



جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية



أثر الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بمديرية التجارة بولاية الجلفة

مذكرة ضمن متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف:

أ.د. بوكريوط عز الدين

إعداد الطالبتين:

■ بن مشيه أم الخير

■ بن عيسى فتيحة

لجنة المناقشة:

د. لعيشي سعد جامعة الجلفة رئيسا

أ.د. بوكريوط عز الدين جامعة الجلفة مشرفا ومقررا

د. عايدي جمال جامعة الجلفة عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018

شكر وتقدير

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ و على والدي وأن أعمل صالحاً
ترضاه" فالحمد لله على ما رزقنا وأعطانا.

نتقدم بخالص الشكر وعمق التقدير لأستاذنا الذي أطرنا للقيام بهذه المذكرة
الأستاذ البروفيسور "عزالدين بوكربوط"

ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذان د. "لعيشي سعد" و د. "عايدي جمال" على تكرمهم وقبولهم مناقشة
هذه المذكرة

ولا يفوتنا التقدم بجزيل الشكر إلى موظفي مديرية التجارة لولاية الجلفة
وبالأخص الأستاذ "البنى مراد" والأستاذ "بحري رابح" على كرمهم وحسن تعاملهم
كما لا ننسى الطاقم الإداري والعمالي لقسم علم الاجتماع بجامعة زيان عاشور
وكل الأساتذة الأفاضل الذين تابعونا في مشوارنا الدراسي

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذين اللذين كانا سببا في التحاقنا
بهذه الشعبة:

د. "جداوي خليل" و الأستاذ "ناجي إبراهيم"

ملخص الدراسة:

تطرقت الدراسة لموضوع هو أثر الصراع التنظيمي على فعالية أداء العاملين وكان بحث ميداني بمديرية التجارة لولاية الجلفة من خلال التساؤل الإشكالي التالي: ما هي أبرز العوامل التي من شأنها إثارة الصراع التنظيمي وكيف تتأثر فعالية أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية بالجزائر؟ وقد استعملنا في بحثنا هذا المنهج الوصفي مدعما بالأسلوب الكمي وكانت الاستمارة هي الأداة الرئيسة المستخدمة في المسح الشامل، وبعد تحليل البيانات الميدانية توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :

✚ أن وضوح الدور الوظيفي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة من شأنه تقليل نسبة الصراع.

✚ أن وضوح الدور يؤدي حتما إلى زيادة فعالية أداء العاملين بالمديرية.

✚ أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي وفعالية أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث أنه كلما زادت شدة الصراع أدى ذلك إلى نقص فعالية أداء الموظفين من خلال اختلال بين النسب المتعلقة بفعالية الأداء.

✚ أن هناك علاقة طردية بين غموض الدور والفعالية التنظيمية، فكلما كان الدور واضحا زادت فعالية العاملين بالمديرية والعكس كذلك.

✚ أن التنوع في الخلفيات الثقافية لدى عمال مديرية الجلفة يؤدي بشكل طفيف إلى تشكل الصراع التنظيمي بها وذلك راجع إلى القيم والثقافات التي يعيش فيها أو تربي عليها أفراد مجتمع بحثنا.

✚ تبين لنا كذلك أن طبيعة العلاقات التي تسود مديرية التجارة لولاية الجلفة هي علاقة التعاون وهذا ما أنقص من نسبة حدوث الصراع داخل المنظمة.

✚ تبين لنا أن وجود تكتلات أو جماعات غير رسمية داخل المديرية ليس بالضرورة يخلق صراعا تنظيميا.

✚ أن وجود الجماعات سابقة الذكر بالمؤسسة يعود في الغالب لتشاركتهم نفس التخصص الدراسي.

Résumé de l'étude en français:

L'étude portait sur l'impact du conflit organisationnel sur l'efficacité de la performance des travailleurs. La direction commerciale de l'Etat de Djelfa a mené une étude de terrain sur la question problématique suivante: Quels sont les facteurs les plus importants pouvant susciter un conflit organisationnel et en quoi l'efficacité de la performance des employés de l'établissement de services est affectée en Algérie? Dans cette recherche, nous avons utilisé l'approche descriptive appuyée par la méthode quantitative: le questionnaire était le principal outil utilisé dans l'enquête complète. Après avoir analysé les données de terrain, l'étude a abouti à un certain nombre de résultats, dont les plus importants sont:

- + La clarté du rôle fonctionnel des travailleurs à la Direction du commerce de l'État de Djelfa permettra de réduire la proportion de conflits.
- + La clarté du rôle conduit inévitablement à une performance plus efficace du personnel de la direction.
- + Qu'il existe un lien entre le conflit organisationnel et la performance effective des travailleurs dans l'administration commerciale de l'état de Djelfa, où plus le conflit est intense, moins la performance du personnel est efficace du fait du déséquilibre entre les ratios liés à l'efficacité de la performance.
- + Qu'il existe une relation positive entre l'ambiguïté du rôle et l'efficacité organisationnelle, plus le rôle est clair, plus le personnel de la Direction est efficace, et inversement.
- + La diversité des antécédents culturels des travailleurs de la direction de Djelfa conduit légèrement à la formation d'un conflit organisationnel, en raison des valeurs et des cultures dans lesquelles vivent ou grandissent les membres de notre communauté de chercheurs.
- + Nous avons également constaté que la nature des relations qui prévalent à la Direction du commerce de l'État de Djelfa est la relation de coopération, ce qui a permis de réduire le nombre de conflits au sein de l'organisation.
- + Nous avons constaté que l'existence de blocs ou de groupes informels au sein de la Direction ne créait pas nécessairement un conflit d'organisation.
- + L'existence des groupes susmentionnés dans l'institution doit souvent partager la même spécialisation.

Summary of the study in English:

This study tackles on the important subject which is the impact of the organizational struggle on the efficiency of workers performance, and the research was on field in the administration of djelfa province through this problematic question: what are the main factors can trigger and instigate the organizational struggle, and how the efficiency of workers performance is affected in services organization in Algeria? And we have used in our research the descriptive method supported by the quantitative style, and the questionnaire was the main used means in the general scanning. After analyzing the field data, the study ended with set of findings:

- ✚ The clarity of functional role of the workers in the administration of Commerce in Djelfa province can reduce the struggle rate.
- ✚ The clarity of the role leads to raise of performance efficiency to the workers in the administration.
- ✚ There is a relation between the organizational struggle and the efficiency of performance of workers who work in administration of commerce in djelfa, in which whenever the intensity of conflict raises, it leads to the reduction of workers performance efficiency through the disruption between the rates relating to performance efficiency.
- ✚ There is relation between the ambiguity of the role and the organizational efficiency, in which, whenever the role is clear, the efficiency of workers will increase and vice versa.
- ✚ The diversity of cultural backgrounds of workers leads lightly to the formation of organizational conflict and that's because of cultures and values the individuals live in.
- ✚ We have concluded that the nature of relationship that prevail the directorate of commerce of djelfa is a cooperative one and that's what decreases the rate of conflict inside the organization.
- ✚ We came up with that fact that there are unofficial groups inside the organization don't necessary create organizational conflict.
- ✚ The existence of the previous groups in the organization is because mainly of they share the same speciality.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
أ	ملخص الدراسة باللغة العربية
ب	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
د	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
01	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
03	1- أسباب اختيار الموضوع
04	2- أهداف الدراسة
04	3- الإشكالية
06	4- الفرضيات
07	5- تحديد المفاهيم
15	6- المقاربة النظرية
16	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
29	تمهيد
29	أولاً: الصراع التنظيمي
29	1- أسباب الصراع التنظيمي ومراحله
29	1-1- مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي
33	1-2- أنواع الصراع التنظيمي
35	1-3- خصائص الصراع

36	1-4- آثار الصراع
37	2- آليات الصراع
38	2-1- إدارة الصراع
42	2-2- منع الصراع
42	2-3- إثارة الصراع
43	3- نظريات ونماذج تحليل ديناميكية الصراع
43	3-1- المسار الماركسي لعلاقة الصراع
46	3-2- المسار الخلدوني لعلاقة الصراع
47	3-3- لويس كوزر والصراع
50	3-4- الصراع التنظيمي من منظور رالف دهرندورف
52	ثانيا : سوسيولوجيا الصراع وفعالية أداء العاملين داخل المنظمة
52	1- ماهية الأداء الوظيفي
52	2- خصائص الأداء
54	3- العلاقة بين بعدي الصراع (البناء المدمر) وفعالية الأداء
55	4- شروط فعالية الأداء
58	5- نماذج لإدارة الأداء
	الفصل الثالث : الإطار الميداني للدراسة
61	تمهيد
62	1- تقديم مديرية التجارة لولاية الجلفة
62	1-1- نبذة تاريخية عن نشأة مديرية التجارة.
66	1-2- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بالجلفة
67	2- المنهج المتبع وتقنيات الدراسة
67	2-1- المنهج المتبع في الدراسة
67	2-2- طرق جمع البيانات
67	2-3- مجتمع وعينة الدراسة
68	3- عرض وتحليل البيانات

68	1-3- البيانات الشخصية
79	2-3- بيانات المحور الثاني: المتعلقة بالفرضية الأولى
88	2-3- بيانات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثانية
93	3-3- نتائج البحث
95	الخاتمة
97	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
51	يوضح أوجه الاختلاف في تحليل الصراع لدى كارل ماركس, ابن خلدون, لويس كوزر، رالف دهرندورف.
65	توزيع الموظفين حسب الأسلاك
68	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس
69	توزيع العينة حسب السن
71	توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مكان الولادة
73	توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة
74	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
76	يبين تقسيم العينة حسب المسمى الوظيفي
77	يبين وضعية المبحوثين في مناصبهم
78	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية
79	يبين إجابات المبحوثين حول وجود صراع داخل المنظمة
80	يبين علاقة متغير وضعية المنصب بوجود صراع داخل المؤسسة
81	يبين علاقة منصب العمل بوجود صراع
82	يبين أسباب وجود صراع بين الموظفين
83	يبين علاقة متغير الأقدمية بوجود الصراع
84	يبين علاقة توزيع الأدوار بالصراع
85	يبين مدى إثارة الصراع بتكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم
86	يبين طبيعة العلاقة بين زملاء العمل
87	يبين إجابات العاملين حول كيفية تعاملهم مع موقف الصراع
88	يبين إجابات العاملين حول كيفية الالتحاق بمنصبهم الحالي
89	يبين نسبة رضا العاملين على وضعيتهم داخل المؤسسة
90	يبين إجابة المبحوثين حول وجود أقاربهم في العمل وعلاقتها بمكان ولادتهم
91	يبين مدى توافق طبيعة العمل مع ساعات العمل
92	مدى تأثير الجماعات داخل المؤسسة في خلق الصراع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
9	مخطط يوضح أنواع الدور وعلاقتهم ببعض
32	مخطط مفهومي يوضح أسباب الصراع التنظيمي
34	مخطط مفهومي يوضح أنواع الصراع حسب مستوياته.
40	نموذج رحيم لحل الصراع.
41	نموذج ثوماس وكلمان.
45	المسار الماركسي لعلاقة الصراع.
47	المسار الخلدوني لعلاقة الصراع.
54	يوضح بعدي الصراع (الصراع البناء والمدمر)
58	إدارة الأداء في مجتمع البناء.
59	إدارة الأداء في شركة أدوية.

مقدمة

مقدمة:

تعتبر المنظمة مجتمعا مصغرا تتكافل فيه الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أهداف معينة، وفي مسار المتبعة لتحقيق ذلك قد يكون هناك معوقات أو حوافز، أو صراعات قد تكون سلبية تمنع تحقيق ذلك أو ايجابية تؤدي لتحقيق فعالية أكبر لتحقيق الهدف.

إن أغلب الأحداث التي تنشأ داخل المنظمة سواء كانت صراعات أو علاقات اجتماعية تكون ذات قيم وخلفيات ثقافية لأفرادها تعطي للمنظمات صيغة خاصة ينتج عنها ثقافة خاصة بالمؤسسة وكذلك أداء خاص بها ..

وبما أن المؤسسات الجزائرية خاصة الخدماتية منها هي من أكثر المؤسسات التي تحتوي على ثقافات مختلفة داخلها لاختلاف أفرادها وبصيغ قانونية تبين لكل فرد فيها دوره والهدف المرجو منه ، لذا فإن أي غموض في ذلك قد يؤدي إلى اختلال في فعالية أدائهم .

لذا في دراستنا هذه سنحاول أن نعرف هل يؤثر الصراع التنظيمي في فعالية أداء العاملين ، وهل يرجع سبب ذلك الصراع لعدم وضوح أفراد المنظمة وغموض أدوارهم؟ وهل اختلاف الخلفيات الثقافية داخلها يؤدي لخلق صراع مما يؤدي إلى اضطراب في أدائهم؟

ومن هذا فإن بحثنا هذا احتوى على ثلاثة فصول :

الفصل الأول : وهو الإطار المنهجي للدراسة .

والفصل الثاني : حول الإطار النظري للدراسة ويحتوي على محورين وهما :

أولاً: الصراع التنظيمي وثانيا: سوسيولوجيا الصراع وفعالية أداء العاملين داخل المنظمة
أما الفصل الثالث: وهو الإطار الميداني لدراستنا والتي كانت بالمؤسسة الخدماتية مديرية التجارة بولاية الجلفة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

إنّ البحث العلمي هو كزرع شجرة لتثمر علينا وعلى غيرنا من طيب فاكهتها، واختيار الموضوع هو البذرة التي يتم اختيارها لاختبارها و زرعها و يجب أن يتم الاختيار بعناية علمية منهجية تقبل التقصي والتحقيق في موضوعها للوصول إلى نتائج، لذا يكمن اختيارنا لموضوع بحثنا في جملة من الأسباب والمبررات والدوافع، منها الذاتية ومنها العلمية و الموضوعية لتحديد موضوع بحثنا بدقة أكبر.

أ. الأسباب الذاتية: تم اختيارنا لموضوع الصراع التنظيمي وعلاقته بفعالية الأداء الوظيفي لقناعة شخصية بأهمية هذا الموضوع في المنظمات بمختلف أشكالها، وكذلك كون أن المجتمع الحالي متعدد الأدوار مما قد يخلق صراعا، فارتأينا البحث في كيفية الاستفادة من هذين المؤشرين لزيادة معدل أداء الأفراد، وكون الموضوع مرتبط بمجال تخصصنا.

ب. الأسباب الموضوعية:

- يمثل الصراع ظاهرة مهمة ودائمة الاستمرار خصوصا داخل المنظمات التي تمتاز بتنوع قيم وثقافات أفرادها مما قد يؤثر ذلك في أدائهم.
- محاولة إثراء الموضوع من جوانب حديثة.
- كون أن المجتمع الجزائري مجتمع نامي متشعب بقيم وثقافات مختلفة اندمجت داخل مجتمع مصغر على شكل منظمات ومؤسسات مما أدى باحتكاك أفرادها إلى تولد نوع جديد من الصراع.
- ضعف الاهتمام بفعالية أداء العاملين مقارنة بكفاءاتهم داخل المؤسسات الجزائرية وعدم معرفة الأسباب الراجعة لجودة أو نقص أدائهم.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى :

- معرفة هل هناك تأثير بين الصراع التنظيمي داخل المنظمة على أداء العاملين و مدى فعاليتهم
- معرفة أسباب وقوع الصراع التنظيمي داخل المنظمة
- محاولة معرفة كيفية الاستفادة من حدوث الصراع لزيادة فعالية أداء العاملين بالمنظمة.

3. الإشكالية :

إن درجة التقدم والتطور التي أصبحت تميز المنظمات في العصر الحالي، تحتم على الأفراد كفاعلين داخل المنظمات التي يمكن أن نصفها - بالأنساق الاجتماعية - إيجاد الأساليب الملائمة التي يمكنها أن تساهم في تأقلمها وتكيفها مع البيئة الخارجية وتحقيق البقاء والاستمرارية على الأقل، ومن ثمة بلوغ الأهداف التنظيمية، وقد لا يتحقق هذا المسعى إلا من خلال محاولة استغلال جميع الموارد المتاحة والتي نجد من أبرزها العنصر البشري.

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة ومصدر من مصادرها لتفاعله مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمنظمة، وهو يمثل تلك الطاقة الرئيسية التي تتسابق المنظمات لتوفيرها كمًا وكيفًا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها، فهو وحده العنصر الذي يمتلك قدرات عالية على العطاء المتجدد ويحتوى طاقات كامنة، تستطيع المنظمة استغلالها الاستغلال الأمثل وتوجيهها لتحقيق أداء فعال وهو ما تطمح إليه كل مؤسسة.

إن رغبة الفرد في العمل والتقدم في مساره المهني تعكس بالضرورة فعالية أدائه، وهي بدون أدنى شك تصبح إحدى المهمات الصعبة التي تواجه الإدارة في المنظمة

وبالخصوص إدارة الأفراد والتي تنحصر في كيفية إثارة رغبة الفرد وتوجيهه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المطلوب .

الأمر الذي يمكن من خلاله القول أن قدرة بعض التنظيمات بمختلف أشكالها وتوجهاتها لتحقيق أهدافها (خاصة الخدماتية منها) ومنها "مديرية التجارة لولاية الجلفة " يتوقف إلى حد كبير على مدى نجاح الإدارة في خلق الظروف الملائمة وبت روح المسؤولية والتحدي والتنافس حسب الوظائف التي تمنحها لموظفيها في مختلف المستويات التنظيمية على غرار التعامل العقلاني مع تلك المظاهر المتعلقة بالصراع التنظيمي التي أصبحت تسود الكثير من مؤسساتنا.

إن بقاء المنظمات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة في الحراك وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة ولائهم ورضاهم عن العمل ومن خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه انفعالاتهم وجهودهم لخدمة أهداف المنظمة، كما أن ولاء الأفراد العاملين في المنظمة و رضاهم عن العمل يجعلهم يتحركون في حدود ومجالات ذلك الرضا المتعلق بالمهام والأعمال المخولة إليهم وتتعكس بذلك على مستويات أدائهم وفقا لدرجات تفاعلهم مع الإدارة.

ففي الكثير من الأحيان يؤدي غموض الدور إلى الكثير من المظاهر التي يمكن وصفها بالسلبية والتي تنعكس على مستوى المنظمة ككل بالسلب من بينها التداخل في المهام والصلاحيات والفوضى في العمل وبالتالي حدوث صراعات داخلية كالعنف اللفظي، الجسدي،الخ.

فضلاً عن ذلك يمكن الإشارة لمسألة أخرى تتعلق بالخلفيات الثقافية والانتماءات التي يتمتع بها الفرد داخل التنظيم و التي من شأنها أن تؤثر على فعالية أدائه و دافعيته للإنجاز فكثيرا ما نصادف وجود بعض الصراعات التنظيمية داخل المنظمات سببها وجود

ثقافات مختلفة وانتماءات متعددة وحتى جنسيات متنوعة وعوامل أخرى لا يمكن حصرها. وهذا ما قد يؤدي إلى حدوث صراع فكري ثقافي عرقي ديني، يؤثر في مجمله على وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة كذلك على عملية اتخاذ القرار الذي يتخلل كل العمليات الإدارية.

فمن هذا المنطلق نحاول من دراستنا الحالية الوقوف على أهم العناصر الأساسية المسؤولة عن حدوث ظاهرة الصراع التنظيمي في منظمة مجال الدراسة كغموض الدور وتنوع الخلفيات الثقافية للعاملين التي قد تؤثر بشكل أو بآخر على فعالية أداء الأفراد.

وللإجابة عن ذلك حاولنا طرح الإشكالية العامة للدراسة كما يلي:

❖ ما هي أبرز العوامل التي من شأنها إثارة الصراع التنظيمي وكيف تتأثر فعالية أداء العاملين بالمؤسسة الخدمائية بـ "مديرية التجارة لولاية الجلفة" بهذا الصراع؟.

التساؤلات الجزئية :

1. هل يؤدي غموض الدور إلى الصراع التنظيمي داخل المؤسسة مما يؤثر على فعالية أداء العاملين؟

2. هل يؤدي التنوع في الخلفيات الثقافية لدى العاملين إلى حدوث الصراع التنظيمي مما يؤثر على فعالية أدائهم؟

4. الفرضيات :

1. يؤدي غموض الدور إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة مما يؤثر على فعالية أداء العامل.

2. يؤدي التنوع في الخلفيات الثقافية لدى العاملين إلى حدوث الصراع التنظيمي مما يؤثر على فعالية أدائهم.

5. تحديد المفاهيم:

مفهوم الدور:

الدور في الجمع هو الأدوار وهي: " السلوكيات المتوقعة للأفراد وقد تعرف العلماء على ثلاثة أنواع من الأدوار وهي: الدور المتوقع والدور المدرك من الفرد نفسه والدور الحقيقي الذي يقوم به الفرد نتيجة تفاعل النوعين السابقين"¹ وبما أن لكل فرد في المجتمع أو عامل داخل منظمة وظيفة أو دور معين يرتجى منه تحقيقه أو القيام به، فيمكننا أن نعرف الدور إجرائياً على أنه مجموعة السلوكيات أو الواجبات التي يقوم بها العامل داخل المنظمة ليحقق الهدف المرجو تحقيقه من هذا الدور.

غموض الدور :

يعتبر غموض الدور من العوائق الرئيسية في تحسين الدور المتوقع الى الدور المدرك وينبع غموض الدور من التالي :

- غموض إدراك الفرد تجاه السلطة والمسؤولية والمهام الموكلة له.
- ترقية الفرد من مركز في الإدارة الدنيا أو الوسطى إلى الإدارة العليا حيث يوجد عادة وصف وظيفي للمراكز في المستويات الدنيا والوسطى ولكنها توجد للمراكز في الإدارة العليا.²

في تعريف آخر له: " هو عدم وضوح مدركات الفرد لواجبات الوظيفية وحدود السلطة والمسؤولية المرتبطة بها."³

¹ - كامل مجمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 3، 2004، ص 183.

² - نفس المرجع السابق، ص : 183- 184.

³ - بوبكر عائشة 2007، العلاقة بين صراع الأدوار و الضغط النفسي لدى الزوجة العاملة (دراسة ميدانية بوحدات صحية لمدينة طولقة، رسالة مقدمة لنيل شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، ص 28.

كما يعرفه هاوس بأنه " إجراءات مدى وضوح أو غموض تنفيذ المهمة " ¹ من كل هذا يمكننا استنتاج التعريف الإجرائي لغموض الدور التالي هو عدم إدراك العامل للدور المتوقع منه القيام به مما يؤدي به إلى إدراك دوره الحقيقي داخل المنظمة و هذا ما قد يولد صراع الأدوار بين العاملين أو بين وحدات الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

➤ الفرق بين غموض الدور وصراع الدور :

أن أي مؤسسة تنظيمية تنشأ من خلال تحديد مهام فاعليها وهذه المهام والأدوار القصد من تحقيقها هو تحقيق أهداف المؤسسة وأي غموض في هذه الأدوار يؤدي إلى صراع بين هته الأدوار لذا فهناك فرق واضح وجلي بين غموض الدور وصراع الدور. حيث "أن غموض الدور المتوقع يؤدي إلى إدراك الفرد لدوره بشكل مختلف عما هو متوقع و بالتالي ينتج صراع الدور" ².

أما صراع الدور فيحدث "حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة الشك في ذهن الفرد حول ما يجب عمله أو متى يؤدي أو لمن يؤدي" ³. أما هيرت فيرى "أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر، وتسلسل الأوامر. وينتج عنه انخفاض الرضاء الشخصي وانخفاض في فعالية المنظمة" ⁴.

ومن هذا يمكن أن نستنتج أنّ الفرق بين صراع الدور وغموض الدور هو أنّ صراع الدور ينتج من وجود مهمتين أو أكثر للعامل في نفس الوقت ووجوب الاستجابة وتنفيذ واحدة فقط، مثلا كتكليف عامل أب أسرة بمهام خارج وقت دوامه مما⁵ يحدث له صراع بين دوره الأبوي اتجاه أسرته ودوره في العمل، وقد ينتج كذلك عند إرغام العامل أو الفرد

¹ - طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة ، مكتبة غريب للطباعة ، القاهرة، مصر: ص 179.

² - كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 184.

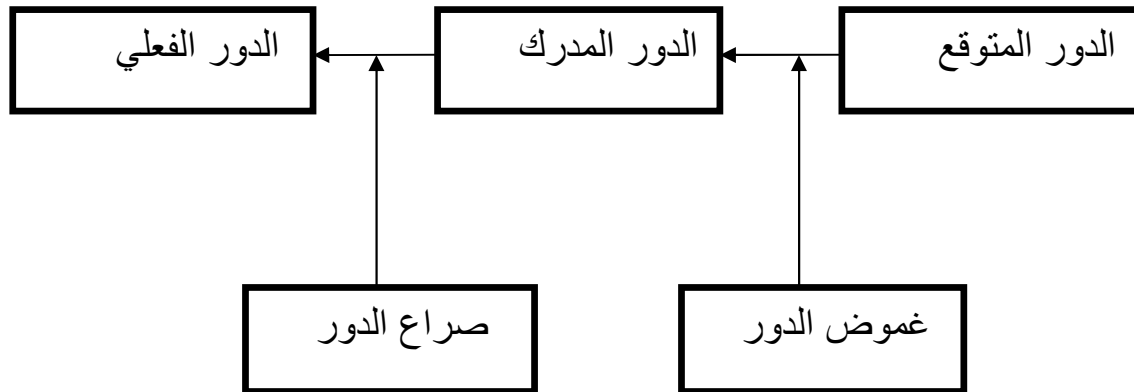
³ - بوبكر عائشة (2007)، مرجع سابق، ص 28.

⁴ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، ص: 368.

بممارسة مهام تتعارض مع أخلاقياته أو قيمه الشخصية أو ثقافته الفردية أو تتنافى مع أهداف مجموعته أمام أهداف المنظمة.

أما غموض الدور فهو كما عرفناه سابقا بأنه متعلق بعدم وضوح المهام لدى العامل و عدم إدراكه لدوره، ولهذا فان غموض الدور غالبا ما يؤدي إلى صراع الدور كون أن كل عامل أو فرد أو تنظيم داخل المنظمة يتوقع منه القيام بدوره وأي خلل في إدراك ذلك يؤدي إلى صراع الدور، سواءً الفرد مع نفسه أو الفرد ضد زملائه أو ضد مجموعة معينة أو مجموعة ضد أخرى داخل المنظمة، وهذا ما ينتج عنه عدم تحقيق العامل لدوره الفعلي أو كما يسميه البعض الحقيقي أو المؤدى.

الشكل التالي يمثل العلاقة بين أنواع الأدوار وصراع الدور مع غموض الدور :



الشكل (1) : مخطط يوضح أنواع الدور وعلاقتها ببعض.

المصدر: كامل المغربي(2004)، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة

في التنظيم، ص: 184.

➤ مفهوم التنظيم :

تعددت تعريفات التنظيم فهناك من يعرفه بأنه نسق اقتصادي مغلق ومنهم من يرى أنه نسق تعاوني وكذلك نجد من يرى بأنه نسق اقتصادي تعاوني وأيضاً هناك من يرى أنه نسق اجتماعي مفتوح

مثلاً "يعرف ماكس فيبر التنظيم بالجماعة المتضامنة Corporate Groue التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروط العضوية. كما يتم تقوية النظام الملزم لأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية وقد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري"¹.

كذلك تم تعريفه بأنه "عبارة عن عملية الجمع بين * الطبيعة والعمل ورأس المال * لخلق منفعة أو خدمة، أو إنتاج و تسويق سلعة"².

وبما أن التنظيم هو أساس قيام أي مؤسسة حيث "تتحدث كتب الإدارة جميعها عن ضرورة قيام نوع من التنظيم يكون بمثابة التركيب أو الإطار الذي تجري فيه عملية الإشراف الإداري كلها"³.

ومن أبسط التعريفات للتنظيم نجد تعريف "بلقاسم سلاطنية وآخرون بمعادلة رياضية مبسطة على النحو التالي :

$$\text{التنظيم} = \text{أعمال} + \text{أفراد} = \text{إمكانيات} + \text{سياسات} = \text{نظم وإجراءات}^4$$

¹ - اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 31.

² - قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1982، ص 307.

³ - كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال و سلوكيات كفاية الإنتاج، مكتبة و مطبعة الإشعاع، القاهرة، 2002، ص 57.

⁴ - بلقاسم سلاطنية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص 17.

ومن هذا يمكننا أن نعرف التنظيم إجرائياً على أنه عملية إدارية تتكون من مجموعة من الإمكانيات المادية والبشرية التي تقوم على أساس مبادئ وهيكل وأقسام تسعى إلى تحقيق وأداء مهام معينة بأفضل كفاءة وفعالية.

➤ مفهوم الفعالية التنظيمية:

يقصد بالفعالية "مدى قدرة المنظمات المختلفة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة، أي أن الإطار الذي تمارس فيه تلك المنظمات أعمالها يحكمه مسارين هما : تحقيق الأهداف، وإنجاز الأهداف من خلال الموارد المحدودة"¹.

ويعرفها فروم بأنها : "صفة للسلوك الذي تبذل فيه طاقة و يترتب عليه أثر مرئي"². كذلك "عرفها باحثون آخرون بأنها محصلة القدرة على إرضاء الجهات صاحبة التأثير والتي يعتمد عليها بقاء المنظمة واستمرارها مثل العملاء، الموظفون، الموردون،...."³. وعرفها إجرائياً طريف شوقي من تعريف قدمه بيلوس بأنها : "إنجاز أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الجماعة، والإسهام في رفاهية العاملين - على المدى القريب والبعيد - والمجتمع المحلي والعام الذي تعمل فيه تلك المنظمة"⁴.

وبما أن موضوعنا يهتم بفعالية أداء العاملين داخل المؤسسة الخدمائية فإن اقرب تعريف لموضوعنا هو تعريف" (Hermane.2004;2) أن الفعالية التنظيمية تعبر عن العلاقة بين المخرجات المتحققة للنظام وبين أهدافه المخططة وكلما كانت المخرجات أكثر مساهمة في تحقيق الأهداف النظام أكثر فاعلية متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية"⁵.

¹ - محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990، ص 23.

² - طريف شوقي، السلوك القيادي و فعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، ص: 193.

³ - بلقاسم سلاطنية و آخرون، مرجع سابق، ص: 18

⁴ - طريف شوقي، المرجع السابق، ص: 197.

⁵ - صبيحة قاسم، د حميد احمد علي، في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية / المجلد 7 / العدد 20011/21، ص: 128.

ومن هذا نستخلص التعريف الإجرائي التالي للفعالية بأنها تلك المهام والأعمال المنجزة من طرف عمال المؤسسة التي تحقق أهداف المؤسسة وتعمل على تطويرها واستمراريتها وكذلك تعمل على إشباع حاجياتهم الشخصية.

مفهوم الأداء :

لغة: "أدى عمله: قام به، أتمه وأنجزه، قضاه"¹

وأداء كلمة مفردة و تعني "تسديد أو دفع ما هو واجب ومستحق"².

نجد أيضا أنّ لفظ أداء ذكر في القرآن الكريم أكثر من مرة و ذلك في قوله تعالى: (إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا). (سورة النساء، الآية: 58)

و قوله تعالى: (أَنْ أَدُّوا إِلَيَّ عِبَادَ اللَّهِ إِنِّي لَكُمْ رَسُولٌ أَمِينٌ) (سورة الدخان، الآية: 18)، أيضا في قوله تعالى: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلَى الْحُرُّ بِالْحُرِّ وَالْعَبْدُ بِالْعَبْدِ وَالْأَنْثَىٰ بِالْأَنْثَىٰ فَمَنْ عُفِيَ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَاتَّبَاعْ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَّاءٌ إِلَيْهِ بِإِحْسَانٍ ذَلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ) (سورة البقرة، الآية: 178).

ومن هذا المنطلق فان تعريف الأداء اصطلاحا هو "تنفيذ أمر أو واجب أو عمل ما اسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به"³

وعرفه عبد الماليك مزهودة بأنه: "هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وكذلك الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية

¹ - أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة، ص: 76.

² - أحمد مختار عمر، نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ - أحمد زكي بدوي، مصطفى كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ب. ط، 1984، ص: 166.

والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج والإجراءات التحويلية الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها"¹.

كما عرفه كذلك "جوفمان بأنه كل النشاطات التي يؤديها الفرد المشارك في موقف ما وتساعده في التأثير في الأفراد أو المشاركين الآخرين"²

وبما أن الفعالية هي أهم أبعاد الأداء وأن موضوعنا يشمل مصطلحي الأداء والفعالية فإن التعريف الذي يمكننا استنتاجه ليخدم بحثنا هو أن الأداء يتمثل في قيام وانجاز الفرد أو الجماعة للمهام الموكلة لهم والتي تحقق نتائج وأهداف المنظمة باستخدام مواردها المتاحة.

➤ مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة هي "ذلك النسق من الرموز، والمعاني، والمعارف، والقيم، والعادات والتقاليد، والفنون، والنظم المادية، والاقتصادية والسياسية، والأخلاقية، الذي يوجه سلوك الأفراد وتوقعاتهم وأحكامهم القيمية وأسلوب تعاملهم مع البيئة"³.

وعرفها تايلور أنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"⁴.

وفي تعريف آخر اقل شمولاً وأكثر دقة يمكننا القول أنها "نظرية في المعرفة ومنهجاً في السلوك، ومنهجية في العمل والبناء"⁵

¹ عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص: 86.

² عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص: 32.

³ طريف شوقي، مرجع سابق، ص: 156.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 309.

⁵ زهير عبد السلام، أ. عيسى بن حدوش، الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جانفي 2012، العدد السابع، ص: 66.

أما الثقافة التنظيمية والتي هي عبارة عن نتاج تراكم ثقافة أفراد المنظمة وفاعلها وهي أيضا "مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى"¹ .
ومما سبق يمكننا صياغة المفهوم الإجرائي التالي للثقافة التنظيمية على أنها نتاج مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف لأعضاء المنظمة تعلم على زيادة فعالية المنظمة إذا كانت موحدة أو قد عمل على خلق صراع وتنافس بداخلها إذا كانت متنوعة.

➤ تعريف الصراع التنظيمي:

الصراع لغة هو النزاع و الخصام أو الخلاف، أما الصراع التنظيمي فقد تعددت وتتنوع تعريفه فنجد مثلا

يعرفه سواريز مارينز بأنه: "عدم توافق بين السلوكيات والتصورات والأهداف أو التأثيرات بين الأفراد والجماعات، والتي تحدد أهدافهم على أنها غير متوافقة بشكل متبادل. قد يكون أو لا يكون هناك تعبير عدواني عن هذا التعارض الاجتماعي.
يرى حزبان أو أكثر أنهما لديهما مصالح متباينة أو جزئية، وهذه هي الطريقة التي يعبران عنها. يعرفه J.A. Walls; Jr : الصراع هو العملية التي يرى فيها أحد الطرفين أن الطرف الآخر يعارض مصالحهما أو يؤثر سلباً عليها"².

كذلك نجد من عرفه بأنه "الاختلاف، العداء بين شخصين يسعون إلى نفس الشيء"³.
نلاحظ من التعريفات السابقة أنها اتفقت حول أن الصراع التنظيمي هو موقف تنافسي سواء كان الموقف بين أفراد فيما بينهم أو مع مجموعة أو بين مجموعات أو بين منظمات، وبهذا يمكننا صياغة التعريف الإجرائي التالي: بأن الصراع التنظيمي هو

¹ - محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص: 311.

² -Carlos Alberto León Garrido, LA Getsión Del conflicto en las organizaciones complejas, universidad internacional de Andalucía, Andújar, Septiembre 2015, p: 6.

³ - Rahali Amina, Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : Gas de l'entreprise algerienne, Mémoire présente en vue de l'obtention du diplôme de Magister en management des ressources humaines, université Abou-bekr Belkaid, Tlemcen, p: 28.

الخلافاً لأفراد أو مجموعات أو تنظيمات تسعى كل منها لتحقيق أهدافها والدفاع عن قيمها ورغباتها، وذلك بطريقة سلمية أو عدائية، لذا قد يكون بناءً أو هادماً مدمراً.

6. المقاربة النظرية:

تؤكد مادلين غرافيتز في معرض حديثها عن المقاربة النظرية: "إن المقاربة هي المنهج والتقنية بدون حدود بينها، لا يطبقان بالجملة وإنما يستعملان لدراسة موضوعات حساسة، بجرعات مناسبة لردود الأفعال غير المتوقعة"¹. وكون دراستنا تحتوي على متغيري الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي فقد سنعتمد على مدخل الصراع كخلفية نظرية.

تعتبر نظرية الصراع من أهم النظريات الاجتماعية كون أن موضوع الصراع ظهر مع ظهور الإنسان كما أنه امتد إلى الظهور داخل انساق التنظيمات بشتى أنواعها سواء كانت اقتصادية، سياسية، دينية، اجتماعية، فهي تعتمد في أسلوب تحليلها على التحليل الكلي (الماكرو)، لذا فإنه "لا توجد نظري صراعية واحدة بل توجد عدة نظريات صراعية على جانب كبير من الأهمية و الفاعلية"².

نجد أيضاً أنه "يميل علماء الاجتماع الذين يطبقون نظريات الصراع إلى التأكيد على أهمية البنى في المجتمع مثلما يفعل الوظيفيون كما أنهم يطرحون "نموذجاً" نظرياً شاملاً لتفسير عمل المجتمع. غير أن أصحاب النظريات الصراعية يرفضون تأكيد الوظيفيين على الإجماع و يبرزون بدلاً عن ذلك أهمية الخلاف والنزاع داخل المجتمع، ويركزون بذلك على قضايا السلطة والتفاوت والنضال. ويميل هؤلاء إلى أن المجتمع يتألف من مجموعات متميزة تسعى إلى تحقيق أهدافها الخاصة ووجود هذه المصالح

¹ - د. مادلين غراويتز، ترجمة مناهج العلوم الاجتماعية: منطق البحث في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للتعريب و الترجمة و التأليف و النشر، دمشق، ط1، 1993، ص: 12.

² - إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015، ص: 127.

المنفصلة يعني احتمال قيام الصراع بين هذه الجماعات يظل قائما على الدوام، وأن بعضها قد ينتفع أكثر من غيره من استمرار الخلاف"¹.

وكوننا ركزنا في تحليلنا لمتغير الصراع على مؤشرين في فرضياتنا وهما غموض الدور وثقافة أفراد مؤسسة البحث فقد حاولنا دعم الدراسة الحالية بنظريات أخرى تساعدنا في التحليل من بينها نظرية الدور التي تعتبر من النظريات الحديثة التي ظهرت في بداية القرن العشرين وتتعلق من فكرة أن المجتمع كتلة متفاعلة من الأفراد الذين يتمتعون بأدوار يمارسونها مما يجعل الأفراد يتوقعون تصرفات بعضهم البعض وتقييمها مما قد يزيد في فعالية أدائهم.

ومن هذا يمكننا القول أن النظرية المتبعة في بحثنا هي نظرية الصراع مدعمن تحليلنا بالنظرية الحديثة وهي نظرية الدور.

7. الدراسات السابقة:

إن إدراج عنصر الدراسات السابقة يعد أمرا لا بد منه في البحوث الاجتماعية وترجع أهمية ذلك لعدة عناصر من أهمها :

"- مراجعة الإنتاج الفكري السابق حول موضوع بالوقوف على ما قام به الباحثون السابقون من الدراسات والمقارنات التي اتبعوها.

- تلاقي الصعوبات التي تعرض لها الباحثون السابقون و تجنب أخطائهم.

- تقادي التكرار في البحوث"².

ومن هذا وقع اختيارنا على الدراسات السابقة التالية:

¹- أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط 1، أكتوبر 2005، ص: 75.

²- بكاي ميلود، و آخرون، دليل إعداد الرسائل و المذكرات لطلبة LMD، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014/2013، ط1، ص: 22.

الدراسات المتعلقة بالصراع التنظيمي:

الدراسة الأولى:¹ وهي للباحث ناصر قاسمي تحت عنوان: الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري- دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر- رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004، تحت إشراف الدكتور: مصطفى بوتقنوش، وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن عوامل الصراع في تنظيم إداري جزائري وفي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري ودرجة إسهام بعض العوامل في هذه الظاهرة والتي منها الاشتراك في الخصائص الشخصية لأعضاء التنظيم، وكذلك البحث في علاقة مختلف المصالح بين أعضاء التنظيم والتي يوفرها التنظيم في إثارة الصراع بين الأفراد والجماعات

تساؤل إشكالية البحث: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري، وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟ الذي هو الجماعات المحلية لولاية الجزائر.

فرضيات الدراسة:

- 1- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.
- 2- كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.
- 3- كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

¹- ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري : دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2005/2004.

العينة والمنهج وأدوات الدراسة:

تمت دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر على غرار الولايات الأخرى حسب الباحث لوجود زملاء يمكن الاستعانة بهم لتجاوز رفض الإدارة لموضوع الدراسة، وكذلك لوجود موظفين من مختلف الولايات وهذا ما يساعد على اختبار الفرضية الثالثة خاصة، وبلغ عدد العينة 96 مبحوثا، كما استعمل تقنية المقابلة وكانت خاصة بحدوث صراع جماعي محتمل، واستعمل أداة الاستمارة التي احتوت على 48 سؤالا ما بين سؤال مفتوح، وسؤال مغلق، وسؤال مفتوح ومغلق في آن واحد.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج:

- " كلما كانت العصب التنظيمية هي عصبيات ولاء للإدارة المسؤول المباشر ازداد حصوله على الامتيازات والمصالح المستهدفة وتدعيم مركزها داخل التنظيم.
- كلما كانت العصب التنظيمية تضم إطارات عليا ذات مراكز مسؤولية هامة أعطى ذلك قوة ومكانة هامة وهيبة داخل التنظيم، وازداد احتمال تفوقها على أطراف الصراع الأخرى.
- كلما ازداد الشعور بالخطر داخل التنظيم ازداد البحث عن أشخاص ذوى نفوذ و مراكز عليا من داخل و من خارج التنظيم للدفاع عن الذات و عن المصالح الخاصة.
- كلما ازدادت الحاجة إلى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من داخل و من خارج التنظيم من اجل الحصول عليها.
- كلما استعانت أطراف الصراع بأشخاص و جماعات ذات نفوذ من داخل و من خارج التنظيم ازداد تحفظ وتخوف وتراجع الأطراف المتصارعة الأخرى.
- كلما ازداد توسع الصراع المحول أدى ذلك الى تأثير فعالية التسيير"¹.

¹ - ناصر قاسمي، الصراع داخل المنظمة و فعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2012، ص: 479-480.

الدراسة الثانية:

هي للباحث عنتر صالح تحت عنوان: الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل أطروحة دكتوراه العلوم تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2، 2018/2017، تحت إشراف: د. بلقاسم نويصر، وقد هدفت الدراسة إلى:¹

- معرفة العوامل الثقافية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة ميدان البحث.
- معرفة العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل موقف الصراع التنظيمي في المؤسسة ميدان البحث.
- معرفة الأساليب التي يستخدمها الإداريون في إدارة موقف الصراع التنظيمي الذي يحدث بينهم.

تساؤل إشكالية البحث:

- إلى أي حد أسهمت العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية؟ وما هي أساليب إدارته؟
- وهذا التساؤل مشتق من تساؤل عام يستمد افتراضاته من نظرية التشكيل وهو: هل تشكل السياقات الثقافية موقف الصراع مثل ما يشكل الموقف هذه السياقات في الوقت نفسه؟.

فرضيات الدراسة:

- تساهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية، ويستخدم الإداريون أساليب متعددة في إدارته حسب الأهمية.

¹ - عنتر صالح، الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية، أطروحة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة المارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2018/2017.

- تساهم العوامل الثقافية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية ميدان البحث.
 - تساهم العوامل السياسية في تشكيل موقف الصراع التنظيمي بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية.
 - يستخدم الإداريون أساليب متعددة في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم.
- العينة والمنهج وأدوات الدراسة:** لم يعتمد الباحث في دراسته على العينة بل اخذ جميع أفراد المؤسسة وبهذا فهو قام بمسح شامل، واعتمد على المنهج الوصفي، كذلك نجد تنوع في استعماله لأساليب الدراسة فقد اعتمد على الاستمارة وعلى الملاحظة بدون مشاركة، وكان عدد المبحوثين 76 مبحوثا مقسمين على ثلاث مؤسسات إستشفائية وهي المؤسسة الإستشفائية المتخصصة برأس الماء والمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بعين ولمان، أما المؤسسة الثالثة فهي المركز الإستشفائي الجامعي سعادنة عبد النور، وجميع هذه المؤسسات بولاية سطيف.

نتائج الدراسة:

- أن ثقافة المؤسسة بأبعادها التنظيمية والسلوكية والسيمائية تساهم إلى حد ما في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين في المؤسسة الإستشفائية.
- بخصوص الأبعاد التنظيمية و السلوكية نجد بعد التنظيم يساهم في تشكيل الموقف ب: (تداخل في الاختصاصات، ضغوط العمل، نقص التنسيق، غموض في المسؤولية غياب الاستقلالية في العمل) ويساهم بعد سوء التسيير والبعد السلوكي إلى حد ما في تشكيله.
- ومن الأبعاد السيمائية التي تساهم إلى حد ما في تشكيل الموقف هي: البعد الإداري، وبعد غموض الإجراءات الإعلامية، والمعاني والدلالات.
- أن أبعاد القيم الثقافية التي تساهم هي الأبوية والعصبية وإلى حد ما بعد اختلاف القيم.

- أن العوامل السياسية التي تساهم في تشكيل الموقف هي بعد التسييس التنظيمي وبعد الشفافية والمساءلة، والى حد ما بعد السلطة.
- تسهم العوامل الثقافية والسياسية في تشكيل موقف الصراع بين الإداريين.
- إن الإداريين يستخدمون كل الأساليب في إدارة موقف الصراع الذي يحدث بينهم وهي مرتبة حسب الأهمية كالاتي: أسلوب التسوية، التعاون، التجنب، القوة، وأخيرا أسلوب التنازل.

الدراسة الثالثة:¹ من إعداد الباحثة: زرفاوي أمال تحت عنوان: اثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة - مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كانت تحت إشراف د. العقبى الأزهر، السنة الجامعية: 2013 / 2014. و قد هدفت الدراسة الى:

1. تقييم مستوى الرضا الوظيفي للعاملين داخل المنظمة.
2. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة.
3. إلقاء الضوء على أسباب الصراع بين العاملين داخل المؤسسة.
4. تحليل العلاقة التي تربط بين الصراع التنظيمي (الإشراف، الاتصال، الفروق الوظيفية، الفروق الثقافية) ومستوى الرضا الوظيفي.

تساؤل إشكالية البحث: إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين؟

فرضيات البحث: يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يتأثر الرضا الوظيفي للعاملين بحالات الصراع السائدة داخل التنظيم.

¹ - زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة -، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 / 2015.

- عدم إشراك الرئيس لمروسيه في عملية اتخاذ القرارات يؤثر سلبا على رضا العاملين عن الوظيفة.

- عدم مرونة الاتصال غالبا ما يتسبب في انخفاض مستوى أداء العمال داخل المؤسسة
- كلما زادت الفروق الوظيفية داخل المؤسسة زادت ظاهرة التغيب عن العمل.
- الفروق الثقافية في العمل عادة ما تؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية.

العينة والمنهج وأدوات الدراسة: اعتمدت الباحثة على العينة القصدية، واستعملت من الأدوات الاستمارة وكان عدد أسئلتها 43 سؤال، كما استعملت المقابلة وأيضا تقنية الملاحظة المباشرة للمبحوثين الذين كان عددهم 82 مبحوثا.

وقد اعتمدت كما ذكرت في مذكرتها (الصفحة: 120) على المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة: لخصتها الباحثة في قولها أن: "العلاقات الحسنة بين الرئيس والمرووس والمبنية على الاحترام والتقدير، ووضع المشرف مساحة للعامل للتعبير عن رأيه في تسيير العمل، و وضوح خطوط الاتصال وتفهم العاملين لثقافات بعضهم البعض واحترام ذوي المراكز الوظيفية العالية يساعد على تحقيق الرضا، حيث يصبح العامل يحس بالانتماء والولاء للمؤسسة". كما تم إثبات صدق جميع الفرضيات السابقة.

الدراسة المتعلقة بالأداء الوظيفي:¹ وهي من إعداد الباحث ناصر بن حمود تحت عنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية بملبنة نوميديا - قسنطينة-)، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، 2016 / 2017، كانت تحت إشراف د. مصطفى عوفي. وهدفت الدراسة إلى:

¹- ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية بملبنة نوميديا - قسنطينة-، رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، 2016 / 2017،

- تحديد أهم الخصائص ومميزات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الجزائرية على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن يتمتع بثقافة ايجابية تعكس حب العمل وروح الجماعة.
- معرفة أبعاد كل من الثقافة التنظيمية وأداء الموارد البشرية ومحاولة التعرف على العلاقة الترابطية بينهما.
- التعرف على العوامل المساعدة في ترسيخ ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمات الجزائرية والتي تعمل على رفع مستويات أداء مواردها البشرية.
- تقديم توضيحات قوية تعمل على دعم القدرات التنافسية للمنظمات الجزائرية.

تساؤل إشكالية الدراسة:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية وهل تؤثر في أداء الموارد البشرية؟
- ما هي الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟
- ما هي سمات الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة الجزائرية ؟
- ما هي مستويات الأداء لدى الموارد البشرية بالمنظمة الجزائرية ؟

فرضيات الدراسة:

- تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية وتؤثر في أداء الموارد البشرية سلبا.
- تسود الثقافة التنظيمية الهرمية داخل المنظمة الجزائرية.
- تتسم الثقافة السائدة داخل المنظمة الجزائرية بالضعف، الرسمية والمحافظة على الإجراءات القانونية.
- تعرف المنظمة موضوع البحث مستويات متوسطة من الأداء.
- تربط الثقافة التنظيمية السائدة علاقة قوية وعكسية بأداء الموارد البشرية.

العينة والمنهج وأدوات الدراسة: اختار الباحث عينة عشوائية واتبع المنهج الوصفي في دراسته كما انه استعان في بحثه بأدوات متعددة منها الاستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات الخاصة بمؤسسة البحث، واستعملت على وحدة نوميديا للحليب ومشتقاته حيث كان عدد المبحوثين 61 مبحوثا.

نتائج الدراسة: من أهمها:

- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، وبالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن المنظمة تسودها الثقافة الهرمية.
- الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة موضوع البحث هي ثقافة السوق، وبالتالي عدم ثبوت صدق الفرضية الأولى التي مفادها أن المنظمة تسودها الثقافة الهرمية.
- أهم سمات الثقافة التنظيمية السائدة هي القوة وعدم وجود ثقافات فرعية معارضة، ومنه عدم ثبوت صدق الفرضية الثانية.
- مستوى الأداء لدى موارد المنظمة البشرية جيد، ومنه نستنتج كذلك عدم صدق الفرضية الثالثة التي تشير إلى مستويات متوسطة من الأداء.
- علاقة الثقافة التنظيمية بمستوى أداء الموارد البشرية علاقة قوية وطردية، وبالتالي نلاحظ عدم صدق الفرضية الأخيرة التي تشير إلى علاقة طردية بدل العكسية التي أشارت إليها الفرضية.
- تأكيد سيادة ثقافة السوق لدى موارد المنظمة البشرية وتأثيرها على مستويات أداءهم إيجابيا وبصورة قوية بلغ معامل الارتباط بينهما (ثقافة السوق ومستوى الأداء) (0.630) عند مستوى الدلالة (0.01).

الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي و الأداء معا:

من الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي مع أداء العاملين نجد :

دراسة للباحثة : ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، بعنوان: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017، تحت إشراف الدكتوران: د. وفيق حلمي الأغا، ود. نبيل عبد اللوح. وهدفت الدراسة إلى التعرف على اثر استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.¹

تساؤل إشكالية البحث: ما أثر تطبيق إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي على مستوى الأداء الوظيفي داخل المنظمات الأهلية الفلسطينية في محافظات قطاع غزة لدى العاملين في هذه المنظمات؟.

فرضية الدراسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

العينة والمنهج وأدوات الدراسة: تذكر الباحثة أنها اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي. ولتحقيق أغراض الدراسة تم تصميم استبانة كأداة للدراسة مكونة من (67) فقرة موزعة على متغيري الدراسة. استخدمت الباحثة العينة العشوائية الطبقية، وقد تمثل

¹ - ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2017.

مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة والبالغ عددهم (4481) مفردة، تم توزيع (380) كعينة، حيث تم استرداد (371) استبانة.

نتائج الدراسة:

- أن هناك تنوعاً واضحاً في استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن بلغ (58,63 %).
- أن أكثر إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي استخداماً من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة هي إستراتيجية التعاون وبدرجة مرتفعة بلغت (97,76 %).
- جاء ترتيب استخدام إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي من قبل إدارة المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة تنازلياً: (التعاون، التسوية (الحل الوسط)، (التنازل (المجاملة)، (السيطرة، التجنب).
- وجود مستوى عالٍ للأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، وبوزن نسبي (79.51 %).
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.
- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التعاون على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة.

فائدة الدراسة السابقة وعلاقتها ببحثنا:

بعد اطلاعنا على مضمون الدراسات السابقة لموضوع الصراع، وجدنا أن أغليبتها تتمحور حول البحث عن أسباب الصراع التنظيمي وعن إستراتيجيات تسييره داخل المنظمات، وهذا ما ساعدنا في الاطلاع أكثر عن أبعاد ومؤشرات متغيرنا المستقل ألا وهو الصراع التنظيمي، أما بالنسبة للدراسة الوحيدة التي تطرقنا لنا حول المتغير التابع ألا

وهو الأداء الوظيفي رغم كثرة الموضوعات التي تناولت هذا المتغير، ولذلك كون أن هذه الدراسة كانت كافية بالنسبة لنا لأنها تناولت احد أهم مؤشرات فرضيتنا وهو الثقافة التنظيمية، كذلك كي لا نتجاوز عدد الصفات المسموح لنا به في رسالتنا.

أما دراسة الباحثة ميسون إسماعيل التي جمعت بين الصراع والأداء الوظيفي والتي هدفت إلى البحث عن اثر الصراع على الأداء الوظيفي للعاملين، وهذا ما ساعدنا في الربط بين أبعاد الصراع ومحكمات الأداء الوظيفي.

وتختلف دراستنا عما ذكرنا من الدراسات السابقة في مؤشرات فروض الدراسة الحالية والمتمثلة غموض الدور والخلفيات الثقافية لأفراد المنظمة، وكذلك في ميدان البحث والذي اخترناه أن يكون مؤسسة خدماتية ووقع اختيارنا على مديرية التجارة بالجلفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

تمهيد:

إنّ موضوع الصراع التنظيمي واسع ومتشعب لذا نال حظاً وافراً من الدراسات، ولكون الدراسات السابقة أكدت نتائجها أن الصراع له تأثير على أداء العاملين سواء كان ايجابياً أو سلبياً، وكون أن الأداء في المنظمات يرتبط بكفاءة أفرادها أو مدى فعاليتهم، لهذا سنحاول في هذا الفصل تعميق الفهم أكثر

في ماهية الصراع التنظيمي والأداء الوظيفي، وكذلك محاولة فهم وربط سوسولوجيا الصراع وفعالية الأداء داخل المنظمة

أولاً: الصراع التنظيمي

1- أسباب الصراع التنظيمي ومراحله

1-1- مظاهر وأسباب الصراع التنظيمي:

1-1-1- مظاهر الصراع : الصراع فكرة مشابهة جداً لفكرة الحياة لان كلاهما لا يعرف السكون والثبات بل كلاهما متجدد و متغير باستمرار، وهذا التغير راجع للعوامل التي تخلق الصراع في مظهر جديد، لذا فمظاهر يمكن تقسيمها إلى ثلاثة مظاهر وهي:

أ. الصراع الخفي : ويكون باستعمال طرق غير مباشرة مثل رموز الاتصال أو المعاني غير المباشرة أو المنافسة الشديدة أو محاولة إبراز عيوب الطرف الآخر، لذا يمكن أن نطلق عليه اسم الصراع السيميائي كون أنّ السيميائية هي : " دراسة الإشارات" ¹، والصراع الخفي جله إشارات تبرز الصراع بطريقة غير مباشرة.

ب. الصراع المؤجل أو المحول: و يظهر من خلال جملة من السلوكيات السلبية، سعياً لإشعار آخر أو إلحاق ضرر مادي أو معنوي بين أطراف الصراع مثلاً كثرة التغيب والتأخر المتكرر عن العمل، أو تعطيل المهام أو الإنتاج أو الآلات أو افتعال حالات مرضية او التسبب في العمل وتضييع الوقت.

¹ - د. دانيال تشاندلز، أسس السيميائية، ترجمة: طلال هبة، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، أكتوبر 2008، ص:

ج. الصراع الظاهر أو الجلي: وهو الصراع المباشر الذي يظهر للملأ كالإضراب مثلا، واستعمال العنف.....

1-1-2- أسباب الصراع التنظيمي: مما سبق نرى أن الصراع يحدث لأسباب وظروف معينة، حيث يقترح كل من Hodge & Anthony الأسباب التالية للصراع:¹

- ❖ التعارض أو التغير في الأدوار.
 - ❖ التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة. فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - ❖ التغير في المركز أو الوضع.
 - ❖ حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل. و يقع ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
 - ❖ التنافس على الموارد.
 - ❖ الاختلاف في الثقافة. فالأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات.
- "و يميز الباحثان Katz & Kahn بين الأسباب العقلانية للصراع، والأسباب غير العقلانية له. فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:
- أ- الصراع الوظيفي. وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو الأفراد وغيرها.
- ب- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الأداء.
- ت- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 364.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع¹.

أما محمد قاسم القريوتي فقد قسم الأسباب إلى قسمين:

(1) أسباب تنظيمية و تضم:

✓ نمط اتخاذ القرارات بالمشاركة.

✓ عدم وجود تقنين واضح للأدوار والمهام.

✓ تفاوت المعايير المتبعة لتقييم الأداء وتحديد الكفاءات.

✓ تعدد المستويات الإدارية

✓ ترابط أو استقلال المهام بين الوحدات الإدارية والعاملين فيها.

✓ محدودية الموارد.

(2) الأسباب الشخصية للصراعات:

✓ نمط و طبيعة بعض الشخصيات.

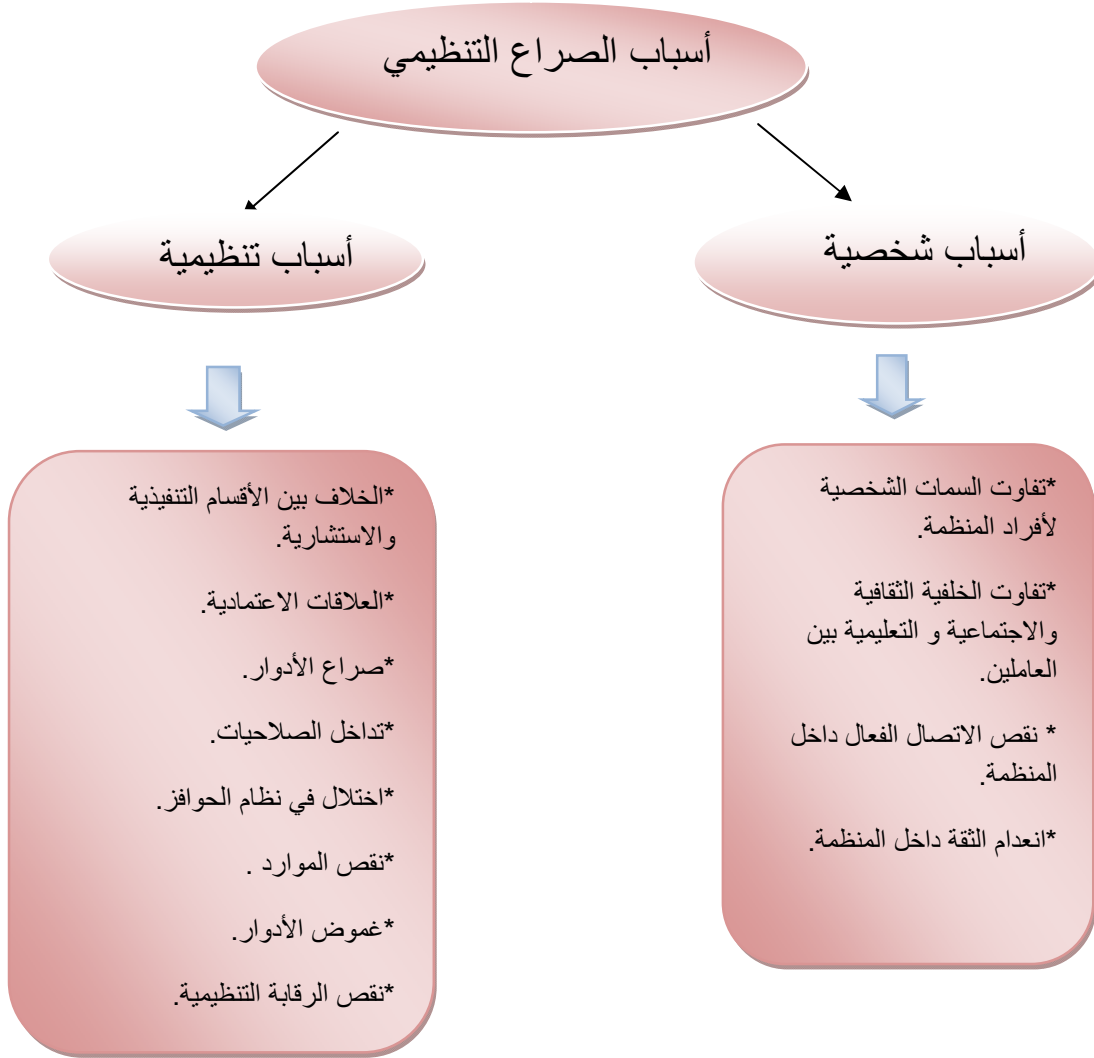
✓ تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين.

✓ عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة.

ومن هذا يمكن إجمال أسباب حدوث الصراع في المخطط المفهومي التالي:

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

الشكل (02): مخطط مفهومي يوضح أسباب الصراع التنظيمي.



المصدر: من إعداد الطالبتين

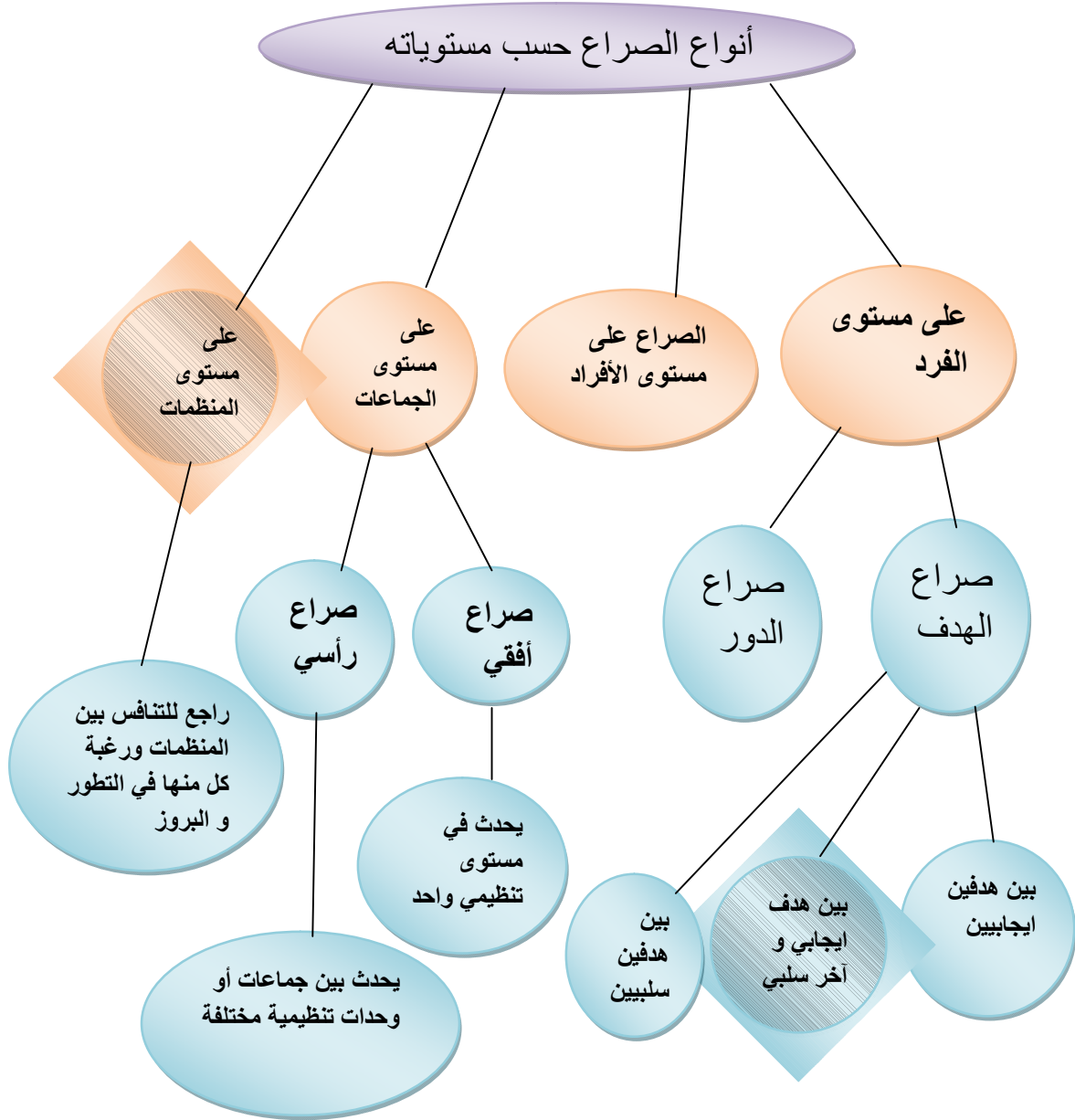
1-2- أنواع الصراع التنظيمي:

«حدد "هودج" و "أنتوني" الأنماط التالية للصراع:

- **الصراع الذاتي:** وهو الصراع الذي يحدث داخل الفرد بسبب إحباط يلحق به، أو بسبب تعارض أهدافه وأدواره أو بسبب مشكلات تواجهه في العمل.
 - **الصراع المنظمي أو المؤسسي:** ويشتمل هذا النمط على عدة مستويات من الصراع، منه صراع الأفراد وصراع الجماعات (مثلا بين جماعة مؤيدة وجماعة معارضة)، وصراع ثالث يمكن أن يحدث بين الوحدات الإدارية (مثلا قسم التخطيط مع قسم التنفيذ).
 - **الصراع بين المؤسسات:** وهو الذي يدور بين مؤسسات متشابهة الأهداف إجمالاً، ولكنها تتزود من ذات المصدر»¹.
- وهناك من قسم أنواع الصراع حسب مستوياته، يمكن تلخيصها في المخطط المفهومي التالي:

¹ - أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص: 134.

الشكل (03): مخطط مفهومي يوضح أنواع الصراع حسب مستوياته.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاستعانة بكتاب د. محمود سلمان العميان، 2005، ص:

من 367 إلى 374.

كما نجد كذلك من صنف أنواع الصراع حسب التنظيم إلى:

- **الصراع المنظم:** أي الصراع المخطط له للتعبير عن الأفعال تضامنيا مثل استعمال الإضراب من طرف النقابات العمالية.
- **الصراع غير المنظم:** وهو الذي تستعمل فيه وسائل فردية للتعبير عنه مثل الشكاوى والتأخر.

ويقسم " كروز الصراع لعدة أنواع فهناك الواقعي، وغير الواقعي، والداخلي، والخارجي " ¹. الصراع الداخلي في نظره له علاقة بالقيم و الأهداف و المصالح الأساسية لجماعة، أما الصراع الخارجي فيكون بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي، أما الصراع الواقعي فهو صراع ناتج عن الحرمان والمطالب الاجتماعية للأفراد، أما الصراع غير الواقعي فيكون من أجل تخفيف وإزالة الضغوط التي تكون على الأقل عند أحد الأطراف المتنازعة.

وهناك أيضا من يقسم الصراع على حسب نتائجه إلى:

- صراع إيجابي: وهو الصراع الذي يؤدي إلى تطوير وتعزيز الأداء، وخلق ابتكارات جديدة في المنظمة.
- صراع سلبي: وهو الذي يترتب عليه إحداث أضرار للمنظمة أو إعاقتها عن تحقيق أهدافها.

3-1- خصائص الصراع: يمتاز الصراع بجملة من الخصائص نلخصها في النقاط التالية:

- ✓ يمتاز بوجود أهداف غير متكافئة لدى أطرافه
- ✓ يمتاز بالتوتر مما قد يؤدي إلى نشاط عدواني بين أطرافه.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 119، 120.

✓ كلما طالت فترة الصراع كلما زادت أعباء و تكاليف ذلك على الأطراف المعنية مما قد يرغمهم إلى ضرورة إيجاد حل له سواء كان سلمياً أو عن طريق استعمال القوة.
✓ وجود طرفين أو أكثر متنازعة.

✓ الصراع عملية مؤقتة مهما تأزمت، فهي في أي لحظة قد تؤدي بأطرافها للهدنة أو التنازل أو التعاون .

ومنه مهما يكن نوع الصراع أو مستواه وبأي مظهر كان فإنه الغرض منه تحقيق أهداف معينة قد تخدم مصلحة البعض من الاطراف، فهو عملية هادفة تمتاز بالتوتر و تؤدي لنتائج معينة، إما سلبية أو ايجابية، و هذا ما سنوضحه في العنصر التالي.

4-1- آثار الصراع

تنقسم إلى قسمين:

• **آثار ايجابية:** وهي تعود بالنفع على الفرد والمنظمة من بينها :

✓ يؤدي الصراع إلى حدوث تغيير في الوضع القائم في المنظمة، وذلك باستغلال الخلافات في الجو التنافسي يحقق الفائدة للمنظمة.

✓ يؤدي الصراع إلى ظهور مواهب ابتكاريه عندما يلجأ أطراف الصراع إلى بحث الإستراتيجيات، التي تكفل حل الصراع وهذا ينمي قدرة الأفراد ومواهبهم لمواجهة المواقف الصعبة.

✓ من الممكن أن نستفيد من حلّ الصراعات القائمة، بتكوين مجموعة من المعلومات نستطيع الرجوع إليها مستقبلاً.

✓ قد يؤدي الصراع إلى نشوء حالة من التعاون والانسجام بين أفراد المنظمة، حيث يتعرف كل فرد على الآخر بشكل أقوى أثناء فترة الصراع، وقد يؤدي هذا التعارف والتعاون إلى دمج ثقافة الأفراد المختلفة مما يخلق لنا ثقافة جديدة تتماشى مع فائدة وقيم المنظمة.

✓ قد يعمل الصراع كأداة رقابية فعالة تعزز من مستوى الحس بالمسؤولية وتحسين مستوى الأداء.

• **آثار سلبية:** وهي تعود بالضرر على أفراد المنظمة والمنظمة في حد ذاتها، منها:

✓ يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمية للأفراد.

✓ قد يؤدي إلى انخفاض الأداء بسبب الخلاف القائم.

✓ قد يؤدي انخفاض الروح المعنوية لأطراف النزاع.

✓ يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال نتيجة لمحاولة إدارته أو حله.

✓ قد يؤدي إلى تقديم المصالح الشخصية على حساب المصلحة العامة.

✓ قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين العاملين.

✓ قد يؤدي إلى سلوكيات عدوانية مثل الشجار أو تحطيم الممتلكات.

✓ قد يؤدي إلى ضعف الاتصال بين أطراف النزاع .

ومن كل هذا فإنه إن اشتد الصراع فهذا قد يؤدي إلى تقسيم الجماعات وأفراد المؤسسة مما قد يؤدي إلى عدم استمرارية المؤسسة.

2- آليات الصراع التنظيمي:

تبين لنا مما سبق أن وجود الصراع في المؤسسة ظاهرة طبيعية لها آثار إما ايجابية أو سلبية، ولهذا على أطراف الصراع أن يدركوا وجوده وأن يتعاملوا وفق ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة أو الجماعة، و ذلك إما بحله أو بإثارته أو منعه.

ومن هذا يمكننا القول للصراع أربع آليات وهي: إدارة الصراع، منع الصراع، إثارة الصراع، حل الصراع، وسنتناول كل آلية على حده.

2-1- إدارة الصراع:

« قام "بليك" و "موتون" بتحديد خمسة أساليب لإدارة الصراع بين الأفراد على الشبكة الإدارية لها بعدان: الاهتمام بالأفراد داخل المنظمة والاهتمام بالإنتاج، وجعلا لكل من هذين البعدين إحداثيا يمتد من صفر إلى تسعة، وقد ركز الباحثان على النقاط الواقعة على زوايا الشبكة، وكذلك النقطة الواقعة في الوسط وبالتالي حددا الأساليب الخمسة التالية لإدارة الصراع وهي: التجنب والإجبار والحل الوسط والتهدئة والمواجهة»¹.

كذلك يمكن تصنيف إدارة الصراع التنظيمي إلى ثلاث مجموعات حسب ما ذكره (العميان، 2005، ص: 382-383-384) وهي:

أولاً: الأهداف المشتركة وإدارة الصراع التنظيمي:

يعد تعارض الأهداف من المصادر الرئيسية لنشوء الصراع، ومن طرق إدارة الصراع إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة وإيجاد أهداف تتفق عليها أطراف الصراع و فتح قنوات الاتصال بينهم، ويمكن استخدام نظام الحوافز الفرعية كمكافأة الأنشطة التي تساهم في نجاح أهداف التنظيم الكلي، و ليس الأهداف الفرعية داخل هذا النظام.

ثانياً: الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي :

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

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

2- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات، وجعلها معتمدة على نفسها، لأن فرص حدوث الصراع تتزايد بين المجموعات الاعتمادية المتبادلة بينها.

¹- واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و إدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص: 51.

3- تبادل الموظفين، حيث أن انتقال الموظفين من وحدة إلى أخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة.

4- إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات وأقسام المنظمة.

ثالثاً: الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

استعرض Hodage & Anthony الطرق التالية لحل الصراع:

▪ استخدام القوة والسلطة أو كليهما لحسم الصراع. وهذا الأسلوب يكبت الصراع لذا فإنه مشكوك في فعاليته.

▪ تلطيف أو تسكين الصراع عن طريق موازنة أطراف الصراع بغية تهدئتهم.

▪ التجنب والانسحاب.

▪ التوفيق بين أطراف الصراع.

▪ المجابهة وهنا يتم معالجة الصراع مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع وتحليلها. ¹.

أما واصل جميل فقد ذكر في كتابه "المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية" أنه يتطلب تشخيص الصراع والتدخل فيه المحافظة على قدر معتدل من الصراع و لمساعدة أعضاء التنظيم على تعلم أساليب مختلفة للتعامل مع الأوضاع المتأزمة.

وقدم خمسة أساليب لإدارة الصراع وهي:

❖ **الدمج:** ويستلزم ذلك تبادل المعلومات وتفحص الخلافات للتوصل إلى حل يرضي الطرفين.

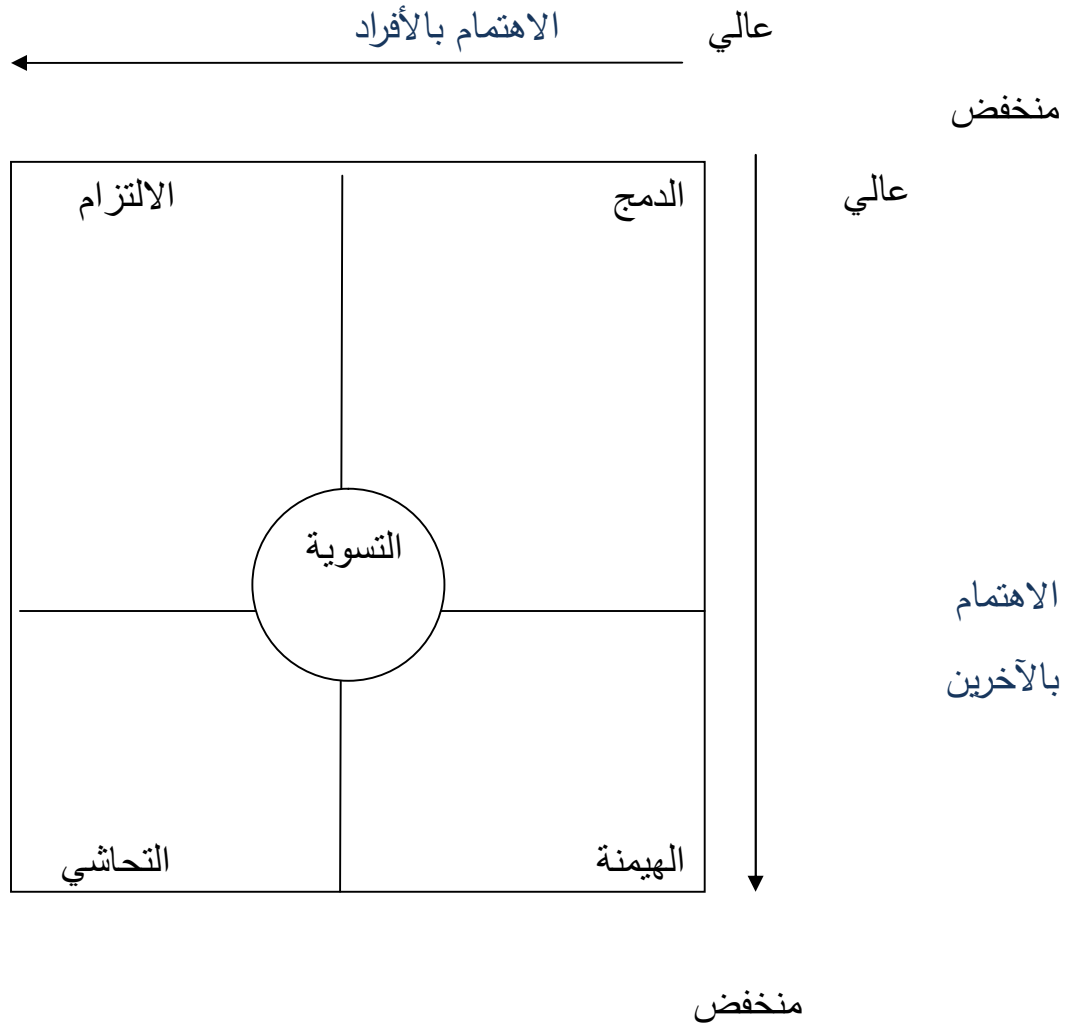
❖ **الالتزام:** و يحاول هذا الأسلوب التقليل من أهمية الخلافات والتأكيد على القواسم المشتركة لإرضاء اهتمامات الطرف الآخر.

❖ **الهيمنة:** وهب إهمال الشخص حاجات الآخرين لتحقيق حاجاته.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 382 - 383 - 384.

❖ **التحاشي:** الانسحاب أو التجنب من الوضع الذي يشكل تهديدا وقد يأخذ شكل التأجيل.

❖ **التسوية:** وهذا الأسلوب هو أسلوب وسيط بالاهتمام بالذات والآخرين حيث يتنازل كلا الطرفين من أجل التوصل إلى قرار مشترك.¹
ووضح لنا هذه الفكرة في النموذج التالي:



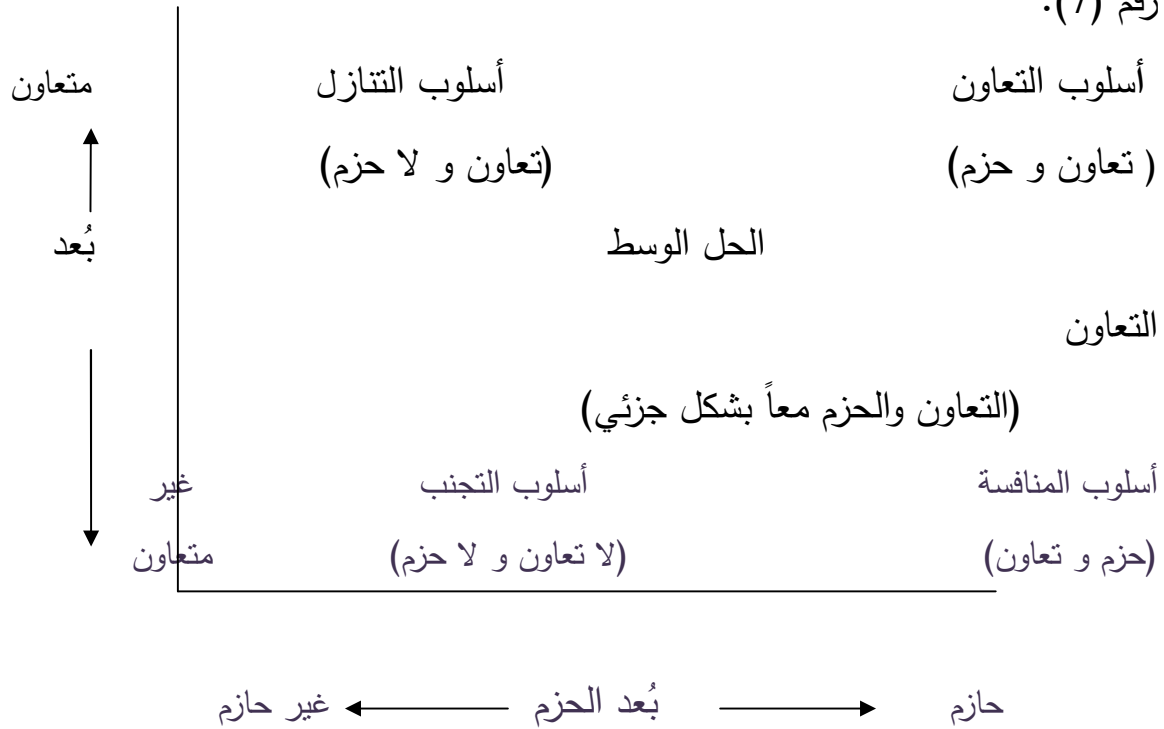
الشكل (04): نموذج رحيم لحل الصراع.²

¹ - واصل جميل المومني، مرجع سابق، ص: 51.

² - واصل جميل المومني، ص: 5.

أما ثوماس وكلمان فقد اقترحا نموذجا بخمسة أبعاد يساعد في تشخيص الصراع:
 للبعد التعاون: ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون، ويحدد هذا البعد
 الدرجة التي يصلها الفرد في إشباع حاجات الطرف الآخر.
 للبعد الحزم: ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم، ويحدد هذا البعد الدرجة التي
 يصل إليها الفرد في إشباع حاجاته.¹

وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع كما هو موضح في الشكل
 رقم (7):



الشكل (05): نموذج ثوماس وكلمان.²

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 385.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 385.

ومما سبق يمكننا القول أن الإدارة الفعالة للصراع التي يمكن أن تتم من خلال التعامل مع الصراع على أنه مشكلة متوقعة، تتطلب حلا تسوده روح التشارك والالتزام، فإنه يمكن أن يؤدي إلى نتائج إيجابية، وأن إدارة الصراع بطريقة غير صحيحة كأن يلجأ الإداري منذ البداية إلى المعاقبة الصارمة، يمكن يزيد من حدة الصراع ويؤثر تأثيرا سلبيا على الأفراد و فعالية أدائهم وهياكل المنظمة ويخل في تحقيق أهدافها.

2-2- منع الصراع:

إنّ الإدارة بحاجة إلى أن تعرف أن هناك بعض الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب الصراع، أو منعه و يمكن الإشارة إليها بإيجاز:

- الفصل الهيكلي: ويتم هذا بفصل الإدارات المتصارعة إذا لم يكن بينهما عمل مشترك.
- توفير المهام المستقلة والمستقرة: أي تحديد الصلاحيات وتوضيح الأدوار بصورة أوضح، فكلما كانت الواجبات واضحة ومحددة ومستقرة كلما كانت الصراعات حولها أقل.
- زيادة الموارد: فالصراع غالبا يحدث بسبب ندرة الموارد.
- المشاركة في حل الصعاب : فمشاركة الأفراد بمختلف مستوياتهم التنظيمية في حل الصراع و اتخاذ القرار يقلل من احتمال حدوث الصراع .

2-3- إثارة الصراع:

يرى محمد قاسم القريوتي في كتابه "نظرية المنظمة والتنظيم" أن هناك ثلاث طرق لإثارة الصراع الايجابي للاستفادة منه وهي:

- ❖ "زيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية، وخلق تنافس فيما بينها عن طريق مكافأة الانجاز.
- ❖ تعيين موظفين بخلفيات وخبرات وقيم مختلفة. إذ يشكل ذلك أيضا وسيلة لاستثارة التنافس وتغيير أنماط العمل.

❖ تمرير بعض الرسائل الغامضة، أو الإشاعات حول إمكانية إلغاء بعض الوحدات أو الاستغناء عن بعض الموظفين غير الأكفاء. إن من شأن ذلك استثارة ايجابية للصراع، ووسيلة لتحسين الأداء لتبرير ضرورة البقاء، وإثبات الفعالية و الأهمية.¹

لذا فإن من أهم أساليب إثارة الصراع هو إيجاد المواقف التنافسية من خلال الحوافز ومحاولة إزالة الطرق التقليدية في تنفيذ المهام وإعادة تصميم الوظائف بحيث تكون متصلة بعضو تؤلف اعتمادية في المهام، كذلك توظيف موظفين ذوي خلفيات ثقافية مختلفة وذوي خبرات في العمل قد يكون حافز لإظهار مهارات أطراف الصراع، وكل هذا يجعل الصراع ايجابيا ويزيد من استمرارية المنظمة وتحسين أدائها.

3- نظريات ونماذج تحليل ديناميكية الصراع:

3-1- المسار الماركسي لعلاقة الصراع:

يعتبر العالم الألماني كارل ماركس من أوائل من تحدثت حول هذه ظاهرة الصراع و ذلك من خلال مؤلفاته و كتبه، فقد اهتم بتحليل العلاقة بين ظروف الحياة لأفراد المنظمة وبين الطبقة الحاكمة في المجتمع، حيث يرى بأن تاريخ البشرية هو تاريخ الصراع الطبقي الاجتماعي بين طبقتين متخاصمتين و تكون إحداهما مستغلة و الأخرى مُستغلة، و بهذا فإنه يرى بأن السبب الرئيسي في ظهور الصراع الجانب المادي و ذلك لعدم وجود العدالة في توزيع الأرباح، لذا فإن الصراع حاجة حتمية.

" وقد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي، علاقته السببية في

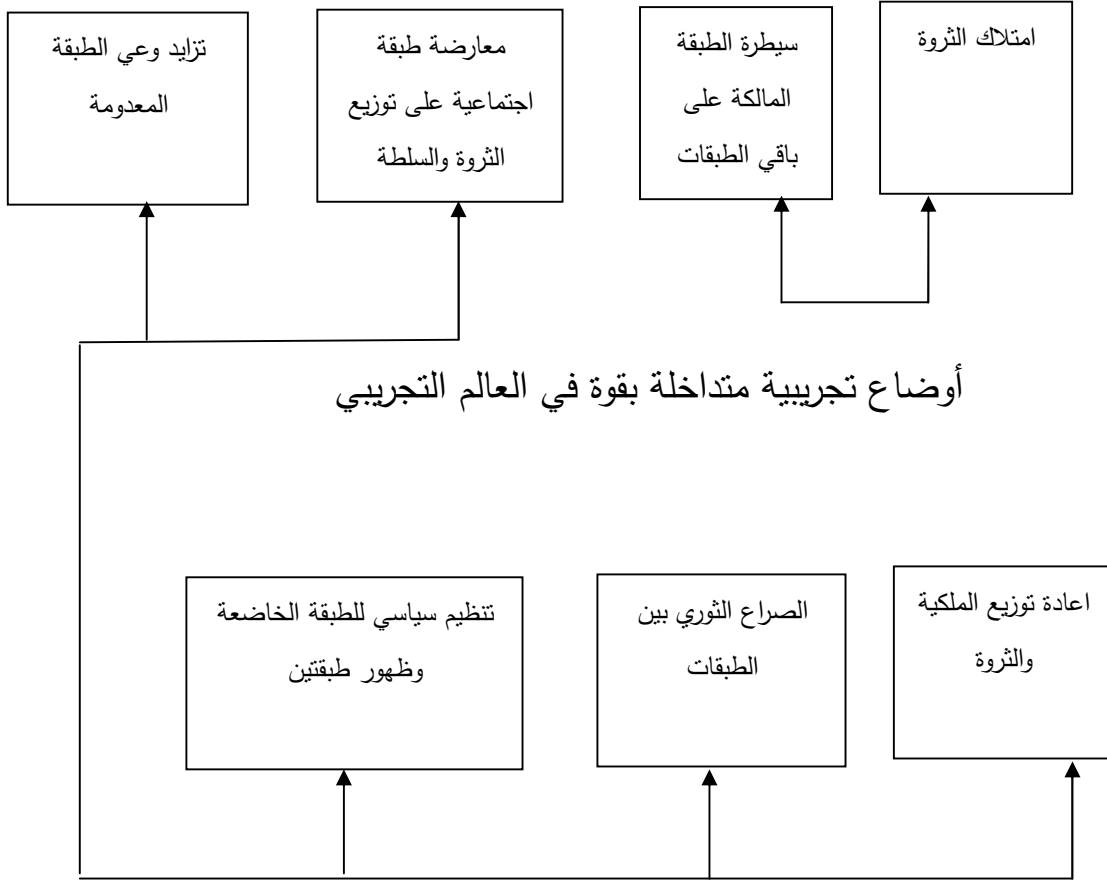
المسلمات الآتية:

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

¹ - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008، ص: 366.

- 2- كما ازداد وعي القطاعات الخاضعة لمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة
- 3- كلما ازداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية ازداد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة، و ازدياد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق
- 4- كلما ازدادت الوحدة الأيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
- 5- كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة و المقهورة ازداد عنف الصراع
- 6- كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد"¹.
- ومن هذا يرى ماركس أنّ ظاهرة الصراع ظاهرة مستمرة و تؤدي إلى التغيير الاجتماعي فالمجتمعات تتحول من مجتمعات عبودية إلى مجتمعات إقطاعية و منه إلى رأسمالية ومن الرأسمالية إلى الاشتراكية، فبالنسبة له هناك مسار محدد لعلاقة الصراع، وضح ناصر قاسيمي في الشكل التالي :

¹- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 93-94 .



الشكل رقم 06 " المسار الماركسي لعلاقة الصراع¹ .

يبين الشكل السابق المسار الماركسي لعلاقة الصراع الذي يكون محركه عدم العدالة الاجتماعية في توزيع الثروة من خلال هيمنة طبقة على باقي الطبقات الاجتماعية ، غير أن هناك طبقة أخرى تحاول تكسير هذا الاحتكار للثروة في محاولة لإعادة توزيعها ومن بوادر تشكل هذه الطبقة تزايد وعيها الطبقي ووعيها بأوضاعها الذي يدفعها إلى تأطير

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص:101.

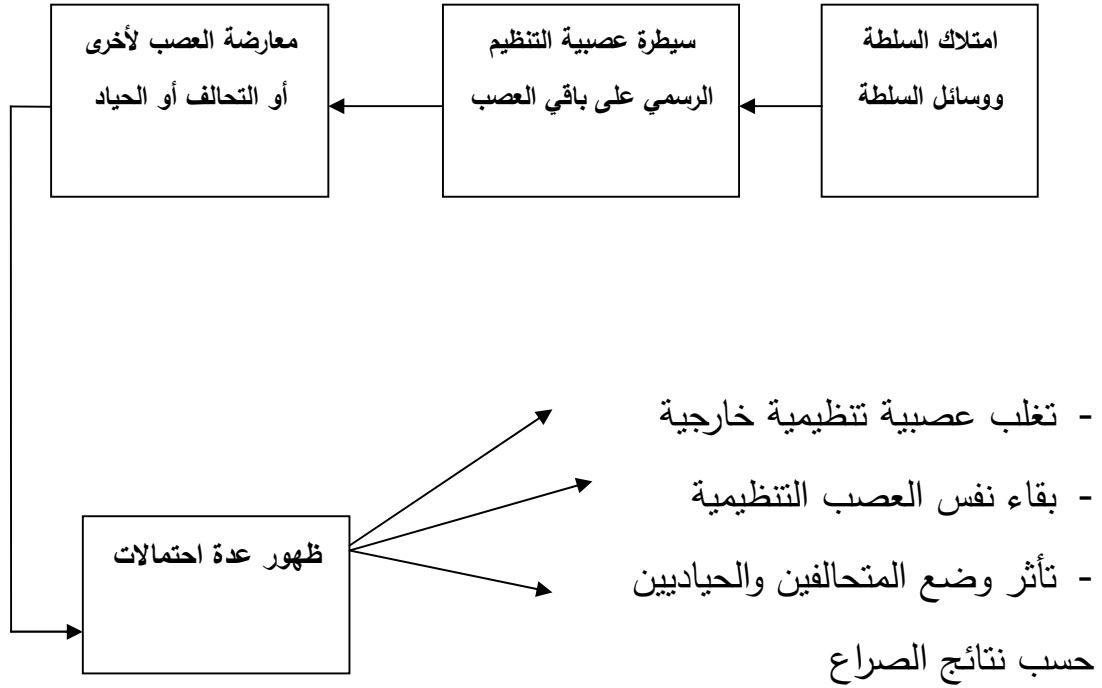
نفسها في حركات سياسية لتكون طبقة ظاهرة بكل خصائصها الطبقية، وهذا ما يؤهلها لخوض عملية الصراع الثوري لتحقيق في الأخير هدفها الذي ومن هذا نرى أن ماركس ركز على الصراع بين الطبقات الاقتصادية وأهم جوانب كثيرة قد تؤدي إلى ظهور الصراع من بينها صراع القيم والثقافات وصراع نوع الجنس أي الذكر والأنثى و كذلك صراع الأجيال وصراعات الجماعات الدينية... وهذا ما أدى إلى ظهور منظورات حديثة للصراع من أهم منظريها " رالف دهرندورف" و " لويس كوزر" اللذان سنتطرق لهما لاحقا.

3-2- المسار الخلدوني لعلاقة الصراع:

يرى ابن خلدون أنّ الصراع يحدث في المستوى الاجتماعي وتحديدًا في مستوى التنظيمات، وذلك راجع لردود أفعال كثيرة ومتكررة مثل الغضب والانزعاج والتراجع والحساسية المفرطة، ويرى كذلك بأن اختلاف في خصائص أفراد المنظمة يبرز الصراع. ويرى أنه داخل أي تنظيم إن تم تعيين مشرف جديد أو حتى موظف عادي للعمل داخل التنظيم يجعل الموظفين والجماعات الاجتماعية المختلفة تبحث في بطاقته الشخصية وفي أصله الجغرافي واسمه ومكان إقامته و انتمائه السياسي وتدينه وباقي شهادته، وهي كلها معلومات هامة مهما كانت بسيطة إذ عليها يبني الأفراد والجماعات إستراتيجيتهم ورهاناتهم مع هذا الشخص، لذا يعمل كل طرف لكسبه عضوا جديدا لتدعيمه¹.

ويمكن أن نختصر المسار الخلدوني لعلاقة الصراع في الشكل الآتي:

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص: 85.



الشكل رقم: 07 المسار الخلدوني لعلاقة الصراع¹

ومن هذا فإن مسار الصراع في نظر ابن خلدون يرجع إلى الملوك ذوي السلطة ووسائلها مما يشكل العصب التنظيمية وهذا يشكل عصب أخرى معارضة للعصب السلطوية والعصب الجديدة تعتبر تنظيميا غير رسمي، وتكون نتيجة هذا الصراع سلبية كانت أو إيجابية هي نقطة بدأ جديدة للتنظيم.

3-3- لويس كوزر والصراع: يعتبر كوزر من رواد الماركسية الحديثة فهو ألماني الأصل، وكان من تلامذته روبرت ميرتون، من اهتماماته علم اجتماع المعرفة وعلم اجتماع العلم، ومن أهم أعماله كتاب وظائف الصراع الاجتماعي حيث يعتبر أن الصراع عملية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وكما يحتاج الأشخاص الانسجام والاقتراب، يحتاجون أيضا إلى التنافر والابتعاد لتوطيد علاقاتهم وتشكيل الجماعات، فهو ينظر الصراع بنظرة ايجابية يكون نتائجها التغيير والتجديد.

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص: 101.

حيث عرف كوزر الصراع بأنه: "عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية واعتبارها نضالاً وكفاحاً حول القيم والمكافئات النادرة ومصادر القوة في المجتمع"¹ ومن هذا فإنه يرى أن السبب الرئيسي للصراع هو سعي الأطراف المتنازعة في سبيل قيم محددة ومن أجل بلوغ السلطة والاستيلاء على الموارد النادرة.

قسم كوزر الصراع إلى ثلاثة أنواع وهي:²

- أ. **الصراع الداخلي:** وله علاقة بالقيم والأهداف والمصالح الأساسية للجماعة .
 - ب. **الصراع الخارجي:** ويكون بين جماعتين أو أكثر مثل الصراع الطائفي، أي بين الجماعة والجماعة الخارجية ويزيد هذا الصراع من التماسك الداخلي لكل جماعة.
 - ج. **صراع واقعي وصراع غير واقعي:** فالصراع الواقعي يعبر عن الحرمان من المشاركة في بعض المطالب الاجتماعية أو عدم القدرة على تحديد الأهداف، وهدف الأفراد من خلال هذا الصراع هو تحقيق أكبر قدر النتائج .
- ويعبر الصراع غير الواقعي عن فعل مشترك من مجموعة من الأفراد التوتر دون الوصول إلى منافسة عدائية بينهم ويمكننا تلخيص وظائف الصراع حسب وجهة نظر كوزر في النقاط التالية:

- ✚ يدعم بناء الجماعة وينهي شعور الانتماء لدى أفرادها.
- ✚ يقدم الاستقرار والتماسك للعلاقات الاجتماعية .
- ✚ يهدف إلى تحقيق التوافق والتكيف الداخلي للمجتمع .
- ✚ يحدث حركة جديدة داخل المنظمة .

ومن مسلماته الأساسية في نظرية الصراع التي يعبر فيها عن منظوره للصراع من حيث وظائف الصراع وشدته وأطرافه ومدته منها

¹- ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص: 118.

²- نفس المرجع، ص: 119.

✚ "القوة والسلطة: هما أحد مصادر الصراع الاجتماعي، والصراع السياسي عامل حاسم في التغيير الاجتماعي وليس الصراع الطبقي.

✚ دور التنظيمات: تحوي التنظيمات أشكالاً من السلطة ففيها المالكين وغير المالكين لها، وعلى أساسها تتشكل جماعات المصالح التي تدخل في الصراع فيما بينها.

✚ دور الصراع في المجتمع: المجتمع نظام يقوم على توازن القوى بين الجماعات والتنظيمات المتصارعة ويتطور الصراع بسبب امتيازات السلطة وكيفية توزيعها وبسبب ندرة الثروة وتعدد أطراف الصراع، إلى صراع الطبقات والصراع السياسي، والدين، والثقافي، وبين الأجيال وبين الريف والحضر"¹.

و يرى كذلك أنّ شدة الصراع تزداد:²

- 1) كلما توفرت ظروف تفجير الصراع زادت شدته.
- 2) كلما تزايد الارتباط العاطفي بين الأعضاء المشاركين في الصراع تزايدت شدته.
- 3) كلما زادت العلاقات الأولية بين أطراف الصراع تزايد الارتباط العاطفي بينهم.
- 4) كلما صغر حجم الجماعات الأولية التي ينشأ بينها الصراع تزايدت الارتباطات العاطفية داخل الجماعة .
- 5) كلما تزايد استقرار العلاقات الأولية قل جمود بناء هذه العلاقة .
- 6) كلما زادت العلاقات الثانوية ازداد تكرار الصراع.
- 7) كلما ازداد جمود البناء الاجتماعي وقلت الوسائل التنظيمية الممتصة للصراع ازدادت شدة الصراع .
- 8) كلما ازدادت العلاقات بين المتصارعين ازداد جمود البناء .
- 9) كلما قل استقرار العلاقات الأولية ازداد جمود بناء هذه العلاقات .

¹- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص: 125.

²- نفس المرجع، ص: 131-132.

10) كلما ازدادت العلاقات الثانوية المعتمدة على التساند الوظيفي بين المتصارعين ازدادت قدرة الرسائل التنظيمية الممتصة للصراع وضعف شدته.

وبهذا فإنه يرى أن شدة الصراع في علاقة طردية مع حجم الجماعة.

3-4- الصراع التنظيمي من منظور رالف دهرندورف:

"ساهم دهرندورف في تطوير الماركسية و انتقد لويس كوزر المتأثر بالوظيفية في تفسيره للصراع، ورأى بأن فهم الصراع ينطلق من فهم الصراع ينطلق من فهم جماعات المصلحة المتنافسة في طبيعتها وخصائصها وسلوكها وبنائها."

ركز رالف في تفسيره لنظرية الصراع على مفهومي السلطة والعلاقات السلطوية، أي أن أساس الصراع في نظره هو التفاوت في توزيع السلطة والمراكز السلطوية، وبهذا فإن جماعات المجتمع مجبرة على التجمع في صورة اتحاد تشكل منظمات رسمية تشكل تجمعين مهمين هما:

✚ جماعة السيادة : وهي الجماعة التي تملك السلطة وتأمّر.

✚ جماعة الخضوع: وهي جماعة لا تملك السلطة وهي الجماعة المأمورة.

ولكل جماعة من هاتين الجماعتين لها مصالح مختلفة سواء كانت فنية أو سياسية أو اجتماعية تكون كامنة، تتعارض فيما بينها لتشكل صراع طبقي.

يحدد رالف وظائف الصراع بالنسبة لأطرافه في النقاط التالية:

- كلما اشتدت العداوة بين الجماعات وتكرر الصراع قل احتمال إزالة الحواجز بينهما.
- كلما اشتد الصراع وقل تكامل الجماعة ازداد تركيز الاستبداد داخل كل الجماعة .
- كلما اشتد الصراع ازداد التكامل الداخلي لكل الجماعة .
- كلما اشتد الصراع وصغر حجم الجماعات قل التسامح المتعلق بالانحراف أو الانقسام داخلها.

- كلما اشتد الصراع وازداد تمثيل الجماعة لوضع الأقلية داخل النسق ازداد التماسك الداخلي .

- كلما اشتد الصراع وازداد ارتباط الجماعة لأجل الدفاع عن الذات ازداد التماسك الداخلي.

الصراع	كارل ماركس	ابن خلدون	لويس كوزر	رالف دهرندورف
أساسه	الصراع بين الطبقات الاقتصادية	صراع العصب التنظيمية، صراع السلطة	صراع اجتماعي حول القيم الثقافية والاجتماعية والموارد	التفاوت في السلطة والمراكز التي تختلف عن الموارد المادية
أهدافه ووظائفه	تحليل العلاقة بين ظروف الحياة وبين الأفكار (بين الطبقة الكادحة والطبقة الحاكمة)	التقسيم العادل للسلطة ووسائلها بين طبقات المجتمع المختلفة	جذب انتباه أصحاب المراكز القوة بأهمية الصراع	زيادة الترابط والتماسك الداخلي للجماعة والتخلص من الجانب المنافس
نتائجه	الصراع ظاهرة سلبية يمكن القضاء عليها	الصراع يعمل على بدأ نظام جديد	ظاهرة إيجابية مستمرة	ظاهرة إيجابية يمكن استغلالها وتنتهي بانتهاء المجتمع

جدول(01) يوضح أوجه الاختلاف في تحليل الصراع لدى كارل ماركس، ابن

خلدون، لويس كوزر ، رالف دهرندورف. المصدر : من إعداد الطالبتين

ثانياً: سوسيولوجيا الصراع وفعالية أداء العاملين داخل المنظمة

1- ماهية الأداء الوظيفي:

1-1- أهمية تقييم الأداء الوظيفي :

لتقييم الأداء داخل المنظمات أهمية كبيرة فهو قياس فعلي للأداء في حد ذاته، ومرتبطة باستخدام الموارد المتاحة داخل التنظيم وذلك قصد تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها، ويتم ذلك عن طريق تحديد جوانب القوة والضعف في أداء العاملين لديها، ولتدراك أخطائهم وتجنبها، وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت ورفع معنوياتهم، وبالنسبة للمنظمة تزيد إنتاجية أفرادها وفعالية أدائهم وكذلك الكشف عن الكفاءات الكامنة، وتضمن من هذا كله استمرارها وجودة أدائها.

2- خصائص الأداء:

يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية:

2-1- الأداء مفهوم واسع:

يختلف مدلول الأداء باختلاف الجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، فبالنسبة لمالكي المنظمة قد يعني الأرباح، أما بالنسبة للقائد الإداري فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية، أما بالنسبة للعامل فقد يعني الأجور الجيدة أو مناخ العمل اللائمه، في حين قد يعني بالنسبة للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها له المنظمة، لذا يبقى الأداء مسألة إدراك يختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى، ومن منظمة أخرى، وهذا ما يطرح إشكالية صعوبة ضبطه وقبوله وفقاً لمعايير معتمدة من جميع الفاعلين داخل وخارج المنظمة، كما قد يمنع ذلك المنظمة من أن تكون في وضعية جيدة على كل المعايير.

2-2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن، إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمنظمة أو تلك التي تحددها البيئة الخارجية تكون متغيرة، فالعوامل التي تتحكم في نجاح المنظمة في المرحلة الأولى لدخول السوق- الانطلاق- يمكن أن تكون غير ملائمة للحكم على أداء منظمة تمر بمرحلة النمو أو النضج، كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية، التقنية، المالية والتنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في موقف أو ظرف معين دون أن يكون ذلك في موقف أو ظروف أخرى، لأن هذه التوليفات متعددة ومتغيرة عبر الزمن¹، لذلك فإن التحدي الأساسي الذي يواجهه القادة الإداريين هو إيجاد التوليفة المناسبة لتحقيق الأداء المرتفع.

2-3- الأداء مفهوم شامل:

يفضل بعض الباحثين استخدام مدخل شامل عند دراسة الأداء، لذلك يقترحون على القادة الإداريين مجموعة واسعة من المؤشرات المتكاملة لقياسه، حيث يوضح بعضها البعض، وهي ذات علاقة بالأهداف العديدة للمنظمة، إذ أن المعايير المالية وحدها غير كاملة وغير كافية للتعبير عن أداء المنظمة، لذلك على القادة الإداريين أن يستخدموا إلى جانبها معايير غير مالية وخاصة المعايير البشرية والاجتماعية لتكملها، وهي تشكل أساس النجاح في المستقبل لكونها توفر نظرة شاملة وضرورية عن الأداء في مجالات متعددة².

2-4- الأداء مفهوم غني بالتناقضات :

إن الأداء تحدده مجموعة من العوامل منها ما يكمل بعضها البعض، ومنها ما يكون متناقضا، ويظهر هذا التناقض مثلا عندما يسعى القادة الإداريون إلى تحقيق هدف خفض تكاليف الإنتاج، والسعي في نفس الوقت إلى تحقيق هدف تحسين النوعية في

¹. M. GODET، Les dangers de la seul réactivité. Revue de gestion.

¹. OP-CIT J. Y. SAULQUIN, P : 20

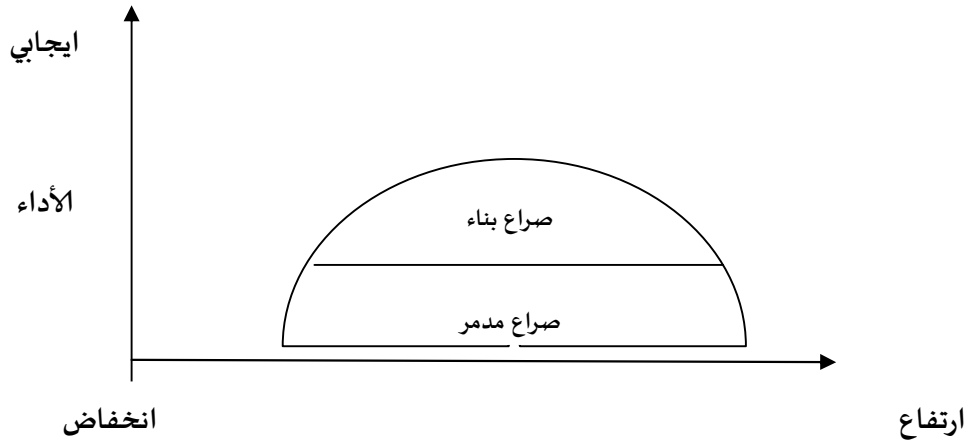
الخدمات والسلع، أو السعي لخفض تكاليف وأعباء العاملين والحفاظ في نفس الوقت على الروح المعنوية العالية لهم، لذلك فإن مكونات الأداء تتطلب تحكيما مستديما، وبما أن مكونات الأداء ليس لديها كلها نفس الأهمية النسبية، لذا على القائد الإداري أخذ الأولويات بعين الاعتبار، إضافة إلى محاولة التوفيق بينها¹.

2-5- الأداء ذو أثر رجعي على المنظمة :

يؤثر أداء المنظمة على سلوكيات القادة الإداريين، فإذا كانت النتائج المحققة بعيدة عن الأهداف المسطرة، فإنه يتوجب عليهم إعادة النظر في البرامج والخطط وحتى في الخيارات الإستراتيجية، لذلك فمعرفة مستوى الأداء عن طريق قياسه وتقييمه يهدف إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية لبلوغ الأداء المستهدف².

3-العلاقة بين بعدي الصراع (البناء المدمر) وفعالية الأداء: يمكن توضيحها في الشكل

التالي:



الشكل (08): يوضح بعدي الصراع (الصراع البناء والمدمر)

المصدر: RAHIL AMINA

¹. Idem.

². H. OUACHRINE، Gestion de la force de vente et performance de la fonction commercial, Thèse de magistère, INC، Alger، 2003، P : 337.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه كلما كان الصراع منخفض أو مرتفع جدا ينعدم الأداء أو يكون سلبيا وعندما يكون الصراع معتدل الشدة يكون الأداء ايجابيا وبهذا يكون الصراع صراعا بناءا.

وبما أن الرياضيات ليست الا وسيلة في خدمة الفرضيات المفسرة للواقع وهذا التفسير لا يقدم في الغالب إلا معطيات نوعية. " فإنه يمكن القول بأن المنحنى الرياضي الذي اعتمده الكثير من الباحثين ينافي ما هو موجود في الواقع، فلا يمكن أن ينعدم أداء الأفراد داخل المنظمات ونستشهد هذا الانعدام من خلال تقاطع المنحنى مع محور الفواصل والممثل لمتغير الصراع، وبما أن الصراع قد يؤثر في فعالية الأداء داخل المنظمة وكون أن فعالية الأداء يعبر عنها من خلال المعادلة التالية:

$$\text{فعالية الأداء} = \frac{\text{النتائج المحققة}}{\text{المخرجات المحققة}} = \frac{\text{الأهداف المسطرة}}{\text{المخرجات المسطرة}}$$

4- شروط فعالية الأداء:¹

يمكن تقسيم السمات والكفاءات وأساليب التفاعل والأداء الفعال، من خلال العناصر التالية:

1- استعدادات نفسية: و تتمثل في:

- الثقة بالنفس: أول شيء يجب توفيره في الفرد الفعال هو الثقة بالنفس، وبقدراتها وإمكانياتها. ذلك أن عدم تقدير الفرد لذاته يؤدي به إلى الفشل في مهامه.
- الدافعية للإنجاز: إن الرغبة في العمل واعتماده كأسلوب لتحقيق الأهداف، هو عامل مساعد على الإنجاز.
- الرغبة في تغيير الواقع: أي الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن.

¹- زريبي أحلام, استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية و علاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك نشاط المصوب), مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران, 2013-2014, ص: 92.

- أخذ الأمور بجدية: أي عدم التهاون في الأعمال أو الاستخفاف بالأمور، والاعتقاد بسهولة تحقيق الأهداف.

- **عزيمة وإصرار:** يجب الجد في السعي، والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق أو صعوبة، بل يجب الإيمان بالنجاح و الإصرار على تحقيقه.

2- **وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لإنجاح المهام:** وذلك عن طريق تحديد الأهداف ووضع الخطط القابلة للتجسيد، سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو بعيدة المدى وتكون واقعية بحيث يعمل الفرد على توفير شروط نجاحها و تنفيذها وتجسيدها.

3- قدرات ومهارات:

- مهارات نفسية: يتميز الفرد السليم بشخصية متوازنة، إيجابية وفعالة، تسمح له بالتعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.

- مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال، والتحكم في آلياته ومهاراته، من حيث الاستماع والتعبير، والتواصل عموماً.

- مهارات تقنية: يتطلب من الفرد المعاصر التحكم في تقنيات و مهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.

- مهارات تصويرية: قدرته على التصور والإبداع والتخطيط، تفتح على الواقع التفاعل معه.

4- تهيئة الظروف المناسبة وتوفير الوسائل و الإمكانيات الضرورية لإنجاح المهام.

5- فعالية التدخلات، جدية العمل، الصرامة و عدم التهاون:

- مباشرة إنجاز المهام دون تهاون أو تأجيل.

- الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام، أو متابعة إنجازها في حالة الإشراف عليها.

- الاستقلالية عن الغير والاعتماد على النفس ما أمكن، حتى لا يكون الاتكال على الآخرين، حجة للتهاون في إنجاز المهام.

- إتقان العمل بحيث يكون متميزا.

6- تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء:

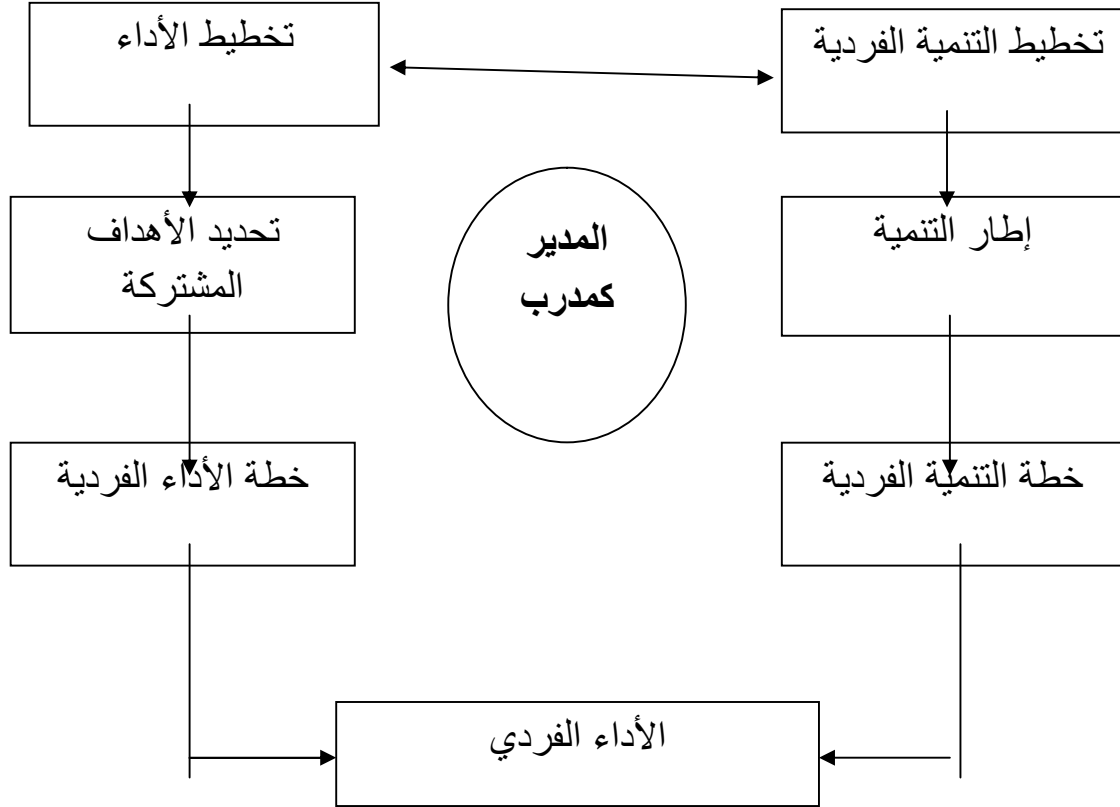
- اعتماد طريقة التقييم كمحاسبة نفسه و تقييم نتائج أعماله و التعرف على سلبياته و إيجابياته.

- العمل على تدارك الأخطاء و معالجتها إن وجدت، و الاستفادة منها لتحسين أدائه و تجنبها مستقبلا.

وهي الاستعدادات والمهارات الواجب توفرها في الفرد المعاصر، حتى يتمكن من التدخل بفعالية في انجاز مهامه.

5- نماذج لإدارة الأداء:

النموذج الأول



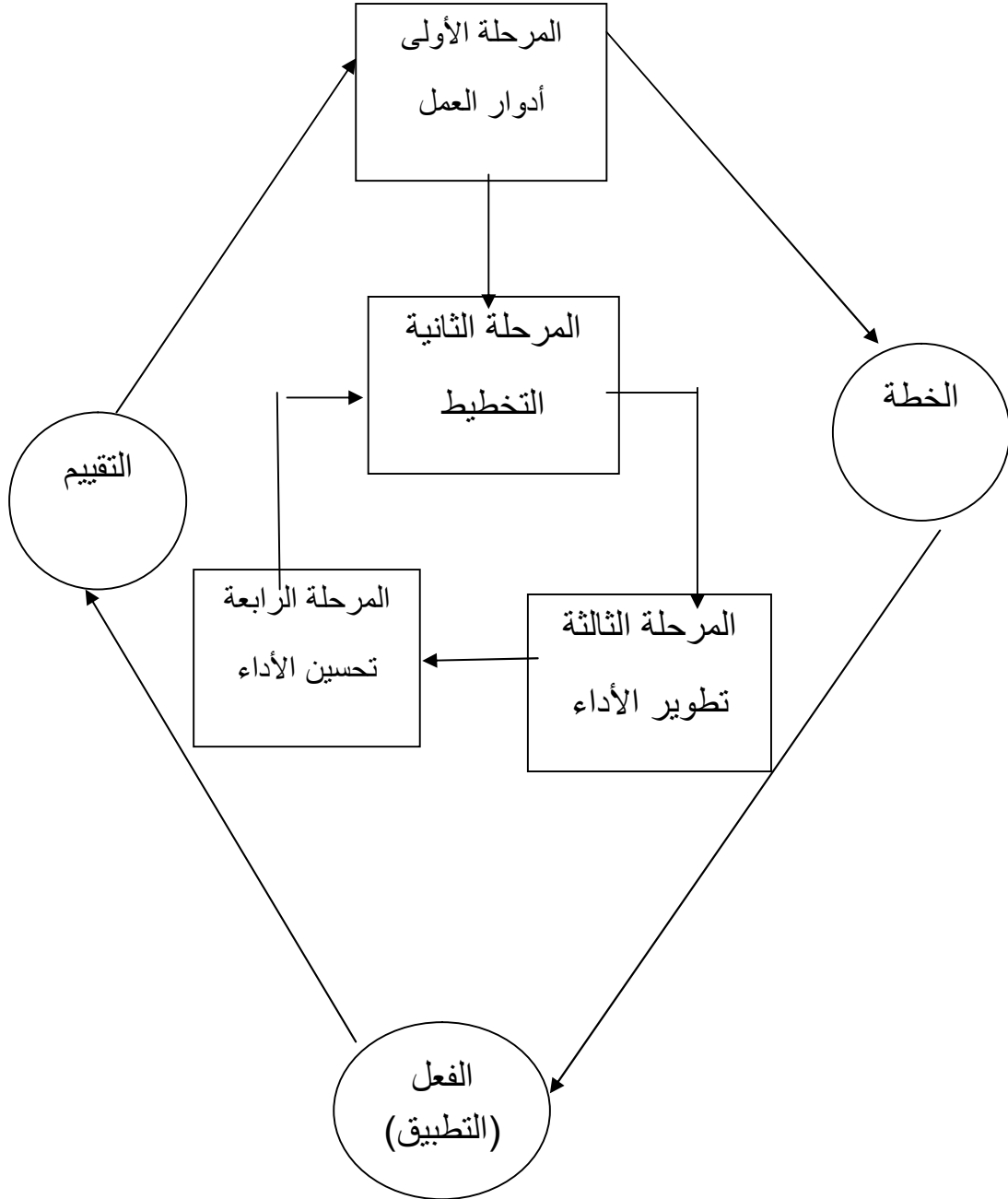
الشكل (09): إدارة الأداء في مجتمع البناء

المصدر :

Michael armstrog, Performance management, Kogan page, london and philadelphia. 3RD edition, p: 32.

النموذج الثاني : وهو لمؤسسة أدوية وكان كالتالي

الشكل (10): إدارة الأداء في شركة أدوية



المصدر: ، (Michael armstrog p32)

الفصل الثالث

الإطار الميداني للدراسة

تمهيد:

بعد تعرضنا في الجانب النظري إلى طرح التساؤلات بعد صياغة الإشكالية، وكذلك وضع كل الأطر والنظريات التي تتناول موضوع بحثنا والمتمحور حول الصراع التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، لذا سوف نتطرق لدراسة حالة بمديرية التجارة لولاية الجلفة وسيكون هذا الفصل المخصص للإطار الميداني للدراسة من خلال شرح اختيار المنهج المتبع وأدوات الدراسة و كذلك الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليلنا. وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة أقسام، الأول وفيه تقديم لمديرية التجارة بالجلفة، أما الثاني فيحتوي على المنهج المتبع وتقنيات الدراسة، والثالث والأخير يحتوي على عرض وتحليل البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة.

1- تقديم مديرية التجارة لولاية الجلفة:**1-1- نبذة تاريخية عن نشأة مديرية التجارة:**

وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03 - 409 المؤرخ في 10 رمضان 1424 الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقتنة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش. هذا المرسوم حدد مهام وهيكل المصالح الخارجية للوزارة

أقسام وفروع مديرية التجارة ومهامهم:

تتوزع مديرية التجارة على خمسة مصالح كما يلي :

1/ مصلحة الإدارة والوسائل :

- القيام، بالتنسيق مع الإدارة المركزية بعمليات التوظيف وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها .
- القيام بعملية التقيط الدورية للموظفين.
- التكفل وبصفة منتظمة بإعداد جداول الترقية الخاصة بالموظفين بتكفل من اللجنة المتساوية الأعضاء التي يتم انتخابها وتجديدها دوريا على مستوى المديرية، وكذا الملفات الخاصة بأصحاب المناصب العليا وشروط الالتحاق بها وفقا للتنظيم المعمول به.
- متابعة المسار العام للموظفين من توظيف، تنصيب، تثبيت، تكوين وترقية إلى غاية التقاعد أو الإحالة إلى حالات خاصة أخرى كالعطل المرضية، الاستيداع وغيرها.
- التعامل مع مجمل المصالح المركزية أو الخارجية فيما يخص المسار المهني للموظفين، كمديرية الوظيفة العمومية، المراقب المالي، الخزينة وغيرها من المصالح.
- التكفل بجانب إدارة الوسائل (سيارات، أجهزة، مكاتب ...) وكل الجوانب المادية للإدارة.

وبصفة عامة فإن مهام مصلحة الإدارة والوسائل تكمن في تتبع المسار المهني للموظفين بكل جوانبه وكذا إدارة كل الوسائل المادية والسهر على راحة العمال والموظفين على مستوى الإدارة.

2/ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية :

- السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش.
- تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء.

- القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية.

3/ مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش:

- تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتوجات.

- تطوير الإعلام وتحسيس المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم.

- اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك.

- المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة والخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتوجات والخدمات

4/ مصلحة التجارة الخارجية:

1) قطاع التصدير:

- المساهمة في ترقية الصادرات خارج المحروقات على المستوى المحلي بالتنسيق مع الغرفة المحلية للتجارة والصناعة عن طريق برمجة لقاءات و أيام دراسية لفائدة المتعاملين الاقتصاديين لتوعيتهم وإرشادهم إلى اقتحام مجال التصدير.

- إحصاء ومتابعة عمليات التصدير خارج المحروقات ومعالجة ملفات الصادرات الخاضعة لدفتر الشروط، وغير الخاضعة لدفتر الشروط.

(2) قطاع الاستيراد:

- متابعة عمليات الإستيراد وإعداد قائمة قاعدة معلوماتية تتضمن المعطيات الإحصائية حول المستوردين.

- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين الذين أنجزوا عمليات الاستيراد شهريا.

- إعداد قائمة المتعاملين المسجلين في هذا المجال شهريا.

- القيام بالتحقيقات الاقتصادية الهادفة لتطهير التجارة الخارجية و السهر على احترام شروط ممارسة النشاط وكذا احترام قواعد وشفافية الممارسات التجارية واتخاذ كل التدابير الوقائية (المنع من التوطين البنكي-تقديم طلبات الشطب من السجل التجاري-توقيف البضائع المستوردة إلى غاية تسوية الوضعية...)

- إعداد تقارير وإرسال الحصائل الدورية المتضمنة نتائج عمليات المراقبة وأهم الإجراءات التحفظية المتخذة ضد المخالفين.

5/ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادية:

- السهر على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية المتعلقة بالمنافسة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير المناسبة .

- السهر على احترام القوانين المتعلقة بالمنافسة لأجل ضمان منافسة نزيهة بين المتعاملين الاقتصاديين.

- المساهمة في تطوير وترقية المنافسة على مستوى نشاط جميع القطاعات الإنتاج، التوزيع والخدمات.

- المتابعة المستمرة للتموين وتطور الأسعار على مختلف المراحل (الإنتاج، التوزيع للمواد الواسعة الاستهلاك والإستراتيجية).

- وضع نظام معلوماتي حول وضعية السوق.

- متابعة وتنظيم سوق الجملة للخضر والفواكه .
- متابعة وتنظيم الأنشطة التجارية والفضاءات التجارية (أسواق البلديات)

الموارد البشرية بعنوان 2012

إن مديرية التجارة تعد من بين الإدارات التي تستقطب عددا كبيرا من الموظفين و ذلك من اجل تجسيد سياسة الدولة الرامية إلى تفعيل دور الرقابة و حماية المستهلك حيث يقدر عدد الموظفين الدائمين بعنوان سنة 2012 ب 169 بينما المتعاقدين ب 15 أي 184 موظف منهم 75 نساء كما يقدر عدد الموظفين الذين يحملون شهادات جامعية ب 111

مقسمين حسب الأسلاك التالية

- الأسلاك المشتركة
- النوعية وقمع الغش
- المنافسة و التحقيقات الاقتصادية
- المتعاقدين.

جدول (02) توزيع الموظفين حسب الأسلاك

النساء	الجامعيون	عدد الموظفين	الأسلاك
05	12	32	الأسلاك المشتركة
24	58	77	النوعية وقمع الغش
19	48	70	المنافسة والتحقيقات الاقتصادية
04	/	15	المتعاقدون
52	118	184	المجموع

1-2- الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة بولاية الجلفة:
موضح في الصورة التالية:



2- المنهج المتبع وتقنيات الدراسة:**2-1- المنهج المتبع في الدراسة:**

ان منهج الدراسة هو الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث ليصل في اخر بحثه إلى نتائج متعلقة بمتغيرات موضوع دراسته، وفي بحثنا هذا سنعتمد على المنهج الوصفي الذي يعتمد على تحليل المعطيات ليصل إلى وصف الظاهرة بصفة دقيقة

2-2- طرق جمع البيانات:

اعتمدت الباحثتان على طريقتين لجمع البيانات، الاولى وهي إعتقاد إستمارة بيانات تتمحور على أسئلة متنوعة ما بين اسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة وأسئلة مغلقة و مفتوحة في آن واحد، واستخدمتا لدعم البحث بنتائج كمية النسب المئوية للمقارنة بين القيم الاحصائية في اجابة المبحوثين.

أما الطريقة الثانية فهي البيانات الثانوية بمراجعة والاطلاع على الكتب والمجلات والمنشورات الخاصة بموضوع الدراسة.

2-3-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة، والتي يبلغ عدد موظفيها 110 عامل موزعين على جميع اقسام هياكلها التنظيمية ناهيك عن الموظفين الذين يشتغلون بفروعها في دوائر تابعة لولاية الجلفة.

وكون ان بحثنا تمحور حول دراسة حالة بمقر المديرية فقد قمنا بمسح شامح وتم توزيع 110 استمارة اسئلة لم نرجع منها سواء 78 استمارة ، و ذلك راجع لاسباب عدة أهمها ان الفترة الزمنية التي وزعنا بها الاستمارة كانت المؤسسة في اضراب وطني عام ، ذلك ابتداء من يوم 26 ماي 2019 الى غاية 29ماي 2019.

وقد دعمنا حجتنا هذه بوثقتين رسميتين، الاولى هي إشعار بالاضراب عن العمل والثانية البيان النقابي الذي يدعو لذلك.

3- عرض وتحليل البيانات:

3-1- البيانات الشخصية:

الجدول (1): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	45	69,57
أنثى	33	31,42
المجموع	78	100

تشير البيانات الرقمية في الجدول أعلاه أنّ الاتجاه العام والذي يوضح أنّ نسبة الذكور والمقدرة بما يقارب (58%) وبمجموع (45) مبحوث من بين (78) مبحوثا، وهي الفئة المهيمنة مقارنة بالإناث والتي تمثل نسبتها (42%) وبمجموع 33 مبحوثة.

وهذا ما أدى بنا لطرح السؤال التالي: لماذا نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في

مجتمع بحثنا؟.

مخطط التحليل:

لماذا نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث في مجتمع البحث؟	طبيعة المجتمع العربي كونه مجتمع ذكوري.
	ثقافة المجتمع تفضل عمل الرجل في التنظيمات الإدارية على عمل المرأة فيها.
	الإمكانات الفيزيولوجية للرجل التي تميزه عن المرأة والتي تعطيه أولوية المنصب.

بناء على المعطيات الإحصائية عن متغير الجنس من خلال الجدول السابق يتضح لنا أنّ من بين 78 فردا يعملون في الإدارة هناك ما يقارب (58%) من مجتمع الدراسة تمثل فئة الذكور أي ما يعادل 45 فردا، مقارنة بنسبة الإناث التي تمثل تقريبا (42%) من مجتمع البحث بما يعادل 33 فرداً.

ويرجع السبب لكون نسبة الذكور أكبر من الإناث لطبيعة المجتمع الجزائري الذي يفضل عمل الرجل في التنظيمات الإدارية وكذلك البنية الجسدية للرجل التي تختلف عن بنية المرأة و التي تخوّله بالعمل في وظائف لا يمكن للمرأة القيام بها.

أما تقارب النسبتين حيث أنّ الفارق بينهما 38،15 بما يعادل 12 فرداً، كون أن المجتمعات الحديثة تتادي بالمساواة بين الرجل و المرأة، مما أدى بالقانون الجزائري سن قوانين تعطي فرص متساوية للجنسين في مناصب العمل، مثلاً:

- ❖ المادة 12: تنص على أن المواطنين من الجنسين لهم نفس الحقوق والواجبات.
- ❖ المادة 10: الفقرة 5 فقد نصت على " أنه من أهداف الجمهورية الجزائرية مقاومة كل نوع من أنواع التمييز القائم على أساس الجنس والدين".

ويرجع كذلك أنّ نسبة نجاح العنصر النسوي في الدراسة على العنصر الذكوري مما يتيح لهم فصل عمل أكبر، وأيضاً الارتفاع الديموغرافي لنسبة الإناث على حساب الذكور، وقد يرجع أيضاً للظروف الاقتصادية التي أجبرت المرأة للخروج للعمل ومساعدة والدها أو زوجها لتحسين الظروف المعيشية.

ورغم كل هذا فإن نسبة الذكور دائماً هي الأكبر كون مجتمعنا العربي تسوده الثقافة الذكورية.

الجدول رقم: (2) توزيع العينة حسب السن

النسبة المئوية (%)	التكرار	فئات العمر (سنة)
69,7	6] 30 – 20]
41,56	44] 40 – 30]
51,20	16] 50 – 40]
15.39	12	50 فما فوق
100	78	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنّ هناك أربع فئات عمرية، حيث أنّ الفئة الأولى تمثل عدد العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة والذين يقدر عددهم 44 فرد بنسبة تقارب (56%)، أما الفئة الثانية هي فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة و الذين يقدر عددهم ب 16 فرداً بنسبة تقارب (21%). و الفئة الثالثة

تمثل عدد العمال الذين أعمارهم تفوق 50 سنة ويقدر عددهم ب 12 فردا من مجتمع البحث ويمثلون نسبة 15% تقريبا. والفئة الرابعة هي فئة العمال الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة وتتجاوز 20 سنة، ويقدر عددهم بستة عمال من إجمالي عدد أفراد مجتمع البحث، أي بنسبة تقارب (8%).

لاحظنا من النتائج أعلاه تفاوتاً في النسب لذا طرحنا السؤال التالي: لماذا هذا التفاوت في

نسب أعمار أفراد العينة في مجتمع بحثنا؟

مخطط التحليل:

المجتمع الجزائري مجتمع شبابي	
الأزمة الاقتصادية التي تمر بها الجزائر مؤخرا مما منع إضافة اليد العاملة للمؤسسات الخدمائية.	لماذا هناك تفاوت في نسب أعمار أفراد العينة؟
شروط الخدمة الوطنية بالنسبة للذكور مما أخرهم في الالتحاق بالوظائف.	
وجود جماعات تأزيرية داخل المنظمة تحافظ على أفرادها مما يمنع دخول أفراد جدد وأقل سننا للمنظمة.	
شروط عامل الخبرة في التوظيف والذي يستغرق سنوات من العمل تزيد من عمر المبحوثين.	

بناء على المعطيات الإحصائية السابقة يتضح لنا أن أغلبية الموظفين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة و يبلغ عددهم 44 موظف أي بنسبة تقارب 57% وذلك راجع لأسباب عديدة منها الاقتصادية والمتمثلة في الأزمة التي مرت بها البلاد مؤخرا و أدى ذلك لعدم فتح مناصب عمل في المؤسسات الخدمائية من بينهم مديرية التجارة لولاية الجلفة و التي تمثل مجتمع بحثنا، و كون أن هذه الفئة تعد في مجتمعنا أكثر بحثنا عن الاستقرار الاجتماعي و ذات مسؤوليات عائلية مما يضطرها أكثر من غيرها في البحث عن الاستقرار الوظيفي.

وتلي هذه الفئة، الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة وعددهم 16 موظفا بنسبة تقارب (21%) ويمتازون بالخبرة و الكفاءة في العمل غالبا.

يأتي بعدها الفئة التي تتجاوز أعمارهم 50 سنة وعددهم 12 موظفا ويمثلون نسبة (15%) من إجمالي نسبة الموظفين و تمتاز هذه الفئة بالخبرة وحسن التعامل مع الآخرين في العمل كما أنهم غالبا ما يحتلون مناصب إدارية قيادية داخل المنظمة. أما الفئة الرابعة و هي فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 إلى 30 سنة وهي اقل فئة، حيث تمثل نسبة تقارب (8%) من مجتمع البحث وعدد أفراد هذه الفئة هو ستة موظفين، و ترجع قلة عدد هذه الفئة لنظام التوظيف الذي تتخذه الجزائر وكذلك لقلة خبرتهم و كون أن هذه الفئة شبابية بالدرجة الأولى وأكثر حيوية فإن النظام الحازم الذي تتخذه المؤسسات خاصة الخدماتية منها قد يعيق حريتهم ورغباتهم وإبداعاتهم. ومن هذا كله نستنتج أن الاختلاف والتباين في الأعمار داخل المنظمات قد يخلق صراع أجيال وذلك لاختلاف قيمهم الثقافية ومبادئهم وكفاءاتهم وفعاليتهم داخل المنظمة وذلك لاختلاف أهدافهم.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مكان الولادة

النسبة المئوية (%)	التكرارات	مكان الولادة
82	64	حضري
18	14	ريفي
100	78	المجموع

إنّ الاتجاه العام للجدول أعلاه يبين أنّ نسبة الأفراد المولودين في داخل المدينة هو أكبر نسبة والمقدرة ب(82%) وبمجموع 64 مبحوث هي المهيمنة مقارنة بنسبة الموظفين الذين ولدوا في مناطق ريفية والذين يمثلون نسبة (18%) وبمجموع 14موظف. نلاحظ أنّ هناك فرق شاسع بين النسبتين السابقتين، هذا ما أدى بنا لطرح السؤال التالي: لماذا عدد الموظفين المولودين في بيئة حضرية أكثر من المولودين في بيئة ريفية داخل مجتمع بحثنا ؟

مخطط التحليل:

نقص وسائل الاتصال في المناطق الريفية مما يفوت أفرادها أخبار التوظيف.	لماذا عدد الموظفين المولودين في بيئة حضرية أكثر من المولودين في بيئة ريفية؟
عدد سكان المدن أكثر من سكان الريف في الجزائر خاصة بعد العشرية السوداء.	
طبيعة ثقافة أفراد الريف التي تفضل العمل الحر أو الحرفي أو الزراعي على العمل البيروقراطي داخل المنظمات.	
سياسة الدولة في الدعم الريفي لإنعاش القطاع الزراعي	
رفض المجتمع الريفي بالجزائر لعمل المرأة و فكرة اختلاطها مع الأجانب.	
طبيعة العمل الريفي القائمة على علاقات اجتماعية بسيطة	

بناء على المعطيات الإحصائية يتضح أن نسبة العمال المولودين في المدينة من مجتمع بحثنا والمقدرين بنسبة (82%) بمجموع 64 مبحوث أكبر بكثير مقارنة بزملائهم المولودين في الريف المقدرين ب (18%) وبمجموع 14 موظف، وهذا الفارق الشاسع راجع لعدة أسباب منها أن تكنولوجيا الاتصال في المدن أفضل بكثير من الريف مما يتيح لهم معرفة أخبار مسابقات التوظيف، كذلك كون مجتمع دراستنا أغلبه من الفئة الشبابية " وهم يرفضون الأشكال التقليدية للضبط الاجتماعي،.... إنهم يعيشون في عالم غير مستقر"¹، لذا يفضلون العمل في القطاعات الإدارية مقارنة بالعمل في الأرياف التي تمتاز ببيئة عمل تقليدية و بسيطة .

أما بالنسبة للفئة القليلة التي تمثل أفراد مجتمع البحث المولودين بمناطق ريفية والمعبر عنهم بنسبة (18%) فترجع قلتهم لرفض أصحاب الريف فكرة العمل الاقتصادي والاهتمام بالقطاع الفلاحي الذي يعد موروثا ثقافيا وكذلك لسياسة الدولة التي دعمت القطاع الفلاحي ومحاولتها لنقل التحضر للأرياف من خلال نقل قطاع الخدمات إليه من خدمات صحية والمؤسسات التعليمية والمواصلات، وهذا ما أدى لبقائهم في الأرياف. وكذلك كون أن العمل في الأرياف قائم على العلاقات الاجتماعية التقليدية البسيطة.

¹ محمد بشير، علماء اجتماع التنظيمات و العمل في الجزائر، الرعييل الأول، دار كنوز للإنتاج و النشر و التوزيع، تلمسان، الجزائر، ط1، 2018، ص: 63-64.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

مكان الإقامة	التكرارات	النسبة المئوية (%)
داخل الولاية	72	92.30
خارج الولاية	6	7.70
المجموع	78	100

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن الاتجاه العام الذي يقول أن نسبة الموظفين الذين يقيمون داخل الولاية أي بالمقرب من المؤسسة المبحوثة و ذلك تقريبا بنسبة (92%) والمقدرة ب 72مبحوث هي المهيمنة جداً مقارنة بعدد المبحوثين الذين يقيمون بعيداً عن مقر الولاية وعن مؤسسة البحث والذين يقدرون بنسبة تقارب (8%) والمقدرة بستة موظفين.

ومن هذا نطرح السؤال التالي: لماذا فئة أفراد العينة القاطنين داخل الولاية هي المهيمنة؟
مخطط التحليل:

لماذا فئة أفراد العينة	من شروط التوظيف سابقا شهادة الإقامة.
القاطنين داخل الولاية	نقص المواصلات.
هي المهيمنة؟	الأجر القاعدي للموظفين لا يسمح لهم بدفع تكلفة النقل اليومية أو اقتناء وسيلة تنقل تساعد في التنقل.

من خلال المعطيات الإحصائية فإنه يرجع الفارق فيها والذي يقول أن نسبة المبحوثين الذين يقيمون بالقرب من مؤسسة البحث وهي مديرية التجارة لولاية الجلفة راجع لكون أن نظام التوظيف سابقا كان يشترط على شهادة الإقامة مما أتاح الفرص الأكبر للعمل بالمؤسسة لسكان الولاية، وكذلك أن الفارق في المؤسسة قد يؤدي لتأخر العامل عن العمل مما يؤدي إلى نقص فعالية أدائه وينتج عن هذا تأخر في تحقيق أهداف المنظمة، وكون أن المديرية تابعة للتوظيف العمومي والأجر القاعدي لهذه الفئة لا يسمح لهم غالبا في اقتناء وسيلة نقل تساعد في التنقل إلى العمل.

وبالنسبة للموظفين المقيمين خارج الولاية ويداومون بالمديرية والذين يمثلون نسبة (8%) تقريبا فهم أصحاب كفاءات خاصة وكذلك قد يعود راجع لمشكلة السكن التي تعاني منها البلاد، وقد يرجع كذلك لثقافة الفرد العامل الذي لم يتمكن من التأقلم مع النمط المعيشي والثقافي لولاية الجلفة ويفضل البقاء إما في المكان الذي ترعرع فيه أو في مكان يتوافق مع ميولاته وثقافته ونمط معيشتة.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسب المئوية (%)	التكرارات	المستوى التعليمي
10.26	8	ثانوي
56.41	44	جامعي
33.33	26	ما بعد التدرج
100	78	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أعلاه لإجابات أفراد مجتمع البحث حول بياناتهم الشخصية أنّ نسبة تقارب (56%) والمقدرة بـ 44 مبحوثا تمثل العمال المتحصلين على شهادات جامعية، في حين أنّ نسبة المتحصلين على شهادات عليا، أي ما بعد التدرج فيمثلون نسبة تقارب (33%) والمقدرة بـ 26 مبحوثا، أما النسبة الأقل فترجع إلى المبحوثين ذوي مستوى الثالثة ثانوي وتقارب (10%) والمقدرة بثمانية مبحوثين.

كون أن النسبة المهيمنة في نتائج البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة تعود إلى العمال المتحصلين على شهادات جامعية، ما أدى بنا إلى طرح السؤال التالي: لماذا نسبة ذوي المستوى الجامعي أكبر من غيرهم في مجتمع بحثنا؟

مخطط التحليل:

لماذا نسبة ذوي	لأنهم أكثر طلبا للعمل.
المستوى الجامعي	لأن شهاداتهم تضمن لهم المنصب النوعي.
أكبر من غيرها؟	لأن تأهيلهم العلمي أعطاهم الكفاءة اللازمة لتولي الوظيفة.
	الحكومة تضمن لموظفيها حق إكمال الدراسة ومن هذا الحق في الترقية.

من خلال استقراءنا لهذا الجدول نلاحظ أنّ الفئة المهيمنة في مجتمع بحثنا من حيث مستواهم التعليمي هي فئة الجامعيين المقدرين بنسبة تقارب (57%) كون أن هذه الفئة لها الأولوية في التوظيف لتأهيلهم العلمي الذي يرشحهم للعمل في مناصب نوعية، وكذلك كون أن الحكومة الجزائرية تضمن لهم حق إكمال مشوارهم الدراسي خلال فترة مزاولتهم للعمل داخل مؤسسات الدولة وذلك وفق المادة 208 من الأمر 06-03 المؤرخ في 2006 والذي ينص¹ على: " يمكن الموظف شريطة تقديم مبرر مسبق، الاستفادة من رخص للتغيب دن فقدان الراتب في الحالات الآتية:

- لمتابعة دراسات ترتبط بنشاطاته الممارسة، في حدود أربع (4) ساعات في الأسبوع تتماشى مع ضرورات المصلحة، أو للمشاركة في الامتحانات أو المسابقات لفترة تساوي الفترة التي تستغرقها"

وكذلك يرجع لرغبة الموظفين في إكمال مشوارهم للحصول على الترقية إلى أعلى درجات سلم التوظيف.

تلي هذه الفئة فئة الموظفين المتحصلين على دراسات عليا أي ما بعد التدرج بنسبة تقارب (33%) و هم ذوي مناصب نوعية داخل المنظمة، فأما الفئة المتحصلة على أقل نسبة وتقارب (10%) فهم المبحوثين المتحصلين على مستوى الثالثة ثانوي.

¹ - المادة 208، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/ العدد 46، 2006، ص: 18.

الجدول رقم (06): يبين تقسيم العينة حسب المسمى الوظيفي

النسب المئوية (%)	التكرارات	
64.10	50	إطار
8.98	7	عون تحكم
26.92	21	عون تنفيذ
100	78	المجموع

من خلال الجدول رقم (06) أن العدد الكلي لمجتمع البحث و البالغ 78 موظفاً، موزعين على ثلاث فئات في وظائف إدارية، حيث نجد أن فئة الإطارات هي أعلى نسبة والمقدرة تقريبا ب (64%) بمجموع 50 مبحوثاً، تليها مباشرة فئة أعوان التنفيذ و المقدرة تقريبا ب (27%) و بمجموع 21 موظفاً، وأصغر فئة لدينا هي فئة أعوان التحكم والمقدرة تقريبا ب (9%) و بمجموع سبعة مبحوثين.

وهذا التفاوت في النسب جعلنا نطرح السؤال التالي:

لماذا هذا التفاوت في نسب العمال حسب مستواهم الوظيفي؟

مخطط التحليل:

لماذا التفاوت في نسب العمال	راجع لطبيعة المؤسسة كونها خدماتية.
حسب مستواهم الوظيفي؟	بسبب تقسيم المهام حسب الحاجة لتحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال المعطيات الإحصائية السابقة يتبين لنا أن النسبة الأكبر تعود لشاغلي منصب إطار بالمديرية وذلك بنسبة تقارب (64%) وذلك راجع لطبيعة المؤسسة كونها خدماتية أي تحتاج إطارات أكثر من غيرهم وكذلك يرجع كون أغلبية العمال ذوي شهادات جامعية مما يؤهلهم للتأطير، ونجد أنّ النسبة التي تليها هي أعوان التنفيذ بما يقارب (27%) من إجمالي مجتمع البحث، والمتمثلين في العمال المهنيين والحراس والسائقين، أما النسبة الأقل والمقدرة بما يقارب (9%) و المتمثلة في أعوان التحكم

والذين يشغلون مناصب أعوان إدارة وملحقين إداريين، والذين هم مؤهلون لشغل مناصب تأطير في المستقبل.

الجدول رقم (07): يبين وضعية المبحوثين في مناصبهم

النسب المئوية (%)	التكرارات	
88.46	69	عمل دائم
8.98	7	في إطار الإدماج المهني
2.56	2	في إطار العقود
100	78	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ الاتجاه العام الذي يقول أنّ نسبة الموظفين الدائمين في المديرية والمقربين بنسبة تقارب (88%) و بمجموع 69 مبحوث هي الفئة المهيمنة مقارنة بالفئات الأخرى، وتليها نسبة الموظفين المستفيدين من إطار الإدماج المهني الذي اعتمده الدولة لتشغيل الشباب والمقربين بنسبة تقارب (9%) وبمجموع سبعة موظفين، أما اقل نسبة والتي تعتبر ضئيلة جدا تعود إلى الموظفين المستفيدين من عقود العمل والمقربين بحوالي (3%) و بمجموع موظفين اثنين فقط.

ومما سبق طرحنا السؤال التالي:

لما أغلب موظفي المديرية عمال دائمين؟

مخطط التحليل:

لما أغلب موظفي المديرية دائمين؟	الراتب الشهري للفئات الأخرى ضئيل لا يسد حاجات الموظف
	توقيف إدماج الشباب في المؤسسات الخدماتية بسبب الأزمة الاقتصادية الأخيرة بالجزائر.
	ترسيم جميع الموظفين من فئتي الإدماج و العقود بعد اجتيازهم فترة اختبارهم زاد من نسبة العمال الدائمين.

من خلال تحليلنا للبيانات الإحصائية لمتغير وضعية المبحوثين في مناصب عملهم أنّ الفئة المهيمنة هم العمال الدائمون وذلك بنسبة تقارب (88%) وذلك راجع لخبرتهم وكفاءتهم و كذلك حاجة الإدارة الدائمة لهم، وتليها فئة العمال في إطار الإدماج المهني

بنسبة تقارب (9%) و نقص هذه النسبة راجع لسياسة الدولة التي توقفت عن إدماج الشباب في مؤسساتها خصوصا الخدماتية منها، والتي تعتبر مديرية التجارة لولاية الجلفة جزءا منها بسبب الأزمة الاقتصادية التي مرت بها الجزائر مؤخرا، أما الفئة الأخيرة والتي تعتبر ضئيلة بالنسبة لمجتمع بحثنا وتقارب نسبتها (3%) فيرجع لكون راتب هذه الأخيرة ضئيل مما لا يستهوي منصبها انضمام العمال لها كونه لا يلبي سوى جزء من حاجياتهم الضرورية .

الجدول رقم (08): يبين توزيع العينة حسب الأقدمية:

النسب المئوية (%)	التكرارات	
19.23	15] 5 - 0]
43.59	34]10-5]
16.67	13]15-10]
20.51	16	أكثر من 15 سنة
100	78	المجموع

انطلاقا من الجدول أعلاه والذي يمثل إجابات الباحثين حول متغير الأقدمية لديهم، فينتبين لنا أن نسبة الأفراد الذين يتمتعون بأقدمية أكبر ما بين خمس و 10 سنوات نسبتهم تقارب (44%) بمجموع 34 مبحوثا هي الفئة أكثر هيمنة في مجتمع بحثنا، تليها فئة المبحوثين الذين تجاوزوا 15 سنة عملا داخل المديرية والمقدين بنسبة تقارب (21%) بمجموع 16 مبحوثا، تليها الفئة الثالثة وهي الفئة التي سنوات خبرتها لا تفوق خمس سنوات والمقدرة بنسبة تقارب (19%) وبمجموع 15 مبحوثا، أما الفئة الأخيرة فهي فئة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين 10 و 15 سنة والمقدين بنسبة تقارب (17%) بمجموع 13 مبحوثا.

3-2- بيانات المحور الثاني: المتعلقة بالفرضية الأولى القائلة:

يؤدي غموض الدور إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة مما يؤثر على فعالية أداء العاملين.

الجدول رقم (09): يبين إجابات المبحوثين حول وجود صراع داخل المنظمة.

النسب المئوية (%)	التكرارات	
35.89	28	نعم
64.11	50	لا
100	78	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن الاتجاه العام حول إجابة المبحوثين إن كان هناك صراع داخل المؤسسة هو في نفي ذلك بنسبة تقارب (64%) بمجموع 50 مبحوثاً، في حين أن هناك من صرح بوجود صراع داخل المنظمة وذلك بنسبة تقارب (36%) بمجموع 28 مبحوثاً. من خلال تحليل معطياتنا الإحصائية والتي وضحت لنا من خلال إجابات المبحوثين أن أغليبتهم نفي وجود صراع داخل المؤسسة، ذلك راجع لعدة أسباب منها أن أغلبهم من نفس المنطقة و يمتازون بقيم وثقافة متشابهة تجعل هدفهم موحد لتحقيق وحدة وهدف الجماعة والمؤسسة، أما المبحوثين الذين أقرّوا بوجود صراع وذلك بنسبة تقارب (36%) ويرجع ذلك لعدة أسباب سنحاول التطرق أكثر لمعرفة من خلال تحليلنا للجدول المتبقية.

الجدول رقم (10): يبين علاقة متغير وضعية المنصب بوجود صراع داخل المؤسسة.

المجموع		في إطار العقود		في إطار الإدماج		عمل دائم		وضعية منصب الحالي
%	ت	%	ت	%	ت	%	التكرارات	
35.89	28			2.57	2	33.33	26	نعم
64.11	50	2.57	2	6.41	5	55.13	43	لا
100	78	2.57	2	8.97	7	88.46	69	المجموع

يبين الجدول رقم (10) أعلاه أنّ أغلب الموظفين و هم ذوي عمل دائم و يُقرّون بأنه لا وجود للصراع داخل المؤسسة و ذلك بنسبة تقارب (55%) بعدد مبحثين يقدر بـ 43 مبحثاً، في حين تلي هذه النسبة المبحثين من نفس الفئة وهي فئة العمال الدائمين الذين يرون أنّ هناك صراع والمقدين بنسبة تقارب (33%) و بمجموع 26 مبحث من بين 78 مبحثاً، ويليهم مباشرة نسبة المبحثين الذين هم في إطار الإدماج بنسبة تقارب (6%) الذين ينفون وجود صراع داخل المؤسسة، ثم يأتي بعدهم النسبة (2.57%) التي كانت متساوية بين عمال الإدماج الذين يرون أنّ هناك صراع والعمال في إطار العقود الذين ينفون وجود صراع داخل المؤسسة، في حين أنّ فئة العمال في إطار العقود لم يختاروا إجابة وجود صراع داخل المؤسسة لان جميعهم اختاروا عدم وجود ذلك، وكان عددهم المبحثين في هذه الفئة مبحثان فقط من مجموع 78 مبحثاً وهو إجمالي عدد أفراد مجتمع بحثنا.

ومن خلال معطياتنا الإحصائية نلاحظ أنّ هناك علاقة بين وضعية المنصب للأفراد بوجود الصراع بينهم وداخل المؤسسة. فالأشخاص ذوي المنصب الدائم أقل تواجداً في أماكن الصراع مقارنة بغيره من العمال، وقد يعود ذلك للاستقرار المادي كذلك وللأجر الدائم مقارنة بغيرهم.

الجدول رقم (11): علاقة منصب العمل بوجود صراع

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		المسمى الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
								وجود صراع
35.89	28	8.97	7	3.84	3	23.08	18	نعم
64.11	50	17.95	14	5.13	4	41.03	32	لا
100	78	26.92	21	8.97	7	64.11	50	المجموع

من أنواع الصراع هناك الصراع الأفقي بين نفس المسمى الوظيفي و هناك الصراع العمودي بين الرؤساء والمرؤوسين، ومن خلال الجدول رقم (11) حاولنا البحث في العلاقة بين المستوى الوظيفي ووجود الصراع داخل المؤسسة، حيث تظهر النتائج الإحصائية أن الاتجاه العام هو في فئة الإطارات الذين أجابوا بعدم وجود صراع داخل المؤسسة وذلك بنسبة تقارب (41%) وبمجموع 32 مبحوثا، فيما يرى أصحاب نفس الفئة ألا وهم الإطارات بوجود صراع وكانت نسبتهم تقارب (23%) بمجموع 18 مبحوث، فيما تليهم فئة أعوان التنفيذ الذين يرون أنه لا وجود للصراع داخل المؤسسة وذلك بنسبة تقارب (18%) و بتعداد 14 مبحوثا، فيما نجد أن الباقي من نفس الفئة والذين أجابوا بوجود صراع داخل المؤسسة وكان عددهم سبعة مبحوثين، أي بنسبة تقارب (9%) من إجمالي مجتمع البحث،

أما أعوان التحكم فكانت لهم النسبة الأقل في الإجابة كون أن عددهم سبعة بنسبة تقارب (9%) ففيهم نسبة تقارب (5%) رأت بأنه لا وجود للصراع داخل المؤسسة، وأقل نسبة هي لنفس الفئة بنسبة تقارب (4%) وبمجموع ثلاثة مبحوثين ورأت أن هناك صراع داخل المؤسسة، ويرجع هذا التفاوت في نسب إجابات المبحوثين للاختلاف في عدد المبحوثين في مستوياتهم الوظيفية.

الجدول رقم (12): يبين أسباب وجود صراع بين الموظفين

النسب المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
		وجود الصراع	
6.41	5	مشكلة في التنسيق	نعم
3.84	3	عدم الإدراك لقيمة منجزاتي	
7.69	6	مشكلة في نقص التوجيه المناسب	
17.95	14	اختلاف في الأعباء الوظيفية	
35.89	28	المجموع	
64.11	50	لا	
100	78	المجموع الكلي	

يبين الجدول (12) أسباب وجود الصراع داخل المؤسسة إذا كان وجوداً، حيث أن الاتجاه العام في جدولنا يوضح فئة العمال الذين ينكرون وجود الصراع داخل المؤسسة وذلك بنسبة تقارب (64%) وبمجموع 50 مبحوثاً، وتليه نسبة الأفراد الذين يرون أن هناك صراع داخل المؤسسة وذلك بسبب اختلاف الأعباء الوظيفية بنسبة تقارب (18%) وبمجموع 14 مبحوثاً، تليه مباشرة نفس الفئة التي ترى بوجود صراع لكن لسبب في مشكلة التوجيه المناسب وذلك بنسبة تقارب (8%) وبمجموع ست مبحوثين، ونجد نسبة (7%) وبمجموع خمس مبحوثين ويرجع السبب لوجود الصراع في نظرهم لمشكلة في التنسيق بين افراد المؤسسة وبين أقسام هيكلها التنظيمي.

فيما ترجع أقل فئة للذين يرون بوجود الصراع بسبب عدم تقييم وإدراك قيمة منجزاتهم، ونسبتهم تقارب (4%) وبمجموع ثلاثة مبحوثين.

من القراءة الإحصائية نستنتج أن الاختلاف في الأعباء ووجود مشاكل في توجيه العاملين في المؤسسة غالباً ما يؤدي للصراع داخل المؤسسة وهذا راجع لغموض أدوار الأفراد بداخلها.

الجدول رقم (13): يبين علاقة متغير الأقدمية بوجود الصراع

المجموع		أكثر من 15 سنة]10 - 15]]5 - 10]]0 - 5]		الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	وجود الصراع
35.89	28	6.41	5	7.69	6	17.95	14	3.84	3	نعم
64.11	50	14.10	11	8.97	7	25.64	20	15.39	12	لا
100	78	20.51	16	16.66	13	43.59	34	19.23	15	المجموع

الجدول رقم (13) يبين لنا العلاقة بين متغير الأقدمية و وجود الصراع داخل المؤسسة، فمن خلال قرأتنا للجدول نرى أن النسبة الغالبة هي للمبحوثين الذين تتراوح سنوات خبرتهم بالمؤسسة بين خمس سنوات و اقل من 10 سنوات، وذلك بنسبة تقارب (26%) وبمجموع 20 مبحوثا، و التي ترى بعدم وجود مشاكل داخل العمل، تليها مباشرة من نفس الفئة الذين يرون بأنّ هناك صراع داخل المؤسسة و ذلك بنسبة تقارب (18%)، وبمجموع 14 مبحوث ، ويرجع كبر النسبة لهذه الفئة كونها الفئة المسيطرة في مجتمع بحثنا بمجموع 34 فردا من بين 78 مبحوثا، تلي هذه الفئة فئة العمال الذين تقل سنوات الأقدمية لديهم خمس سنوات ب نسبة تقارب (15%) بتعداد 12 مبحوثا والذين يرون عدم وجود مشاكل داخل المؤسسة.

يليه المبحوثين الذين يرون عدم وجود صراع وسنوات خبرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة تقارب (14%)، بعدها مباشرة تأتي فئة المبحوثين الذين تتراوح سنوات الأقدمية لديهم تفوق 10 سنوات وأقل من 15 سنة والذين يرون انه لا وجود للصراع داخل المؤسسة ونسبتهم تقارب (9%)، وفي نفس الفئة نجد أن نسبة ما يقارب (8%) يرون أن هناك صراع ومشاكل داخل المؤسسة.

أما النسب القليلة فهي تعود لفئة المبحوثين الذين تفوق سنوات أقدميتهم 15 سنة ويرون بعدم وجود مشاكل داخل المؤسسة ونسبتهم تقارب (6%) ويرجع ذلك لخبرتهم داخل

المؤسسة مما يساعدهم في تجنب الصراع أو حله أو الاستفادة منه، تليها نسبة المبحوثين الذين تقل سنوات خبرتهم عن خمس سنوات والمقدرة تقريبا ب (4%) ولذلك كونهم مازالوا في طور التأقلم و البحث عن الاستقرار داخل المؤسسة وعن محاولة البحث عن الفئة التي تسعى للانضمام لها لتعزز مكانتها.

الجدول رقم (14): يبين علاقة توزيع الأدوار بالصراع

المجموع		غير موجود		موجود		التوزيع المتكافئ للأدوار وجود الصراع
%	ت	%	ت	%	ت	
35.89	28	28.20	22	7.69	6	نعم
64.11	50	24.36	19	39.75	31	لا
100	78	52.56	41	47.44	37	المجموع

يبين الجدول رقم (14) إجابات المبحوثين حول العلاقة بين توزيع الأدوار و وجود الصراع داخل المؤسسة، وكان الاتجاه العام لإجاباتهم و التي أن التوزيع المتكافئ للأدوار أو عدمه لا علاقة له بوجود الصراع و ذلك بنسبة تقارب (64%) حيث أن في هذه النسبة ما يقارب (40%) من مجتمع بحثنا يرون أن هناك توزيع متكافئ للأدوار لكن لا وجود للصراع داخل المنظمة، وتليها نسبة تقارب (28%) بما يقارب 22مبحوثا والتي ترى بأن هناك صراع داخل المنظمة وليس هناك توزيع متكافئ للأدوار.

يأتي بعد النسبتين السابقتين مباشرة الفئة من أفراد مجتمع البحث التي ترى بعدم وجود مشاكل في العمل لكن يوجد توزيع غير متكافئ للأدوار وذلك بنسبة تقارب (24%) وبمجموع 19 مبحوثا. أما الفئة الأقل هي للمبحوثين الذين يرون أن هناك صراع بالمؤسسة وكذلك يوجد تقسيم متكافئ للأدوار.

وغن دلت هذه النتائج فإنما تدل على وجود علاقة وطيدة بين الصراع توزيع الأدوار داخل المنظمات الإدارية.

الجدول رقم (15): يبين مدى إثارة الصراع بتكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم

النسب المئوية (%)	التكرارات	الاحتمالات تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم
71.79	56	يثير الصراع
28.21	22	لا يثير الصراع
100	78	المجموع

يبين الجدول رقم (15) مدى إمكانية إثارة الصراع بتكليف العاملين بمهام ليست من اختصاصهم، فتظهر لنا نتائج الجدول أن الفئة الغالبة هي للمبحوثين الذين يرون أن تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم يثير الصراع وذلك بنسبة تقارب (72%) وبمجموع 56 مبحوثاً، فيما ترى الفئة الثانية بأن تكليف العاملين بأعمال ليست من مهامهم لا يثير الصراع وذلك بنسبة تقارب (28%) وبمجموع 22 مبحوثاً من أفراد مجتمع بحثنا.

ومن خلال قراءتنا الإحصائية نرى أن هناك علاقة بين تكليف الأفراد بمهامهم ليست من اختصاصهم مما يولد لديهم غموض في حقيقة مهامهم وغموضها، وبين إثارة الصراع داخل المنظمة.

الجدول (16): يبين طبيعة العلاقة بين زملاء العمل

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		الفئات المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة العلاقة
82.05	64	20.51	16	7.69	6	53.85	42	تعاون
5.13	4	3.85	3			1.28	1	تنافس
2.56	2					2.56	2	صراع
10.26	8	2.56	2	1.28	1	6.41	5	لا مبالاة
100	78	26.92	21	8.97	7	64.10	50	المجموع

يتبين من خلال بيانات الجدول رقم (16) والذي يحاول دراسة طبيعة العلاقة بين المبحوثين أنّ الاتجاه العام لطبيعة العلاقة بين أفراد مجتمع البحث هي علاقة تعاون وذلك بنسبة كبيرة تقارب (82%) بمجموع 64 مبحوثاً ، وأعلى فئة فيها كانت للإطارات بنسبة تقارب (54%)، يليها مباشرة أعوان التنفيذ بنسبة تقارب (21%) ، وبعدها نجد في نفس مستوى التعاون فئة أعوان التحكم بنسبة تقارب (8%)، أما في المستويات الأخرى لطبيعة العلاقة نجد نسبة الإطارات التي تتبع سياسة اللامبالاة التي تقارب (6%)، ويليهما نسبة تقارب (4%) وهي لأعوان التنفيذ والذين يتبعون سياسة المنافسة مع زملائهم، ثم نجد نسبة متساوية تقارب (3%) وهي للفئتين التاليتين: فئة الإطارات الذين يرون أنّ طبيعة العلاقة مع زملائهم هي علاقة صراع وفئة أعوان التنفيذ الذين يعتمدون في علاقاتهم مع زملائهم اللامبالاة.

أما الفئة الأقل فهي فئة الإطارات التي تتبع سياسة التنافس بينها وبين زملائها وذلك بنسبة تقارب (1%)، كما نجد عدم وجود إجابات بالنسبة لطبيعة التنافس لدى أعوان التحكم، و كذلك طبيعة الصراع لدى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ.

من خلال قراءتنا الإحصائية نستنتج بأن طبيعة العلاقة السائدة بين أفراد مجتمع بحثنا هي علاقة التعاون، لكن هذا لا يعني عدم وجود المستويات الأخرى لطبيعة العلاقة بينهم.

الجدول رقم (17): يبين إجابات العاملين حول كيفية تعاملهم مع موقف الصراع

المجموع		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		إطارات		المسمى الوظيفي أسلوب حل الصراع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
5.12	4	1.28	1	1.28	1	2.56	2	أدافع عن حقوقي بكل قوة
25.65	20	7.70	6			17.95	14	التعاون
28.21	22	6.41	5	3.85	3	17.95	14	استخدام سياسة الأخذ والعطاء
21.79	17	5.12	4	3.85	3	12.82	10	الابتعاد عن مسببات الصراع
19.23	15	6.41	5			12.82	10	الابتعاد عن التصادم مع الآخرين
100	78	26.92	21	8.97	7	64.10	50	المجموع

تبين قراءتنا الإحصائية للجدول رقم (17) أن الاتجاه العام لأسلوب حل الصراع داخل مؤسسة بحثنا هو استخدام أسلوب الأخذ و العطاء و هو أسلوب التسوية و ذلك بنسبة تقارب (28%)، فنجد أن النسبة الغالبة التي تقارب (18%) في إحصائياتنا تعود للفئتين التاليتين:

- فئة الإطارات التي تتبع أسلوب الأخذ والعطاء لحل الصراع.
 - والفئة الثانية هي فئة الإطارات التي تتبع أسلوب التعاون.
- تلي الفئتين السابقتين الفئتين اللتان تساوتا في النسبة بتقريب (13%) وهما فئة الإطارات التي تتبع طريقة الابتعاد عن مسببات الصراع أسلوب التجنب، وفئة الإطارات التي تتبع أسلوب الابتعاد عن التصادم مع الآخرين وهو أسلوب التنازل.
- يأتي بعدهم نسبة تقارب (7%) وهي لأعوان التنفيذ الذين يتبعون التعاون في حل الصراع. ثم نسبة متعادلة لدى أعوان التنفيذ ولحل الصراع بطريقتين وهما الابتعاد عن التصادم واستخدام أسلوب الأخذ والعطاء وذلك بنسبة تقارب (6%) .

ومن خلال قراءتنا الإحصائية نرى أن الأسلوب المتبع لحل الصراع داخل المؤسسة هو استخدام سياسة الأخذ والعطاء وهو أسلوب التسوية حيث يحاول أطراف النزاع فيه حلول مقبولة تكون حلول وسط ترضي أطراف النزاع.

3-3- بيانات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثانية:

يؤدي التنوع في الخلفيات الثقافية لدى العاملين إلى حدوث الصراع التنظيمي مما يؤثر على فعالية أدائهم.

الجدول رقم (18): يبين إجابات العاملين حول كيفية الالتحاق بمنصبهم الحالي

المسمى الوظيفي	إطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع
	ت	%	ت	%	ت	%	
على أساس الاختبار	23	29.48	3	3.84	11	14.10	37
على أساس الشهادة	27	34.62	4	5.13	10	12.82	41
المجموع	50	64.10	7	8.97	21	26.92	78

يبين الجدول (18) إجابات الباحثين حول كيفية الالتحاق بمناصبهم الحالية.

نرى أن أعلى نسبة تعود لالالتحاق بالمنصب الحالي على أساس الشهادة وذلك بنسبة تقارب (53%) ، ونجد أن أعلى نسبة هي للإطارات الذين التحقوا بمنصب عملهم على أساس الشهادة بنسبة تقارب (35%) وبمجموع 27 مبحوثاً، والنسبة التي تليها تعود للإطارات الذين التحقوا بعملهم على أساس الاختبار تقارب (29%)، ونجد كذلك نسبة تقارب (14%) تعود لأعوان التنفيذ الذين التحقوا بمنصب عملهم على أساس الاختبار، وكذلك نسبة تقارب (13%) تعود لأعوان التنفيذ الذين التحقوا بمناصب عملهم على أساس الشهادة.

وبالنسبة لأعوان التحكم نرى أن النسبة الغالبة لديهم تقارب (5%) وهم من التحقوا بمنصب عملهم هذا على أساس الشهادة ، وقل نسبة تعود لهذه الفئة وللمبحوثين منها من التحقوا بمنصب عملهم على أساس الاختبار وتقارب (4%).

الجدول رقم (19): يبين نسبة رضا العمال على وضعيتهم داخل المؤسسة.

النسبة المئوية (%)	التكرارات	الإجابات	
		رضا العمال على وضعيتهم	
25.64	20	وصلت للمنصب النوعي	نعم
15.38	12	علاقات العمل جيدة	
19.23	15	هيكل تنظيمي منظم	
60.25	47	المجموع	
17.95	14	كفاءة و خبرة أعلى من المنصب الحالي	لا
3.85	3	علاقات العمل سيئة	
17.95	14	اللاعدل بين العمال	
39.75	31	المجموع	
100	78	المجموع الكلي	

يبين الجدول أعلاه رضا العمال عن وضعيتهم داخل المؤسسة من عدم رضاهم، وبينت النتائج أن أعلى نسبة من الإجابات تعود لرضا المبحوثين على وضعيتهم الحالية داخل المؤسسة بنسبة تقارب (60%) وبمجموع 47 مبحوث، مقارنة بزملائهم الذين عبروا عن عدم رضاهم بذلك بنسبة تقارب (40%) وبمجموع 31 مبحوثا.

وكانت إجاباتهم بنعم لأسباب أهمها أنهم وصلوا للمنصب النوعي وكانت هذه الإجابة راجعة للمبحوثين بنسبة تقارب (26%) تليها إجابتهم بأن الهيكل التنظيمي داخل المنظمة واضح ومنظم بنسبة تقارب (19%) وآخرهم تعود للذين استحسنوا علاقات العمل داخل المؤسسة ونسبتهم تقارب (16%).

أما عن العمال الذين صرحوا بعدم رضاهم عن وضعيتهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة تقارب (18%) للسببين التاليين: أن كفاءة المبحوثين وخبرتهم أعلى من المنصب الحالي وعدم وجود العدل والمساواة بين الموظفين داخل المؤسسة.

وتعود أصغر نسبة للمبحوثين الذين عبروا عن عدم رضاهم عن وضعيتهم الحالية بسبب أن علاقات العمل داخلها سيئة وذلك بنسبة تقارب (4%).

الجدول رقم (20): يبين إجابة المبحوثين حول وجود أقاربهم في العمل وعلاقتها بمكان ولادتهم

المجموع		ريفي		حضري		مكان الولادة	
%	ت	%	ت	%	ت	وجود أقارب	
2.56	2			2.56	2	يعوضونك عند غيابك	
3.85	3	1.28	1	2.56	2	يساعدونك في أداء عمل مستعجل	
6.41	5			6.41	5	يساعدونك في عمل لا تعرفه	
3.85	3	1.28	1	2.56	2	تتعاونون لحل مشاكل شخصية	
2.56	2	1.28	1	1.28	1	لا تتعاونون مع بعض	
19.23	15	3.85	3	15.38	12	المجموع	
80.77	63	14.10	11	66.67	52	لا	
100	78	17.95	14	82.05	64	المجموع الكلي	

يبين الجدول أعلاه إجابات المبحوثين أن كان يوجد أقارب لهم داخل المؤسسة وربطنا بين هذا السؤال وبين مكان ولادة المبحوثين لنرى إن كانت توجد علاقة ثقافة الأفراد وتأثيرها على أدائهم، وإن وجد الأقارب فكيف ستكون طبيعة العلاقة بينهم داخل المؤسسة من خلال المعطيات الإحصائية المبينة بالجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يعود لإجابات المبحوثين بعدم وجود أقارب لهم داخل المؤسسة والمقدرة بنسبة تقارب (81%) كما أن هناك عدد من المبحوثين أقر بوجود أحد أقاربهم داخل المؤسسة وكانت نسبتهم تقدر ب(19%) تقريبا.

ونرى كذلك من خلال قراءتنا للجدول أعلاه أن أعلى نسبة بعد عدم وجود أقارب، تعود للمبحوثين الذين ولدوا في منطقة حضرية و يستفيدون من خبرات أقاربهم داخل المؤسسة بنسبة تقارب (6%).

الجدول رقم (21): يبين مدى توافق طبيعة العمل مع ساعات العمل

النسب المئوية (%)	التكرارات	
58.97	46	نعم
6.41	5	لا
64.62	27	أحيانا
100	78	المجموع

يبين الجدول أعلاه مدى توافق طبيعة العمل مع ساعات القيام به ، فمن خلال قراءتنا للجدول يتضح أنّ أغلب المبحوثين أجابوا بأنه أحيانا تتوافق طبيعة العمل مع ساعات العمل بنسبة تقارب (65%) و بمجموع 27 مبحوثا، تليها نسبة تقارب (59%)الذين أجابوا بنعم تتوافق ساعات العمل مع طبيعة العمل، واصغر نسبة تعود للعمال الذين يرون أن ساعات عملهم لا تتوافق مع طبيعة عملهم بنسبة تقارب (6%) وبمجموع خمسة مبحوثين

الجدول رقم (22): مدى تأثير الجماعات داخل المؤسسة في خلق الصراع

النسب المئوية (%)	التكرارات	الإجابات	
14.10	11	نفس التخصص الدراسي	نعم
5.13	4	من منطقة واحدة	
11.54	9	نفس الجيل	
6.41	5	من نفس العرش أو العشيرة	
3.85	3	نفس الجمعية: النقابية- السياسية- الثقافية- الرياضية	
41.03	32	المجموع	
58.97	46	لا	لا
100	78	المجموع	

يبين لنا الجدول أعلاه إذا كان هناك جماعات أو ما يسميه ابن خلدون العصبية داخل المؤسسة ومدى تأثيرها لخلق الصراع . فكان الاتجاه العام في الجدول يؤول إلى عدم وجود هذه الجماعات بنسبة إجابة تقدر ب (59%) تقريبا و بمجموع 46 مبحوثا. في حين أن نسبة إجابتهم حول وجود الجماعات تقدر ب(41%) تقريبا وبمجموع 32 مبحوثا، ويرجع سبب وجود هذه الجماعات حسب رأيهم الى كون المبحوثين من الجماعة الواحدة ولهم نفس التخصص الدراسي هي الأعلى نسبة و تقدر تقريبا ب (14%) تليها جماعة من نفس الجيل بنسبة تقارب (12%) و بعدها مباشرة تشكل الجماعات من نفس العرش أو العشيرة بنسبة تقارب (7%)، وأقل نسبة تعود للذين ينتمون إلى نفس الجمعية النقابية أو السياسية أو الثقافية،.... وذلك بنسبة تقارب(4%) و بمجموع ثلاثة مبحوثين.

3-4- نتائج البحث:

- خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها في النقاط التالية:
- أن وضوح الدور الوظيفي لدى العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة من شأنه تقليل نسبة الصراع .
 - أن وضوح الدور يؤدي حتما إلى زيادة فعالية أداء العاملين بالمديرية.
 - أن هناك علاقة بين الصراع التنظيمي و فعالية أداء العاملين بمديرية التجارة لولاية الجلفة، حيث أنه كلما زادت شدة الصراع أدى ذلك إلى نقص فعالية أداء الموظفين من خلال اختلال بين النسب المتعلقة بفعالية الأداء .
 - أن هناك علاقة طردية بين غموض الدور و الفعالية التنظيمية، فكلما كان الدور واضحا زادت فعالية العاملين بالمديرية و العكس كذلك.
 - أن التنوع في الخلفيات الثقافية لدى عمال مديرية الجلفة يؤدي بشكل طفيف إلى تشكل الصراع التنظيمي بها و ذلك راجع إلى القيم والثقافات التي يعيش فيها أو تربي عليها أفراد مجتمع بحثنا.
 - تبين لنا كذلك أن طبيعة العلاقات التي تسود مديرية التجارة لولاية الجلفة هي علاقة التعاون و هذا ما أنقص من نسبة حدوث الصراع داخل المنظمة.
 - تبين لنا أن وجود تكتلات أو جماعات غير رسمية داخل المديرية ليس بالضرورة يخلق صراعا تنظيميا.
 - أن وجود الجماعات سابقة الذكر بالمؤسسة يعود في الغالب لتشاركتهم نفس التخصص الدراسي.

خاتمة

خاتمة:

من خلال نتائج الدراسات السابقة وخصائص مؤسسات الدولة التي غالبا تتشابه في هياكلها التنظيمية أو طريقة تسييرنا، كنا قد سلمنا إلى أن الصراع ظاهرة حتمية وغالبا ما تكون سلبية وتؤثر تأثيرا سلبيا على أداء الموظفين، لكن من خلال دراستنا هذه ومن مجمل نتائجها توصلنا إلى أن الصراع هو ظاهرة مستمرة لكنها ليست دائما ذات تأثير سلبي على أداء العاملين ، فهي قد تعمل أحيانا على توطيد العلاقات بين العاملين و تزيد من تكتلهم مما يؤدي بهم إلى التعاون لإيجاد حلول وسطية تخدم جميع أطراف النزاع. إن مديرية التجارة لولاية الجلفة بجميع هياكلها التنظيمية اعتمدت الحل الأمثل لإدارة الصراع ألا وهو أسلوب التعاون أو أسلوب التسوية، مما أدى بهم إلى تحسين العلاقات داخل المؤسسة وهذا ما توصلنا إليه في نتائجنا الإحصائية..

بما أن عصرنا يعتبر عصر التغيرات الجذرية سواء كانت السياسية أو الاقتصادية، ومن خلال هذه التحولات قد ينشأ تداخل وغموض في مهام وادوار بعض العاملين، لذا فمن الأحسن تدريب وتهيئة أفراد المنظمات لمثل هذه التغيرات قبل أن تحدث، قد يساعد في زيادة ثقة أفراد المؤسسة من ثقتهم بأنفسهم وكذلك تهيئهم لتقبل الصدمات وتوجيهها لتخدم أهدافهم و مصالحهم المشتركة.

في الأخير نرجو أن تكون نتائج بحثنا هذه قد تساعد في توجيه الأفراد والباحثين للتركيز على التصدي للصراع الهدام ومحاولة توجيهه للمساعدة في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمات

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- باللغة العربية

1. إحسان محمد الحسن، النظريات الاجتماعية المتقدمة: دراسة تحليلية في النظريات الاجتماعية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2015.
2. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
3. اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
4. أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصباغ، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط 1، أكتوبر 2005.
5. بكاي ميلود، وآخرون، دليل إعداد الرسائل والمذكرات لطلبة LMD، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014/2013، ط1.
6. بلقاسم سلاطينية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013.
7. د. دانيال تشاندلز، أسس السيميائية، ترجمة: طلال هبة، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط1، أكتوبر 2008.
8. د. مادلين غراويتز، ترجمة مناهج العلوم الاجتماعية: منطق البحث في العلوم الاجتماعية، المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر، دمشق، ط1، 1993.
9. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، مصر.
10. طريف شوقي، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة.
11. عبد الله عقله مجلي الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.

12. عبد المالك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفاعلية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001.
13. قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري و مشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 1982، ص 307.
14. كامل مجمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ناشرون وموزعون، ط 3، 2004.
15. كمال دسوقي، سيكولوجية إدارة الأعمال وسلوكيات كفاية الإنتاج، مكتبة و مطبعة الإشعاع، القاهرة، 2002.
16. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، 1990.
17. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2008.
18. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط3.
19. ناصر قاسيمي، الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري، دار الكتاب الحديث، القاهرة، ط 1، 2012.
20. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.
- المذكرات والرسائل الجامعية:**
21. زرفاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل- بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 /2014.

22. زريبي أحلام, استراتيجيات التصرف تجاه الضغوط المهنية و علاقتها بفعالية الأداء (دراسة ميدانية بمؤسسة سونا طراك نشاط المصّب), مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم, كلية العلوم الاجتماعية, جامعة وهران, 2013-2014, ص: 92.
23. عنتر صلاح, الصراع التنظيمي في المؤسسة الإستشفائية, أطروحة دكتوراه العلوم, تخصص إدارة المارد البشرية, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد لمين دباغين, سطيف 2, 2017/2018.
24. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي, استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة, بحث مقدم للحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال, كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية, جامعة الأزهر, غزة, 2017.
25. ناصر بن حمود, تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية بملبنة نوميديا - قسنطينة-, رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع, تخصص تنظيم وعمل, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة باتنة-1, 2016/2017.
26. ناصر قاسمي, الصراع داخل المنظمة وفعالية التسيير الإداري: دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر, رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم, كلية العلوم والاجتماعية, جامعة الجزائر, 2004/2005.
- **المجلات العلمية والدوريات:**
- زهير عبد السلام, أ. عيسى بن حدوش, الثقافة في الرؤية الوجودية التوحيدية, مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية, جانفي 2012, العدد السابع.
- صبيحة قاسم, د حميد احمد علي, في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال (دراسة تطبيقية), كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة بغداد, مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية / المجلد 7 / العدد 2011/21.

➤ المعاجم والقواميس:

27. أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، ط1، عالم الكتب، القاهرة.

28. أحمد زكي بدوي، مصطفى كامل مصطفى، معجم مصطلحات القوى العاملة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ب. ط، 1984 .

المراجع الأجنبية:

29. Carlos Alberto León Garrido، LA Getsión Del conflicto en las organizaciones complejas, universidad internacional de Andalucía, Andújar, Septiembre 2015, p: 6.

30. Rahali Amina, Les relations de travail et la gestion des conflits dans l'entreprise : Gas de l'entreprise algerienne, Mémoire présente en vue de l'obtention du diplôme de Magister en management des ressources humaines, université Abou-bekr Belkaid, Tlemcen, p: 28.

31. M. GODET، Les dangers de la seul réactivité، Revue de gestion.

32. H. OUACHRINE، Gestion de la force de vente et performance de la fonction commercial, Thèse de magistère, INC، Alger، 2003, P : 337.