجزائر، 2011، ص 121.

⁵ رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم الإدارية المعاصرة(نظرة عامة)، ط 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 187.

المفهوم الإجرائي للصراع:

من خلال التعاريف السابقة للصراع يمكن القول أن الصراع هو ذلك الخلاف الذي يحدث بين العمال ومرؤوسيه في مستواه العمودي أو بين العمال فيما بينهم في مستواه الأفقي نتيجة للإختلاف الأهداف والوسائل خاصة للحصول على ترقية بأنواعها أو الإستفادة من الحوافز والترقيات وفارق الأقدمية.

-**التنافس:** لغة يعني نزعة قطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التشبيه بالعطاء واللاحق بينهم.

وفي تنزيل العزيز " وفي ذلك فيتنافس المنافسين".¹

وصدر تعريف التنافس من قبل علماء الإجتماع في المعجم الفلسفي على أنه " ميل الفرد إلى إحتلال مكان غيره ، ويقع هذا التنافس بين الأفراد ، كذلك بين المؤسسات والوظائف".²

ب/صراع الاجيال:

المفهوم الاصطلاحي:

يشير مفهوم الاجيال الى تعارض وجهات النظر والمصالح والأهداف تجاه مختلف القضايا بين مجموعة من الأشخاص نتيجة فرق السن فيما بينهم، والذي حدد من طرف علماء الاجتماع والانثروبولوجيا بثلاثين سنة فأكثر بين كل جيل وآخر.³

المفهوم الاجرائي:

إن صراع الأجيال يتفاعلُ علاقات يبين عناصر ومكونات المؤسسة، يُولد عدم الحوار، وعدم الرضا بين الجيلين، ونفور كل طرف من الآخر، هذا النفور قد يصل إلى درجة الصدام والعداء بين الموظفين. الشيء الذي يهدد كيان المؤسسة بصفة عامة.

¹سورة المطففين، الآية 26.

²جميل صيليا، المعجم الفلسفي ، مج 1، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، لبنان، 1978، ص 348.

³محمد أحمد بيومي، وعبد الحلیم ناصر عفاف، علم اجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية الأزراطة، ب ط ، 2005.

مفهوم التنظيم

اصطلاحاً : يرى كونتلودونيل :التنظيم بأنه تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف والخطط وتوزيع هذه الأنشطة على الوحدات الإدارية بالمؤسسة للقيام بها ،وكذلك تفويض السلطة والتنسيق بين الجهود.

التنظيم: هو وظيفة إدارية يتم فيها توزيع وترتيب الموارد البشرية منها وغير البشرية بالخطة التي ستوصل إلى الهدف ،وهنا يتضح ان عملية التنظيم تتطلب تحديد النشاطات وتحديد الأفراد الذين سينفذون النشاطات الإضافية لتحديد الموارد اللازمة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد مع بيان وتحديد العلاقات بين الأفراد من حيث السلطة المركزية .¹

التنظيم

لويس ألن :التنظيم هو عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف.²

منتز

يعرف التنظيم بأنه الترتيب والتوزيع المنظم للأنشطة والأفراد مع تحديد اختصاصاتهم ومسؤولياتهم من اجل انجاز الأهداف³ .

بيتر دراكر :التنظيم هو عملية تحليل النشاطات وتحليل القرارات وتحليل العلاقات وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن دراستها ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي وأخيراً اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.⁴

جورج تيري عرف التنظيم بأنه ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغاية تحقيق الأهداف⁵ .

¹زيد منير عبودي ،الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ،وظائف المدير ،دار دجلة ،المملكة الأردنية الهاشمية ،طبعة 2007،ص 64.

²محمد بهجت جاد الله كشك ،المنظمات وأسس إدارتها ،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،2003،ص207 .

³بلفاسم سلاطينية ،إسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2008،ص48.

⁴زيد منير عبودي ،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ،دار أسامة للنشر والتوزيع ،الأردن ،2002،ص20.

⁵موسى اللوزي ،التنظيم وإجراءات العمل ،الأردن ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،2002،ص21.

7. دراسات السابقة :

الدراسة الأولى: ناصر القاسمي بعنوان "الصراع التنظيمي وفعاليات التسيير -دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر" رسالة الدكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم 2004- 2005

الإشكالية:

- ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟

- كيف يؤثر الصراع في فعالية التسيير هذا التنظيم؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: تسهم بعض الأنماط السلوك الرسمية والغير رسميه في آثاره مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير

الفرضية الثانية:

كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها ادى ذلك الى اطار مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة:

كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الشراء وازداد التعاون التنظيمي.

-المنهج المتابعة: دراسة حالة

- أدوات البحث: الاستمارة ، المقابلة

- العينة: موظفي ولاية الجزائر

نتائج الدراسة:

من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري، وكيف يعمل، فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية والداخلية ايضا من خلال تهميش فئة معينة، وعدم استشارتها، ومن خصائصه السرية وكثرة

الإجراءات وتعقيدها، وكثرة درجات السليمة لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين نسيان تحقيق الفعالية، وتحويل تنظيم الى أهداف خاصة زيادة على ما يتولد من النسق التنظيمي من اشكال خاصه من العلاقات، انعكس كل ذلك في احد اهم العمليات داخل التنظيم وهي توجه نحو الصراع

الدراسة الثانية : رابح العايب بعنوان " القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل دراسة حالة على العمال المنفذين في مركب المجارف والرافعات بقسنطينة 2008-2009

تساؤلات الدراسة:

ما هي العلاقة بين القيم التنظيمية والصراع التنظيمي لدى العمال المنفذين بمركب المجارف والرافعات؟

-فرضيات الدراسة:

-الفرضية الأولى، للقيم التنظيمية علاقة بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية: القيم الاقتصادية -الربح والإنتاج- علاقة بالصراع التنظيم.

الفرضية الثالثة: للقيم الاجتماعية- التعاون والانتماء- علاقة بالصراع التنظيمي.

- المنهج المتبع في الدراسة: المنهج الوصفي

أدوات البحث:

العينة: عمال مركب المجارف والرافعات cpg بولاية قسنطينة.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن القيم الاقتصادية هي السائدة داخل المركب، وأنها احتلت المركز الأول تليها القيم الاجتماعية في المرتبة الثانية

-توصلت الدراسات بضرورة ان تقوم ادارة المركب بنشر وتعزيز القيم التنظيمية التي تعزز من التفاهم والثقة المتبادلة ومراعاة الاختلاف في القيم والثقافات بين العمال وجعل القيم المديرين المتناسق مع قيم العمال وفتح قنوات الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين

الدراسة الثالثة: أحمد يوسف أحمد اللوح "2008" بعنوان "الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر والإسلامية"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الصراعات التنظيمية على إحساس العاملين بالرضا الوظيفي في كلتا الجامعتين : من خلال إجراء مقارنة بين النتائج الدراسة كلتيهما وهدفت الى تحديد مستويات الصراع التنظيمي، وأهم أنواعه ومراحله، ومصادره كما هدفت الى دراسة استراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية، واستكشاف اثر بعض متغيرات الشخصية على الصراعات تنظيمية داخل كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.

قد أجريت دراسة على عينة عشوائية طبقية من الاكاديميين والاداريين في كلتا الجامعتين بلغت "280" موظفا، وتم جمع البيانات والمعلومات من خلال استبانة صممت لهذه الغاية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة ومن بين نتائجها ما يلي:

ان أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي الى صراع بين العاملين في المؤسسة التعليمية إلا أن أسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الاسلامية 44,7 بالمئة أقل منها في جامعه الازهر 56.4 بالمئة.

حيث حلت هذه الأسباب حسب الترتيب التنازلي التالي في كلتا الجامعتين: محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات، عدم تحديد المسؤوليات، وتعارض الأهداف.

- انه مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعه عيد الأزهر والإسلامية منخفضة، إلى ان مستويات الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية 42,9 بالمئة أقل منها في جامعه الازهر 53.2 بالمئة

-أن هناك استخداما متوسطا للاستراتيجيات لدرس الصراع التنظيمي: حيث هلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التنازلي التالي في كلا الجامعتين: الاستراتيجية التنازل، فالاستراتيجية التعاون فالإستراتيجية التسوية، فالإستراتيجية التجنب، فالإستراتيجية التنافس.

-ان الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي لدرجه ملحوظه طبقا لوجه النظر في كلتا جامعتين.

الدراسة الرابعة: دراسة محمد بن عبد الله بن حمد الخرب 2006، الدراسة تحت عنوان: الصراعات الشخصية وانعكاساتها على الأمن الوظيفي" دراسة مسيحية للاتجاهات العاملين في ديوان وزارة التربية والتعليم بمدينة الرياض. هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الصراعات الشخصية، أسبابها، وانعكاساتها على الأمن الوظيفي والتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر مبحثين إزاء أسباب الصراعات الشخصية انعكاساتها على الأمن الوظيفي في وزارة التربية والتعليم ووفقا خلفياتهم الشخصية والوظيفية، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة. وطبقت هذه الدراسة على كافة أفراد مجتمع الدراسة 339 موظفا

ومن أهم نتائجها: هنالك اسباب تواتر بدرجة كبيره على نشوء الصراعات الشخصية بين الموظفين، حيث بلغ متوسط موافقتهم على تأثير هذه الأسباب 3.79 من 5 .

-إن أهم أسباب الصراعات الشخصية من وجهة نظر موظفي وزاره التربية والتعليم هو غياب الأسس العادلة في توزيع المزايا المادية.

-ان هناك ثلاثة عشر سببا يؤثر بدرجة كبيرة على نشوء الصراعات الشخصية بين العاملين بوزارة التربية والتعليم منها: عدم العدالة في التعامل مع المرؤوسين، غموض المهام الموكلة.

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء عينة الدراسة إزاء أسباب وانعكاسات الصراعات الشخصية.

أن الصراعات الشخصية وانعكاساته السلبية أبرزها انت تتسبب في زيادة الضغوط النفسية والباطنية والوجدانية للأفراد. انها على ظهور مصالح الشخصية بروز الأنانية.¹ الخرب

¹الخرب محمد بن عبدالله، الصراعات الشخصية وانعكاساته على الأمن الوظيفي، دراسة مسيحية لاتجاهات وزاره التربية، والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الدراسة الخامسة: محمد شنة بعنوان " استراتيجيات ادارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" ، مذكرة ماجستير قسم علم النفس ،جامعة قسنطينة 2007 ، هدفت هذه الدراسة الى معرفة اساليب التعامل مع الصراعات في المؤسسات الصناعية الجزائرية وهو ما تهدف اليه دراستنا هذه.

انطلاقا من التساؤل العام :ماهي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية

المنهج المعتمد في الدراسة :لقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهذا وصف لمظاهر الصراع ، وكذلك وصف مظاهر استخدام اساليب التعامل مع الصراعات ،وهذا من خلال تحليله للمؤشرات الدالة على تلك الاستراتيجيات التي اقترحها في بحثه.

ادوات جمع البيانات :اعتمد الباحث على الاستبيان.

عينة الدراسة :اما بالنسبة لعينة الدراسة فتمثلت في مجتمع البحث من اعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الذي يتراوح سنهم ما بين (36-52) وقد قام الباحث بالاستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية.

نتائج الدراسة: لقد كانت النتائج التي تضمنتها هذه الدراسة لإثبات أو نفي فرضياتها كالتالي :

تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي الى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة : التعاون ، التجنب ، التنافس ويتراوح مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا ، وغالبا).

تمثل إستراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق ،تليها إستراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.

8. التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة والاطلاع على مضمونها وجدنا أن أغلبها متوافقة ومتشابهة مع الدراسة الحالية وذلك من حيث أهميتها وأهدافها ومنهجها وأدواتها وفيما يلي عرضنا لذلك، ان موضوع صراع الأجيال داخل المؤسسة موضوع قديم وحديث فقد تناولته الدراسات القديمة ولا تزال تتناوله الدراسات الحديثة وهذا دليل على أهمية موضوع الصراع.

وعليه فقد اتيح لي كباحث بأن استفيد كثيرا منها في ضبط متغيرات دراستي وهذا بما يتناسب وموضوع هذه الدراسة .

1- من حيث الأهمية:-اهتمت دراسات التي عرضت في مجال الصراع الأجيال داخل المجال التنظيمي للتعرف على الصراع والتنظيم ومراحل أسباب وانعكاسات كما في دراسة الخرب 2006، كذلك تحديد مراحل وأنواعه ومصادره كما في(دراسة استراتيجية الصراع التنظيمي 2007)

2-توصلت الدراسات التي عرضت في مجال صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي الى أن أسباب حدوث الصراع يرجع الى عدم العدالة في التوزيع المزايا والحوافز كذلك عدم منح الموظف عمل وما يتلاءم مع شهادته.

كما توصلت إليه دراسة " 2006 الخرب "

من حيث النتائج:

توصلت الدراسات التي عرضت في مجال الصراع الى ان اسباب الصراع داخل المؤسسة تعود الى غياب توزيع المزايا والحوافز وكذلك غموض المهام وتعارض الاهداف والسعي وراء تحقيق اهداف ذاتية كما في دراستنا.

-من حيث المتغيرات:

تمت دراسة العلاقة بين الجيلين داخل المؤسسة من خلال المتغيرات التالية: المؤهل العلمي، الشهادة

،الفارق في السن،الخبرة

كما تم كذلك دراسة العلاقة بين التنظيم والمتغيرات التالية: ضغوط العمل،تحقيق الاهداف،تحديد المسؤوليات،غموض الادوار

-من حيث المنهج والعينة والادوات المتغيرات التصنيفية :

انفقت الدراسات السابقة مع الدراسات الحالية في كل من المنهج والأدوات الدراسة والعينة وفي بعض المتغيرات التصنيفية كان المنهج هو المنهج الوصفي التحليلي، والأداة هو الاستبيان ويوجد في

دراسات استخدام المقابلة وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية طبقية في بعض الدراسات أمام المتغيرات التصنيفية هي: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، الحالة الاجتماعية، المستوى الوظيفي، الرتبة.

9. تقييم الدراسات السابقة:

الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي كشفت عن النتائج التالية:

- أن احتكار السلطة والنفوذ والتداخل في المهام والاتجاهات بين الشباب والكهول بسبب الفارق في السن والتعارف والاهتمامات ووجود خلاف بين الجنسين يؤدي الى زيادة على ذلك كثرة الإجراءات ، والاهتمام بحرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية، يؤدي الى تحويل الأهداف المؤسسة الى أهداف خاصة وهذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع، وهذا ما اكدته دراستنا الميدانية.

الفصل الثاني

التنظيم

تمهيد :

إن الاهتمام بتحليل مفهوم التنظيم يكشف عن مدى تداخله مع العديد من المفاهيم النظرية الأخرى وصعوبة وضع تعريف محدد ومميز له ، وهذا يعكس في نفس الوقت حقيقة هامة مؤدبا مؤداها ، أن موضوعات علم الاجتماع التنظيم مركز إهتمام عديد من المختصين في فروع علم الاجتماع بصفة خاصة ، والعلوم الاجتماعية بصفة عامة¹.

¹ . عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره ص 175 .

1- مفهوم التنظيم

- التنظيم : هو وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين ، لكي تحقق أهدافا محددة ، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية والشركات والهيئات الحكومية والمدارس والجامعات، والمستشفيات¹.

- لويس ألن يعرف التنظيم بأنه " عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أدائه مع تحديد وتفويض المسؤولية والسلطة وإقامة العلاقات لغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف"²

- التنظيم : هو تحديد الواجبات الواجب القيام بها لتنفيذ خطط الأهداف وتلك الواجبات يخصص لها وظائف معينة ، ثم نبحت عن الأفراد المناسبين لشغل الوظائف ومنحهم سلطات وفقا لمستواهم الإداري ، إذ تختلف مدى السلطة لكل وظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي وينبغي أن يعرف كل عامل او موظف بعين موقعه من النموذج العام لتنظيم المشروع وبالتالي يعرف من يعلوه ومن هم أقل منه ، أي يعرف ممن يتلقى التوجيهات والأوامر ولمن يصدر التوجيهات والأوامر إذا كان موقعه يسمح بذلك³.

- عرف جورج تيري george terry بأنه > ترتيب وتنسيق وتوحيد الجهود والأعمال والنشاطات بما في ذلك تحديد السلطة والمسؤولية المعطاة للأفراد لغاية تحقيق الأهداف⁴

التنظيم عند :

- تالكوت بارسوتر : " هي وحدات إجتماعية social units أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق اهداف او قيم مميزة "⁵.

¹ .د محمد علي محمد ، علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2006 ص 31 .

² -هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 2002 ص157 .

³ .محمد أمين زويل دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغرة ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2000 ص 137 .

⁴ موسي اللوزي ،التنظيم وإجراءات العمل ،الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 2002،ص21

⁵ عبدالله محمد عبد الرحمان ،علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2005 ص 11 .

6 - شيلستر برنارد c Barnard " التنظيم هو نسق من الوعي يقوم على النشاطات المنسقة أو قوي للإثنين أو أكثر من الأشخاص " .

وتلك النشاطات تكون محدودة وموزعة داخل البناءات التنظيمية ولها نوع محدد من الخصائص والسمات العامة مثل الوعي ،والقصد أو العهد¹

من التعاريف السابقة تبين أن التنظيم يعتبر وظيفة هامة وكذلك تتحدد طبيعة العلاقات بين العاملين في المؤسسة فمن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المؤسسة

2- أهمية التنظيم :

-سبق الإشارة الى ان التنظيم يعتبر من اهم وظائف الإدارة و ذلك لما يحققه من المزايا والفوائد :

- عن طريق التنظيم تحدد المسؤوليات والاختصاصات ، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي يجب علي القيام بها ، ويعرف كل عضو نوع السلطة الممنوحة له ومداهها .

- عن طريق التنظيم يحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المؤسسة ويتحدد علاقات العمل فيعرف عضو من الأعضاء مكانة في نموذج التنظيم ، ويعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه ، الذين يتوقع منهم الإشراف².

- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية ، وبذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهد ، لأن الجهود الفردية عند ما تنظم تنظيماً سليماً تكون متوازية ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة ، وهذا التوحيد الشامل لتلك الجهود يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك .

- عن طريق التنظيم الفعال يمكن أن يتحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية³.

- الحيلولة دون التداخل بين الأعمال ، ومنع التنازع في الاختصاصات و الصلاحيات ، فهو يحدد الأهداف والمسالك التي يمكن الوصول إليها ويعمل توجيه الجهود لتحقيقها .

¹ - عبدالله محمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص14.

² - هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 158 .

³ - محمد بهجت جاد الله كشك ، مرجع سابق، ص 209 .

– الإستخدام الأمثل للطاقات البشرية وذلك عن طريق تحديد الواجبات والمهام المناطة بالأفراد ، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹ .

– القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال تجزئة الأهداف وتقسيم الاعمال وتوزيع المهام حسب التخصصات²

3- أهداف التنظيم:

يعد التنظيم عنصر من عناصر الإدارة وأداة منظمة لتحقيق أهدافها بأقل مجهود، وأقل تكلفة ، وتحدد أهمية التنظيم في العملية الإدارية في الآتي :

– يعمل التنظيم على تحقيق فعالية الأفراد عن طريق التخصص و تقسيم العمل وذلك لضمان سرعة واتقان وإنجاز العمل .

فالتخصص وتقسيم العمل يلي الخبرات والإمكانات المتنوعة للأفراد .

– يعمل التنظيم على تحديد السلطات ، وبيان قنوات الاتصال داخل المؤسسة .

– يحقق التنظيم درجة عالية من الكفاءة عن طريق التخصص في العمل وبضمان قدر مناسب من الاشراف والرقابة في العمل .

– يحقق التنظيم الوفرة في التكلفة عن طريق دراسة العمل من ثم تحسينه بما يوفر الوقت والمجهود ويزيد من الإنتاجية ، كأمانه يضع معدلات الأداء المناسبة للأعمال والتي بواسطتها تقم عمل الافراد والوحدات.³

– إيجاد التوازن بين الأهداف بالموارد ،النتائج وإستخدام الأسلوب الأمثل لتحويل هذه الموارد الى النتائج المتوقعة مع الأخذ بعين الإعتبار العوامل الخارجية المؤثرة على ذلك.

¹ – زيد منير عوي ، التنظيم الإداري مبادئه أساسياته دار أساتذة للنشر والتوزيع ، الأردن 2002 ص21 .

² – عبد الله عزة بركات ، علي عباس ، مدخل الى علم الإدارة دار النظم للنشر عمان 2000 ص 127 .

³ – حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، علم اجتماع التنظيم ، أموشة شباب الجامعة الإسكندرية الناشر، 2004 ص

4- مبادئ التنظيم:

بالرغم من أن لكل منشأة ظروفها الخاصة إلا أن هناك أسس أو مبادئ أو قواعد يمكن القول أنها تطبق على جميع المنشآت وتكون دعماً لها في سعيها لتحقيق أهدافها ومن بين هذه المبادئ:

4-1- تحديد الأهداف:

- يجب على المنشأة أن تحدد بدقة وبوضوح الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فإذا تحددت الأهداف فيمكن تحديد أوجه النشاط المختلفة التي تؤدي إلى تحقيقها .

4-2- بناء التنظيم حول الأعمال والوظائف:

من الطبيعي أن يقام التنظيم على أساس الأنشطة المطلوب القيام بها والتي بتجميعها تتكون الأعمال والوظائف وهي التي تعطي للتنظيم صفة الاستقرار والقدرة على الإستمرار .وعندما تنمو المنشأة وتتوسع في نشاطها ينمو التنظيم ومعه الأعمال والوظائف المكونة له.¹

4-3- مبدأ تقسيم العمل طبقاً للتخصص وتطبيق ذلك في كل مستويات التنظيم.

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي تم مناقشتها في كتابات رجال التنظيم والإدارة، فمنهم من يرى ضرورة التوسع في تطبيقه لما له من مزايا تعود على المؤسسة والعاملين، ومنهم من الاندفاع وراء هذا المبدأ بحجة أن له مساوئ يجب الحذر منها.²

4-4- مبدأ تناسب السلطة والمسؤولية :

يعترف كتاب الإدارة بدور السلطة الأساسي في التنظيم، وبضرورة تناسبها مع المسؤولية، وبضرورة ربط المسؤولية بالمسألة، وأن تكون المسؤولية محددة وعلاقات السلطة واضحة.³

4-5- مبدأ وحدة الإشراف أو الرئاسة:

بمعنى أن يتلقى الفرد أو امره وتعليماته من رئيس إداري واحد وإليه يرفع تقاريره ويؤدي هذا إلى منع الإحتكاك .

¹ د صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1999، ص521.

² - محمد محمود عياصرة، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط 1، 2008، ص54.

³ - مرجع سابق، ص55.

4-6- مبدأ الوظيفة:

ويعني هذا ضرورة بناء التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، لأن التنظيم خلق ليبقى وليستمر بصرف النظر عن الأفراد لأن عمر الفرد محدود بمدى زمني معين.¹

5- النظريات المفسرة للتنظيم :

يرتبط تباين الإتجاهات النظرية الحديثة في التنظيم بتباين الأطر المرجعية، المقاربات المنهجية، السياقات الاجتماعية، مستوى التفسير الذي تقدمه كل نظرية ومستوي الواقع الذي تتناوله آخذين بعين الإعتبار المسلمة المعرفية القائلة >بأن أي ضرب من ضروب التنظير أو التفكير ماهو إلي إنعكاس لواقع بنائي معين، بما يغلف هذا الواقع من تيارات إيديولوجية، أنساق قيمية، أنشطة، ممارسات، سلوكيات... إلخ²

أ- نظرية الإدارة العلمية :

في أوائل القرن العشرين نشر المهندس الأمريكي فريدريك ويليام تايلور frederiek william taylor العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية scientific Management، والتي أصبحت نظرية في سلوك العمل تستند الي المؤلفات التي كتبها تايلور .وتعد نظرية الإدارة العلمية هي التنظير المعاصر للنظرية الإدارية الكلاسيكية التي كان رائدها الأساسي هنري فايول Henri Fayol.

من أهم مبادئ هذه النظرية:

أولاً :ضرورة التوصل الي أعلى درجة من تقسيم العمل، ويمكن إستخدام دراسات الزمن والحركة StudyTim and Motion بهدف التوصل الي الطريقة المثلى والوحيدة للأداء العمل.

ثانياً: التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمل، مع إستخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل.

ثالثاً: يجب وضع نظام الحوافز على أساس الأجر بالقطعة، فكلما زاد عدد الوحدات التي ينتجها العامل، إرتفع أجره، إذ أن الأجر هو الحافز الرئيسي الذي يحفز الإنسان علي العمل.³

¹ - عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص225.

² - بلقاسم سلاطينية، مرجع سابق، ص143

³ - طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص97، 96.

ب- النظرية البيروقراطية الحديثة :

تعرض نموذج التنظيم البيروقراطي الذي صاغه فيبر الى عدد من الإنتقادات النظرية والإمبريقية، خاصة تلك التي صدرت عن أصحاب الإتجاه البنائي الوظيفي الذي ينتمي إليه فيبر ويأتي في مقدمة هؤلاء النقاد ميرتون ،أتزيوني،غولدر وغيرهم والواقع أن الإسهام الحقيقي الذي قدمه هؤلاء الباحثون، يتمثل في تحليلهم للجوانب الوظيفية واللاوظيفية للمتغيرات التي طرحها فيبر في نمودجه المثالي .ولقد كشف ميرتون Merten عن جانب من هذه القضية حين بين أهمية المعوقات الوظيفية التي تنطوي عليها عناصر النموذج عن تناقض عدد من متغيراته مثل: التسلسل الرئاسي والمعرفة الفنية.

ويمكن تحديد مجال اهتمام النظرية البيروقراطية الحديثة في النقاط التالية:

- 1- تباين الجوانب اللاوظيفية للمتغيرات البيروقراطية التي طرحها فيبر في نمودجه المثالي .
- 2- دراسة أثر العنصر الإنساني والسلوك البشري علي السلوك التنظيمي.
- 3- الإعتراف بأهمية التنظيم الغير رسمي.
- 4- سيطرة العوامل الإنسانية الشخصية علي السلوك التنظيمي.
- 5- وجود تحفيزات شخصية في العمل البيروقراطي .
- 6- إمكانية التعارض والتناقض بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة.
- 7- يقود هذا التعارض والتناقض الي تغليب المصالح الشخصية.
- 8- إنعكاس الإختلافات والفروق الشخصية علي السلوك الإنساني داخل التنظيم.¹

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية :

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعتها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه " ألتون مايو" وفريقه الباحث .إلا أن استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية "انتشر كثيرا حتي أصبح يستخدم للإشارة الي أكثر من معني. فهناك من استخدمه كمرادف لبعض المصطلحات مثل: العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل ...الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين.

¹ - بلقاسم سلاطينية، مرجع سبق ذكره ص145

- كما تقوم هذه المدرسة علي جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في :
- التركيز علي الأفراد أكثر من التركيز علي الجوانب المادية في الأداء .
 - احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
 - أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
 - سعي العلاقات الإنسانية الي إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
 - العمل علي تحقيق المصلحة المشتركة.¹

خلاصة الفصل:

تتوقف قدرة المؤسسات لتحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكانياتها ومواردها الفنية والبشرية والمادية، وتتحدد كفاءتها وفعاليتها في ذلك بخصائص التنظيم الإداري الذي تعمل من خلاله. كما تهتم العملية التنظيمية بتحديد العلاقات بين الوحدات الإدارية، و تنظيم العلاقات بين الأفراد في داخل كل منها، و الذي يتم بتحديد الجوانب التالية: السلطة و المسؤولية، نطاق الإشراف و التنسيق، لوضع تنظيم إداري فعال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، و يحفزهم على الإبداع الذي يحقق للمؤسسة التجديد و النمو المستمر.

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية 2001، ص 148
خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط 4،
2009ص68

الفصل الثالث

الصراع

تمهيد :

يعتبر الصراع الأجيال على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا طبيعيا ، سواء كانت تلك التنظيمات سياسية ، أو اقتصادية أو اجتماعية بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي أيضا وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه ، لا تخلو أي منظمة من وجود اختلاف في وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة مما يؤدي الى حدوث الصراع ، ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون الى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية بالاعتبار الانسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له ، واعتبار كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المؤسسة وبالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة ولم يكن الصراع معترف به كظاهرة موجودة أساس داخل التنظيم ، باعتباره ظاهرة عكسية يجب القضاء عليها¹

¹ - محمد سعيد أنور السلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، الإسكندرية2004،ص310

1- ماهية صراع الأجيال:

الصراع لغة:

إن المعنى اللغوي لكلمة الصراع في اللغة العربية بمعنى النزاع والخصام والجدال أو المشادة، التنافر، أو الخلاف والشقاق، أما كلمة "conflict" فهي من أصل لتيني، وتعني الحراك أو الخصام والصدام. إذا فالصراع يعني اشتقاقاً: التعارض بين المصالح والآراء أو الخلاف.¹

الصراع اصطلاحاً:

لم يتفق العلماء علي تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم الفكرية لذا اتجهت كل مدرسة فكرية الي انظر الي الصراع من زاوية تختلف عن أخرى فقد اعتبرت المدرسة التقليدية الكلاسيكية الصراع أمر خطير، يعبر عن الظواهر السيئة التي غالباً ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل. فهو حالة غير طبيعية لابد من التخلص من أضرارها وتأثيراتها السلبية علي المؤسسة

أنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركيه للتعارض فيما بينهم، في الوقت الذي يرغب فيه كل طرف الحصول علي الصلاحيات أو الامتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.²

-تعريف لغة :ا لتحديد الإشتقائي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق ، أما كلمة <conflict> فتعني العراك أو الخصام والصدمة .إذن يعني الصراع اشتقاقاً التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.³

- يعرف boulding الصراع التنظيمي بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول علي المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول علي المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.⁴

-يعرفه " coser " الصراع التنظيمي بأنه" كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة ،حيث يهدف المتصارعون الي تحديد خصومهم أو القضاء عليهم."

¹ - محمد السعيد أنور السلطان، مرجع سابق ص364.

² - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وائل للنشر عمان المملكة الأردنية الهاشمية، ط2، 2004، ص365.

³ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر ،ط3، 2005، ص363.

⁴ - محمود سلمان العميان، 2004، مرجع سابق، ص 363.

-تعريف ليكرت للصراع بأنه' 'المحاولات التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة لو تحققت لحجبت عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها ولذا ينشأ العداء بين الجانبين.¹

-تعريف بولدنك للصراع بأنه' 'يمثل الوضع التنافسي بين الطرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول علي المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل".²

- مفهوم الجيل:

الجيل جمع أجيال وهو الصنف من الناس ، وقبل الأمة والجنس والقبيل.³

-صراع الأجيال:

إن الفجوة الزمنية بين الأجيال قد تؤدي الي حدوث صراع يرفض فيه الشباب أفكار الكبار والعكس فكثيرا ما نلاحظ أن الكبار يتهمون الشباب بعدم الجدية أو أن الشباب يتهمون الكبار بمقاومة التغيير والتمسك بالقديم والولاء للروتين .⁴

2- أسباب الصراع:

ينشأ الصراع التنظيمي للعديد من الأسباب بعضها شخصية تتعلق بالفرد وبعضها تنظيمية ترجع الي ظروف العمل في المؤسسة ، أهمها ما يلي:

أ-الأسباب الشخصية : وترجع هذه الأسباب الي خصائص شخصية الفرد وانتقالاته وتكمن فيما يلي:

-الشعور بالحقد والضغينة نتيجة لتميز الغير عنه ببعض المزايا والصفات.

- سوء إدراك الفرد لظروفه ودوافعه وسوء تفسيره للأمر .

- الاتصالات السيئة بين الفرد والآخرين .

- خصائص الفرد وصفاته لا تتوافق مع خصائص الآخرين.

ب- الأسباب التنظيمية: وترجع هذه الأسباب الي وجود بعض الظروف في المؤسسة التي تؤدي الي

خلق حالة الصراع وأهمها:

- المنافسة في الحصول علي موارد تتصف بالندرة.

- غموض أو عدم وضوح المسؤوليات.

¹ - محمد الصيرفي ،إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، 2008، ص 8.

² - المرجع السابق ، ص 9

³ - ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر ط4، بيروت ص55، 2005

⁴ - أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، جامعة المنصورة مصر، ط 1. 2000، ص218.

- اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية أو الجماعات علي بعضها البعض في إنجاز المهام الموكلة إليهم.
 - نظام المرتبات والتعويضات التنافسي.
 - رغبة الإدارات في التميز عن غيرها من الإدارات والأقسام.¹
 - كذلك من بين الأسباب:
 - التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها لفرد أو الجماعة ، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - التغيير في المركز أو الوضع قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المؤسسة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المنفق عليه.²
 - كذلك من بين الأسباب:
 - اختلاف الأهداف والقيم الفردية:
 - إن تفاوت الأشخاص في السن والجنس والقيم والمعتقدات والمستوي الثقافي يؤدي الي ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقض فالتفاوت في الأعمار مثلا ينشئ ما يسمى بصراع الأجيال -اختلاف الإدراك :
 - ان اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة مما تسبب في حدوث الصراع.³
- 3- مراحل الصراع:**
- تمر النزاعات في الغالب بعدة مراحل من النماذج الأكثر شيوعا أو انتشارا نجد النموذج الذي اقترحه الكاتب لويس بوندي والذي يقترح المراحل الآتية للصراع:
- أ- مرحلة الصراع الخفي : latent conflict في هذه المرحلة يكون هناك سبب أو مصدر للنزاع، ويحتمل أن يتطور الي صراع، ولكن لم يحدث بعد لا يزال مدفونا أو خفيا.
- ب- مرحلة إدراك الصراع: perceived conflict وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الخلاف بالنسبة لمصالحه وقد يؤدي الخلاف الي صراع.

¹ - أحمد ماهر ، كيف تسيطر علي صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر .ب.ط مصر ،2006،ص 14

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص365.

³ - محمد الصيرفي، مرجع سابق ص 123.

ج- مرحلة الشعور بالصراع: FELEt، conflict وفي هذه المرحلة يتولد شعور أو انفعال عاطفي لدي أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع يسعى للفوز ولو علي حساب الأهداف العامة للمنظمة.

د- مرحلة الصراع المكشوف أو الظاهر: MANifest conflict وهنا يظهر الصراع الي العلن ويطفو علي السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كطرف بصورة متعمدة الي احباط خصمه وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معا وهذا السلوك مدمراً، مما يستوجب معالجة الصراع في هذه المرحلة.

هـ-مرحلة ما بعد تسوية الصراع: Aftermath conflict Mangement تتوقف نتائج الصراع على

أسلوب إدارته ومعالجته ، فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فسيعمل ذلك علي

تشجيع التعاون والتفاهم المتبادل والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً .ولكن إذا ما تم كبت

الصراع أو تجنبه أو ادارته بطريقة تؤدي الي نتيجة "رابح، خاسر" فمن المحتمل أن تزداد الأمور

سوءاً و أن تظهر صراعات جديدة لاحقاً وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة

الصراع فإن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع أساساً.

ومن المهم جداً ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير

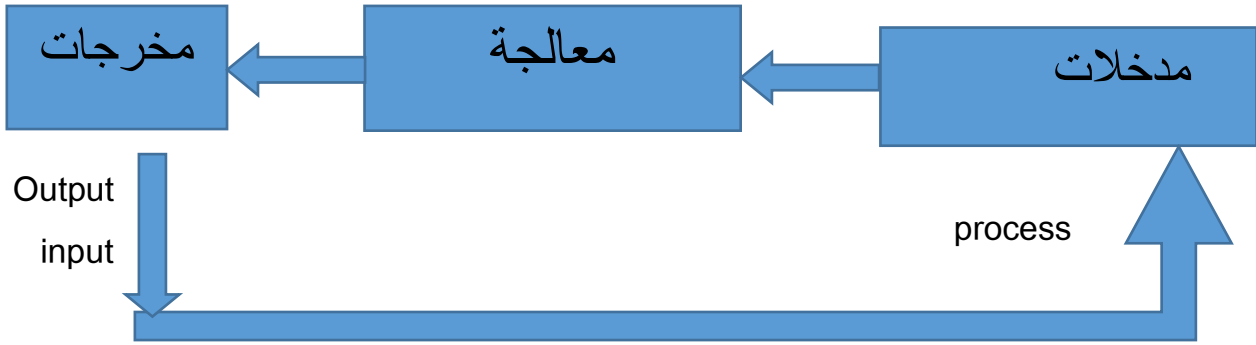
مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في

المؤسسة يعني بصورة عامة أن هناك صراع خفي وليس أن الصراع غير موجود.¹

¹ ناصر قاسمي، سوسيولوجيا المنظمات ، دراسة نظرية تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ص 70.

- مراحل الصراع التنظيمي:

الشكل رقم (01): يبين مراحل الصراع التنظيمي



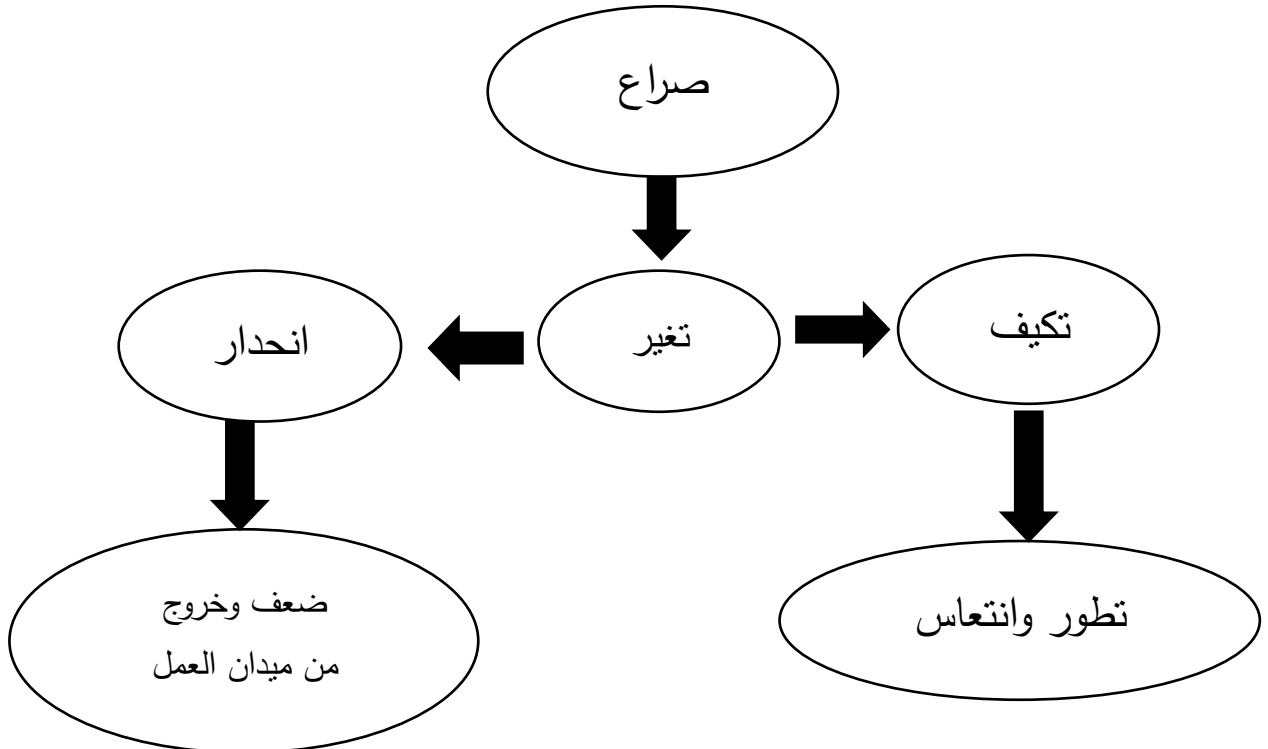
مراحل تغذية عكسية feedback

المصدر: أبو بكر سليمان، التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير

،الجامعة الأردنية، عمان، 1995، ص40

- مراحل تطور الصراع ونتائجه :

الشكل رقم (02): يبين مراحل تطور الصراع التنظيمي



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص358 .

4- أنواع الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي أنواع عديدة ويكاد يتفق الكتاب في هذا المجال حول تحديد أنواع الصراعات التي تحصل داخل المؤسسة، وسنلقي الضوء علي أهم أنواع الصراعات التي ورد ذكرها في كتابات السلوك التنظيمي كما يلي:¹

أولاً- الصراع داخل الفرد < Interpersonnel conflict >:

يأتي هذا النوع من الصراع نتيجة لعدة أسباب منها تناقضات بين أدوار الفرد أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة أو مشاكل في العمل، ويرى كاظم حمود أن هذا النمط من الصراعات ينشأ عادة للأسباب التالية:

أ- عدم تقبل القرار:

تنشأ هذه الحالة عند عدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية .

ب- عدم إمكانية المقارنة:

تنشأ هذه الحالة نتيجة عدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل اللازم لمعالجة مشكلة موضوع القرار حيث أن التوزيع الاجتماعي للنتائج المتوقعة من القرار وهذه هي حالة المخاطرة الي أنه يتعذر عليه البديل الأفضل.

ج- عدم التأكد:

يتعذر علي الفرد في هذه الحالة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تشابك وتداخل البدائل.

ثانياً- الصراع بين الأفراد:

ويقصد بهذا النمط من الصراع بأنه ظاهرة صراع الأفراد مع بعضهم البعض، أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المؤسسة ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع هو اختلاف السمات أو الموصفات الشخصية للأفراد والتي تعتبر حصيلاً أساسية للتباين الفكري والفلسفي والبيئي والثقافي والتربوي.² ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد في :

¹ حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان ،2002 ،ص145 .

² -مرجع سابق، ص147 .

-الصراع بين المدير و المرؤوسين.

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري.

- الصراع بين العامل والمشرف.

- الصراع بين العامل والعامل.¹

وتقوم نافذة جوهاري علي افتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفها عن نفسه وكذلك أشياء يعرفها الآخرون عنه و أشياء لا يعرفونها عنه وتعكس كل خلية من خلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل بين الأفراد ، فهناك أربع حالات.²

د-عدم إشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف ، وعندما يتعرض تحقيق الهدف لعائق يؤدي ذلك ما يسمى بالإحباط .

هـ- صراع الهدف:

ويحدث عندما يواجه الفرد الاختبار بين هدفيه أو أكثر وعليه اختبار واحد منهما ، وهي تؤدي الي الصراع داخل الفرد خاصة عند الاختبار بينهما.³

و- مشاكل العمل:

يشعر الفرد بتعارض أو نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل ، والعناصر التالية تقدم أمثلة وصورا من مشاكل العمل:

- عدم قدرة الفرد علي تحديد الواضع للمشكلة.

- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.

- عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.

- تعرض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.⁴

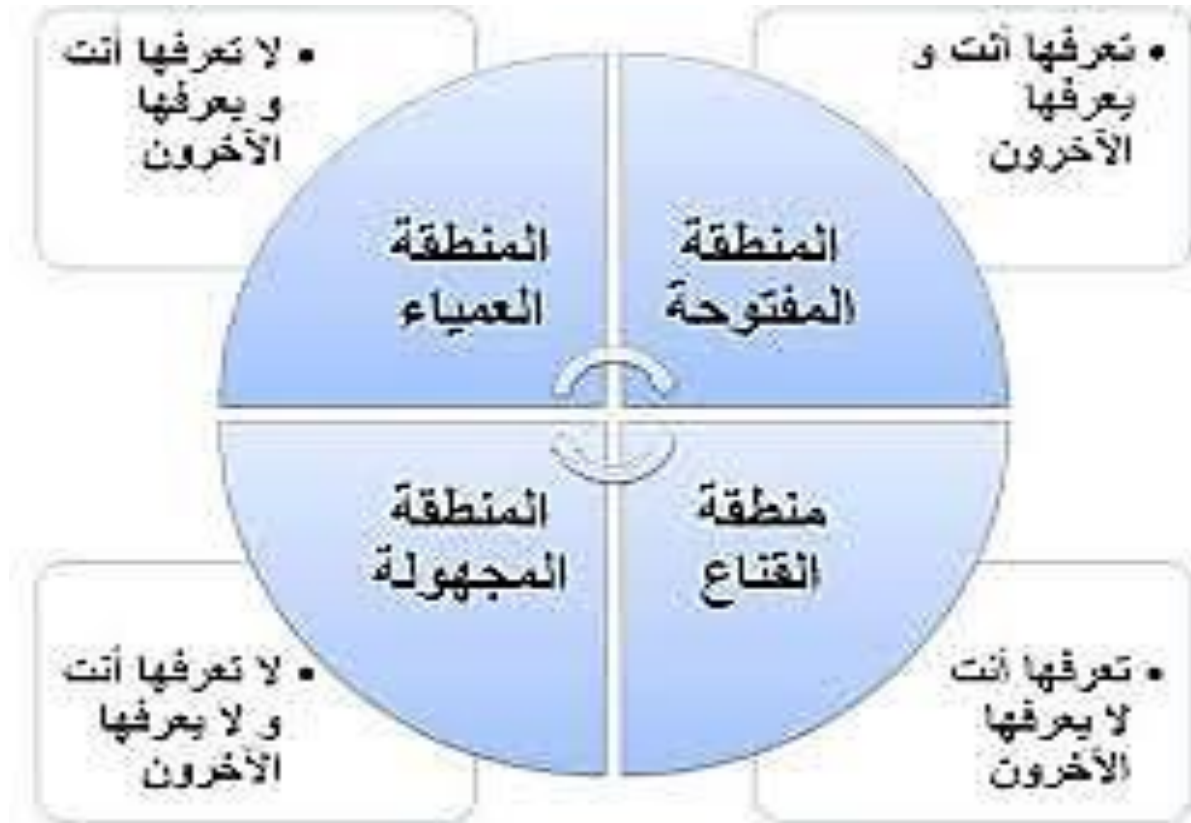
¹- القريوتي ،محمد قاسم ،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان ،الأردن،2000،، ص 248.

²- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،1997، ص 240.

³- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية 2004، ص264.

⁴- مرجع سابق، ص 267.

شكل رقم : (03) : يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الافراد والآخرين¹



الحالة الأولى : هنا يعي الفرد مشاعره وسلوكه ودوافعه وكذلك دوافع الآخرين ومشاعرهم ، وهم على علم بمشاعره وسلوكياته ، وهذه الحالة أفضل الحالات جميعا بالنسبة للتفاعلات ويكون ظهور الصراع ضئيلا .

الحالة الثانية : وفيها يكون السلوك والأفكار معروفة للفرد نفسه ، والمشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته وأفكاره ، خوفا من ردود فعل الآخرين مثلا ، وهنا يوجد احتمال لظهور الصراع .

الحالة الثالثة : وتمثل السلوك والأفكار الغير المعروفة للفرد نفسه ولكنها واضحة للآخرين ، كأن يكون الفرد مثيرا للغضب في أسلوبه وتصرفاته ولكنه لا يشعر ولا يدرك ذلك ، وفي هذه الحالة لا يحاول الآخرون الحديث عن الفرد رغبة في عدم احراجه .هنا يوجد احتمال ظهور الصراع .

¹ - حريم حسين : مرجع سابق ، ص 241

الحالة الرابعة : وهنا يكون السلوك والأفكار غير المعروفة للشخص نفسه ولآخرين ، فأحيانا يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم تكن معروفة لديه أو لدى الآخرين ، وفي هذه المواقف يظهر الصراع بسبب سوء الاتصال ، أو بسبب سوء الفهم بين الفرد والآخرين .¹

ثالثا - الصراع بين الأفراد والمجموعات :

يظهر الصراع بين الأفراد والمجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد . والسبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة للاعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه ، بعكس الفرد الذي يكون لديه مقدرة محدودة على اعتراض تحقيق أهداف الجماعة ويظهر هذا بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون ويشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه

رابعا - الصراع داخل المجموعة :

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة ، والصراع هنا يكون واقعيًا أو عاطفيًا ، أو كلاهما معا . فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم التفاف الفعلي على محتوى مهام المجموعة ، أما العاطفي فهو صراع مبني على الاستجابة لحالة معينة وكذلك على العلاقات بين الأفراد .

خامسا - الصراع على مستوى الجماعات :

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئًا عامًا ، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق والتعاون في أداء مهام العمل داخل المؤسسة صعبًا وهنا يكون موقع المدراء حلقة وصل بين المجموعات ، وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الأرباك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع²

5- خصائص الصراع :

للصراع خصائص أهمها :

- 1) وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع .
- 2) وجود توتر كبعد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها البعض في مراحل معينة .يمثل الصراع وصفا مؤقتا رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمدة ، محاولة بعض الأطراف اجبار الأطراف الأخرى على القبول ماترغب فيها .

¹ - حريم حسين ، مرجع سابق، ص242 .

² - واصل جميل المومني ،المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ،دار الحامد للنشر والتوزيع ،ط1 ، عمان ،الاردن 2006 ص58.

3) فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكما الى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية.¹

اما العتبيي فقد عرض الخصائص الأساسية للصراع كالتالي :

- أ- ان يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- ب- وجود أسباب وظروف تؤدي الي حدوث الصراع.
- ت- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع.
- ث- ان أطراف الصراع علي وعي وإدراك بالأطراف الأخرى .
- ج- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة علي الإضرار ببعضهم البعض، ويهدف كل طرف منهم الي إعاقه أهداف الطرف الآخر.

وتصل نتائج الصراع غير معلومة للأى طرف لحين انتهاء الصراع.²

6- نظريات الصراع:

6-1- اسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع:

لقد أفترض بداية أن التنظيم الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في التنظيمات الاجتماعية الأخرى بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية، والإيديولوجية والقيمية ولمعتقديه و الأفكار وهذا ما أدى الي الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوي ضرورية تولد الصراع وتكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات وصور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة والمتعارضة وعن سمات وصور منظمة داخل الأنساق وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع بالاستمرار ، ويتضح هذا الصراع من خلال الثنائية بين المصالح ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس علي الصراع داخل الأنساق ذاتها وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي وعلاقته السببية في المسلمات الآتية:

-كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة ازداد الصراع.

¹ - رحالي حجلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ط ، ديوان المطبوعات للنشر ، الجزائر 2012 ص 79

² - طارق موسي العتبيي ، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات لمدينة الرياض، رسالة ماجيستر، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 13،14.

-كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية .

-كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة علي إعادة توزيع الموارد.

-كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاضعين داخل النسق.¹

6-2- النظرية السلوكية للصراع:

وقد سادت هذه النظرة منذ الخمسينيات من القرن العشرين وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما علي الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوي المقبول منه. بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.² وهي تعتبر تطوير للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه.

وقد نظرت هذه الفكرة للصراع علي أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقاً إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف علي طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوي المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول ولا تسعى الإدارة أن يكون الصراع قائماً إلا أن يكون تحت سيطرتها بالاستمرار.³

6-3- النظرية الحديثة (التفاعلية):

هي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتمياً في المنظمات فقط، بل هو إيجابياً أيضاً في بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائياً ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ- إذا زاد مستوي الصراع عن المستوي المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع الي مستوي المرغوب .

¹- ناصر القاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات ،دراسة نظرية تطبيقية،ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1 ، 2013، ص 95.

²- المغربي كامل محمد ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر ، ط3، عمان ، الأردن، 2004، ص 310

³- حضير كاظم حمود ،مرجع سابق ، ص 98.

ب- في حالة انخفاض مستوي الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والارتقاء¹ به الي أن يصل الي مستوي المطلوب.

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية .إذا تربي في الصراعات أمر حتمي لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها علي أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقاً لنمط التعامل معها وإدارتها (المومني 2002).

اذ يري الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ، كما أنه دليل علي حيوية المؤسسة.²

ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة علي أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء علي الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو إذا انخفض مستوي الصراع عن المستوي المطلوب يجب علي الإدارة أن تسعر مستوي الصراع عن ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائماً، لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذي بالاستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية، وقد أكد كيلي (Kelly) علي أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المؤسسة وإدارتها (حمود 2002)

6-4- الصراع عند كارل مانهايم:

إن نظرية كارل مانهايم في الصراع الاجتماعي تكمن في نظريته حول التغير الاجتماعي ، فالتغير الاجتماعي هو تحول يطرأ علي البناء الاجتماعي نتيجة للصراع أو التماحن الذي يقع بين الطبقات والأجيال أو الفئات الاجتماعية والسياسية والدينية المتصارعة فيما بينها للوصول الي دفة الحكم³ .

-يعتقد "مانهايم" بأن الصراع بين الأجيال وبخاصة الصراع بين جيل الشباب وجيل متوسطي العمر والصراع بين الجيل الأخير وجيل الكبار والمسنين يرجع الي الفوارق والاختلافات في الأفكار والمصالح والقيم والميول والاتجاهات بين هذه الأجيال لأسباب تتعلق بالفوارق العمرية ، ذلك بأن جيل الشباب يؤمن بالحركة الدؤوبة والسرعة في أداء العمل والتغير والتجديد ومواكبة روح العصر، بينما يكون الكبار بطيء الحركة وقليلي السرعة ، إن مبادئ وأفكار الشباب الخاصة بالتعاون والنقد والبدلة والعطاء تختلف عن تلك التي يتمسك بها المسنون ناهيك عن الفوارق الحادة بين الشباب والكبار في

¹ - المغربي كمال محمد ،مرجع سابق، ص310.

² - القريوتي، محمد قاسم مرجع سابق،ص242 .

³ حسن إحسان محمد ، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2005، ص134.

الدراسة والتحصيل العلمي، ومن الجدير بالذكر أن الفوارق الذهنية والاجتماعية الواضحة بين الشباب والكبار تسبب احتدام مظاهر الصراع بينهما.¹

خلاصة الفصل

يعد "الصراع" 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.

¹ - مرجع سابق، ص 137 .

الباب الثاني

الفصل الرابع: الإطار المنهجي

تمهيد :

بعد تقديم موضوع الدراسة وما تضمنته من تساؤلات وفرضيات وتعريف إجرائية وأهمية الدراسة وأهدافها والخلفية النظرية لكلا المتغيرين. لجانا الى خطوة اخرى مهمة لفهم الظاهرة وكذلك للوصول الى نتائج موضوعية في هذا الفصل والتي تعتبر بمثابة الأرضية الأساسية للوصول الى النتائج وتفسيرها.

حيث سيتم التطرق الى المنهج المتبع بعينة الدراسة، حدود الدراسة، أداة جمع البيانات، إجراءات تطبيق الدراسة، المعالجة الاحصائية المستخدمة في الدراسة.

1- مجالات الدراسة

1-1- المجال المكاني للدراسة.

يقصد بالمجال المكاني للدراسة ذلك الحيز الذي تمت فيه الدراسة، وعليه فإنّ المكان الذي قمنا بإجراء دراستنا هذه كان على مستوى مديرية سونلغاز بالأغواط.

أولاً: التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط:

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط

S.D.C الموجود مقرها حالياً بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم

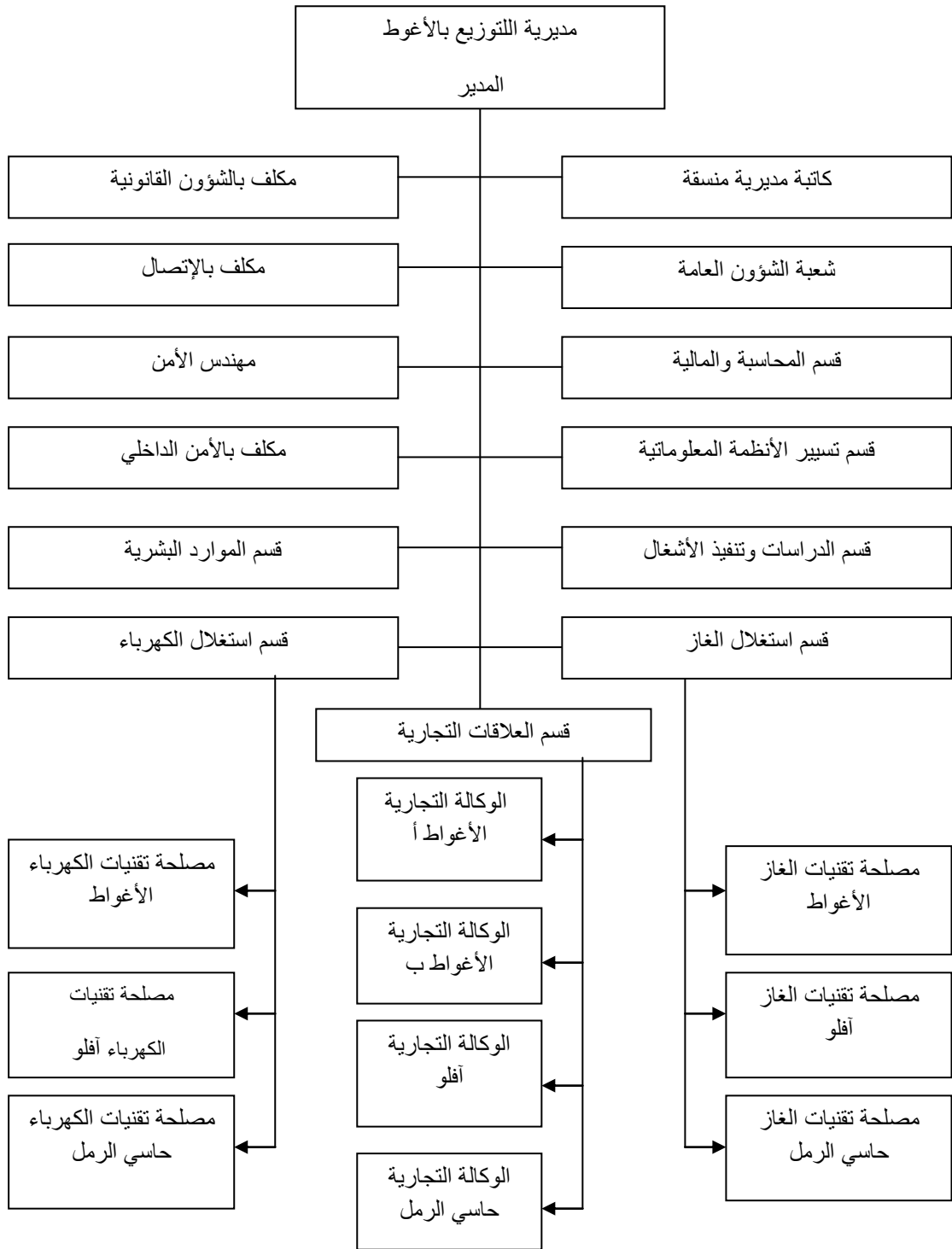
مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزاً للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية

مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

ثانياً: مهامها :

1. إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
2. تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية
3. تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
4. استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية و الغازية

ثالثاً: هيكلها التنظيمي



1-2- المجال الزمني للدراسة.

يقصد بالمجال الزمني الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية، وقد استغرقت هذه الدراسة شهرين، وذلك ابتداءً من أواخر شهر ديسمبر 2019 إلى غاية شهر فيفري 2020، حيث قمنا في البداية بدراسة استطلاعية داخل الشركة سونلغاز بالأغواط.

1-3- المجال البشري للدراسة.

لقد اعتمدنا في دراستنا هذه على عينة متكونة من (80 مفردة).

2- الدراسة الاستطلاعية

- تعتبر الدراسات الاستطلاعية من بين الركائز الأساسية والمتينة التي يستند إليها البحث وهذا عن طريق المعرفة الشاملة والكافية والواقية وكذا الدراية لجميع الجوانب والأطر المتعلقة بالدراسة الميدانية.

ويعرف (ماثيو جيدير) الدراسة الاستطلاعية على أنها عبارة عن دراسة علمية كشفية تهدف إلى التعرف على المشاكل، وتقوم الحاجة الى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل البحث جديدا لم يسبق إليها، وعندما تكون المعلومات أو المعارف المتحصل عليها حول المشكلة قليلة وضعيفة¹.

-وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء الدراسة الاستطلاعية لمدة من الزمن وكانت تحديدا في شهر ماي من عام 2020. حيث ومع الظروف الحالية في هذا الوقت وجدنا عراقيل في الحصول على تصريح لإجراء الدراسة الميدانية لذا جننا الى الاستعانة بزملاء فقط لتسهيل في هذه الدراسة وتزويدنا بكل ما يخص موضوع دراستنا.

3- المنهج المتبع في الدراسة:

1- المنهج: أن اختيار منهج من المناهج في البحوث العلمية، ومنها البحوث الاجتماعية لا يتم إلا وفق طبيعة الموضوع المبحوث.²

¹ ماثيو جيدير، منهجية البحث العلمي، ترجمة ملكة أبيض، بدون دار نشر، ب ط، 2004، ص 26.

² صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة، ص 115.

اعتمادا على الكتب المنهجية قام الباحث باختيار المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف الى رصد الظاهرة بهدف فهم مضمونه، وتقويم واضح معين لأغراض لإجراء عملية وبشكل عام يمكن ويعرف المنهج الوصفي هي انه اسلوب من اساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدود من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع معطيات الدراسة.¹

- كذلك يعرف المنهج الوصفي لأنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وأخضعها للدراسة الدقيقة.²

المنهج الكيفي: تنتوع الدراسات من حيث مستوى تعمقها في جمع البيانات والاحصاء البسيط أو الوف البسيط للظاهرة الى تنظيم هذه المعلومات ودراسة أثر عامل على عامل آخر، كما تتخذ الدراسات الوصفية انماطا وأشكالا متعددة لم يتفق العلماء على انواعها الا ان البعض يحصرها في الدراسات المسحية ودراسة العلاقات.³

المنهج الكمي: يستعمل المنهج الاحصائي في دراسة عينة من العينات لكي يمكن التعرف على المجموع الكلي للموضوع⁴، كما انه باعتباره اسلوب احصائي يستخدم في تكميم المعطيات والنتائج وقياسها بالاستعمال الحساب، حينما يتعلق الامر باستخدامنا للمؤشرات، النسب، والمتوسطات الحسابية.⁵

¹ محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 1999، ص 46.

² عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، 2007، ص 139.

³ رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي، اساسياته النظرية والممارسة العملية، دار الفكر المعاصر، ط1، بيروت لبنان، 2000، ص 193.

⁴ عمار بوحوش، دليل الباحثين في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ط2، 1996، ص 204.

⁵ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات علمية -، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 204.

4- مجتمع عينة الدراسة

مجتمع الدراسة: عرف الباحث (grawitz) مجتمع الدراسة على انه منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تركز عليها الملاحظات.¹

نظرا للظروف الراهنة التي يشهدها العالم بأسره أدت إلى صعوبة السير في البحث الميداني من خلال عدم إعطاء تلخيص من قبل المؤسسة بالأجراء الدراسة بسبب جائحه كورونا وهذا قصد الحصول على معلومات أولوية التي تخص الصراع الأجيال داخل المؤسسة.

وكان الهدف منها تحديد أفراد العينة المراد دراستها

- حيث تكون مجتمع الدراسة من شريحة من العاملين بمؤسسة سونلغاز والبالغ عددهم حوالي 80 بين موظفة وموظف.

عينة الدراسة :

- انطلق البحث في تحديد أفراد العينة من مبادئ أساسية، تخدم أغراضه وأهدافه للإمكانيات الباحث. العينة لا تعد مجرد جزء من المجتمع البحث حسب ما اتفق عليه ولكنها اختيار واعى تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة.

العينة إذن هي نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع ككل، ووحدات العينة قد تكون اشخاص كما قد تكون احياء أو مدن أو غير ذلك.²

العينة تعد من أهم هذه العوامل لذلك هي ضرورية لإجراء الدراسة التطبيقية، فهي تمثل المجتمع الأصلي للدراسة بكامل مواصفاته وخصائصه ومع الظروف الراهنة إلى صعوبة إجراء الدراسة عن كامل المجتمع الأصلي.

مما يستدعي اختيار جزء منه والذي تقام عليه الدراسة فقد أجريت الدراسة على 30 موظفين بمؤسسة تقنيات كهرباء بولاية الأغواط من أصل 80 عامل قد تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية.

والتي يتم اختيار فيها على أساس إعطاء فرص متكافئة لكل فرد من أفراد المجتمع الاصل الى ان يتم انتقاء العدد المطلوب³.

¹موريس انجرس ،مرجع سابق ، ص 298.

²عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 64.

³عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات مرجع سابق، ص65.

الجدول رقم (01): يوضح حجم العينة بمؤسسة تقنيات الكهرباء الأغواط

العدد	الوظيفية
3	رئيس مصلحة
7	نائب رئيس مصلحة
1	رئيس مكتب
8	قائد فريق
1	مدير
1	نائب مدير
59	موظفين
80	المجموع

- حجم العينة

نظرا لطبيعة الموضوع والظروف التي تمر بها البلاد جراء انتشار كوفيد 19 تم تحديد نسبة 25% من المجتمع الأصلي وكانت كالتالي:

$$n \frac{s}{N} \times 100$$

$$n \frac{25}{80} \times 100 = 31.25 = 31$$

- نوع العينة

يعتبر مجتمع الدراسة غير متجانس وعبارة عن طبقات، من هذا المنطلق تم اختيار العينة العشوائية الطبقية، وتم حسابها بالطريقة التالية:

$$n \frac{N(1.2.3.4.5)}{N} \times n$$

N (1.2.3.4.5): حجم المجتمع في كل طبقة

N: مجموع مجتمع الدراسة

n حجم العينة :

الجدول رقم (02): يوضح مجتمع الدراسة حسب المهنة بمؤسسة تقنيات الكهرباء الأغواط

الوظيفية	العدد	حجم العينة
مدير	1	1
نائب مدير	1	1
رئيس مصلحة	3	1
نائب رئيس مصلحة	7	2
قائد فريق	8	3
رئيس مكتب	1	1
موظفين	59	22
المجموع	80	31

بعد توزيع الاستبيان تم استرجاع 30 استبيان من 31 .

5- أدوات جمع البيانات:

المقصودة بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات وهي ترجمة للكلمة الفرنسية technique في البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل لجمع البيانات، كما يمكن استعمال كثير منها في البحوث واخذ اذا اقتضت الضرورة لذلك اي حسب نوعية وطبيعة المعلومات المستهدفة.¹ من خلال الفكرة السابقة ومن خلال الأسباب والعوامل التي أدت الى حدوث صراعات داخل المؤسسة فقد اعتمدنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

-استمارة الاستبيان: وهي لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث، و يستمد تصميمه من خلال المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث أن يوليها اهتمامه لان فرضيات البحث فروعها سوف تأتي في صيغة اسئلة الاستمارة وعليها تبني نتائج البحث.²

تم اعتمادنا على هذه الأعداد كأداة أساسية من خلال قيام البحث في تصميم مباشر لجمع المعلومات وتدفعنا في هذه الاختيار جملة من الاعتبارات نذكر منها:

-ان الاستمارة تعتبر وسيلة مناسبة لجمع البيانات تتعلق بعادات وأفكار وتقاليد المبحوثين.

-الظروف الحالية لم تسمح لنا بالتواصل مع المؤسسة فكان طريقة التوزيع عبر زملاء فقط

¹ خالد حامد، كيف تكتب بحثا جامعيًا، دار ربحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص 76.

² رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط2، 2 دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر، 2007، ص 219.

وقد كانت البيانات التي تضمنتها الاستمارة كالتالي:

-**المحور الأول:** وتناولنا فيه البيانات الشخصية للمبحوث: جنسه، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية.

-**المحور الثاني:** وتناولنا فيه البيانات التي تتعلق بالأقدمية.

- **المحور الثالث:** وتناولنا فيه البيانات التي تتعلق بالشهادة

- **المحور الرابع:** وتناولنا فيه البيانات التي تتعلق بالحوافز والترقيات

- **المحور الخامس:** وتناولنا فيه البيانات التي تتعلق بالمجال التنظيمي

وتراوحت الأسئلة بين المباشرة والغير المباشرة مثل السنة، المؤهل العلمي، الخبرة وغير ذلك من البيانات الشخصية والغير المباشرة كالسؤال على جوانب تعتبر مؤشرات للموضوع أو حور المحور المعالج.

أما لغة الأسئلة فكانت جدو سهلة يفهما جميع المبحوثين

6- الأساليب الإحصائية:

مستخدم البحث حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبعد استكمال عملية جمع المعلومات المطلوبة من خلال استخدام أدوات جمع البيانات تم تفرغها وتبويبها لينتقل الباحث الى الخطوة الهامة وهي اتخاذ القرار بخصوص الأساليب الإحصائية التي يستعملها في عملية تحليل الإحصاء لهذه البيانات وفي هذه الدراسة تم اختيار مجموعة من الأساليب التي تتناسب والمنهج الوصفي وكذلك المرجوة: الفرضيات المراد التحقق من النسب المئوية : لمعرفة إجابات أفراد العينة وتحليلها.

• المتوسط الحسابي: هو المعدل العام للبيانات الإحصائية التي تتعلق بالموضوع ويعتبر اكثر الاساليب إحصائية شيوعا وهو أحد مقاييس النزعة المركزية الذي يعني بماذا انتشار الدرجات في الوسط وقد تم استخدامه بشكل واسع في هذا البحث.

• الانحراف المعياري يبين تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي اذا كلما قلت قيمته زادت درجة تركيز الإجابات حول المتوسط الحسابي.

الفصل الخامس

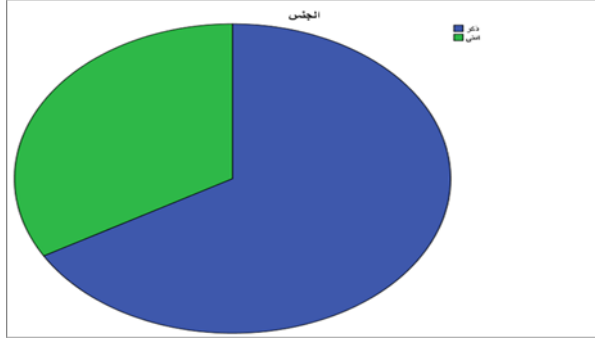
تحليل وتفسير بيانات

الدراسة

أولاً: تحليل نتائج الاستبيان

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الشكل رقم 05: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



الجدول رقم 03: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	20	66.7
أنثى	10	33.3
المجموع	30	100

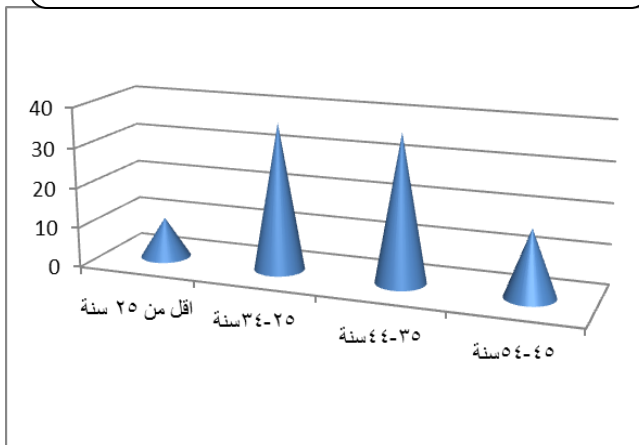
المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنتائج الاستبيان

أن يتضح من خلال الجدول المبين اعلاه ان متغير الجنس والذي بلغ 30 موظفا اداريا ، هناك مايقارب نسبة 66.7 % من مجموع افراد مجتمع الدراسة تمثل فئة الذكور اي مايعادل 20 ذكر ، بالإضافة الى النسبة التي بلغت 33.3 % من مجموع افراد المبحوثين تمثل فئة الاناث اي مايعادل 10 نساء .

بعد قرائتنا للجدول يتضح لنا ان الفرق واضح ، وهذا ما يؤكد على أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تستلزم فئة الذكور كما هو مبين في الشكل رقم 11.

2. العمر

الشكل رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب العمر



الجدول رقم 04: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

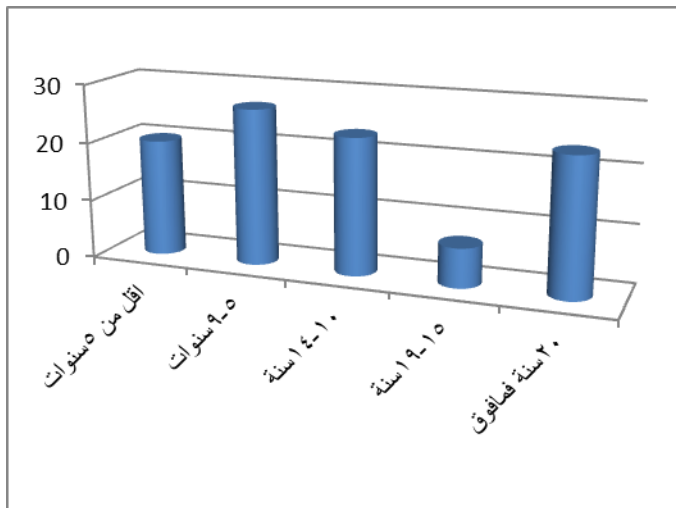
العمر	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	3	10
25-34 سنة	11	36.7
35-44 سنة	11	36.7
45-54 سنة	5	16.7
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنتائج الاستبيان

يتضح لنا من خلال الجدول المبين أعلاه أن توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية من عينة الدراسة ان الفئة التي حصلت على اكبر نسبة هي فئة من (25-34) سنة ،والفئة (35-44) سنة حيث بلغت نسبتهم 36.7 % مما يدل على أن معظمهم كبار في السن ولهم اقدمية في العمل ، ثم تليها الفئة العمرية (45-54) سنة والتي تمثل نسبة 16.7 % وتعتبر هذه الفئة من فئات القدماء في العمل وموظفون في مناصب على حساب اقدميتهم في العمل عل غرار الفئة العمرية الاخيرة الاقل من 25 سنة والتي قدرت نسبتها 10 % لكن هذه الفئة العمرية قليلة مقارنة بالفئات العمرية الاخرى .

3-الأقدمية:

الشكل رقم 07: توزيع عينة الدراسة من حيث الأقدمية.



الجدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة من حيث الاقدمية .

الأقدمية	التكرار	النسبة
أقل من 5سنوات	6	20
من 5-9	8	26.7
من 10-14 سنة	7	23.3
15-19 سنة	42	6.7
20 سنة فأفوق	7	23.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنتائج الاستبيان

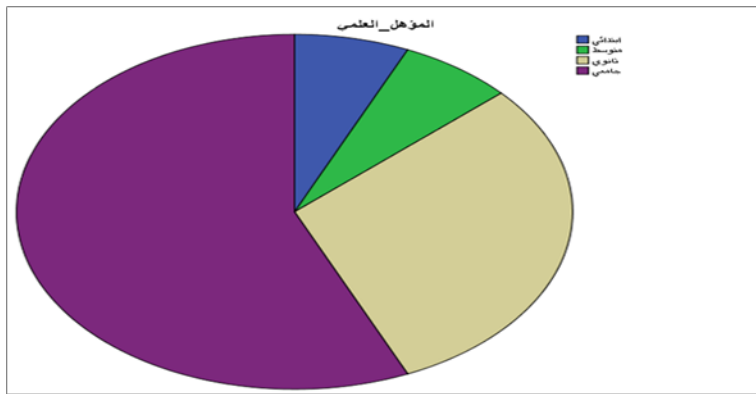
نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن معطيات تشير الى اجابات المبحوثين حول الخبرة الوظيفية ، فيتبين ان نسبة الافراد المبحوثين الذين يتمتعون بخبرة عملية اكثر هي نسبة 26.7% من الموظفين لديهم اقدمية من 5-9 سنوات ،اما الذين تتراوح اقدميتهم مابين (10-14) سنة فقد بلغت نسبتهم 23.3 % من العينة، أما من لديه اقدمية 20 سنة فما فوق فقد بلغت نسبة 23.3% ،أما الموظفين الذين بلغت اقدميتهم أقل من 5سنوات فتحددت نسبتهم ب 20%، ثم تليها النسبة الاخيرة والتي تقدر 6.7 % الذين بلغت اقدميتهم (15-19) سنة .

ومن خصائص العينة التي وضعت للدراسة هي عدم التوافق من حيث سنوات الخبرة بالإضافة الى معظم الوظائف الادارية ، فمن المعلوم ان موظفي المؤسسات لا ينسحبون من وظيفتهم ولهم الرغبة في البقاء في المنصب لسنوات طويلة قصد الترقية والحصول على مناصب عليا في المؤسسة .

4-المؤهل العلمي:

الشكل رقم 08: توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي

الجدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة من حيث المؤهل العلمي .



المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	6.7
متوسط	2	6.7
ثانوي	9	30
جامعي	17	56.7
المجموع	30	100

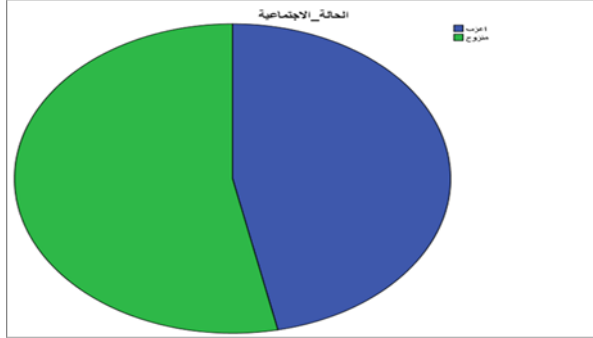
المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بنتائج الاستبيان

من خلال الجدول المبين اعلاه يتضح ان توزيع افراد العينة حسب المؤهل العلمي أن الموظفين الذين لديهم مستوى جامعي هم اكبر نسبة التي بلغت 56.7 % وهذا مايدل على ان نسبة الجامعيين داخل المؤسسة تحتل الصدارة على غرار المؤهلات الموجودة الاخرى ،اما المؤهل الثانوي فاحتل المرتبة الثانية والتي قدرت ب 30 % والموظفين بشهادة الثانوي يعتبرون الاكبر سنا واقدمية في العمل ،اما مؤهل المتوسط والابتدائي فقد بلغت نسبة 6.7 % وهذا مالوحظ في المؤسسة ان اكثر الموظفين لديهم شهادات عليا مقارنة بموظفين اخرين والذين لايملكون اي شهادة .

5- الحالة الاجتماعية:

الشكل رقم 09 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

الجدول رقم 07 : توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية



الجنس	التكرار	النسبة
اعزاب	14	46.7
متزوج	16	53.3
المجموع	30	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاستعانة بنتائج الاستبيان

من خلال الجدول المبين أعلاه: يتضح لنا ان فئة المبحوثين المتزوجين قد اخذت اعلى نسبة من المجموع الكلي للفئة المدروسة وقد بلغت نسبة 53.3 % ، في حين ان فئة المبحوثين العزاب قد بلغت نسبة 46.7 % من المجموع الكلي ، وهذا طبيعي في مجتمعنا فالفرد عندما يتحصل على وظيفة تضمن له معيشته واستقراره يبدأ في التفكير في الزواج وبناء أسرة .

ثانيا/ عرض وتحليل نتائج الفرضيات:

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الاولى

الفرضية الأولى: " تعتبر الأقدمية من أسباب حدوث الصراع"

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة والجدول يبين النتائج التالية:

الجدول رقم(08) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة

المتغير	متوسط الحسابي	متوسط فرضي	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الأقدمية سبب حدوث الصراع	15.20	12	3.81	29	0.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة متوسط حسابي قدر 15.20 وهو اكبر من متوسط فرضي الذي قدر ب12، وقيمة الاختبار ت تساوي 3.81 عند مستوى 0.00 ودرجة الحرية 29 وبما أن المتوسط الحسابي اكبر من متوسط فرضي وقيمة اختبار ت دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وعليه يمكن القول أن الأقدمية تعد من أسباب حدوث الصراع، أي أن الفرضية تحققت

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثانية: نص الفرضية: "تعتبر الشهادة من أسباب حدوث الصراع"

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة والجدول يبين النتائج التالية:

الجدول رقم(09) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة

المتغير	متوسط الحسابي	متوسط فرضي	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الشهادة سبب حدوث الصراع	10.70	8	1.95	29	0.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة متوسط حسابي قدر ب10.70وهو اكبر من متوسط فرضي الذي قدر ب8، وقيمة الاختبار ت تساوي 1.95 عند مستوى0.00 ودرجة الحرية29 وبما أن المتوسط الحسابي اكبر من متوسط فرضي وقيمة اختبار ت دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وعليه يمكن القول أن الشهادة تعد من أسباب حدوث الصراع، أي أن الفرضية تحققت.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة : "تعتبر الحوافز والترقيات من أسباب حدوث الصراع"

ولاختبار صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار ت لعينة واحدة والجدول يبين النتائج التالية:

الجدول رقم(10) يوضح نتائج اختبار ت لعينة واحدة

المتغير	متوسط الحسابي	متوسط فرضي	قيمة اختبار ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الحوافز والترقيات سبب حدوث الصراع	19.48	18	29.35	29	0.00

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة متوسط حسابي قدر ب19.48وهو اكبر من متوسط فرضي الذي قدر ب18، وقيمة الاختبار ت تساوي 29.35 عند مستوى0.00 ودرجة الحرية29 وبما أن المتوسط الحسابي اكبر من متوسط فرضي وقيمة اختبار ت دالة احصائيا عند مستوى 0.05 وعليه يمكن القول أن الحوافز والترقيات تعد من أسباب حدوث الصراع، أي أن الفرضية تحققت.

نتائج العامة:

عرض النتائج في ضوء الفرضيات:

نتائج تحليل الفرضية الاولى:

من خلال الفرضية الأولى والمتمثلة في ان الاقدمية تعد سبب من اسباب الصراع داخل المؤسسة، فقد توصلنا في هذه الدراسة من خلال النتائج المتحصل عليها ان هناك نسب تفر بوجود صراع بخصوص هذه الفرضية والتي من شأنها تظهر في صعوبة امكانية تفكير أو قبول كل فرد من الجيلين المختلفين لطريقة تفكير الاخر والتعارض في وجهات النظر من خلال الاهداف والمصالح اتجاه في مختلف القضايا بين الجيلين نتيجة فارق السن، فضلا على امكانية ان يحتل الشباب موقع من سبقه خبرة واقدمية في العمل وهذا ما شكل صراع بين الجيلين .

نتائج تحليل الفرضية الثانية:

من خلال الفرضية التي ادرجناها والمتمثلة في ان الشهادة تعد سبب من اسباب الصراع داخل المؤسسة فيتضح لنا من خلال النتائج والنسب المتحصل عليها ان هناك نسب موضحة في الجدول من مجموع المبحوثين تشير الى ان هناك صراعات تحدث داخل المؤسسة وأساسها الشهادة وهذا لأن الجيل القديم لم يتقبل فكرة الجيل الجديد، ومع امكانية ان يحتل الشباب منصب لبأس به بخصوص شهادته وهذا ما لاحظناه في هذه الدراسة ان اغلبية المبحوثين لديهم شهادات عليا مقارنة بالفئات التي ليس لها شهادة، في هذا الصدد عدم تقبل فئة الكبار لهذه الفئة الحاملة للشهادة والتي تصبح مسؤولة عليهم في اتخاذ الاوامر وهذا لم يتقبله فئة الكبار مما يولد صراع داخل المؤسسة ، هذا ما أكدته كارل مانهايم في نظرية الصراع يقر بأن الصراع بين الاجيال يرجع الى الفوارق والاختلافات في الافكار وكذلك لأسباب تتعلق بالفئات العمرية ناهيك عن الفوارق الحادة بين الشباب والكبار في الدراسة والتحصيل العلمي .

وهذا ما أكدته صحة الفرضية التي ترى بأن الشهادة سبب من أسباب الصراع داخل المؤسسة.

نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال الفرضية الثالثة والمتمثلة في ان الحوافز والترقيات كذلك من اسباب الصراع وهذا ما لوحظ من خلال استجواب المبحوثين الذين يرون ويؤكدون ان الحوافز والترقيات تخدم فئة معينة فقط وهذا ما يدل على انه يوجد تمييز في منح الحوافز والترقيات داخل المؤسسة، وهذا ما لم يتقبله فئة كبيرة من الموظفين، وعدم انصافهم واعطائهم حقهم مثلهم مثل الموظفين الاخرين وهذا ما استدعى الى وجود صراع داخل المؤسسة، وبخصوص الاستراتيجية المتبعة في تقديم الحوافز والترقيات داخل المؤسسة ومن خلال النسب المتحصل عليها من جميع المبحوثين يرون ان منح الحوافز والترقيات هي السبب المباشر في حدوث الصراعات داخل المؤسسة وهذا ما أكدته هذه الدراسة .

وفي الاخير من خلال دراستنا هذه توصلنا ال انه يوجد صراع من خلال فرضياتنا التي طرحت وانه يوجد ارتباط بمؤشر دراستنا .

الاستنتاج العام

وعلى ضوء ما سبق وبعد ما تطرقنا في الجانب النظري إلى ماهية الصراع وخصائصه ونتائجه ،وبعدما قمنا بعملية التحليل وتفسير الجانب الميداني توصلنا إلى أهم النتائج التي يمكن استخلاصها كما يلي:

يعد صراع الأجيال داخل المؤسسة من المشكلات الراهنة والتي يواجهها الفرد خلال عمله اليومي ،ونظرا لأهمية المشكل جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع ،إلا أن الأهم هو معرفة سبب حدوث هذه الصراعات والتعرف على أهم الأسباب المؤدية إلى خلقه ،وبما ان العمل في المنظمات على اختلافها يتطلب العمل بروح الجماعة بالدرجة الأولى ،لأن الأفراد هم جوهر العملية وأهم عناصرها، فالسعي من الحد من الصراعات داخل المؤسسة فهذا من الضروري لكي تتحقق أهداف المؤسسة.

وعليه جاءت دراستنا هذه للكشف عن الصراع القائم بين الجيلين داخل المجال التنظيمي معتمدين على المنهج الوصفي التحليلي ،وتوصلنا إلى النتائج التالية :

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في الجانب الميداني وجدنا ان الأسباب التي تؤدي الى الصراع داخل المؤسسة هي الشهادة والتي تعكس الفارق بين الجيل القديم والجيل الجديد وتعتبر الأساس في الاحتكاك والنزاع والخلاف بين الموظفين ،كذلك تعتبر الاقدمية من أسباب حدوث الصراع داخل المجال التنظيمي وهذا يتجلى في عدم تقبل الجيل القديم في إعطاء الأوامر وتعليمات من طرف الجيل الجديد. كما يعتبر التميز في منح الحوافز والترقيات من الأسباب التي تؤدي الى خلق الصراع وهذا ما تم إثباته في صدق الفرضية الثالثة وهو ما تم تناوله بالتفاصيل في نهاية كل فرضية

خاتمة

الخاتمة

ينظر للصراعات داخل المؤسسة بأنها ظاهرة غير عادية وبالتالي يجب القضاء عليها ولو كان ذلك ممكنا من الوجهة العملية لما كان هناك ضرورة للجدل حول ادارة الصراع .

كما يعتبر موضوع الصراع بين الجيلين داخل المؤسسة من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه بجوهر الإنسانية، فهو موضوع متجدد بتجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في التنظيمات وعليه فسوسيولوجيا الصراعات التي داخل المؤسسة باتت في المجالات الهامة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة على غرار المؤسسة العمومية لشركة سونلغاز والتي تعتبر مجالا خصبا للدراسة العلمية من منظورات سوسيولوجية التي ترى بالإجماع ان التفاعلات الاجتماعية بين العمال هي أساس الصراع، إلا أن معرفة أسباب الصراع وخلفياته يبقى أمرا صعبا خاصة مع الغموض الذي يكتنف هذه الظاهرة في مثل هذه المؤسسات، ولهذا حاولنا في هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الإشكالي وهو في ما يتحدد صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي، وقد قادتنا هذه الإشكالية الى الكشف وتحديد طبيعة الصراعات التي تخلق بين الموظفين في هذه المؤسسة، ومساعدنا في التوصل الى النتائج بهذا الخصوص هو اقتراحنا للفرضيات الثلاثة من بينها الشهادة وشملت المحور الأول، اما الاقدمية شملت المحور الثاني، اما الحوافز والترقيات شملت المحور الثالث.

وعليه أكدت الدراسة الميدانية صحة فرضيات الدراسة وهي ان للشهادة والأقدمية دور في حدوث الصراعات داخل المؤسسة ثم تليها الحوافز والترقيات

وفي الأخير نرجو أن تكون النتائج المتوصل إليها مفيدة وتأخذ بعين الاعتبار، ومحاولة في تقادي حدوث الصراعات داخل المؤسسة .

اقتراحات والتوصيات

بناء على النتائج التي توصل إليها الباحث يوصي بمايلي :

يرى الباحث أن العديد من مجالات البحث مازالت في حاجة إلى المزيد من الجهود البحثية للتوصل لصورة متكاملة حول الصراع القائم داخل المؤسسات.

ضرورة إعطاء الموظفين حقهم وعدم تهملهم .

ضرورة حرص المؤسسات والمنظمات في الحد من الصراع داخل العمل.

ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل التخفيف من حدة الصراعات وإيجاد الحلول المناسبة لحلها .

توزيع المهام بما يتناسب مع الكفاءات وقدرات العمال.

ضرورة توضيح سياسة المؤسسة وأهدافها على المدى القريب والبعيد.

المساواة في الحقوق والواجبات داخل المؤسسة من حوافز وترقيات .

التشجيع المستمر للعاملين ومنحهم الحوافز والترقيات والعمل على تنمية قدراتهم الشخصية.

عدم تجاهل شكاوى العاملين وردود أفعالهم وذلك للحد من الصراع.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

أ/ المصادر:

القرآن الكريم

ب/ قائمة المراجع

1. ابن منظور، لسان العرب ، دار صادر ط4، بيروت ، 2005
2. أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، جامعة المنصورة مصر، ط 1. 2000.
3. أحمد ماهر ، كيف تسيطر علي صراعات العمل، الدار الجامعية للنشر .ب. ط مصر 2006،
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية الإسكندرية 2004.
5. بلقاسم سلاطنية ،إسماعيل قيرة ،التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2008.
6. جميل صيليا، المعجم الفلسفي ، مج 1، دار الكتاب اللبناني ، بيروت، لبنان، 1978.
7. حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ،الأردن 1997 .
8. حسن إحسان محمد ، النظريات الاجتماعية المتقدمة، دار وائل للنشر عمان، الأردن 2005..
9. حضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،ط1، عمان 2002،
10. خالد حامد ،كيف تكتب بحثا جامعيا، دار ربحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص
11. خليل محمد الشماع، خيضر كاظم محمود، نظرية المؤسسة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ط 4، 2009.

12. صلاح الشنواني ،التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال ،مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية 1999.
13. عبد الغفار حنفي ،أساسيات إدارة منظمات الأعمال ،الدار الجامعية ،الإسكندرية 2006.
14. محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات واسس ادارتها ، المكتب الجامعي الحديثة الإسكندرية 2003 .
15. محمد محمود عياصرة ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري ط1 ،2008.
16. رجاء وحيد دويدي، البحث العلمي ،اساسياته النظرية والممارسة العملية ،دار الفكر المعاصر ،ط1،بيروت لبنان ،2000.
17. رحالي حجلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ب ط ، ديوان المطبوعات للنشر ، الجزائر 2012 .
18. سونلغاز، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية،ط2، 2 دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع عين مليلة، الجزائر،2007.
19. رضا صاحب أبو حمد آل علي، كاظم الموسوي، مفاهيم الإدارية المعاصرة(نظرة عامة)، ط 1، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
20. زيد منير عبودي ،التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته ،دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ،2002.
21. صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، دون سنة.
22. طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ،2007،
23. عبد الله عزة بركات ، علي عباس ، مدخل الى علم الإدارة دار النظم للنشر عمان 2000.
24. عبد المجيد البصري، موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسية والاقتصادية والثقافية العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر،2010.

25. عبدالله محمد عبد الرحمان ،علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2005 .
26. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم ، أموشة شباب الجامعة الإسكندرية الناشر 2004.
27. عمار برهوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ،ط 4 ، 2007.
28. عمار بوحوش، دليل الباحثين في المنهجية وكتابة الرسائل الجامعية ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ،ط2، 1996.
29. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث،ط4، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ،2007.
30. فاروق مداس، قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني، الجزائر 2003
31. القريوتي ،محمد قاسم ،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر، عمان ،الأردن،2000.
32. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، دار الفكر ،ط3 ،عمان ،الأردن، 2004
33. ماثيو جيدير، منهجية البحث العلمي ، ترجمة ملكة أبيض، بدون دار نشر، ب ط، 2004.
34. محمد أحمد بيومي، وعبد الحليم ناصر عفاف، علم اجتماع العائلي، دار المعرفة الجامعية الأزارطة، ب ط ،2005.
35. زيد منير عبودي ،الإدارة واتجاهاتها المعاصرة ،وظائف المدير ،دار دجلة ،المملكة الأردنية الهاشمية ،طبعة1، 2007.
36. محمد الصيرفي ،إدارة الصراع ، مؤسسة حورس الدولية ، 2008.
37. محمد أمين زويل دراسة الجدوى وإدارة المشروعات الصغيرة ، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر ، الإسكندرية 2000 .
38. محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعية الجديدة الزارطة، الإسكندرية ، 2002.

39. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005.
40. محمد عبيدات وآخرون، البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، 1999
41. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 2006 .
42. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2001.
43. القريوتي محمد قاسم، نظرية المؤسسة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط3، 2008.
44. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005.
45. مرجع العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وائل للنشر عمان المملكة الأردنية الهاشمية، ط2، 2004.
46. المغربي كمال محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1995
47. موريس انجرس، منهجية البحث في العلوم الانسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 1996.
48. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
49. ناصر القاسمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 2013.
50. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية الجزائر، 2011.
51. ناصر قاسمي سوسيولوجيا المنظمات، دراسة نظرية تطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية

52. هناء حافظ بدوي إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2002
53. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن 2006.
- ج/ المذكرات والأطروحات:
54. أبو بكر سليمان، التضارب التنظيمي والولاء في الشركات الصناعية السودانية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 1995.
55. خرب محمد بن عبدالله، الصراعات الشخصية وانعكاساته على الأمن الوظيفي، دراسة مسيحية لاتجاهات وزاره التربية، والتعليم بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
56. طارق موسي العتيبي، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوارات لمدينة الرياض، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
- د/المجلات:

الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان

جامعة عمارثليجي بالأغواط
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا
تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

عنوان

صراع الأجيال داخل المجال التنظيمي

أخي الموظف أختي الموظفة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان نرجو منكم الاجابة على هذه الأسئلة بكل صراح وموضوعية ونعدكم أن هذه المعلومات تبقى سرية ولا تستخدم الا لأغراض علمية خاصة بهذا الموضوع .

شكرا لتفهمكم

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس: ذكر أنثى

02- العمر: اقل من 25 سنة من 25-34 من 35-44 سنة من 45-54
سنة من 55 فأكثر

03- المؤهل العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

04- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق ارمل

05- المهنة: مدير نائب مدير رئيس مصلحة

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالأقدمية

06-الأقدمية في العمل: اقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات 10-14 سنة

من 15- 19 سنة من 20 سنة فما فوق

07- يؤدي فارق السن الى نشوء صراع بين الموظفين . موافق محايد غير موافق

08- تستفيد من العمال القدماء في العمل موافق محايد غير موافق

09- تساعدك خبرتك المهنية في اداء مهامك موافق محايد غير موافق

10- يستعين بك العمال في تقديم افكار من حيث خبرتك موافق محايد غير موافق

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالشهادة

11- هل أنت موظف بشهادتك نعم لا

12- تتعلق شهادتك بالعمل المكلف به نعم لا

13- اعادة توزيع المهام وفقا للشهادة التي يمتلكها الموظف موافق محايد غير موافق

14- توفر لك شهادتك منصب لابس به في المؤسسة موافق محايد غير موافق

15- تمنحك مؤسستك حافز على اساس شهادتك موافق محايد غير موافق

16- تستفيد من شهادتك في مشوارك العملي موافق محايد غير موافق

المحور الرابع: بيانات متعلقة بالحوافز والترقيات

- 17- يوجد نظام حوافز داخل المؤسسة موافق محايد غير موافق
- 18- الراتب المقدم لك يزيد من خلال الحوافز موافق محايد غير موافق
- 19- يتم تقديم حافز في حالة تأدية عمل اضافي موافق محايد غير موافق
- 20- فرص الترقية متاحة للجميع موافق محايد غير موافق
- 21- يتم توزيع الحوافز بالمساوات موافق محايد غير موافق
- 22- هل استفدت من ترقية في مشوارك العملي موافق محايد غير موافق
- 23- نظام الترقيات معلن واضح ومكشوف داخل المؤسسة موافق محايد غير موافق
- 24- يوجد تميز في منح الحوافز والترقيات موافق محايد غير موافق

المحور الخامس : بيانات خاصة بالمجال التنظيمي

- 25- تشعر بحالة نفسية اثناء تواجذك بالعمل موافق محايد غير موافق
- 26- السياسة المنتهجة داخل المؤسسة تسبب في احداث صراع بين الموظفين موافق محايد غير موافق
- 27- يؤدي الموظف عمله وفقا لهيكلية العمل المبرمجة موافق محايد غير موافق
- 28- غياب توزيع الصلاحيات يقود الى اختلافات في وجهات النظر موافق محايد غير موافق
- 29- يظهر عدم التوافق بين الرؤساء والموظفين حول المهام الوظيفية موافق محايد غير موافق
- 30- تعود مسؤولية التنظيم لمدير المؤسسة موافق محايد غير موافق

- 31- توجد طريقة منتهجة للعمل بالمؤسسة موافق محايد غير موافق
- 32- الموظف متقبل التعليمات المسندة اليه بخصوص عمله موافق محايد غير موافق
- 33- سياسة التنظيم داخل المؤسسة تؤدي الى حدوث صراع بين الموظفين موافق محايد غير موافق
- 34- يؤدي عامل السلطة والهيمنة داخل المؤسسة الى حدوث صراع موافق محايد غير موافق
- 35- غياب قواعد تنظيم وتوزيع المسؤوليات على العاملين يؤدي الى حدوث نزاعات موافق محايد غير موافق
- 36- ينشأ صراع بين العاملين بسبب خلافاتهم بخصوص العمل. موافق محايد غير موافق
- 37- سبق لك وتلقيت صراع او خلاف داخل المؤسسة. موافق محايد غير موافق
- 38- أعمل على مواجهة الصراع بالحقائق من اجل حل الصراع والحد من استمراره. موافق محايد غير موافق
- 39- تجد فرصة لرؤية الصراعات بين العمال تظهر. موافق محايد غير موافق
- 40- عند المطالبة بحقوقك وعدم تنفيذها من طرف الادارة يؤدي هذا الى خلق لصراع. موافق محايد غير موافق
- 41- اترك موضوع الصراع للأطراف المتصارعة ليجدوا لها حلا. موافق محايد غير موافق

Fréquences

emarques

Sortie obtenue	05-SEP-2020 18:23:56	
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر_المؤهل_العلمي_الحالة_الاجتماعية_المهنة_الاقدمية /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.	
Ressources	Temps de processeur	00:00:03,71
	Temps écoulé	00:00:04,30

Statistiques

	الجنس	العمر	المؤهل_العلمي	الحالة_الاجتماعية	المهنة	الاقدمية
N Valide	30	30	30	30	30	29
Manquant	0	0	0	0	0	1

Table de fréquences

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	66,7	66,7	66,7
انثى	10	33,3	33,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 25 سنة	3	10,0	10,0	10,0
سنة 25-34	11	36,7	36,7	46,7
سنة 35-44	11	36,7	36,7	83,3

سنة 45-54	5	16,7	16,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المؤهل العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ابتدائي	2	6,7	6,7	6,7
متوسط	2	6,7	6,7	13,3
ثانوي	9	30,0	30,0	43,3
جامعي	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

الحالة الاجتماعية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	14	46,7	46,7	46,7
متزوج	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موظف	22	73,3	73,3	73,3
رئيس مصلحة	4	13,3	13,3	86,7
نائب مدير	2	6,7	6,7	93,3
مدير	1	3,3	3,3	96,7
رئيس مكتب	1	3,3	3,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Graphique circulaire

Fréquences

emarques

Sortie obtenue		05-SEP-2020 18:27:20
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Syntaxe	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides. FREQUENCIES VARIABLES=الاقدمية /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,44
	Temps écoulé	00:00:00,41

Statistiques

الاقدمية

N	Valide	30
	Manquant	0

الاقدمية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	6	20,0	20,0	20,0
أقل من 5 سنوات	8	26,7	26,7	46,7
سنة 5-9	7	23,3	23,3	70,0
سنة 10-14	2	6,7	6,7	76,7
من 15-19	7	23,3	23,3	100,0
سنة فما فوق 20				
Total	30	100,0	100,0	

T-TEST

Remarques

Sortie obtenue		05-SEP-2020 18:28:52
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=12 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الشهادة /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,11

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الشهادة	30	10,70	3,650	,666

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 8					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الشهادة	1,951	29	,001	-1,300	-2,66	,06

Test T

Remarques

Sortie obtenue		05-SEP-2020 18:29:20	
Commentaires			
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données0	
	Filtre	<sans>	
	Pondération	<sans>	
	Fichier scindé	<sans>	
	N de lignes dans le fichier de travail	30	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.	
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.	
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=12 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=الحوافز والترقيات /CRITERIA=CI(.95).	
Ressources	Temps de processeur		00:00:00,00
	Temps écoulé		00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الحوافز والترقيات	30	15,20	4,589	,838

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 12				
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
الحوافز والترقيات	3,819	29	,001	3,200	1,49

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 12
	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
	Supérieur
الحوافز والترقيات	4,91