



جامعة زيان عاشور بالجلف
كلية الحقوق وعلوم السياسية



قسم العلوم السياسية

الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بلدية الجلف

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
د البشرية —

السنة الجامعية: 2017 / 2018

جامعة زيان عاشور بالجلف
كلية الحقوق وعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

الصراع التنظيمي وتأثيره في عملية اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بلدية الجلف

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية
د البشرية —

رئيسا

:

1

2

بعيطيش يوسف

3

السنة الجامعية: 2017 / 2018

وَسَيُكَلِّمُكَ فِيهَا رَبُّكَ وَيُنَزِّلُ عَلَيْكَ مِنْ سَمَاءٍ مَعِينٍ
وَيُنَزِّلُ عَلَيْكَ مِنْ سَمَاءٍ مَعِينٍ

وَقِيلَ يَا أَرْضُ ابْنَكَ وَرَبِّكَ عَلَيْكَ
وَقِيلَ يَا أَرْضُ ابْنَكَ وَرَبِّكَ عَلَيْكَ

صَبْرًا حَسْبُكَ اللَّهُ الْعَظِيمَ
صَبْرًا حَسْبُكَ اللَّهُ الْعَظِيمَ

هـ

إلى الوالدين

إلى الإخوة

إلى الزوجة

إلى الأبناء

عمراني سالم

إلى الوالدين

إلى الإخوة

إلى الزوجة

إلى الأبناء

والأصدقاء

نتقد بالشكر إلى الأستاذ المشرف السيد/ بن محلال محلي

الذي أشرف على هذه الرسالة وأخذ بأيدينا، مقدما لنا النصح

والإرشاد ، كما نتقدم إلى عمال بلدية الجلفة الذين ساهموا

في هذا العمل المتواضع.

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث التعرف على الصراع التنظيمي وأثره في عملية اتخاذ القرار في بلدية الجلفة و التعرف على مستوى الصراع والآثار المتوقعة له على عملية اتخاذ القرارات من خلال الربط بين مؤشرات الدراسة (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي سنوات الخبرة، العمر) الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات.

يتكون مجتمع الدراسة من فئة عمال بلدية الجلفة البالغ عددهم (35) عاملاً، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (30) فرد، باستخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكانت نسبة الاسترداد 85.7%.

واهم النتائج التي خرجت بها الدراسة أن الصراع التنظيمي له بالغ الأثر في عملية اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة فقد أظهرت النتائج وجود مؤشرات تدل على ذلك ، كما بينت أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات

أوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام بالموارد البشري فيما يخص الصراع التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات ، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات الصراع في عملية اتخاذ القرارات.

Résumé de l'étude

Cette recherche vise à identifier le conflit organisationnel et son impact sur le processus décisionnel dans la municipalité de Djelfa et identifier le niveau de conflit et ses effets attendus sur le processus décisionnel en reliant les indicateurs de l'étude (genre, état matrimonial, qualification scientifique, années d'expérience, âge) Et le processus de décisions de fumer.

La population étudiée est composée de 35 travailleurs de la municipalité de Jelfa et a été appliquée à un échantillon aléatoire de 30 individus, en utilisant l'outil d'étude qu'est le questionnaire.

Les résultats les plus importants de l'étude que le conflit organisationnel est très influent dans le processus décisionnel de l'échantillon, les résultats ont montré l'existence d'indicateurs pour indiquer cela, et ont montré qu'il existe une relation entre le conflit organisationnel et le processus de prise de décision

L'étude recommande d'accorder plus d'attention aux ressources humaines en termes de conflit organisationnel et de processus de prise de décision, et de poursuivre les recherches sur les effets des conflits dans le processus décisionnel.

مقدمة

مقدمة

نتيجة للتطور البشري الذي نشهده الان والذي لم يكن بمعزل عن تطور العملية الإنتاجية وبالتالي تطور أساليب العمل حيث تطور العمل و أخذ عدة أشكال وأساليب منها ظهور التنظيمات الحديثة ، فمنذ بدأ الإنسان بالسيطرة على الطبيعة بمختلف الطرق التي شهدها تطور العمل منذ عهد الأقدان والعبودية حتى الشكل الحالي لتقسيم العمل فالعمال كان لهم تاريخ حافل من النضال والصراع المستميت من أجل التطور والتحرر من العبودية التقليدية للعمل ، فعلاقات العمل التي شاهدها التنظيمات الحديثة لا تخلو من التفاعل والصراعات ، لان هذه التنظيمات تسعى لتحقيق أهدافها متجاهلة بذلك الجانب الإنساني حيث يتم استغلال العمال بأبشع الطرق ، ولأن العمال يرون أنفسهم جزء لا يتجزأ من هذه التنظيمات فهم أصحاب حقوق و قرار لذا فهم في صراع دائم من التأثير في صناعة القرارات التنظيمية.

* أهمية الدراسة :

إن الأهمية المتوخات من هذه الدراسة هي:

- محاولة الاستفادة من الآثار الايجابية للصراع التنظيمي و محاولة توظيفها في عملية اتخاذ القرار في المنظمة.

- ضرورة الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي من خلال إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وبالتالي تحقيق أهداف التنظيم .

- البحث عن نتائج يمكن الاعتماد عليها وتطبيقها ميدانيا في مجال إدارة المنظمات

* أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق التالي:

- 1- التعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي
- 2- إلقاء الضوء على العوامل المؤثرة في صنع القرار داخل المنظمة.
- 3- معرفة السبل والطرق التي تتم بها عملية صنع القرار من خلال إدارة الصراع التنظيمي

* مبررات اختيار الموضوع :

تنقسم مبررات اختيار الموضوع إلى قسمين يتعلق القسم الأول بالمبررات الذاتية، و القسم الثاني

بالمبررات الموضوعية :

- المبررات الذاتية :

- التعرف على البناء التنظيمي لأي منظمة، و كيفية عملها، و مميزاتها الاجتماعية تبقى نقطة تثير التساؤل و تتعلق بالسبب الذي يجعل الأشخاص يفضلون البقاء في المنظمة، والتكيف مع مختلف أبعاد عملهم (التنظيمية، الاجتماعية، البيئية) و ما يتبع هذا التكيف من إشباع للحاجات، و إبراز للقدرات و الطموحات الشخصية .
- الرغبة الشخصية في الإلمام بجوانب الموضوع

- المبررات الموضوعية :

- يعتبر الصراع التنظيمي وعلاقته بصناعة القرارات التنظيمية من أكثر المواضيع التي نالت قسطا كبيرا من الدراسات و الأبحاث، و لعل أهم أسباب هذا الاهتمام الأهمية الكبرى التي يمثلها العمل في حياة الأشخاص، حيث يشكل كل فرد مجموعة من الآراء و المعتقدات حول هذا العمل ، كما أن نجاح المنظمة يكمن في كيفية احتوائها لهذا الموضوع
- ارتباط الموضوع بمجال التخصص

* إشكالية الدراسة:

- من أجل فك غموض الجدل حول طبيعة تأثير الصراع التنظيمي في عملية اتخاذ القرار فإنه يمكننا صياغة إشكالية البحث على النحو التالي :

* الإشكالية الرئيسية:

ما مدى تأثير الصراع التنظيمي على اتخاذ القرارات الإدارية في مقر في بلدية الجلفة ؟

التساؤلات الفرعية:

يمكن طرح جملة من التساؤلات من خلال التساؤل الرئيسي وهي:

01- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر الصراع التنظيمي على عمال بلدية الجلفة؟

02- كيف يمكن إدارة الصراع في مقر بلدية الجلفة؟

03- ما مدى أهمية اتخاذ القرار في مقر بلدية الجلفة؟

* فرضيات الدراسة :

إن البحث العلمي لا يخلو من الفرضيات المتعلقة بالدراسة و من أجل الإجابة عن التساؤل

الرئيسي يجب أن نقوم بوضع الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية:

للصراع التنظيمي تأثير كبير في اتخاذ القرارات في مقر بلدية الجلفة

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الأولى:

الصراع التنظيمي عامل مؤثر في مقر بلدية الجلفة

الفرضية الجزئية الثانية :

إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة في مقر بلدية الجلفة

الفرضية الجزئية الثالثة:

اتخاذ القرار عملية حساسة في مقر بلدية الجلفة

* حدود الدراسة :

الإطار الزمني: تمتد هذه الدراسة خلال فترة السداسي الثاني من سنة 2018 .

الإطار المكاني: تمت الدراسة في مقر بلدية الجلفة

* أدبيات الدراسة: ()

: الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي :

لقد حظيت مشكلة إدارة الصراع باهتمام الباحثين الغربيين ، حيث تناول هذا الموضوع مجموعة من المفكرين المختصين في المجالات السلوكية و من هذه الدراسات سنذكر على سبيل المثال لا الحصر الدراسات التالية :

- دراسة مارج وسايمون: لاحظ مارج وسايمون سنة 1958 في دراستهما بأن معالجة الصراع

تكمن فيما يأتي: ¹

أ- استخدام الأساليب العلمية في حل الصراع

ب- الإقناع

ج- التفاوض والتوفيق بين الاطراف المتصارعة

د- السياسة ومحاولة زيادة قوة الطرف الضعيف في الصراع

- دراسة شاكر جار الله الخشالي: في سنة 2002 قام الباحث بدراسة تهدف إلى الكشف عن

1- خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن
الطبعة الثانية 2005 ، ص:308

مدى تأثير استراتيجيات التعاون، التنافس، التجنب، المستخدمة من قبل الإدارة في التعامل مع الصراع التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في بعض الشركات الصناعية الأردنية ، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي :¹

وجود علاقة إيجابية بين إستراتيجية التعاون و التجنب من جهة وإحساس العاملين بفعالية الإدارة من جهة أخرى، فيما كانت العلاقة سلبية بين إستراتيجية التعاون والتجنب من جهة، وإحساس العاملين بحدة الصراع من جهة أخرى .

فيما جاءت العلاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس و إحساس العاملين بحدة الصراع، كما بينت الدراسات عدم وجود علاقة بين إستراتيجية التعاون وإحساس العاملين بإيجابية الصراع فيما كانت هذه العلاقة إيجابية بين إستراتيجية التنافس والتجنب من جهة و إحساس العاملين بإيجابية الصراع من جهة أخرى.

ثانياً :

- دراسة الصبيحات : قام الصبيحات في سنة 1994 بدراسة عنونها مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة العاملين في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية الأردنية في صنع القرارات الإدارية، وذلك عن طرق مسح أداء العاملين في شركات كبيرة عاملة في هذا الميدان وهي : شركة مصفاة البترول الأردنية وشركة البوتاسيوم وشركة مناجم الفوسفات

1- محمد رضا شنا ، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 67

الأردنية وشركة مصانع الاسمنت الأردنية ، وقد أظهرت النتائج أن أكثر فئات العاملين المشاركة في صنع القرار هم ذوو الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) يليهم على الترتيب رؤساء الأقسام ثم الموظفون الذي تجاوزت أعمارهم (30) سنة فحملة المؤهلات العلمية من التوجيهي فما فوق، وتبين أن الإناث كن أقل الفئات مشاركة في صنع القرارات ، وكذلك فقد كشفت الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه المشاركة في صنع القرارات الجماعية في الشركات المبحوثة هي على الترتيب : ضعف رغبة الرؤساء في إشراك مرؤوسيهـم، وجمود القوانين والتعليمات النافذة في الشركات المبحوثة، وعدم كفاءة الأساليب المتبعة في صنع القرارات، ونقص كمية المعلومات اللازمة، وضيق الوقت المتاح للمشاركة، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين¹ .

* المنهج المتبع:

إن مجموع المساعي التي يعتمدها الباحث تكشف بمعنى واسع عن تصوره للبحث أو لمنهجه إن هذا المنهج لا يتحدد بكيفية غامضة ، ولكنه يكون قائما على اقتراحات تم التفكير فيها ومراجعتها جيدا والتي تسمح له بتنفيذ خطوات عمله بصفة صارمة بمساعدة الأدوات والوسائل التي تضمن له النجاح²

ومن هذا المنطلق تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يساعد على الإحاطة

1- محمد عبد الله العنزي، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت ، 2010

2 - موريس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، دار القصة للنشر ، الجزائر 2004-2006 ص37

بجميع الجوانب الخاصة بالموضوع ، كما تم الاعتماد أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي

، حيث قمنا باستعمال تقنية الملاحظة ثم الاستمارة

01/ **الملاحظة:** لأنها المفتاح في كل البحوث الاجتماعية

02/ **الاستمارة:** وهي مجموعة من الأسئلة مبنية على أساس المؤشرات والأدلة التي وضعت

من التحليل المفهومي للفرضيات.

* صعوبات البحث:

إن من الصعوبة مما كان الإمام بموضوع الصراع ، إذ أنه يجب علينا المرور والبحث في عدة مجالات متشابهة ومتشابهة وهي الإدارة والسلوك التنظيمي والقيادة والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية ومن الصعب الإمام بكل هذه الدراسات .

واتخاذ القرار لا يخلو من الصعوبة في علاقة ربط بالصراع هذا في الجانب النظري

أما في الجانب التطبيقي فنظرا لحساسية موضوع الدراسة وجدنا صعوبة في إقناع العمال بالتعاون معنا وبجدية الموضوع و ضرورته العلمية ، خصوصا كون الدراسة تقدم إسهام كبير لحل موضوع الصراع وكذلك واجهتنا صعوبة الاتصال في العمال.

* خطة الدراسة :

من أجل الإحاطة بجميع جوانب الدراسة قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول

الفصل الأول اشتمل على مبحثين تتاولا بدورها مفهوم الصراع التنظيمي ، أسبابه ، مراحل

أنواعه و كيفية إدارتهالخ ، أما **الفصل الثاني** فقد خصص لصناعة القرارات الإدارية

وشمل مفهوم القرارات التنظيمية و مراحل اتخاذها وأنواعهاالخ

أما الفصل الثالث فقد خصص للجانب الميداني ، حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجوانب

النظرية على الواقع الميداني بدراسة حالة في مؤسسة عمومية وهي بلدية الجلفة ، وتم تناول

ذلك من خلال مبحثين ، المبحث الأول تم التعريف ببلدية الجلفة ، وعدد العمال والمهام أما

المبحث الثاني فتناولنا فيه الدراسة التطبيقية وهي تحليل المعطيات الكمية التحقق من صحة

الفروض العلمية ومن ثمة الخروج باستنتاج عام

الفصل الأول

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ومراحل تطوره التاريخي

المبحث الثاني: ومراحل الصراع التنظيمي وطرق إدارته

خلاصة الفصل

تمهيد

تقوم المنظمات بتحديد الأهداف التي قامت من أجلها، وتسعى إلى تحقيق تلك الأهداف بتفاعل جميع عناصرها وأفرادها، و في جميع مستوياتها التنظيمية ولأن الإنسان هو محورها الرئيسي والذي يعبر عن سمة الحياة الحركية في المنظمات والتي تعتمد فعاليتها على فعاليته فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والوثام الدائم فلا بد أن تحدث بعض التناقضات والخلافات التي قد ترقى إلى درجة الصراع ، ولغرض تحقيق هذه أهداف المنظمة لابد من الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها، يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات و الرأي و الخبرة و التعاون و التشاور و التنسيق، فهذه الاعتمادية و الترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف (كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة) وتعارضهم واختلافهم في البعض الآخر(كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية إنجاز العمل، أو في الوسائل اللازمة لذلك) وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .

الصراع التنظيم

المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي ومراحل تطوره التاريخي

تعد حالة الحركية و اللاسكون الدائمين سمتان من سمات الحياة الصحية والمنظمات باعتبارها أنساق اجتماعية ، فهي لا تخلو من التفاعل الدائم بين أفرادها الذي ينشأ عنه صراع نتيجة احتكاك مصالح أفراد المنظمة، ومصالح المنظمة ، وفي هذا المبحث سوف نتطرق الى مفهوم الصراع التنظيمي ومراحل تطوره.

المطلب الأول: مفهوم الصراع

- مفهوم الصراع :

- الصراع لغة:إن كلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق.

- أما كلمة (Conflict) فتعني العراك أو الخصام و الصدمة ، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وآراء أو الخلاف.

- الصراع اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم،

ومن هذه التعريفات نذكر:

الصراع التنظيم

- تعرف (Boulding) الصراع التنظيمي : بأنه يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشيء بينهما ، ويرغب كل منهما الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل¹.

- ويعرف (March & Simon) الصراع التنظيمي: " هو عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار ، بحيث يواجه الفرد والجماعة صعوبة اختيار البديل الأفضل² يمكن القول باختصار أن الصراع عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على طرف آخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف ويعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه ، إذا ينشأ لدى أعمالهم و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى ، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها³

يعرف الصراع بأنه «حالة من التعارض تحدث بين طرفين أو أكثر نتيجة للتفاعل بينهم يؤدي إلى نشوء حالة من التوتر في العلاقات بين أطراف الصراع ينتج عنه ضعف في الأداء وإرباك للقرار. ⁴

1- خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، نفس المرجع ، ص: 295

2- نفس المرجع ، ص: 296

3- محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة، 2009، ص258

4- أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي ، <http://www.mouwazaf-dz.com> 2013 م، بتاريخ: 2018/03/12

الصراع التنظيمي

- الصراع التنظيمي: يمكن أن يكون ذا هدف وظيفي ، وقد يؤدي إلى الاختلال الوظيفي

والصراع التنظيمي هو أحد أشكال القلق والضيق النفسي التي تعرض فيها الإنسان لمواقف سلوكية في الماضي وتعكس تأثيراتها على سلوكياته الحاضرة والمستقبلية.

ولا شك أن للصراع أسباباً كثيرة منها اختلاف القيم و الاتجاهات و اختلاف التجارب

والخبرات واختلاف الأهداف والغايات وتتداخل المسؤوليات والصلاحيات واختلاف أنماط الشخصيات وغير ذلك.¹

وينشأ الصراع بين الأطراف بطريقة تلقائية حيناً وبطرق متعمدة أحياناً كأن يلجأ إليه

الرئيس أو المشرف لخلق حالة من التوتر بين الأفراد على طريقة «فرق تسد» خدمة لأهدافه وغاياته. والجدير بالذكر أن الصراع يمكن أن يحدث بين الأفراد أو داخل الجماعات أو بين

الجماعات أو بين المنظمات.²

حيث أشار معظم الكتاب إلى أن وجود الصراع عند مستوى معين يعتبر حافز ويعتبر أيضاً أحد

مصادر القوة لرفع الأداء الوظيفي للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عالي

يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية

1- منصور بن صالح اليوسف، " إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل "، <http://kenanaonline.com> ، منتديات

طلاب ماجستير الادارة التربوية ، المنتدى العام 2010 ، بتاريخ:2018/03/12، الساعة 11:15

2- أسامة داود ، الصراع حقيقة كونية، <http://kenanaonline.com>، بتاريخ:2018/03/12، الساعة 10.00

- اتجاهات مفهوم

هناك من نظر للصراع على أنه سلاح ذو حدين يمكن استخدام أحد أطرافه في العنف والتدمير وتقويض البنيان الإداري كما يمكن توجيهه إلى أداء فاعلة للنمو والرقي وحفز الموظفين نحو التجارب الفعالية والبناء، وبالتالي فالصراع يمكن أن يكون سلبياً ولكنه أيضاً يمكن إن يكون ايجابياً، ويمكن تناول مفهوم الصراع التنظيمي من خلال وجهات النظر التالية:¹

1- الاتجاه الإيجابي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المنظمة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

2- الاتجاه السلبي: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث إنه يشتت الجهود ويستهلك قدرًا كبيراً من موارد المنظمة ويتسبب في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل من الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد.

3- الاتجاه المتوازن: وهو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية حيث إن بعض الصراعات

¹ - منصور بن صالح اليوسف، مرجع سبق ذكره

الصراع التنظيم

مرغوب بها والبعض الآخر غير مرغوب بها حسب الظروف والإمكانيات. كما ينظر إلى أن بعض الصراعات يمكن تجنبها وعدم الاكتراث بها والبعض الآخر يمكن التعامل معها وإدارتها بطريقة فاعلة تؤدي إلى حل للمشكلة المسببة للصراع.

المطلب الثاني: التطور التاريخي للصراع التنظيمي:

لقد تغيرت النظرة إلى الصراعات التنظيمية بتغير وتطور الفكر الإداري ونتيجة الدراسات العلمية التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي وسوف نقوم بإلقاء نظرة على المسار التاريخي لعلماء الفكر الإداري الذي اختلفت فيه وجهات نظرهم نحو الصراع من سلبية إلى ايجابية ، والتي انتهت أخيرا بالوصول إلى نموذج يوفق بين مختلف هذه الآراء¹

1- النظرية الكلاسيكية (التقليدية):²

يرى أصحاب هذه النظرة الكلاسيكية أن الصراع شيء غير مرغوب فيه، ويجب تقليله أدنى حد ممكن، أو إزالته من خلال الاختيار السليم للأفراد، والتدريب، وتوصيف الوظائف، وإعادة التنظيم وغالبا ما تساعد هذه المبادئ على تقليل أو احتمال منع بعض أشكال الصراع غير المرغوب فيه .

¹ - دغني دحام تاي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2015 عمان الأردن،

ص 167

2- احمد السيد كردي، مرجع سبق ذكره

الصراع التنظيم

فالمفهوم التقليدي يرى في الصراع أنه عملية أو سلوك تنظيمي معطل وغير مرغوب فيه ناتج عن تعارض أو اختلاف أو خلاف بين الرئيس والعاملين، أو بين العاملين بعضهم بعضاً، ويؤدي إلى تفتيت جهود العاملين، وخفض درجة التعاون فيما بينهم، وتقليل روح الجماعة، وارتفاع معدلات دوران العمل، وعدم القدرة على تحقيق الرضا الوظيفي، وضعف الانتماء للمنظمة، وارتفاع الخسائر المادية للمنظمة، ما يعوق تحقيق أهدافها ويهدد بقاءها واستمرارها في نشاطها، وبحكم هذا المفهوم التقليدي فإن الصراع التنظيمي يكون دائماً سلبياً وغير فاعل وغير صحي، الأمر الذي يتطلب من القيادة تجنبه والابتعاد عنه قدر الإمكان لتفادي التوتر والقلق. وللأسف هذا المفهوم هو الأكثر شيوعاً في منظماتنا المحلية.

2- النظرية الوظيفية (السلوكية):

تعد وجهة نظر المرحلة السلوكية للصراع تطوراً للنظرية التقليدية فترى أنه أمر حتمي وطبيعي في المنظمة، وهو بذلك أمر واقعي وقد يكون حيوباً أو إيجابياً في المنظمة حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية وسيطر أفكار معينة، والصراع لا يمكن تجنبه وهو انعكاس للتغيير، ويمكن للإدارة توظيفه وتوجيهه والإفادة من معطياته والصراع في حده الأدنى يعد ضرورياً ولا مفر منه وهو لا يشكل مخيفاً وهذه النظرية تنادي بضرورة حله وإنهائه وعدم تشجيعه¹

1- بن معتوق حمزة، "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل، 2014/2015، ص 84

3- المرحلة الحديثة (الأسلوب التفاعلي)

يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل هو ظاهرة صحية ، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة حيث إن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ، كما أنه دليل على حيوية المنظمة ، وبالتالي تقوم النظرة الحديثة للصراع على الافتراضات التالية:¹

- الصراع حالة يمكن تجنبها .

- الصراع انعكاس طبيعي للتجديد

- إدارة الصراع ممكنة.

- يعتبر الحد الأدنى من الصراع شيئاً عادياً بل ضرورياً.

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودور في صحة النظام الذي منيت به المدرستين التقليدية والسلوكية الأمر الذي أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعامل مع الصراع حيث كان من أوائل الذين طرحوا هذا الأسلوب عالم الاجتماع كوزر (Coser) الذي ينظر إلى الصراع وعدم الرتابة على أنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة ، وفي ضوء هذه الرؤية أوضح روبينز (Robbins) أن النتائج المتحققة عن الصراع تعتمد على نمط ذلك الصراع الوظيفي الذي يؤثر إيجابياً على أداء الجماعة بينما الصراع غير الوظيفي يؤثر سلباً على أداءها²

1- محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 260.

2- بن معتوق حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 86

المطلب الثالث : أسباب الصراع التنظيمي:

هناك العديد من العوامل تسبب نشوء الصراع في المنظمة أهمها :¹

أ - ندرة الموارد: تتضمن الموارد بشكل عام الأموال، والمعلومات والمستلزمات المادية، فربما يسعى الأفراد من أجل تحقيق الأهداف زيادة مواردهم والذي يدخلهم في الصراع وعندما يتنافس الأفراد أو فرق العمل على الموارد النادر يصير الصراع محتما .

ب - عدم وضوح حدود المسؤولية: يظهر الصراع عندما تكون حدود الوظيفة والمسؤولية غير واضحة، فعندما تكون مسؤولية مهمة معينة واضحة يعي العاملون واجبهم وحدودهم، أما عندما تكون غير واضحة يرفض العاملون أو يتقاعسون عن تنفيذ المهمة .

ج- ضعف عمليات الاتصال: إن تردي الاتصالات له تأثير كبير على فرق العمل المحلية والعالمية بسبب كين العاملون هم من بلدان مختلفة وبالتالي من ثقافات متباينة ، حيث ينتج عن ضعف الاتصالات أو عدم كفاءتها عدم إدراك وفهم العاملين للرسائل التي ترسل لهم وربما يؤدي ذلك إلى حدوث صراعات بين العاملين داخل المجموعة الواحدة.

¹ - م. هادي عيد الحسين مطر، "إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية ، الكلية التقنية السلیمانية العدد 14 المجلد 04 ، ص 30

الصراع التنظيم

د- الاختلافات الشخصية: تظهر الخلافات والنزاعات الشخصية بين العاملين بسبب اختلافات سماتهم الشخصية، الثقافات، والتعلم، والاتجاهات، إن بعض الاختلافات الشخصية بين العاملين يمكن التغلب عليها لكن بعض النزاعات يكون من الصعب إيجاد حلا لها .

هـ- الاختلاف في القوة والمكانة: تظهر الاختلافات في المكانة والقوة عندما يكون هناك تأثير وحدة أو قسم معين على أخرى فربما ينهمك العاملون في صراع من اجل زيادة قوتهم ومحاولة التأثير على فرق العمل أو على المنظمة.

و- الاختلافات في الأهداف: يظهر الصراع بسهولة بسبب متابعة الأفراد لتحقيق أهداف متباينة . فالاختلاف في الأهداف هي مسألة طبيعية في المنظمات . فربما يقع رجال البيع في صراع مع بعضهم البعض أو مع مدير المبيعات إضافة إلى ذلك فان أهداف قسم المبيعات ربما تقع في صراع مع أهداف قسم التسويق وهكذا.

ج — تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز و الترقيات قد تقود في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

د- استخدام المنظمات المنافسة كاستراتيجية للتحفيز ودفع العاملين: تستخدم المنظمات المنافسة كأسلوب لتحفيز العمال و دافعيتهم للأداء الجيد، لكن قد تقود هذه المنافسة إلى

الصراع التنظيمي

الصراعات في حالة ما إذا لم تتمكن إدارة المنظمة من التحكم في درجة المنافسة أو غير مخطط لها بالشكل الذي يؤدي إلى تحسن الأداء.

المبحث الثاني ومراحل الصراع التنظيمي وطرق إدارته:

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ما ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال في شكل من أشكال مظاهر الصراع الذي تتطلب إدارته استراتيجيات محددة وفي هذا المبحث سوف نعرض على مختلف مراحل الصراع التنظيمي وطرق إدارته

المطلب الأول: مراحل الصراع التنظيمي:

يرى الباحثون أن عملية الصراع على مختلف المستويات تمر بمراحل رئيسية أربع وهي:¹

- * **مرحلة المعارضة الكامنة:** وهي غير الظاهرة و التي تتمثل بعدم الرضا عن الوضع الراهن
- * **مرحلة الإدراك والتشخيص :** وهي المرحلة بلورة الشخص لموضوع الصراع والمشكلة الأساسية التي أدت إليه

¹ - د محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 266

الصراع التنظيم

* **مرحلة السلوك** : وهي مرحلة الرد أو التفاعل مع موضوع الصراع والتصرف على أساسه سلبا أو إيجابا .و يظهر ذلك بالتغيب عن العمل ،أو التمارض ،أو الإهمال....الخ.

* **مرحلة مخرجات الصراع** : وهي مرحلة التفاعل بين السلوك الصادر عن الشخص مصدر الصراع والجهة التي تتفاعل معه ، ومن ذلك الصدام المستمر بين أطراف النزاع وتدني الإنتاجية.

-أنواع الصراع التنظيمي :

قد يساهم الصراع في تجنيد طاقات قد تبقى جامدة وسلبية في حالة الغياب الكلي للصراع ، وفي خسارة للتنظيم ،أن الصراع ليس سلبيا في مجمله ،لأنه لا يعني العنف في مواجهة المواقف في كل الحالات وإنما قد يكون في صورة اختلاف في الأفكار المطروحة على الساحة لمواجهة مختلف المهام داخل التنظيم وخارجه، وتكون بذلك إثراء للأفكار والمواقف المطروحة¹

* **الصراع بين الفرد ونفسه** : يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتناقض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه ، ويرجع ذلك للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور

¹ - د بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري ،الطبعة الثالثة ،دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران ، ص119.

الصراع التنظيم

الذي يلعبه داخل الجماعة ، وشعوره بعدم إمكانية إشباع حاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل¹

* الصراع بين الأفراد: ينشأ هذا الصراع بسبب تباين الأدوار التي يقوم بها الأفراد، وتباين مراكزهم في العمل، واختلاف الجماعات التي ينتمون إليها، مثل صراع التناقض بين الرئيس والمرؤوس.

ويتمثل هذا الصراع بين الأفراد ، فكل شخص له تجاربه وخبراته وتختلف نظرتهم وإدراكهم للأمور ومن أمثلة ذلك :2

- الصراع بين المدير ومرؤوسيه

- الصراع بين المدير التنفيذي والاستشاري

- الصراع بين العامل والمشرف

- الصراع بين العامل والعامل

ومن الأشكال المعتمد عليها لتحليل الصراع بين الأفراد نموذج يعرف باسم شباك جوهاري.³

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002/2003 ، ص 273.

² - د محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره، ص 265

³ - محمد رضا شنا ، " إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية " ، رسالة ماجستير

في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص 67

الصراع التنظيم

وبوضح الشكل رقم (1): شباك جوهاري

الفرد لا يعرف الآخرين	الفرد يعرف الآخرين	
02	01	الفرد يعرف نفسه
04	03	الفرد لا يعرف نفسه

الشكل رقم 01

المصدر: 1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر

2003/2002 ، ص 276

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين وتقع هذه الحالة في المربع رقم 01 الذي

يتضمن الصف الأول والعمود الأول وهذا المربع يعني أن الفرد يعرف نفسه جيدا كما يعرف

الآخرين جيدا حيث يكون الفرد على بينة بمشاعره و ادراكاته ومعلوماته ودوافعه وأيضا بمشاعر

و ادراكات ومعلومات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم

ويؤدي هذا النوع من التعامل إلى بناء ثقة متبادلة وقوة في التفاعل مع الآخرين حيث يسهل

الاتصال ويقضي على الصراعات¹

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين وفي هذه الحالة يكون إدراك الفرد لنفسه

عاليا ، ولكن معرفته وإدراكه بالآخرين تكون منخفضة فهو لا يعرف مشاعر و إدراكات

1 - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 277

الصراع التنظيم

ومعلومات ودوافع الآخرين الذين يتعامل معهم هذا الأمر ناتجا عن قلة تفاعل الفرد مع الآخرين واحتكاكه بهم¹

الحالة الثالثة: الفرد يعرف نفسه والآخرين فقط يكون لدى الفرد معلومات عن الآخرين ، ولكن ليس لديه معلومات عن نفسه²

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين، وتعد هذه الحالة أسوأ الحالات حيث يرتفع عدم الفهم وسوء الاتصال، وينفجر الموقف بحالات حادة من الصراعات بين أعضاء الجماعة الواحدة.³

* الصراع بين الجماعات: يشمل التناقضات بين مجموعات العمل في المنظمة، كالتناقض بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، أو التنفيذيين والاستشاريين. ويرجع ذلك إلى التباين في الأهداف أو تداخل السلطات فيما بينها.

يحدث هذا بين الإدارات أو الوحدات التنظيمية داخل المنظمة ، فهناك الصراع بين إدارة الإنتاج وإدارة التسويق ، كذلك الصراع بين إدارة المشتريات و إدارة المستودعات والصراع بين إدارة التخطيط من جهة وبين الإدارة من المالية من جهة أخرى⁴

1- أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 278

2- نفس المرجع السابق ، ص 278

3- محمد رضا شنا، مرجع سبق ذكره ،ص75

4- د محمد قاسم القيروتي، مرجع سبق ذكره ، ص265

الصراع التنظيم

* الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي التي تظهر بها صورة الصراع بين المنظمات عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها ، إضافة لمحدودية البيئة مثل، حجم الأسواق، وهيكल العرض والطلب والأسعار، والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات ، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة¹

المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي: للصراع آثار إيجابية وسلبية تتمثل فيما يلي:²

01/ الآثار الإيجابية للصراع: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه و هو وليد أوضاع وظروف في المنظمة على اعتبار أنه أساس للتقدم والإبداع من حيث تشجيعه للمبادر الخلاقة وتطويراً لأفكار جديدة من شأنها أن تجعل المنظمة متطور ومتكيفة مع المتغيرات التي حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي :

- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات ولاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

1- خليل محمد حسن الشماخ ، خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 307

2- سلام حليلة ، "مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة

البويرة، 2012/2013

الصراع التنظيم

- يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل المشكلة، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

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

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

- يمكن أن يكون الصدع خبرة تعليمية جديدة للأفراد.

- يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.

- يعمل على زيادة الإنتاجية.

- حل الصدع يفتح طرقا جديدة للاتصال.

- يعمل على توضيح القضايا المثارة الخلاف عليها.

02/ الآثار السلبية: من الآثار السلبية للصرع ما يلي :

أ- إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهود وبالتالي إلى تحقيق

خائر مادية وإصابات نفسية قد يصعب التئامها في المستقبل •

ب - غالبا ما ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل جماعة ما الآثار التالية:

- التفكك و ظهور التكتلات داخل الجماعة.

- إهمال أهداف الجماعة و المز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي

هناك إستراتيجيات يمكن إتباعها لحل الصراع على مستوى الأفراد و المنظمة.

الفرع الأول: إستراتيجيات حل الصراع بين الأفراد¹

هناك ثلاث إستراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد وهي:

01 - إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف النزاع: و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها لا تحقق

لأحد من أطراف الصراع حاجته أو أهدافه الحقيقية ، وتبقى الأسباب الحقيقية للصراع على

حالتها.

02 - إستراتيجية يكسب فيها طرف ويخسر فيها طرف آخر: وتتميز هذه الإستراتيجية

بالخصائص التالية:

- تحقق لأحد أطراف الصراع حاجاته على حساب حاجات أو أهداف الآخرين.

- طالما أن جذور الصراع لم تحل، فإن هناك احتمالاً لتكراره مستقبلاً.

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره ، ص 272.

03 - إستراتيجية يكسب فيها الجميع: و تتميز هذه الإستراتيجية بأنها يتم حل الصراع

من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه، تعتمد أسلوب مواجهة المشاكل معاً، و يعرف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئاً غير سليم يتعين الانتباه إليه.

الفرع الثاني: إستراتيجيات حل الصراع على مستوى المنظمة

يمكن تلخيص الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بآثاره السلبية على الأداء التنظيمي:

أ- **إستراتيجية التجنب** : في هذه الإستراتيجية يعمد أحد أطراف الصراع أو أكثر في أن يبعد تركيزه عن الصراع أو ينسحب من مجابهة الطرف الآخر، بمعنى التغاضي عن أسباب الصراع، في هذه الإستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب لتجنب الصراعات و تشمل ما يلي:¹

01- الإهمال: يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه، ولكن يعاب على هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سوءاً بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر وسباب الصراع.

1. جعفر أبو قاسم أحمد، "السلوك التنظيمي و الأداء"، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 276.

الصراع التنظيم

02 - الفصل الجسدي بين أطراف الصراع : ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها، انطلاقاً من أن انعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع، ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب التأثير السلبي على المنظمة في حالة درجة عالية من الاعتمادية المتبادلة بين الأفراد و الجماعات.

03 - التفاعل المحدود: يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية فقط، مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة.

ب — إستراتيجية التهدئة:

بمعنى تلطيف وتسكين الصراع عن طريق مواساة أطراف الصراع بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين الأطراف المتصارعة، وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف وانفعالات الأطراف المتصارعة وتخف حدة الصراعات، وهناك أسلوبان يمكن استخدامها في هذا المجال¹:

01 — التخفيف: يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف، و إبراز أوجه التوافق و المصالح المشتركة بين أطراف الصراع ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي كما كانت تعتقد.

¹ - سلام حليلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 50

الصراع التنظيم

02 - التوفيق: لا يوجد في هذا الأسلوب رابح تماماً أو خاسر تماماً، حيث يتم تقييم تنازلات

بين أطراف الصراع، إذ يمكن تقسيم الموارد موضوع الصراع بين المجموعات المتنافسة.

ج- إستراتيجية استخدام القوة: إن الهدف من هذه الإستراتيجية هو إدارة الصراعات التنظيمية

بأسرع وقت ممكن بعد التعرف على مصادره الحقيقية، حي تتضمن اللجوء إلى القوه لحسم

الصراعات ، وتستخدم هذه الإستراتيجية حينما لا توجد أرضية مشتركة يمكن استخدامها

كأساس للحوار والاتفاق أو حينما تكون أطراف الصراع غير متعاونة. وفي هذه الإستراتيجية

يمكن الاعتماد على أسلوبان أساسيان و هما:¹

01- تدخل السلطة العليا: بمعنى تدخل مسؤول أعلى في مركز أقوى ، حيث يتدخل هذا

الأخير ليأمر أطراف الصراع بإلهاته، وإلا سيتم استعمال العقاب، وقد يبعد الأطراف المتصارعة

عن الموقف ويعينها في وظائف أخرى أو يتم استعمال أنواع أسوأ من العقاب.

02- استعمال السياسة: عاده ما يتم التعامل مع الصراعات وفق هذا الأسلوب و ذلك عن

طريق إعادته توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة.

د- إستراتيجية المواجهة:

يتم فيها إدارة الصراعات القائمة وتسوية الموقف بالاعتماد على معرفة الأسباب الحقيقية للصراع والتركيز عليها وتطبيق هذه الإستراتيجية من خلال مجموعة من الأساليب التي تستعمل كطرق المواجهة وتتمثل في:¹

1- تبادل الموظفين: أي زيادة الاتصال والتفاهم بين الجماعات المختلفة بتبادل العمال والموظفين لفترة من الزمن، والغرض من هذا الأسلوب هو معرفة واستيعاب وظيفة الطرف الآخر.

2- الأهداف العليا أهداف مشتركة: وهي الأهداف ذات الأهمية القصوى التي يطلب من الأفراد المتصارعة تركيز اهتمامهم عليها بغرض تحقيق واستمرار المنظمة، لأنه حين يتعلق الأمر ببقاء واستمرار المنظمة، ستصبح الخلافات بسيطة وأقل أهمية.

3- أسلوب عقد الاجتماعات لحل المشاكل عن شق المواجهة الرسمية: الغرض من هذا الأسلوب هو إتاحة الفرصة لهذه الجماعات لتعرض وجهات نظرها، وتبحث في الاختلافات بين وجهات النظر المطروحة وينصب النقاش في هذه الاجتماعات حول تحديد المشكلات و تحليلها و إيجاد مختلف الحلول الممكنة لها.

¹ - سلام حليلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 51

الصراع التنظيم

و- إستراتيجية الوساطة:

تعتمد هذه الإستراتيجية على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة حيث يمكن له القيام بدور الوسيط وبالتالي يعمل جاهدا لتسوية و إدارة الصراعات والفصل بين طرفي الصراع¹.

و- إستراتيجية التفاوض :

تتميز هذه الإستراتيجية بأنها تعتمد على التدخل الصريح و المباشر بين الأطراف و دراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية و بذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل الصراعات القائمة².

ي — إستراتيجية التحكيم:

وهناك نوعان من التحكيم، التحكيم الاختياري يتم اللجوء إليه بموافقة أطراف الصدد، والتحكيم الإجباري يفرض بموجب القوانين والأنظمة³.

1 - نفس المرجع السابق ، ص52

2 - نفس المرجع السابق ، ص52

3- نفس المرجع السابق ، ص53

خلاصة الفصل

إن الفشل في إدراك أهمية الصراع التنظيمي ودور في صحة النظام الذي منيت به المدرستين التقليدية والسلوكية الأمر الذي أدى إلى ظهور الآراء الحديثة التي طرحت الأسلوب التفاعلي أو التعامل مع الصراع الذي ينظر إلى الصراع وعدم الرتابة على أنها أمور يمكن أن تسهم على المدى البعيد في تحقيق شيء مفيد للمنظمة وان من أهداف الصراع القضاء على الروتين والرتابة التي تأخذ الطابع التقليدي الممل وبالتالي يشجع الإبداع والابتكار والنقد الذاتي وقد تعمل الإدارة على السماح للصرع وتشجيعه والحفاظ على قدر محتوم منه وذلك للمحافظة على استمرارية النمو والتطور.

الفصل الثاني

تمهيد

المبحث الأول: مفهوم القرارات التنظيمية ومراحل اتخاذها

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية

خلاصة الفصل

تمهيد

تعد صناعة القرارات الإدارية الركيزة الأساسية في السلوكيات التنظيمية لمختلف التنظيمات الإدارية ، فالتنظيم مهما تعددت أشكاله وتنوعت فهو يعتمد ويقوم على مبدأ اتخاذ وصناعة القرار الإدارية ضمن مختلف الأنشطة التي يقوم بها ، فبدونها لا يمكن للتنظيمات أن تستمر وتحقق ذاتها وأهدافنا التي أنشئت من أجلها .

إن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل إداري، كما أنها تتصل اتصالا مباشرا بالوظائف الإدارية الأخرى بل يمكن القول أنها أكثر أهمية من باقي العمليات الأخرى حيث تشكل عاملا مشتركا بين كل الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة... الخ).¹

وفي هذا الفصل سنحاول أن نناقش الموضوعات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات وهي: مفهوم عملية اتخاذ القرارات ومراحل اتخاذها، أنواع و تصنيف القرارات

01- سهام عزي، "المقاربة الكمية في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، التسيير العمومي، جامعة الجزائر 03

2011/2012، ص 39

المبحث الأول: مفهوم القرارات التنظيمية ومراحل اتخاذها

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة وتتطلق الأهمية من أمرين أساسيين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي)¹

المطلب الأول: مفهوم القرارات التنظيمية

القرار لغوياً مشتق من (القر) واصل معناه على ما نريد هو (التمكن) فيقال قر في المكان ، أي قر به وتمكن فيه .²

أما أصلاً ، فيما يلي الإشارة إلى المفاهيم التالية :

تعني كلمة قرار البت النهائي و الإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزوج التمعن والحساب والتفكير ، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيحائي، وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة ،ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة

1- علي محمد كردي ، "اتخاذ القرار" ، <http://kenanaonline.com> يوم 2018/04/15 الساعة:10:54

2- غني دحام تناي الزبيدي ، مرجع سبق ذكره ، ص317

متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله)، ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين)، إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة¹.

يرى ريجان أن اتخاذ القرار هو تقدم عقلائي لتحديد معضلة وتحديد البدائل ثم اختيار أفضل الخيارات المناسبة وترجمتها إلى مسالك عمل ومن ثم بداية النشاطات التنفيذية

أما وليم جور يقول أن اتخاذ القرار هو نموذج للتفاعلات بين الأفراد خلال آليات المجتمع تلك التي تدعم تطور النشاط الجماعي بفاعلية وتحافظ عليه) .

يرجع معظم الباحثين إلى أن اتخاذ القرارات يعود إلى سايمون الذي عرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات²

ويعرف الشامي و تينو (2001) عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختبار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" وهما أيضا ميزوا بين القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو البديل الذي يتم اختياره من بين عدة بدائل أو حلول وذلك للتعامل مع مشكلة معينة، أما اتخاذ القرار الإداري فهي

1- نجم الدين الغنوم، نقلا عن موقع: <http://www.annajah.net/arabic> يوم: 2018/04/14 الساعة 10:40

2- علي محمد كردي، مرجع سبق ذكره

مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى اختيار القرار الأمثل.¹

عناصر القرار الإداري:

لقد وضع كل من ولسون و الكيس "Wilson & Alexis" أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار الإداري نوضحها على النحو التالي:²

1. **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى المؤشرات البيئية الداخلية والخارجية التي نور على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
2. **متخذو القرار:** وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
3. **أهداف القرار:** وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.
4. **بدائل ملائمة لاتخاذ القرار:** غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل.
5. **ترتيب البدائل:** يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
6. **اختيار البدائل:** إن الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

1- ميسون سليم الستا ، "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة غزة فلسطين، ص 25

2- م. غدير الشراوي، "دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب، الضفة الغربية " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين، 2016 ، ص 34

المطلب الثاني : مراحل عملية اتخاذ القرارات

إن القرارات في مجال إدارة الأعمال ليست كلها مشاكل وصعوبات يجب حلها بل هناك بعض القرارات التي لا تمثل حلولاً لمشاكل لأنها تدخل في مجال آخر من مجالات العمل اليومي كقرار تنظيمية، وقرارات لتحسين الأداء ،،،،،

أو أنها قرارات تتعلق بضرورة حتمية لا بد من القدوم على اتخاذها، حتى تستطيع الإدارة أن تمارس دورها و مسؤولياتها عن أهداف المنشأة وما يصادفها من فجوات.¹

1- تشخيص المشكلة: من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

02- جمع البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً، ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك

1 - مرغني بلقاسم ، " نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار " رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مبراح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، سنة 2014 ص 45

بمؤشرات ومعلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب، وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير .

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

3- **تحديد الحلول المتاحة وتقويمها** : ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها:

وضع المنظمة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها، وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير -متخذ القرار- وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

04- **اختيار الحل المناسب للمشكلة** : وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار

البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

- قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.

- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.
- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

- مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل.

- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

- كفاءة البديل، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

05- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه : يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج ، وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية .

المطلب الثالث : خصائص القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية هذه العملية لا بد أن تتسم بخصائص تميزها

عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها¹

- عملية عقلية: فاتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت

والتأني.

- عملية هادفة : إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو

موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة مانعة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين

يسعى المديرين إلى تحقيقه .

- عملية اختيار: ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل

المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها .

- عملية معقدة: تعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار

ومتطلباتها .

عملية إنسانية: بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات تربط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ

القرار أو المتأثرين بالقرار .

عملية مستقبلية: أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ

القرار رؤية مستقبلية تحمل معلومات عن قرارات الماضي والحاضر .

¹ - محمد عبد الله العنزي، مرجع سبق ذكره ، ص 30

المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية:

يقوم المدير خلال ممارسته للعمل الإداري باتخاذ العديد من القرارات التي تتباين من حيث أثرها على المنظمة وأهميتها والمتغيرات المطلوب دراستها عند اتخاذ القرار فهناك القرارات البسيطة التي لا تتطلب جهداً أو وقتاً طويلاً عند اتخاذها مثل القرارات المتعلقة بتحديد الرواتب لموظف جديد أو إصدار العلاوة السنوية أو منح الإجازات الاعتيادية أو المرضية، وهناك القرارات التي تتسم بطابع استراتيجي يتعلق بقيام المنظمة بتأسيس خط إنتاجي جديد أو إنشاء مصنع آخر لأغراض تكامل الإنتاج¹

المطلب الأول: أصناف القرارات

تصنف القرارات إلى نوعين:²

أولاً- القرارات التقليدية:

أ . **القرارات التنفيذية:** وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والأجازات، وكيفية معالجة الشكاوى. وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه.

ب . **القرارات التكتيكية:** وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلاً. ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره ، ص: 244

² - منى عبد الرزاق حسين، www.azzaman.com، يوم 2018/04/15، الساعة:11:23

ثانياً- القرارات غير التقليدية وفيها:

أ . القرارات الحيوية: هي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع، وفي مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير . متخذ القرار . بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة، وهنا يسعى المدير . متخذ القرار . لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، وأن يعطيهم جميعاً حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف.

ب . القرارات الإستراتيجية: وهي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفرضيات والاحتمالات وتناقشها.

المطلب الثاني : معوقات اتخاذ القرارات الإدارية:

لقد عرفنا أن اتخاذ القرارات ليس بالعملية السهلة وذلك لوجود عدة مشاكل ومعوقات متعددة ومتشعبة منها ما هو مرتبط بمتخذي القرار بحد ذاته أو بالبيئة المحيطة به سواء داخليا أو خارجيا وأهم هذه العقبات ما يلي:¹

¹- سهام عزوي، "المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير ، تخصص التسيير العمومي، جامعة

الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2012/2011 ، ص 32

01- ضغوطات خارجية على متخذ القرار الإداري: تمارس ضغوطات خارجية على متخذ

القرار لتفضيل حلول وتحقيق أهداف مطلوبة ومرغوبة، دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللازم مراعاتها أقاء عملية اتخاذ القرار الإداري.

02- التردد والخوف من إصدار القرار: قد يتردد القائد من إصدار القرار حيال اختيار حل

معين، ومن أسباب ذلك ما يلي:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار، كما يولد الخوف والشك والسلبية.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

03- عدم قدرة متخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة: مما يجعله يختار حلا

أقل قيمة من الحلول الأخرى.

04- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف

بالدرجة الأولى على دقة وكفاءة المعلومات التي ستبنى على أساسها القرار، كما أن معظم

الإدارات تعاني من نقحن المعلومات المطلوبة إلى جانب عدم دقتها أو حدوثها، إلى جانب

عدم توفر الأساليب العلمية

05- انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين: يمكن معالجة هذه المشكلة

بفتح شعب للإحصاء في جميع المؤسسات، وتعميم عقد الندوات والمؤتمرات العلمية لمناقشة المواضيع الهامة التي يمكن من خلالها التعرف على وجهات النظر المختلفة أو بحث نقاط الضعف والقوة في السياسة المتبعة الحالية، كما قد يكون لمشاركة الخبراء وأساتذة الجامعات دوراً مهماً في تطعيم التطبيق العملي لأفكار جديدة تخدم المؤسسة وأهدافها.

06- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة لبدائل وتقييمها: مما يجعل متخذ القرار في

عجلة لاتخاذ القرار خلال وقت قصير دون تنبؤ بالنتائج وقد يكون القرار المتخذ غير سليم.

المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرارات

تناولت العديد من النظريات عملية صنع القرارات وبالرغم من ذلك فإن هذه النظريات لم تستطع الوصول إلى نموذج مثالي لاتخاذ القرار ذلك لأن مل هذا النموذج لا بد أن يكون قادراً على وصف أعقد حالات اتخاذ القرار وأبسطها، ومن أهم النظريات التي أسهمت في دراسة القرارات الإدارية النظريات التالية:

1- النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات :

يتجسد الفكر الإداري الكلاسيكي في ثلاث نظريات هي نظرية الإدارة العلمية (F.Taylor) ونظرية العملية الإدارية (H.Fayol) ونظرية البيروقراطية (M.Weber) ، والتي ضمت

تيارات فكرية متشابهة ظهرت خلال فترات زمنية متقاربة تسودها ظروف اقتصادية واجتماعية متماثلة. ووصفت نظريات المدرسة الكلاسيكية بالنموذج الميكانيكي، لأنها تعتبر العنصر البشري آلة ينبغي عليه أن يتأقلم مع العمل والوظيفة. وقد أهملت المدرسة الكلاسيكية عملية صنع القرار ولم تخصصها بالاهتمام الكافي. وبشكل عام افترضت النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي تنظيم هي تصرفات رشيدة يسعى من خلالها لتحقيق أهداف التنظيم بأقل النفقات الممكنة، واعتمدت مفهوم النظام المغلق في صنع القرار، حيث لم تأخذ بعين الاعتبار إلا مجموعة محدودة من العوامل البيئية وخاصة ما يتعلق بالعلاقة بين نتائج البدائل الممكنة لحل المشكلة والمنفعة التي يجدها متخذ القرار¹

افترضت النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات أن المدير في أي منظمة هو إنسان اقتصادي رشيد يسعى للحصول على أكبر المنافع والغايات لمنظمتة من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة جميع البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى المنافع، ولذلك يطلق على هذه النظرية أيضا نظرية القرار الرشيد ، وبالتالي فإن هذه النظرية تفترض بأن متخذ القرار قادر على تحديد النتائج المحتملة لكل بديل من البدائل المتاحة أمامه، وأمامه الوقت الكافي لدراسة كل بديل، وقادراً أيضا على اختيار البديل الأفضل، ولديه أيضا جميع المعلومات التي تحتاجها عملية تقييم البدائل، ومن هنا فقد

¹ - م.غدير الشرقاوي، مرجع سبق ذكره ، ص 65

جاءت الانتقادات على هذه النظرية من قبل النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات، وكان على رأس المنتقدين هيرت سايمون الذي رأى بان الرشد عبارة عن مفهوم نسبي لا يؤدي دوماً إلى الحصول على القرار الأفضل، وذلك لان الفرد يواجه مجموعه من العوامل المحيطة به والتي تحد من قدرته على اتخاذ القرار الرشيد ولذلك فان الإداري يعتمد على الرشد المحدود بدلاً من الرشد المطلق.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنتجت بأن التغييرات التي نوحش في السلوك التنظيمي تتمثل في:¹

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.

- الاتصالات ودور • التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.

- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات •

و بهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

اللامركزية في اتخاذ القرارات.

1- أمنة مسغوني، سهيلة شوية ، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضي على الأداء الوظيفي" ، مذكرة ماستر، علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، سنة:2014/2015، ص 46

الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شئ وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو مبني.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الإشارك وحدوده. وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية و أخرى غير رسمية واثر الحوافز على الإنتاجية لكنه لم يحدث التغيير الذي يؤثر ايجابيا على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على جودة القرارات .

3- النظريات العلمية / الكمية :

لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي فى الإدارة كأداة فعالة لاتخاذ القرارات فى المجال الإداري ، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها ، فالأساليب التقليدية التى تعتمد على الخبرة السابقة لمتخذ القرار وأسلوب التجربة والخطأ أصبحت غير مجدية لحل المشكلات المتجددة والمعقدة.

من الملاحظ أن المفكر (فرانشس باكون) يعتبر أول من قدم وصفاً للأساليب العلمية قبل فترة طويلة ، كانت بمثابة الدليل لإجراء البحوث الفيزيائية ، وقد جذب نجاح الأسلوب العلمي فى العلوم الطبيعية الاهتمام بها فى المجالات الصناعية والإدارية ، لذا نجد أنه قد

تم سريعاً تطبيق تلك الأساليب العلمية فى مجال الإدارة . ويؤكد (على السلمى) على أن البداية الحقيقية للأسلوب المتكامل لتطبيق المنهج العلمي فى علاج المشكلات الإدارية (بحوث العمليات) يرجع إلى فترة الحرب العالمية الثانية . يلاحظ أنه بعد تطبيق أسلوب بحوث العمليات فى حل المشاكل الإدارية ، فقد أدى ذلك إلى تطوير الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات الإدارية . حيث يعتمد الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات على مجموعة الخطوات تتمثل فى : تعريف المشكلة ، جمع البيانات ، تحديد البدائل ، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل ، وتطبيق الحل.

وتؤكد (سونيا البكرى) بأن استخدام الأساليب الكمية فى الإدارة يعتبر امتداداً للاتجاه العلمي لأنها تعبر عن اتجاه الفكر الإداري فى العصر الحديث، وقد أوضحت (سونيا) أن هناك العديد من المزايا والفوائد من تطبيق المدخل العلمي لعملية اتخاذ القرار، فهى تعين متخذ القرار بطريقة منتظمة وقدر كبير من الدقة ، كما تتيح له الفهم الأفضل لكيفية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى أن وضع المشكلات الإدارية فى شكل كمي وبطريقة دقيقة يسهل من عملية تطوير البدائل.¹

¹ - علي محمد كردي ، مرجع سبق ذكره

خلاصة الفصل:

إن أهمية عملية اتخاذ القرار ليست بالعملية العشوائية التي يستأثر بها صاحب سلطة القرار فهي عملية معقدة ، يجب أن يولى لها اهتمام كبير نظرا لأهميتها داخل المنظمة، فهي عملية ذات بعد استراتيجي يجب أن يحظى بالدراسة الكافية و يمر بجملة من القنوات يتعاون فيها جميع العمال حتى تكون قرارات المنظمة تخدم مصالح المنظمة ومصالح أفرادها وبالتالي نجاح المنظمة.

الفصل الثالث

تمهيد

المبحث الأول : تقديم عام حول بلدية الجلفة

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

خلاصة الفصل

تمهيد:

البلدية هي الجماعة الإقليمية المحددة بموجب القوانين والمنشأة قصد التسيير والتحكم وتنفيذ برامج الدولة ، فهي النواة الأساسية في الدولة التي من خلالها تسعى الدولة إلى التحكم وممارسة سلطاتها وتوزيع أفرادها وتوزيع خدماتها على الشعب وبلدية الجلفة واحدة من تلك المنظمات أو الجماعات الإقليمية وسوف نحاول التطرق إلى الصراع التنظيمي وأثره في عملية اتخاذ القرار في هذه المنظمة .

المبحث الأول : تقديم عام لبلدية الجلفة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن بلدية الجلفة :

في شهر أبريل سنة 1853 ، انشأ المستعمر الفرنسي سوقا أسبوعية ليومي الجمعة و السبت بالمكان المسمى " الجلفة " ، وقد جاءت هذه التسمية تعبير عن الطبيعة التربية لهذا الموقع الذي حينما يجتاحه الجفاف بعد فتر من سقوط الأمطار و السيول يشكل طبقات و أخاديد صغير نسميها محليا (الجلفة) ، و في الثالث عشر من شهر فيفري من سنة 1861 صدر المرسوم الإمبراطوري لنابليون الثالث الذي أنشأه رسميا مركز يحتوي على 55 سكنا و يتربع على مساحة 1775 هكتار يسمى (الجلفة) ، حيث شرع المستعمر في إنجاز كنيسة، مدرسة و فرع بلدي ومقر للدرك، و سد مواضع في جبل مخلخل وكان الهدف من هذه المبادر الاستعمارية هو خلق مركزا عسكريا يستعمل كربط بين الشمال و الجنوب الجزائري¹

وبتاريخ 05 فيفي 1958 صدر القانون الإطار الذي بموجبه أصبحت بلدية الجلفة دائر إدارية تابعة لمحافظة المدية (département de Médéa) وحين إسترجعت الجزائر سيادتها و استقلالها من المستعمر الفرنسي بتاريخ 05 جويلية 1962 ، تم إنشاء المندوبية الخاصة لبلدية الجلفة و على رأسها المرحوم دلولة بلعباس ومنذ ذلك التاريخ كانت تسيير البلدية بجهاز معين يسمى المندوبية الخاصة إلى غاية صدور الأمر 67 / 24 المؤرخ في 18/01/1967 المتعلق بالبلدية حيث إكتملت هياكل البلدية²

¹ - بن يحي لخضر، القيادة الادارية والفرار الجماعي في البلدة ، مذكرة ماستر ، إدارة الموارد البشرية، جامعة الجلفة ، قسم

العلوم السياسية ، سنة 2016/2017، ص47

² - بن يحي لخضر، مرجع سبق ذكره، ص 48

- المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للبلدية.

بموجب مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم 162 المؤرخ في 1999/12/27

و المصادق عليها من طرف والي الولاية تحت رقم 09 بتاريخ 2000/05/24 حيث يتم تفصيل الهيكل التنظيمي كما يلي :³

01- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي :

02- الأمانة العامة: تتفرع الأمانة العامة إلى مكتبين هما :

أ— مكتب أمانة الأمين العام :

ب— مكتب الإعلام الآلي و الإحصاءات:

03- مديرية التنظيم و الشؤون العامة: تتفرع مديرية التنظيم و الشؤون العامة إلى

مصلحتين وهما :

أ''' مصلحة التنظيم والشؤون: تتفرع إلى مكتبين

- مكتب التنظيم والشؤون العامة

- مكتب المنازعات و الشؤون القانونية :

ب— مصلحة الحالة المدنية و الانتخابات: تتفرع إلى مكتبين

3- مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم: 162 بتاريخ: 27/12/1999 و المصادق عليها تحت رقم: 09 بتاريخ: 2000/05/24 .

- مكتب الحالة المدنية

- مكتب الانتخابات و الخدمة الوطنية :

4- مديرية الإدارة المالية و الاقتصادية و الموارد البشرية : تتفرع إلى مصلحتين

وهما :

أ- مصلحة المستخدمين التكوين : و بها مكتبين

- مكتب المستخدمين :

- مكتب التكوين:

ب- مصلحة التذشيط الاقتصادي: و بها مكتبين

- مكتب المالية و المحاسبة

- مكتب الممتلكات والعقود

5- مديرية الشؤون الاجتماعية و الثقافية و الرياضة: تتفرع إلى مصلحتين

أ- مصلحة الشؤون الاجتماعية : و بها

مكتب النشاط الاجتماعي

مكتب النشاطات الرياضية

6- مديرية البناء ولتعمير و التجهيز : و بها مصلحتين وهما

أ- مصلحة التعمير و البناء : وتتفرع إلى مكتبين :

- مكتب التعمير

مكتب البناء

ب- مصلحة التجهيز و الوسائل العامة : ويتفرع إلى مكتبين .

- مكتب التجهيز و الشبكات

- مكب الوسائل العامة

7- مديرية النظافة و الصحة العمومية و حماية البيئة : تتفرع إلى مصلحتين

أ- مصلحة النظافة و الصحة العمومية: وتتفرع إلى مكتبين

- مكتب الوقاية و الصحة العمومية

- مكتب النظافة

ب- مصلحة تزيين المحيط وحماية البيئة : وتتفرع إلى مكتبين

- مكتب تزيين المحيط

- مكتب حماية البيئة

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية (دراسة الحالة)

المطلب الأول: الدراسة الميدانية

تم توزيع استمارة الدراسة واسترجاعها في مدة أسبوعين ،حيث وزعت على عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا من بين عمال بلدية الجلفة والبالغ عددهم 35 عامل وتم استرجاع 30 استمارة.

وتكونت الاستمارة من جملة من الأسئلة مبنية على أساس المؤشرات المتعلقة بموضوع الدراسة منها المعلومات الشخصية ، المستوى الدراسي ، الحالة العائلية، وأسئلة متعلقة بموضوع الدراسة وهي الصراع التنظيمي ، عملية اتخاذ القرارات ، والتي يمكن من خلالها قياس مدي تاثير الصراع التنظيمي على عملية اتخاذ القرار.

* الإطار الزمني: تمت هذه الدراسة خلال فترة السداسي الثاني من سنة 2018 .

الإطار المكاني: تمت الدراسة في مقر بلدية الجلفة.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير النتائج

تم إفراغ النتائج ضمن جداول إحصائية بسيطة التي يمكن من خلالها قراءة الدلالات الإحصائية حول موضوع الدراسة بمقر بلدية الجلفة وكانت كالتالي:

الجدول رقم 01 : يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
83.33%	25	ذكر
16.77%	05	أنثى
100%	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر نسبة الذكور قدرت بـ : 83.30 % وهي نسبة تفوق

نسبة الإناث المقدرة بـ: 16.70 %

القراءة التحليلية : من خلال الجدول نجد سيطرة عنصر الذكور في بلدية الجلفة وهو

مؤشر يرجح احتمالية حدوث الصراع لان من طبيعة عنصر الإناث الميل إلى السلم وعدم الصراع .

الجدول رقم 02 : يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الجنس
26.7 %	08	أقل من 30 سنة
43.3 %	13	من 30-40 سنة
30 %	09	من 40-50 سنة
00 %	00	أكثر من 50 سنة
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن الفئة العمرية من 30 سنة إلى 40 سنة تمثل أكبر نسبة حيث قدرت بـ : 43.30 % ثم تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 50 سنة بنسبة: 30.00 % ثم الفئة العمرية الأقل من 30 سنة بـ: 26.7 % وأخيرا الفئة العمرية الأكثر من 50 سنة دون نسبة تذكر

القراءة التحليلية : من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال هم من فئة الشباب وهي الفئة القادرة على إقامة الصراع من أجل تحقيق مطالب والمشاركة في قرارات البلدية تليها ما بين 40 و50 سنة وهي فئة قادرة أيضا على تحقيق مطالب من خلال المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار

الجدول رقم 03 : يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الجنس
36.7 %	11	أعزب
63.3 %	19	متزوج
00 %	00	مطلق
00 %	00	أرمل
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال المتزوجين تقدر بـ : 63.30 % ثم تليها الفئة العزاب بنسبة: 36.3 % ولا توجد أي نسبة بالنسبة لفئة المطلقين و الأرامل

القراءة التحليلية : من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال هم من فئة المتزوجين بنسبة 63.30 % وهذا المؤشر يدل على أن أغلب العمال في بلدية الجلفة لديهم مسؤوليات عائلية وهم ممن يحاولون الحفاظ على مصدر عيشهم من خلال القرارات الرشيدة وإدارة الصراع بشكل ايجابي عكس فئة العزاب التي ليس لها مسؤوليات عائلية والتي قدرت بنسبة: 36.3 % التي قد تسعى إلى خلق صراع غير مدروس العواقب أما نسبة المطلقين و الأرامل فهي منعدمة تماما

الجدول رقم 04 : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	الجنس
03.3 %	01	ابتدائي
03.3 %	01	متوسط
40.0 %	12	ثانوي
53.4 %	16	جامعي
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال ذوي المستوى الجامعي تقدر بـ : 53.4 % ثم تليها الفئة ذات المستوى الثانوي بنسبة 40.0 % أما الابتدائي والمتوسط فهم بنفس النسبة المقدرة بـ: 3.3 %

القراءة التحليلية : من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال هم من فئة الجامعيين بنسبة 53.4 % وهذا المؤشر يدل على أن أغلب العمال في بلدية الجلفة لديهم مستوى عالي مما يعني أنهم من الفئة المثقفة التي تستطيع إنجاز المهام بكفاءة عالية ومسؤولية بعيدا عن الصراع العشوائي والفوضوي وهي قادرة على المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال إدارة الصراعات الحاصلة بطرق علمية ومدروسة ، وتليها نسبة العمال من ذوي المستوى الثانوي بنسبة 40.0 % وهي فئة لا تختلف كثيرا عن سابقتها من حيث روح المهنية والمسؤولية من خلال المشاركة في القرارات الرشيدة وإدارة الصراع بشكل ايجابي أنسبة الابتدائي والمتوسط في متساوية حيث قدرت بـ: 3.3 % لكل واحدة وهي فئة غير مؤثرة بالنسبة للفئة الجامعيين والثانويين .

الجدول رقم 05 : يبين توزيع العينة حسب نوع عقد العمل

النسبة	التكرار	الجنس
76.7 %	23	دائم
23.3 %	07	مؤقت
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال العاملين بعقد دائم تقدر بـ : 76.7 %
ثم تليها الفئة العاملين بعقد مؤقت حيث تقدر بنسبة 23.3 %

القراءة التحليلية : من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال هم من فئة العاملين بعقد دائم حيث قدرت بنسبتهم بـ: 76.7 % وهذا المؤشر يدل على أن أغلب العمال في بلدية الجلفة عقود دائمة أي أنهم مرسومون في مناصبهم وهم يمارسون مهامهم دون الخوف من احتمال فقدان مناصبهم فحقوقهم مكفولة بموجب عقودهم المحمية قانونا وهذه الفئة تستطيع تحقيق مطالبها من خلال الصراع الحميد وتستطيع المشاركة في عملية اتخاذ القرار ، وتليها نسبة العمال الذين يتمتعون بعقود مؤقتة بنسبة 23.3 % وهي فئة لا تستطيع إقامة صراعات فهي مهددة بالطرد بمجرد إقامة أول صراع ، ولكن هذه الفئة تبقى تنشط في إطار غير رسمي لتحقيق مطالبها والمشاركة في القرارات ببلدية الجلفة

الجدول رقم 06 : يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الجنس
33.3 %	10	أقل من 05 سنوات
33.3 %	10	من 05-10 سنوات
13.3 %	04	من 10-15 سنة
06.7 %	02	من 15-20 سنة
3.4 %	01	من 20-25 سنة
10.0 %	03	أكثر من 25 سنة
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين تقل خبرتهم عن 05 سنوات تقدر بـ: 33.3 % وهي نفس النسبة مع الذين تتراوح خبرتهم من 05 سنوات إلى 10 سنوات وتليها الفئة التي تتراوح خبرتهم من 10 سنوات إلى 15 سنة بنسبة 13.3% أما العاملين الذين تفوق خبرتهم 25 سنة فقد قدرت بـ: 10 % ثم من 15 إلى 20 سنة بنسبة 6.7 % ثم الذين تتراوح خبرتهم من 20 إلى 25 سنة بنسبة 3.4 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين تتراوح خبراتهم المهنية من سنة واحدة إلى 10 سنة بنسبة قدرت بـ: 66.6 % وها مؤشر يدل على أن هناك دماء جديدة في الجهاز الإداري لبلدية الجلفة قد يؤدي ذلك إلى خلق صراع خصوصا كون العمال مازال أمامهم الكثير من الوقت فهم يرون بوجوب استجابة النظام لمطالبهم من حيث إشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تخدم

مصالحهم وتخدم النظام بصفة عامة ، أما الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 10 إلى 15 سنة فهي تمثل نسبة 13.3 % والتي قد تصب في صالح الفئة السابقة (الأغلبية)، والفئة الموالية تمثل نسبة 10.0 % وهي فئة أكثر من 25 سنة وهذه الفئة تمثل العمال الذين يوشكون على الإحالة على التقاعد أو المسؤولين القدماء وهي غير مؤثرة ولا تسعى إلى إحداث صراع فمصالحا فهي تنفذ قرارات التنظيم دون محاولة التغيير أو المشاركة فيه ، أما الفئة من سنة 15 إلى 20 سنة ومن 20 سنة إلى 25 سنة في تمثل في مجملها نسبة 10.10 % وهي غير مؤثرة بالنسبة لباقي النسب.

الجدول رقم 07 : يبين توزيع العينة حسب المسؤوليات

هل لديك مسؤولية	التكرار	النسبة
(نعم)	10	33.3 %
(لا)	20	66.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يتحملون مسؤوليات نسبتهم تقدر

بـ: 33.3 % والذين ليس لديهم مسؤولية فنسبتهم قدرت بـ: 66.7 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين لا يتقلدون مسؤولية بنسبة قدرت بـ: 66.7 % وهذا مؤشر يدل على أن

يؤدي ذلك إلى خلق صراع خصوصا كون العمال فهم يرون بوجوب استجابة النظام

لمطالبهم من حيث إشراكهم في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تخدم مصالحهم وتخدم النظام

بصفة عامة ، أما فئة المسؤولين والتي تقدر بـ: 33.3 % فهي تصب في خدمة مصالح

التنظيم حفاظا على المسؤوليات الممنوحة لهم و تنفيذ قرارات التنظيم

الجدول رقم 08 : يبين الضغوطات التي يتعرض لها أفراد التنظيم

هل تعمل تحت الضغوط	التكرار	النسبة
(نعم)	20	% 66.7
(لا)	10	% 33.3
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يؤدون مهامهم دون ضغوط نسبتهم تقدر بـ: % 33.3 والذين يؤدون مهامهم تحت مختلف الضغوط فنسبتهم قدرت بـ: % 66.7

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يؤدون مهامهم تحت تأثير الضغوط المختلفة وذلك بنسبة قدرت بـ: % 66.7 وهذا مؤشر يدل على أن هناك صراع بين الفرد ونفسه أو بين المجموعات المختلفة أو بين الأفراد والمنظمة وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: % 33.3 فهي تمثل العمال الذين تتوافق آراؤهم و رأيهم مع تلك التي يراها التنظيم ويقررها

الجدول رقم 09 : يبين تقسيم العمل

هل هناك تقسيم للعمل	التكرار	النسبة
(نعم)	08	% 26.7
(لا)	22	% 73.3
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يرون بأن هناك تقسيم للعمل نسبتهم تقدر بـ: 26.7 % والذين يرون بعدم وجود تقسيم للعمل فقد قدرت نسبتهم بـ: 73.3 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يؤدون مهامهم دون تقسيم للعمل فهم يرون أنفسهم في غير مناصبهم الأصلية التي تتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وكفاءاتهم الذهنية وذلك بنسبة قدرت بـ: 73.3 % وهذا مؤشر يدل على أن هناك صراع بين الفرد ونفسه أو بين المجموعات المختلفة أو بين الأفراد والمنظمة وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم مما يؤكد صدق الفرضية الثانية ، أما النسبة المقدرة بـ: 26.3 % فهي تمثل العمال الذين يرون بأن هناك تقسيم عادل للعمل وهي الفئة التي تمثل الأقلية والتي تتوافق آرائهم و رؤاهم مع المنظمة

الجدول رقم 10 : يبين التسلسل الهرمي للسلطة

هل هناك تسلسل هرمي للسلطة	التكرار	النسبة
(نعم)	17	56.7 %
(نعم)	13	43.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يرون بأن هناك السلطة لديهم تقوم على أساس التسلسل الهرمي للسلطة نسبتهم تقدر بـ: 56.7 % والذين يرون بعدم وجود التسلسل الهرمي للسلطة فقد قدرت نسبتهم بـ: 43.3 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يرون بأن هناك تسلسل هرمي للسلطة وذلك بنسبة قدرت بـ: 56.7 % وهذا مؤشر يدل على سلمية الأوامر وأن هناك قرارات فوقية ومركزية وتؤدي إلى إحداث الذي يشعر العامل بالاعتراب وعدم الانتماء للمنظمة الذي من أشكاله الصراع بين الفرد ونفسه أو بين المجموعات المختلفة أو بين الأفراد والمنظمة وهوما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم مما يؤكد صدق الفرضية الثانية ، أما النسبة المقدرة بـ: 43.3 % فهي تمثل العمال الذين يرون بأن هناك تسلسل هرمي وهي الفئة التي تمثل الأقلية والتي يتنفذ ذلك التسلسل الهرمي من خلالها .

الجدول رقم 11 : يبين التعسف في استعمال السلطة

هل هناك تعسف في استعمال السلطة	التكرار	النسبة
(نعم)	17	% 56.7
(لا)	13	% 43.3
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يرون بأن هناك تعسف في استعمال السلطة نسبتهم تقدر بـ: % 56.7 والذين يرون بعدم وجود تعسف في استعمال السلطة نسبتهم قدرت بـ: % 43.3

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يرون بوجود تعسف من قبل المسؤولين في استعمال السلطات المخولة لهم بحكم مناصبهم وذلك بنسبة قدرت بـ: % 56.7 وهذا مؤشر يدل على أن هناك صراع قائم وعدم رضي من قبل أفراد المنظمة على القرارات التي تصدر من قبل المسؤولين وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: % 43.3 فهي تمثل العمال الذين لا يرون بأن هناك تعسف في استعمال السلطات .

الجدول رقم 12 : يبين علاقة الرئيس بالمرؤوس

هل علاقتك بمرؤوسك حسنة	التكرار	النسبة
(نعم)	17	56.7 %
(لا)	13	43.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين علاقتهم بمرؤوسيهـم نسبتهم تقدر

بـ: 56.7 % والذين علاقتهم غير حسنة نسبتهم قدرت بـ: 42.3 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين لهم علاقات حسنة بمرؤوسيهـم وذلك بنسبة قدرت بـ: 56.7 % وهذا مؤشـر

يدل على أن هناك علاقات شخصي قائمة بعيدة عن القوانين و الأعراف الإدارية التي قد

تكون منشأ صراع قائم وعدم رضي من قبل أفراد المنظمة التي تؤثر على القرارات التي

تصدر من قبل المسؤولين وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن

هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: 43.3 % فهي تمثل

العمال الذين لا لهم علاقات سيئة مع مرؤوسيهـم التي تولد صراع دائم وعدم الرضي والتوتر

والقلق الدائم وبالتالي تؤدي إلى إعاقة التنظيم .

الجدول رقم 13 : يبين مركزية القرار

هل هناك مركزية للقرار	التكرار	النسبة
(نعم)	22	% 73.3
(لا)	08	% 26.3
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يرون بمركزية القرار نسبتهم

تقدر بـ: % 73.3 والذين يرون بعدم مركزية القرار نسبتهم قدرت بـ: % 26.7

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين يرون بأن هناك مركزية للقرارات التنظيمية وذلك بنسبة قدرت بـ: % 73.3

وهذا مؤشر يدل على أن القرارات التي تصدر عن التنظيم هي قرارات غير خاضعة لمبدأ

المشاركة وتؤخذ بمعزل عن أفراد التنظيم وهي غير مدروسة و التي قد تكون منشأ صراع

وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع

رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: % 26.7 فهي تمثل العمال الذين يرون بعدم

وجود مركزية للقرارات .

الجدول رقم 14 : يبين الصراع وتأثيره في إتخاذ القرارات

هل يؤثر الصراع في إتخاذ القرارات	التكرار	النسبة
(نعم)	23	76.7 %
(لا)	07	23.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 76.7 % من العمال يرون أن للصراع تأثير في اتخاذ القرارات، مقابل 23.3 % من العمال لا ترى أن هناك تأثير للصراع على عملية اتخاذ القرارات.

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة يرون أن للصراع تأثير في عملية إتخاذ القرارات وهذا بنسبة قدرت بـ: 76.7 % وهو مؤشر يؤكد أن زيادة حدة الصراع تؤثر على عملية اتخاذ القرارات ، أما النسبة المقدره بـ: 23.3 % فهي تمثل العمال الذين يرون أن الصراع لا يؤثر على عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 15 : يبين مبدأ التحاور مع المسؤول

هل تتحاور مع المسؤول	التكرار	النسبة
(نعم)	10	33.3 %
(لا)	20	66.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول تظهر أن فئة العمال الذين يتحاورون مع المسؤولين نسبتهم

تقدر بـ: 33.3 % والذين يرون بعدم وجود حوار مع المسؤول نسبتهم قدرت بـ: 66.7 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين لا يتحاورون مع المسؤولين وذلك بنسبة قدرت بـ: 66.7 % وهذا مؤشر

يدل على أن القرارات التي تصدر عن التنظيم هي قرارات غير خاضعة لمبدأ المشاركة

والحوار و تؤخذ بمعزل عن أفراد التنظيم وهي غير مدروسة و التي قد تكون منشأ صراع

وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع

رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: 33.3 % فهي تمثل العمال الذين يتحاورون مع

المسؤولين وهي نسبة قليلة تؤكد وجود الصراع وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

الجدول رقم 16 : يبين الاجتماعات الدورية

هل هناك اجتماعات دورية	التكرار	النسبة
(نعم)	10	33.3 %
(لا)	20	66.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن ليس هناك اجتماعات دورية وهذا بنسبة تقدر بـ:

66.7 % والذين يقومون بالاجتماعات الدورية تقدر نسبتهم قدرت بـ: 33.3 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين لا يقومون بالاجتماعات الدورية التي تقوم على دراسة النقائص والتقييم الدوري

للإعمال الإدارية وذلك بنسبة قدرت بـ: 66.7 % وهذا مؤشر يدل على أن القرارات التي

تصدر عن التنظيم هي قرارات غير خاضعة لمبدأ المشاركة كذلك وعدم الحوار و عدم

الدراسة والقرارات تؤخذ بمعزل عن أفراد التنظيم وهي غير مدروسة و هذا يؤدي إلى الصراع وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ويؤكد ذلك أن هناك قرارات تتعارض مع رؤى أفراد التنظيم ، أما النسبة المقدرة بـ: 33.3 % فهي تمثل العمال الذين يقومون بالاجتماعات الدورية وهي نسبة قليلة تدل على أنها تجتمع مع المسؤولين وذلك يؤكد وجود الصراع وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

الجدول رقم 17 : يبين الرقابة المستمرة

هل هناك رقابة مستمرة	التكرار	النسبة
(نعم)	18	60.0 %
(لا)	12	40.0 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن هناك رقابة مستمرة يقوم بها المسؤول وهذا بنسبة

تقدر بـ: 60.0 % والذين لا يخضعون للرقابة المستمرة تقدر نسبتهم قدرت بـ: 40.0 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين لا تكون هناك رقابة مستمرة على أعمالهم بنسبة قدرت بـ: 60.0 % وهذا

مؤشر يدل على أن القرارات التي تصدر عن التنظيم هي قرارات غير خاضعة لمبدأ

المشاركة كذلك وعدم الحوار و عدم الدراسة، وهي تؤخذ بمعزل عن أفراد التنظيم ويجب على

أفراد التنظيم التنفيذ فقط و هذا يؤدي إلى الصراع وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة

بوجود صراع ، أما النسبة المقدرة بـ: 40.0 % فهي تمثل العمال الذين لا يخضعون للرقابة

المستمرة فئة الموالة وذلك يدل على وجود الصراع وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

الجدول رقم 18 : يبين الانتقاد من طرف المسؤول

هل ينتقدك المسؤول	التكرار	النسبة
(نعم)	18	60.0 %
(لا)	12	40.0 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن هناك انتقادات دائمة للمرؤوسين وهذا بنسبة تقدر بـ: 60.0 % والذين لا ينتقدون تقدر نسبتهم قدرت بـ: 40.0 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين ينتقدون من طرف المسؤول وهذا بنسبة قدرت بـ: 60.0 % وهذا مؤشر يدل على صرامة المسؤولين و أن القرارات التي تصدر عن التنظيم هي قرارات غير خاضعة لمبدأ المشاركة ، ويجب على أفراد التنظيم التنفيذ فقط و هذا يؤدي إلى الصراع وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع ، أما النسبة المقدرة بـ: 40.0 % فهي تمثل العمال الذين لا توجه لهم الانتقادات وهم فئة المنفذين أو المسؤولين وذلك يدل على وجود التمييز بين أفراد المنظمة.

الجدول رقم 19 : يبين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

هل عدم المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي الى الصراع	التكرار	النسبة
(نعم)	16	53.3 %
(لا)	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن عدم المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى الصراع

وهذا بنسبة تقدر بـ: 53.3 % والذين يرون عكس ذلك تقدر نسبتهم قدرت بـ: 46.7 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة

العاملين الذين يرون عدم المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي الى الصراع وهذا بنسبة قدرت بـ:

53.3 % وهذا مؤشر يدل على رغبة أفراد المنظمة في المشاركة في اتخاذ القرارات التي

تخص التنظيم نظرا لحرمانهم من حقهم المشروع في ذلك وبالتالي يؤدي ذلك الى نشوء

الصراع داخل التنظيم وهو ما يؤكد صدق الفرضية القائلة بوجود صراع أما النسبة المقدرة

بـ: 46.7 % فهي تمثل العمال الذين لا يرون كون عدم المشاركة في اتخاذ القرار تؤدي

إلى الصراع فهذه الفئة تري بألية المورد البشري مثلهم مثل أراء المدرسة الآلية، التي تجاهلت

الجانب الإنساني وهذا ما كان منشأ للصراع عندها .

الجدول رقم 20 : يبين نقل الانشغالات للمسؤول

هل تنقل انشغالاتك للمسؤول	التكرار	النسبة
(نعم)	20	66.7 %
(لا)	10	33.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 66.7 % من العمال يقومون بطرح الانشغالات على رؤسائهم والذين لا يقومون بذلك تقدر نسبتهم بـ: 33.3 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يقومون بطرح الانشغالات على رؤسائهم وهذا بنسبة قدرت بـ: 66.7 % وهذا مؤشر وجود اتصال صاعد بين أفراد المنظمة أما النسبة المقدرة بـ: 33.3 % فهي تمثل العمال الذين لا يقومون بطرح الانشغالات على رؤسائهم

الجدول رقم 21 : يبين النظر في الشكاوي

هل تنقل انشغالاتك للمسؤول	التكرار	النسبة
(نعم)	16	53.3 %
(لا)	14	46.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 53.3 % من العمال يتم النظر في الشكاوي المقدمة من طرفهم على رؤسائهم ، والذين لا يتم النظر في الشكاوي المقدمة من طرفهم تقدر نسبتهم بـ: 46.7 % .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من فئة العاملين الذين يتم النظر في الشكاوي المقدمة من طرفهم على رؤسائهم وهذا بنسبة قدرت بـ: 53.3 % وهذا مؤشر وجود دراسة للشكاوي أما النسبة المقدرة بـ: 46.7 % فهي تمثل العمال الذين لا يتم النظر في الشكاوي المقدمة من طرفهم ، وهو مؤشر على نقص دراسة الشكاوي المقدمة و وجود التمييز بين أفراد المنظمة .

الجدول رقم 22 : يبين حساسية عملية إتخاذ القرار

هل عملية اتخاذ القرار حساسة	التكرار	النسبة
(نعم)	17	56.7 %
(لا)	13	43.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 56.7 % من العمال يرون أن عملية اتخاذ القرار عملية حساسة ، بينما ما يرون أن عملية اتخاذ القرار بسيطة تقدر نسبتهم بـ: 43.3 % .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة هم من يرون أن عملية اتخاذ القرار معقدة وحساسة وهذا بنسبة قدرت بـ: 56.7 % وهذا مؤشر يؤكد تعقيد وعمق القرارات وحساسيتها أما النسبة المقدرة بـ: 43.3 % فهي تمثل العمال الذين ترى لعملية القرار عملية بسيطة .

الجدول رقم 23 : يبين المشاركة في عملية إتخاذ القرار

هل تشارك في عملية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
(نعم)	09	% 30
(لا)	21	% 70
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن نسبة تقدر بـ: 70 % من العمال لا يشاركون

في عملية اتخاذ القرار ، بينما من يشاركون في عملية اتخاذ القرار نسبتهم بـ: 30 %

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة لا يشاركون في

عملية اتخاذ القرار وهذا بنسبة قدرت بـ: 70 % وهذا مؤشر يؤكد حساسية القرارات ، أما

النسبة المقدرة بـ: 30 % فهي تمثل المسؤولين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 24 : يبين إتخاذ القرار في الإدارة العليا

هل تتم عملية اتخاذ القرار في الإدارة العليا	التكرار	النسبة
(نعم)	23	% 76.7
(لا)	07	% 23.3
المجموع	30	% 100

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن نسبة تقدر بـ: 76.7 % من العمال يرون أن

عملية اتخاذ القرار تتم في الإدارة العليا ، و 23.3 % من يرون عكس ذلك .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة يرون أن عملية اتخاذ القرار تتم في الإدارة العليا وهذا بنسبة قدرت بـ: 76.7 % وهذا مؤشر يؤكد حساسية القرارات من جهة وانفراد المسؤول باتخاذ القرار من جهة أخرى ، أما النسبة المقدرة بـ: 23.3 % فهي تمثل المرؤسين الذين يودون المشاركة في عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 25 : يبين إتخاذ القرار في الإدارة العليا

هل هناك دراسة علمية للقرارات	التكرار	النسبة
(نعم)	07	23.3 %
(لا)	23	76.7 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 76.7 % من العمال يرون أنه ليس هناك دراسة علمية للقرارات ، بينما من يرون عكس ذلك أي أن هناك دراسة علمية للقرارات فتقدر نسبتهم بـ: 23.3 % .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة يرون أنه ليس هناك دراسة علمية للقرارات وهو مؤشر يؤكد نقص المعلومات المطلوبة لدراسة القرارات .

الجدول رقم 26 : يبين دراسة البدائل

هل هناك دراسة للبدائل	التكرار	النسبة
(نعم)	11	36.7 %
(لا)	19	63.3 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 63.3 % من العمال لا يرون أن هناك دراسة للبدائل مقابل 36.7 % ترى أن هناك دراسة للبدائل .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة لا يرون أن هناك دراسة للبدائل وهذا بنسبة قدرت بـ: 63.3 % وهو مؤشر يؤكد حساسية القرارات من جهة ، وعلى نقص المعلومات المطلوبة وعدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة من جهة أخرى ، أما النسبة المقدرة بـ: 36.7 % فهي تمثل المرؤسين الذين يودون المشاركة في عملية اتخاذ القرار وإبداء إقتراحاتهم.

الجدول رقم 27 : يبين الوقت الكافي لدراسة البدائل

هل هناك وقت كافي لدراسة البدائل	التكرار	النسبة
(نعم)	09	30 %
(لا)	21	70 %
المجموع	30	100 %

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 70 % من العمال لا يرون أن هناك وقت كافي لدراسة البدائل مقابل 30 % ترى أن هناك وقت كافي لدراسة البدائل .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة لا يرون أن هناك وقت كافي لدراسة البدائل وهذا بنسبة قدرت بـ: 70 % وهو مؤشر يؤكد حساسية القرارات من جهة ، وعلى قصر الوقت وأنية الحلول وعدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة من جهة أخرى ، أما النسبة المقدرة بـ: 30 % فهي تمثل المرؤوسين الذين يرون أن هناك بدائل ولكنها ولكنها للقرارات غير الإستعجالية.

الجدول رقم 28 : يبين الضغوط على متخذ القرار

النسبة	التكرار	هل هناك ضغوط على متخذ القرار
66.7 %	20	(نعم)
33.3 %	10	(لا)
100 %	30	المجموع

القراءة الإحصائية: من الجدول يتبين بأن بنسبة تقدر بـ: 66.7 % من العمال يرون أن هناك ضغوط ومسؤولية على متخذ القرار، مقابل 33.3 % من العمال لا ترى أن هناك ضغوط على متخذ القرار .

القراءة التحليلية: من خلال الجدول نستنتج أن أغلب العمال ببلدية الجلفة يرون أن هناك ضغوط على متخذ القرار وهذا بنسبة قدرت بـ: 66.7 % وهو مؤشر يؤكد حساسية عملية اتخاذ القرار من جهة ، وعلى حجم المسؤولية والضغوطات التي يتعرض لها متخذ القرار من جهة أخرى ، أما النسبة المقدرة بـ: 33.3 % فهي تمثل المرؤوسين الذين لا يرون أي تأثير أو ضغوط على متخذ القرار أو المسؤول .

الخلاصة

انطلاقاً من البحث الميداني وما وفره من معطيات وصولاً إلى تحليل البيانات، فقد توصلنا إلى عدة نتائج نلخصها فيما يلي:

- بالنسبة للفرضية الأولى كالتالي :

من معطيات البحث الميداني وتحليل البيانات يمكن استخلاص النتائج التالية :

" الصراع التنظيمي عامل مؤثر في المنظمة بلدية الجلفة"

* للمسؤول دور كبير في الحفاظ على العلاقات مع المرؤوسين .

* عدم تقسيم العمل يؤدي إلى تداخل المهام واستياء الموظفين من المهام غير الملائمة ومؤهلاتهم وبالتالي عدم الارتياح .

* هناك تسلسل هرمي للسلطة وتطبيق صارم للمسؤولين للقوانين ما اعتبره الموظفون تعسف في استعمال السلطة .

* مركزية القرار وانفراد المسؤول في اتخاذ القرارات تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .

* للصراع تأثير كبير في عملية اتخاذ القرارات .

مما سبق يمكن القول أن الصراع التنظيمي عامل مؤثر في المنظمة بلدية الجلفة .

- بالنسبة للفرضية الثانية كالتالي :

" إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة في المنظمة "

من معطيات البحث الميداني وتحليل البيانات يمكن استخلاص النتائج التالية :

* عدم استخدام المسؤول للحوار مع المرؤوسين وعدم القيام باجتماعات دورية يزيد من الفجوة بين المسؤول والمرؤوسين وهذا لغياب الإتصال بينهم .

* الرقابة المستمرة من طرف المسؤول تؤدي إلى عدم الثقة وبالتالي حدوث فجوة بين المسؤول والمرؤوسين وزيادة الخلاف والصراع .

* انتقاد المسؤول للمرؤوسين يزيد من حدة التوتر وبالتالي الخلاف والصراع .

* عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وإهمالهم يؤدي إلى حدوث الخلافات والصراع.

* وجود اتصال صاعد من خلال طرح الانشغالات و الاقتراحات والمشاكل على المسؤولين .

* عدم النظر في كافة الانشغالات والمشاكل للمرؤوسين يؤدي إلى ضعف مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ويخلق فجوة بين القمة والقاعدة ويزيد من حدة الصراعات .

مما سبق يمكن القول أن إدارة الصراع التنظيمي عملية مهمة ولكنها لا تدار بطريقة فعالة خاصة فيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين والنظر في انشغالاتهم واقتراحاتهم ومشاكلهم وهذا لاحتواء الخلافات والصراعات فور حدوثها .

- بالنسبة الفرضية الثالثة على النحو التالي :

" اتخاذ القرار عملية حساسة في المنظمة بلدية الجلفة "

انطلاقا من البحث الميداني وما وفره من معطيات وصولا إلى تحليل البيانات وأهم ما استخلصناه :

* أن عملية اتخاذ القرارات عملية حساسة معقدة وعميقة ولا تتم إلا في الإدارة العليا .

* لا يوجد دراسة علمية للقرارات ولا دراسة للبدائل وهو ما يؤكد عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة ونقص المعلومات المطلوبة .

* عدم وجود الوقت الكافي لدراسة البدائل وهذا بسبب قصر الوقت .

* حجم المسؤولية والضغط التي يتعرض لها متخذ القرار قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة .

مما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار عملية حساسة معقدة وعميقة مع عدم وجود دراسة علمية ولا دراسة للبدائل.

الختمة

خاتمة :

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير الصراع التنظيمي على اتخاذ القرار ، حيث قمنا بمناقشة مختلف القضايا و المسائل النظرية التي عالجت كل من الصراع داخل التنظيم واتخاذ القرار، و بعرض مفصل للمتغيرات التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة والمتمثلة في طبيعة الإشراف وطبيعة الاتصال، والمركز الوظيفي لأفراد التنظيم والتي لها أثر على اتخاذ القرار. وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا مدى تأثير هذه المتغيرات على اتخاذ القرار من خلال جملة من النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية والمتعلقة بالدراسة، حيث أكدت هذه الدراسة أن العلاقات الحسنة بين الرئيس و المرؤوس والمبنية على الاحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل، ووضوح خطوط الاتصال يساعد على إدارة الصراع ، حيث يصبح العامل يحس بالانتماء و الولاء للمؤسسة ، في حين أن العلاقات السيئة والتي يسودها الغموض والتذمر تؤدي إلى الصراعات التي لا تنتهي وهذا يعوق عملية اتخاذ القرار ، ويصبح العامل مغتريا عن عمله، وهذا يسبب انخفاض في مستويات الأداء وكذلك انخفاض في مستويات المردود ، ودائما في إطار تحليل تأثير الصراع التنظيمي على اتخاذ القرار وكذلك الصراع الذي يحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى لأن كلا الطرفين لا يقبل تميز الطرف الآخر عنه، وهذا ما أثبتته هذه الدراسة حيث سجلنا تحقق كل الفروض الدراسية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ- الكتب :

- 01- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر 2003/2002
 - 02- بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري ،الطبعة الثالثة ،دار الغرب للنشر والتوزيع،وهران ، الجزائر
 - 03- جعفر أبو قاسم أحمد، "السلوك التنظيمي و الأداء"، معهد الإدارة العامة، السعودية 1999 .
 - 04 - خليل محمد حسن الشماح ، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،عمان الأردن الطبعة الثانية 2005
 - 05- دغني دحام تناي الزبيدي، إدارة السلوك التنظيمي،دار غيداء للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،2015 عمان الأردن.
 - 06- محمد قاسم القيروني ،السلوك التنظيمي ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الخامسة،2009
 - 07- موريس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية،دار القصبه للنشر ، الجزائر 2006-2004
- ب-المذكرات:**
- 01- أمنة مسغوني، سهيلة شوية ، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضي على الأداء الوظيفي" ، مذكرة ماستر، علم اجتماع التنظيم،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، سنة:2015/2014.
 - 02- بن معتوق حمزة، "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع التنظيمي"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل،2015/2014
 - 03- بن يحي لخضر، القيادة الادارية والفرار الجماعي في البلدية ، مذكرة ماستر، إدارة الموارد البشرية،جامعة الجلفة ،قسم العلوم السياسية ، سنة 2017/2016
 - 04- سلام حليلة ، "مساهمة الاتصال في إدارة الصراع التنظيمي"،مذكرة ماستر،إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة 2013/2012
 - 05- سهام عزي، "المقاربة الكمية في اتخاذ القرار"، رسالة ماجستير، التسيير

العمومي، جامعة الجزائر 03، 2011/2012 .

06- سهام عزي، "المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير ، تخصص التسيير العمومي، جامعة الجزائر3 كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير 2012/2011

07- ميسون سليم الستا ، "اثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات"، رسالة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة كلية التجارة قسم إدارة الأعمال غزة فلسطين .

08- محمد رضا شنا ، "إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري"، رسالة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007

09- محمد عبد الله العنزي، "أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، الكويت ، 2010

10- مرغني بلقاسم ، " نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار " رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، سنة 2014

11- م.غدير الشرقاوي،"دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب، الضفة الغربية" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية الدراسات العليا في جامعة الخليل فلسطين، 2016

ج/ المجالات:

01- م. هادي عيد الحسين مطر، "إدارة الصراع في المنظمات دراسة نظرية لأسباب ومراحل الصراعات"، مجلة جامعة كركوك للعلوم الاقتصادية ، الكلية التقنية السليمانية العدد 14 المجلد 04 ، ص 30

02- مداولة المجلس الشعبي البلدي رقم: 162 بتاريخ: 27/12/1999 و المصادق عليها تحت رقم: 09 بتاريخ: 24/05/2000

د/- مواقع الإنترنت :

01- أحمد السيد كردي، الصراع التنظيمي ، <http://www.com.dz-mouwazaf.com>

02- منصور بن صالح اليوسف"إدارة الصراع التنظيمي في بيئة العمل" منتديات طلاب ماجستير الادارة التربوية <http://com.kenanaonline.com> ،

03- نجم الدين الغنوم، نقلًا عن موقع: <http://www.annajah.net/arabic/>

04- منى عبد الرزاق حسين، www.azzaman.com

فہرس

الفهرس

رقم الصفحة	العناوين
	البسمة
	الإهداء
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
09-01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للصراع التنظيمي	
11	تمهيد
12	المبحث الأول: ماهية الصراع.
12	المطلب الأول: مفهوم الصراع .
16	المطلب الثاني: التطور التاريخي للصراع التنظيمي.
19	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي.
21	المبحث الثاني: مراحل الصراع التنظيمي وطرق ادارته
21	المطلب الأول : مراحل الصراع التنظيمي
26	المطلب الثاني: آثار الصراع التنظيمي
28	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي
34	خلاصة
الفصل الثاني : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مفهوم القرارات التنظيمية ومراحل اتخاذها
37	المطلب الأول: مفهوم القرارات التنظيمية

40	المطلب الثاني مراحل عملية اتخاذ القرارات
43	المطلب الثالث: خصائص القرارات الإدارية
44	المبحث الثاني: أنواع القرارات الإدارية
44	المطلب الأول: تصنيف القرارات الإدارية
45	المطلب الثاني: معوقات اتخاذ القرارات الإدارية
47	المطلب الثالث: نظريات اتخاذ القرار
52	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مقر بلدية الجلفة	
54	تمهيد
55	المبحث الأول : تقديم عام حول بلدية الجلفة
55	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن بلدية الجلفة
56	المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي للبلدية
59	المبحث الثاني:الدراسة الميدانية(دراسة الحالة)
59	المطلب الأول: تصميم الاستثمار وتوزيعها
60	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج الدراسة
84	الخلاصة
87	الخاتمة

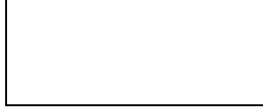
فهرس الجداول

رقم الصفحة	العناوين
60	الجدول رقم 01 : يبين توزيع العينة حسب الجنس
61	الجدول رقم 02 : يبين توزيع العينة حسب السن
62	الجدول رقم 03 : يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية
63	الجدول رقم 04 : يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي
64	الجدول رقم 05 : يبين توزيع العينة حسب نوع عقد العمل
65	الجدول رقم 06 : يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية
66	الجدول رقم 07 : يبين توزيع العينة حسب المسؤوليات
67	الجدول رقم 08 : يبين الضغوطات التي يتعرض لها أفراد التنظيم
68	الجدول رقم 09 : يبين تقسيم العمل
69	الجدول رقم 10 : يبين التسلسل الهرمي للسلطة
70	الجدول رقم 11 : يبين التعسف في استعمال السلطة
71	الجدول رقم 12 : يبين علاقة الرئيس بالمرؤوس
72	الجدول رقم 13 : يبين مركزية القرار
73	الجدول رقم 14 : يبين الصراع وتأثيره في إتخاذ القرارات
73	الجدول رقم 15 : يبين مبدأ التحاور مع المسؤول
74	الجدول رقم 16 : يبين الاجتماعات الدورية
75	الجدول رقم 17 : يبين الرقابة المستمرة
76	الجدول رقم 18 : يبين الانتقاد من طرف المسؤول
77	الجدول رقم 19 : يبين عدم المشاركة في اتخاذ القرارات
78	الجدول رقم 20 : يبين نقل الانشغالات للمسؤول
78	الجدول رقم 21 : يبين النظر في الشكاوي
79	الجدول رقم 22 : يبين حساسية عملية إتخاذ القرار
80	الجدول رقم 23 : يبين المشاركة في عملية إتخاذ القرار
80	الجدول رقم 24 : يبين إتخاذ القرار في الإدارة العليا

81	الجدول رقم 25 : يبين إتخاذ القراري الإداره العليا
82	الجدول رقم 26 : يبين دراسة البدائل
82	الجدول رقم 27 : يبين الوقت الكافي لدراسة البدائل
83	الجدول رقم 28 : يبين الضغوط على متخذ القرار

الملاحق

جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



الصراع التنظيمي واثره على
لادارية

الهدف من الاستمارة :

هذه الإستمارة معدة خصيصا للقيام بدراسة علمية أكاديمية لتحضير مذكرة متطلبات شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية .

والتكرم علينا بالإجابة على هذه الأسئلة بكل موضوعية حتى يكون للدراسة مصداقية علمية ، علما أن البيانات الشخصية تكون في سرية تامة وغرضها

X

ونشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة

:

ين :

السنة الجامعية : 2018/2017

-/ البيانات الشخصية :

X

.

□ □ : -1

□ 40 30 □ 30 : -2

□ 60 50 □ 50 40

□ □ : -3 الحالة العائلية :

□ □

□ □ : -4 المستوى التعليمي :

□ □

□ □ : -5

□ 10 5 □ 5 : -6

□ 20 15 □ 15 10

□ 25 □ 25 20

-/ :

1- هل لديك مسؤولية معينة ؟ نعم □ لا □

2- هل تؤدي مهامك دون ضغوطات ؟ □ □

3- هل هناك تقسيم للعمل حسب التخصص ؟ نعم □ لا □

4- هل تؤدي عملك على أساس التسلسل الهرمي للسلطة ؟ نعم □ □

5- هل هناك تعسف في استعمال السلطة من طرف المسؤول ؟ نعم □ □

6- هل علاقة المسؤول بالمرؤوسين حسنة ؟ نعم □ □

7- هل مركزية القرار تؤدي إلى الصراع بين المرؤوسين ؟ نعم □ □

8- هل للصراع تأثير في عملية إتخاذ القرارات نعم □ لا □

- 9- هل يستخدم المسؤول الحوار مع مسؤوليه ؟ نعم لا
- 10- هل هناك إجتماعات دورية بين المسؤول والمرووسين ؟ نعم لا
- 11- هل الرقابة المستمرة من طرف المسؤول تؤدي إلى التضييق على حريات المرووسين وبالتالي عدم التوافق والخلاف؟ نعم لا
- 12- هل ينتقد المسؤول المرووسين ؟ لا
- 13- هل عدم إشراك المسؤول لمرووسيه في اتخاذ القرارات يؤدي إلى صراعات بينهم ؟ نعم لا
- 14- هل تقوم على طرح ا
- 15- هل يقوم المسؤول بالنظر في الإنشغالات والشكاوى ؟
- 16- هل عملية اتخاذ القرارا
- 17- هل تقوم بالمشاركة في إتخاذ القرارات ؟
- 18- هل تتم إتخاذ القرارات في الإدارة العليا فقط ؟ نعم لا
- 19- هل هناك دراسة علمية للقرارات ؟
- 20- هل تقوم الإدارة بدراسة البدائل في القرارات؟ نعم لا
- 21- هل هناك وقت كافي لدراسة البدائل ؟
- 22- هل هناك ضغوط عل متخذ القرار ؟