



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماع و الديموغرافيا



**عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية وتأثيره على ظهور
الصراع- قراءة في نظرية تقسيم العمل ل(إيميل دوركايم)
دراسة ميدانية في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بالجلفة**

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل

إشراف:

إعداد:

• د. نمائي حفيظة

• كيدار محمد نجيب

• خليل محمد لمين

أمام لجنة المناقشة المكونة من :

د. رئيساً

د. مشرفاً مقرراً

د. مناقشا (ممتحنا)

السنة الجامعية : 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

و الصلاة و السلام علي نبينا الكريم

تم و الحمد لله عملنا بفضل الله تعالى الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة وأعاننا
ووقفنا لهذا العمل المتواضع

نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز
هذا العمل وخصص بالذكر المشرف على هذا العمل

الأستاذة الدكتورة "نمائي حفيظة " التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها و نصائحها
القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا العمل نسأل العلي القدير أن يجازيها عنا
خير الجزاء.

كما نتقدم بالشكر والعرفان لكل طاقم الدكاترة الذين رافقونا ودعمونا دائماً

من هذا المنبر تحية إحترام وتقدير لكم جميعاً.

الاهداء

من قال أنا لها .. نالها . وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيتُ بها الحمد لله حياً وشكراً وامنتان

على البدء والختام ((وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ))

الى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار ، الى النور الذي

أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبداً ، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه

قوتي واعتزازي بذاتي (والدي العزيز)

الى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسهلت لي الشدائد بدعائها ، الى الانسانة العظيمة

التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في يوم كهذا (والدتي الحبيبة)

الى ضلعي الثابت وأمان أيامي ، الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منها ،

الى خيرة أيامي وصفوتها الى قرّة عيني ، أخي رحمه الله وأخواتي الغاليات إلى جنود الخفاء

الذين طالما كانوا سندا و داعمين لي صهري

لكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق ... للأصدقاء الأوفياء ورفقاء السنين ، الى من

أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

إلى بوصلتي و مرشدتي التي كانت تسهر على تقديم مساعدتها لنا أستاذتي د.نهائي حفيظة

إلى قبطان سفينة هذا الإنجاز الذي لم يقصر في اداء مهامه رفيقي محمد لمين

إلى أعضاء اللجنة المناقشة الدكاترة الكرام الذين طالما تتلمذنا على يدهم و تظللنا تحت

علمهم من حر جهلنا

أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لمطالما تمنيته ، ها أنا اليوم أتممت أول ثمراته

بفضل من الله عز وجل ، فالحمد لله على ما وهبني ، و نسأل المولى أن يرزقنا من خير

علمه مد خلقه لنكون للناس نافعين

خريجكم كيدار محمد نجيب.

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

“ يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ”

اللهم كما أنعمت فزد و كما زدت فبارك و كما باركت فتمم و كما أتممت فنثبت

الحمد لله أولاً وآخراً

"وماتوفيقي إلا بالله"

بفضل الله تعالى اتممت مناقشة بحث تخرج لنيل شهادة .ماسترتخصص علم

أجتماع تنظيم..و عمل..

اهداء تخرجي

إلى من كلفه الله بالهيبة والوقار ..إلى من علمني العطاء بدون انتظار .. إلى من

أحمل إسمه بكل افتخار..

والدي العزيز

وإلى ملاكي في الحياة .. إلى معنى الحب وإلى معنى الحنان

امي الغاليه

والى اخوتي واساتذتي واقربائي واصدقائي ولكل من تمنى لنا الخير

وادعو الله ان يعينني على رد جميل عطائكم ومساندتكم لي

خريجكم خليل محمد لمين .

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

ب	الاهداء	1
ج	الاهداء	1
1	مقدمة	3
3	الباب الأول الجانب النظري	3
	الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة	
5	1.1-الاشكالية:	5
6	2.1-الفرضية العامة:	6
6	3.1-أسباب اختيار موضوع الدراسة:	6
7	4.1-أهداف الدراسة:	7
7	5.1-أهمية الدراسة:	7
7	6.1-صعوبات الدراسة:	7
8	7.1-المقاربة النظرية:	8
	الفصل الثاني : دور العامل في المؤسسة العمومية	
15	تمهيد :	15
15	مفاهيم حول العمل و الموظف في المؤسسة	15
16	1-ماهية العمل:	16
16	2- التطور التاريخي للعمل:	16
18	مفاهيم مرتبطة بالعمل و العامل :	18
18	1- مفهوم العمل:	18
19	2- مفهوم الإشراف:	19
19	3- مفهوم التوجيه :	19
19	4- مفهوم المؤسسة:	19
20	5-مفهوم الكفاية الإنتاجية:	20
20	6- مفهوم الأداء التنظيمي :	20
20	7- مفهوم التفاعل الاجتماعي:	20

21	8- مفهوم الحقوق والواجبات
21	9- مفهوم علاقات العمل :
21	-القوانين و العلاقات التي تضبط العمال
29	2. الأسس ومبادئ العلاقات العامة بين العامل و زملائه و المؤسسة :
29	12. أسس ومبادئ العلاقات العامة:
29	1.12. أسس العلاقات العامة:
30	2.1.1. مبادئ العلاقات العامة:
31	2. وظائف وأهداف العلاقات العامة:
32	12. وظائف العلاقات العامة:
32	أ/وظائف تتعلق بالجماهير النوعية: وتمثل:
33	ب/وظائف تتعلق بإدارة المؤسسة: وتشمل:
33	ج/وظائف تتعلق بالمؤسسة كوحدة: وتشمل:
34	22. أهداف العلاقات العامة:
35	- تقسيم العمل داخل المؤسسة بين الموظفين
37	- نظرية دوركايم في تقسيم العمل
40	أسباب تقسيم العمل
42	- الأسس التنظيمية للمؤسسة
52	ظاهرة تقسيم العمل و أبعادها
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : الصراع بين الموظفين
57	تمهيد :
57	أولا:مدخل مفاهيمي الصراع التنظيمي:
57	أولا - مفهوم الصراع التنظيمي :
57	أ. لغة:
57	ب. إصطلاحا:
58	ج. مفهوم الصراع حسب العلماء:
60	د.التعريف الإجرائي:
61	ثانيا- أسباب الصراع التنظيمي .
62	1. أسباب تنظيمية:

63.....	2. الأسباب الشخصية:
64.....	ثانيا : مصادر ، مستويات الصراع التنظيمي
64.....	أولا - مصادر الصراع:.....
65.....	ثانيا- مستويات الصراع التنظيمي :
65.....	1-الصراع على المستوى الفردي :
66.....	2- على المستوى الجماعي :
67.....	أ. الصراع على مستوى التنظيم :
71.....	ب.الصراع على مستوى الجماعات:
71.....	ج.الإختلاف من المستويات التنظيمية:
72.....	3 : مراحل الصراع التنظيمي :
75.....	4: أنواع الصراع التنظيمي:
76.....	5: أهمية و خصائص الصراع التنظيمي
76.....	أولا- أهمية الصراع التنظيمي
77.....	ثانيا- خصائص الصراع التنظيمي
78.....	6: مظاهر الصراع التنظيمي
79.....	7 : نظريات الصراع التنظيمي :
79.....	أولا - النظرية الماركسية :
79.....	ثانيا - النظرية المعاصرة :
80.....	ثالثا - نظرية التبادل الاجتماعي :
83.....	ثامنا: نتائج الصراع التنظيمي و استراتيجياته:
83.....	أولا - آثار الصراع التنظيمي:
84.....	ثانيا- استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي :
88.....	ثالثا- اليات ادارة الصراع التنظيمي :
90.....	خلاصة الفصل:.....
	الباب الثاني الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية
93.....	تمهيد :
93.....	1. : منهج و أدوات الدراسة.....
93.....	1.1. المنهج المتبع :

93	2.1. مجتمع و عينة الدراسة.
93	3.1: أسلوب جمع البيانات
94	4.1 : متغيرات الدراسة
94	2. أدوات الدراسة
94	1.2. مجالات الدراسة
94	1.1.2. المجال الزماني :
95	2.1.2. المجال المكاني :
95	3. الهيكل التنظيمي للكلية :
96	4. عرض و تحليل نتائج الاستبيان
96	1.4. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
97	2.4. الصدق الظاهري :
97	3.4. الاتساق الداخلي والثبات الكلي لمتغيرات الدراسة :
98	5. تحليل و عرض نتائج الاستبيان
98	1.5. البيانات الشخصية:
103	المحور الاول : ظهور الصراع في الكلية.
116	المحور الثاني : تحسين الاداء و الدور في ظل الصراع.
127	عرض و مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
127	1. عرض متغيرات الدراسة بالنسبة للعاملين في الكلية (التوزيع الطبيعي):
127	2. اختبار الفرضيات :
131	خاتمة
134	قائمة المصادر و المراجع
144	الملاحق

مقدمة

مقدمة

عزف العالم العديد من التطورات على عديد الأصعدة: التكنولوجي، الإداري، الثقافي والاجتماعي، ومع التوسع المؤسسي الحاصل، أصبحت المجتمعات المعاصرة عبارة عن "مجتمعات مؤسسات" كتعبير عن انتشار العمل المؤسسي في كل المجالات .

فالفرد يود في مؤسسة هي المستشفى، ويتعرض في مؤسسة الأسرة أو الزوجة، يدرس في مؤسسة المدرسة، يمارس هواياته في المؤسسات الرياضية والترفيهية ... ويعمل في مؤسسات صناعية أو خدمية. وهو ما جعل الاهتمام يتزايد نحو إدارة الموارد البشرية، والتركيز على وظائفها داخل هذه المؤسسات المختلفة لتحقيق الأهداف المنوطة بها .

فوظائف هذه الوحدة الإدارية لم تكن بالشكل الذي هي عليه حيث شكلت إسهامات "فريدريك ونسلو تايلور" اللبنة الأولى لها، لتتطور تدريجياً مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية التي أبتست لتطور العلوم السلوكية، لتأخذ البعد الإستراتيجي نتيجة زيادة حدة المنافسة في السوق، وقناعة المسيرين بأن العنصر البشري هو السبيل الوحيدة لتقليص الفجوة في الموارد الأخرى، وكذا تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يمكن تقديمه من أفكار وابداع وابتكارات .

إن المؤسسة الجزائرية اليوم ليست بمعز عن تلك التغيرات التي يعرفها العالم، وليست بعيدة عن التحولات التوسيوثقافية والتكنولوجية الهائلة، ومواردها البشرية لم تعد تلك الموارد التي تسم بالبساطة وعدم التأهيل ونقص الخبرة، فهي عبارة عن رأسمال بشري بما تحمله الكلمة من معنى -يستدعي من هذه المؤسسات إدارته بشكل إستراتيجي يضمن لها الاستفادة من خبراته وأفكاره وطاقاته بما يكفل لها بلوغ الميزة التنافسية وتقليص الهوة بينها وبين منافساتها في السوق .

إذا كان تقسيم العمل واليد الخفية عند آدم سميث من أهم الموضوعات المدروسة التي نال بها آدم سميث رتبة الريادة فان ابن خلدون قد أفاض قبله بأربعة قرون في نفس الموضوع، فكان التعاون أو التخصص والحافز الاقتصادي من بين الكثير مما قدمه .

يعتد دوركايم المؤسس الرئيسي لعلم الاجتماع بالمعنى الأكاديمي والجامعي، إذ بفضل جهوده وإصراره على فكرة الاختلاف النوعي للدراسات الاجتماعية عن الدراسات الفلسفية والنفسية، وعمله على تأسيس كرسي أكاديمي لعلم الاجتماع في الأكاديمية الفرنسية، ظهر علم الاجتماع في شكل مؤسسي. ولعلها نتيجة طبيعية فرضتها تطلعات وأفكار دوركايم على الخصوص -الذي قدر له أن يواجه ظروفًا مرتبطة بالعمل الأكاديمي الجامعي عكس سابقه، ابن خلدون وأوجست كونت، وماركس الذين كانوا رجال فكر ورجال حياة عامة. ولأول مرة يقر الفكر الاقتصادي الأوربي على يد آدم سميث بأن العمل الإنساني هو مصدر الثروة الحقيقية

للأمة، هذه العبارة التي أحدثت انقلاباً جذرياً في دراسات الاقتصاد السياسي في العصر الحديث، سبقتها بأربعة قرون عبارة ابن خلدون التي تبين بكل وضوح بأن العمل الإنساني هو مصدر كل ثروة ولو كانت في تناوله وابتغائه .

يقول ابن خلدون: "أعلم أن الكسب إنما يكون بالسعي في الاقتناء والقصد في التحصيل فلا بد في الرزق من سعي وعمل ولو في تناوله واقتنائه ... فلا بد من الأعمال الإنسانية في كل مكسوب ومتمول . ويؤكد آدم سميث منذ البداية أن الثروة التي تنتج بكل اختلافاتها ترجع إلى العمل الإنساني، وليس إلى قوى الطبيعة كما كان سائداً في الفكر الاقتصادي السابق له، وبدون عمل الإنسان تظل هذه القوى كالأرض وما بها من كنوز وما فوقها من خيرات غير ذات نفع، فهي عبارة عن موارد ومواد أولية لا يستطيع أن تشبع رغبات وحاجات البشر إلا إذا بذل فيها عمل إنساني على سبيل الاستغلال واستخراج المنافع. والعمل في نظر آدم سميث هو العمل الكلي للمجتمع.

و بناءً على ما سبق فإن هذه الدراسة تناولت هذا الموضوع من خلال خطة البحث التي ستشمل على مقدمة وخمسة فصول و خاتمة :

يحتوي **الفصل الأول** على الجانب المنهجي للدراسة, أما في **الفصل الثاني** : مخصص لدور العامل في المؤسسة العمومية " , و **الفصل الثالث** خصص للصراع بين الموظفين " , أما **الفصل الرابع** : إجراءات الدراسة الميدانية **الفصل الخامس** خصصناه لتحليل و مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات .

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الاول الإطار المنهجي للدراسة

1.1- الاشكالية:

درس الباحثون وعلماء الاجتماع النظم الاجتماعية لتسهيل دراسة الهياكل والأنظمة الاجتماعية و المؤسساتية المختلفة، ومقارنتها مع بعضها البعض، ودراسة التغيرات التي تحدث داخلها. اذ تستخدم النظم الاجتماعية لوصف الظواهر الاجتماعية من خلال العديد من النظريات ذات مستويات متفاوتة من التعقيد، ولكل مستوى عناصر أو خصائص محددة يمكن العثور عليها في النظم الاجتماعية. ويمكن استخدامه لوصف التفاعلات بين نظامين أو أكثر، أو يمكن استخدامه لوصف الوحدات الصغيرة مثل الأسر أو المؤسسات أو المنظمات العمومية و الاقتصادية.

ان أي دارس للنظم الاجتماعية لا بد ان يعرج على الصراع كونه جانباً وجزءاً مكوناً في كل الأنساق والتفاعلات بما في ذلك الأسرة والتفاعلات الوظيفية في المؤسسات، ويمكن النظر إلى الموظفين باعتبارهم يواجهون نوعاً من المتطلبات المتوافقة والمتعارضة أحيانا أخرى، فهناك التنافس مع بعضهم البعض من أجل الربح والانتاجية والامتيازات، وفي نفس الوقت المشاركة مع بعضهم البعض من أجل الارتقاء، فالمؤسسة في ضوء هذه النظم الاجتماعية والمؤسساتية تعد نظاماً يعمل على تقنين العلاقات الشخصية المتبادلة والوثيقة من خلال عمليات مستمرة من التعارض وحل المشكلات وإدارة الصراع.

يمكن أن يؤدي عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية إلى ظهور الصراع بين العاملين. عندما يكون هناك عدم وضوح بشأن المسؤوليات والصلاحيات، يمكن أن ينشأ الالتباس والتضارب في الأهداف والتوجيهات. يمكن أن يتسبب هذا الوضوح في اندلاع الصراعات بين الفرق الوظيفية أو بين الأفراد الذين يشعرون بالتهميش أو الإهمال.

علاوة على ذلك، قد يؤدي عدم فهم العاملين لدورهم بشكل واضح إلى انخراطهم في صراعات سياسية داخل المؤسسة، حيث يتنافسون على الموارد والفرص. تشوبها الغموض وعدم اليقين في الدور فتتسم بيئة العمل بالتوتر و التعاون والفعالية التنظيمية.

نظراً لتباين مكانة الموظفين داخل المؤسسة، وتعدد الأدوار و الوظائف المنوطة بهم، يحدث صراع بين الموظفين بسبب غموض الدور فينتج عن هذا الصراع فشل في أداء الدور وبالتالي يظهر المشاكل المؤسساتية. تقدم نظرية تقسيم العمل التي وضعها العالم إيميل دوركايم نظرة فريدة و حديثة لكيفية تنظيم وتسيير المؤسسات العمومية وتأثير ذلك على ظهور الصراع بين العاملين. اذ يقوم دوركايم بتقسيم العمل في المؤسسة إلى وحدات أصغر تعرف باسم الوحدات الوظيفية، وهي مكونة من مجموعات من الأفراد الذين يشتركون في

مهام محددة. يعتبر دوركائم أن هذا التقسيم يحقق تحسیناً في فعالية المؤسسة و انتاجيتها، حيث يتم تحديد المسؤوليات بوضوح وتنظيم العمل بشكل أفضل.

لذلك، يبرز إيميل دوركائم بوضوح أهمية وضوح الدور في المؤسسات العمومية لتجنب ظهور الصراعات. يجب أن يكون هناك تركيز على توضيح المسؤوليات وتوفير إطار عمل واضح يساهم في تحقيق التعاون والفعالية داخل المؤسسة و ما هو ما سنتناوله من خلال التساؤل التالي : إلى أي مدى يمكن أن يؤدي عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية إلى ظهور الصراع بين العاملين؟

و تتفرع من الاشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية :

س1 : هل هناك تقسيم واضح للعمل من خلال القوانين المنظمة لسير المؤسسة ؟

س2 : هل يؤدي غياب التكوين للموظف و عدم عمله بمتطلبات وظيفته إلى حدوث الصراع من

خلال تداخل المهام ؟

2.1-الفرضية العامة:

الفرضية العامة: ان عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية يؤدي الى ظهور الصراع بين الموظفون من خلال تداخل مهامهم

الفرضيات الجزئية:

- عدم تحديد النصوص القانونية التنظيمية في المؤسسة العمومية يؤدي الى ظهور الصراع بين العاملين
- غياب التكوين للموظف داخل المؤسسة يؤدي الى حدوث الصراع من خلال تداخل الادوار بين الموظف وفريق العمل.

3.1-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

تعتبر مرحلة اختيار الموضوع من أهم مراحل البحث فهي تعكس مدى قدرات وطموحات الباحث، وترجع أسباب اختيارنا لموضوع الدور الوظيفي في المؤسسة وتأثيرها على ظهور الصراع إلى عدة أسباب ومبررات منها ما هي موضوعية وأخرى ذاتية:

-المبررات الموضوعية:

-محاولة معرفة و تشخيص الصراع التنظيمي داخل المؤسسات.

-قابلية الدراسة للبحث وإمكانية النزول به إلى الميدان

-إبراز الأهمية الكبيرة التي يلعبها الصراع الوظيفي و تأثيره بوضوح الدور.

-المبررات الذاتية:

-التخصص العلمي الذي يدرس فيه الباحث.

- موضوع جديد و متطور نال اهتمامنا و خاصة أنه يحدث فيه تطوير من طرف الوزارة حاليا و تعمل على ترقيته في المستقبل

- الاهتمام و الميول الشخصي بدراسة هذا الموضوع سواء من الجانب النظري و نظيره في الجانب التطبيقي.
- جدية الموضوع و حدثته دفعتنا الى الاستمرار في البحث حول تفاصيل هذه الاشكالية
- قلة الدراسات السوسولوجية التي ربطت بين الدور الوظيفي في المؤسسة و ظهور الصراع.
- شعور الباحث بقيمة وأهمية هذا الموضوع في التخصص.

4.1-أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق بعض الأهداف التي تختلف باختلاف مشكلة الموضوع، ويمكن تلخيص أهم هذه الأهداف:

- ✓ طرح تصور نظري وفكري لمفهوم الصراع الوظيفي وعلاقته بظهور الصراع.
- ✓ موضوع ظهور الصراع من منظور سوسولوجي.
- ✓ توضيح العلاقة بين الصراع الوظيفي و ظهور الصراع بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية .
- ✓ الرغبة في التوصل إلى مدى صدق وصحة الفرضيات الموضوعية
- ✓ تقديم لبعض التوصيات لتطوير المنصات الرقمية في المنظمات والمؤسسات الإدارية.

5.1-أهمية الدراسة:

استهدف البحث الحالي إبراز تأثير الصراع بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية وتأثيره على أداء العاملين بها وذلك من خلال:

- التعرف على المعوقات التي تواجه كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية في الوقت الحاضر.
- تحديد واقع الصراع التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية .
- التعرف على أهم دعائم الاداء التنظيمي بكلية العلوم الاجتماعية و الانسانية في اطار الصراعات .
- الكشف عن كيفية الارتقاء بالبيئة التنظيمية للمؤسسة التعليمية حتى يتحسن أداء العاملين بها.

6.1-صعوبات الدراسة :

خلال دراستنا العلمية و القيام ببحثنا هذا في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجلفة واجهتنا قليل من الصعوبات نذكر منها :

- قلة المراجع المحلية التي تناولت الصراع التنظيمي من الجانب السوسولوجي
- من بين الصعوبات أيضا تحفظ بع العاملين في ملئ الاستثمارات
- يحتاج الأسلوب الذي اتبعناه في دراستنا الى الوقت و الجهد و يحتاج العدد كبير من جامعي البيانات

- هناك أيضا صعوبة في الامكانيات المادية التي نحتاجها أثناء القيام بجمع البيانات

7.1-المقاربة النظرية:

المقاربة هي : أساس نظري يتكون من مجموعة من المبادئ يتأسس عليها البرنامج أو المنهاج ، وبناء عليه فالمقاربة هي الطريقة التي يتناول بها الدارس أو الباحث الموضوع، أو هي الطريقة التي يتقرب به امن الشيء المراد دراسته. و يقول د. محمد المرجان المقاربة السوسولوجية هي محاولة من أجل التدخل، من خلال اعتمادها على المناهج الملائمة التي يمكن أن تسهم في تقديم مقترحات تفسيرية بغرض إيجاد حل مقبول لظاهرة أو مشكلة اجتماعية أثرت في المجتمع، و هي تسعى إلى تنظيم عالم غير مرتب عبر البحث عن القوانين التي تنظم الظاهرة و آليات اشتغالها و أشكال تطورها و التأثيرات التي تحدثها¹.

إن النظرية البنائية تعود بكل نماذجها إلى فلسفة الفكر البنائي والتي تمحورت حول منهج فكري يعالج تكوين المعلومات ودمج بين التقنية والتكنولوجيا ، وتعتبر الإدارة من أكثر الميادين تأثراً بالفلسفة البنائية بتياراتها المعرفية والاجتماعية ، فهي تنظر إلى الموظف بأنه نشط يبني معارفه من خلال تفاعله مع المعلومات ومع خبرات الآخرين ، وليس من خلال تكوين صور أو نسخ من الواقع . (السيد علي شنا: نظرية علم الاجتماع، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1993، ص 288)

أن وظيفة أي نظام اجتماعي يكمن في الدور الذي يلعبه في البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد يرتبطون بعضهم ببعض في كل واحد متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة، ويتحقق استمرار هذا البناء بعملية الحياة الاجتماعية ذاتها. بمعنى أن الحياة الاجتماعية في أي مجتمع هي التي تخلق ذلك البناء و تحافظ على كيانه ، و تبعاً لهذا التصور يكون للنسق الاجتماعي وحده كيان وظيفي، فليس هو مجرد تجمع أو حشد و إنما هو كل متكامل. (وسامالعثمان، المرجع السابق، ص 49-50)

خلاصة الفصل :

تولنا في هذا الفصل إلى طرح الإشكالية الذي يوضح لنا الجوانب المهمة لموضوع دراستنا هذه إضافة إلى أسباب و أهمية و أهداف الدراسة التي ترسم الطريق الذي يسير عليه الباحث في دراسة و توضيح مبتغاه الذي يسعى لتحقيقه تحديد أهم المفاهيم بموضوع دراستنا و توضيحها لغة و إصلاحا و من ثم إجرائيا و بعد ذلك الدراسات السابقة التي تعتبر بمثابة الممهّد لبداية بحثنا و أخذ فكرة واضحة المعالم عن ما سنقوم به في بحثنا ، حيث أننا أخذنا نظرة قبلية عن موضوعنا و الجوانب التي تم تناولها فيه كما تطرقنا أيضا إلى المقاربة النظرية البنائية الوظيفية بما يتلائم مع موضوع بحثنا .

1 وسامالعثمان، المدخل إلى الانثروبولوجيا، الأهالي، دمشق، ط1، 2002، ص 49-50

الفصل الثاني:

دور العامل في المؤسسة العمومية

الفصل الثاني : دور العامل في المؤسسة العمومية

تمهيد :

لقد اتسع مفهوم العمل و الوظيفة في الوقت الحاضر بحيث تعددت مهام العامل وتنوعت أهدافه حتى أصبحت المؤسسات سواء كانت خدمية أو إنتاجية تركز على البيئة المحيطة بالعامل ومن هنا توجه النظر نحو بيئة المؤسسة العصرية سواء كانت بيئة داخلية أو بيئة خارجية مع الأخذ في الاعتبار أن البيئة الداخلية تشمل البيئة التنظيمية وما تحويه من مسؤوليات وصلاحيات للعاملين بالمؤسسة بالإضافة إلى مناخ العمل، لاشك أن العاملين الذين يحققون النجاح لديهم سعي نحو النجاح دون توقف لتحقيق هدف معين، فمن يحب عمله أكثر، ومن يمارس عمله بجد أكثر، ومن يتمتع بحماس أكثر، ومن ينشط أكثر هو الذي يحقق النجاح الوظيفي، ومن يلتزم بالتفوق، ومن يحشد كل طاقاته نحو النجاح هو الذي يحرزه.

تتطور نظريات التنظيم المؤسسي و تتطور معها التصورات حول التغيير و موقع الإنسان فيه. حيث يتلخص التصور الكلاسيكي لإدارة التغيير بالمؤسسات في فكرة تطبيق النموذج الإداري العلمي و الذي يعتبر "الطريق الوحيد الأمثل". في هذا الإطار، لا تمنح للعاملين في المستويات الادارية الدنيا إلا مكانة ضيقة و أدوار هامشية. خلافا لهذا، تعير التصورات التي ظهرت في العقود الأخيرة من القرن العشرين الاهتمام بالأبعاد الإنسانية والاجتماعية. فضلا عن أنها تضع الإنسان في صميم التغيير و تعتبره فاعلا أساسيا في هذه العملية. و تبحث من خلال ذلك عن تحقيق أهم مقومات تحسين الأداء: الكفاية و التحفيز. إلا أن الخطورة تكمن في استغلال شخصية الإنسان للوصول إلى الأهداف الاقتصادية، خصوصا عندما تغيب الضوابط الأخلاقية. يسعى التدبير الحديث إلى فهم السلوك الفردي و محدداته الداخلية كالميول و الرغبات و المشاعر، الخ. و تتجلى أهمية المقاربة الأخلاقية باعتبارها كمعايير للضبط و المراقبة المعنوية، في كبح جماح الاستغلال الفاحش للأفراد .

في هذا الفصل يظهر جليا أن النواقص تلمس جانبيين أساسيين : غياب المنهجية العلمية في تدبير الوظيفة و البيئة التنظيمية و غياب القيم و مبادئ و تورط المؤسسة في الصراعات الاجتماعية مثلما أشار الى ذلك إيميل دوركايم .

ولاشك أن السلوك الإنساني يحدده التكوين الداخلي للفرد بالإضافة إلى ظروف الموقف وما تشمله من مؤثرات مختلفة، كما أن السلوك الإنساني سلوك مسبب، وسلوك موجه، وسلوك مدفوع، فهو مسبب أي يقف ورائه سبب معين، وهو موجه بمعنى أنه يقصد من ورائه تحقيق هدف محدد، وهو مدفوع بمعنى أنه لا بد من وجود دوافع أو حوافز تنشط هذا السلوك.

مفاهيم حول العمل و الموظف في المؤسسة

يعتبر العمل والأداء الوظيفي المادة الخام في الشط المهني والمؤسسي إذ أن العمل والأداء الوظيفي

كمفهومان متلازمان من حيث الغاية والهدف: كما أنهما يقومان في مجال اهتمام ومتابعة من قبل الخبراء والمهندسين والمنظمين لعمليات العمل والأداء الوظيفي لهذا فإن هذا الفصل سيسلط الضوء على شقين أساسيان هما العمل والأداء الوظيفي بالنسبة لماهية العمل وجوهر الأداء الوظيفي.

1- ماهية العمل:

قام المفكر في علم الاجتماع والفيلسوف الألماني كارل ماركس إلى تحديد مفهوم للعمل على أنه العقد القائم بين الإنسان والطبيعة فالقوى الممنوحة لجسده أي السواعد والسيقان واليدين يصنعها كلها في حركة تهدف إلى دمج واعطائها شكلا ذا منفعة لحياته. وبين العمل يؤكد ماركس أن العامل قبل أن يعمل فهو يتصور العمل وينجزه في ذهنه قبل أن يجسده على الطبيعة والواقع وبالتالي فإن العمل عند كارل ماركس يساوي إتحاد كل من ذهن والجسد. (كمال عبد الحميد الزيات، 2001، ص 8).

2- التطور التاريخي للعمل:

لمعرفة ظاهرة العمل لابد من الرجوع إلى العصور القديمة والحديثة لظاهرة العمل وكذلك إلى الحضارات الإنسانية التي شكلها الإنسان في مجتمعه محليا واقليميا وكذلك أميا حسب كل حضارة.

1-2- العمل في عهد الحضارات القديمة:

- عند الإغريق: اعتبر الإغريق العمل ضروريا لتلبية الحاجات المادية حيث أو كل جانب كبير منه إلى العبيد وذلك من منطلق أن الأعمال الشاقة هي من اختصاص العبيد كما كان ينظر إلى العمل في هذه المرحلة أن الذي يعمل يجب أن يكون فاقدًا للحرية وكانت المجالات الأخرى كالفلسفة والسياسة لا يعد ممارستها عاملا بل هو يعبر عن مظهر من مظاهر الحرية والنبيل والشرف، وعندما نجح الإغريق في بناء الحضارة اليونانية كأقدم حضارة إنسانية منذ القرن الخامس قبل الميلاد وارتبط معنى العمل بثلاث أنماط وهي كالاتي: عمل شاق يقوم به العبيد والرقيق: العمل الزراعي هو الآخر موكل إلى طبقة العبيد والرقيق، أما العمل العقلي يقوم به الفلاسفة ورجال السياسة والحكم، وبهذا نستنتج أن العمل كان ينطوي

على مظهرين نمط العمل اليدوي ونمط العمل العقلي، وقد أولى المجتمع اليوناني "طبقة الأسياد والنبلاء" اهتماما بالغا للعمل الزراعي كون أن ملكية الأرض تعود إلى نفس الطبقة (عورم مهدي: 2021/2020 ص 7).

- العمل في الحضارة الرومانية: لم يتغير معنى العمل كثيرا في الحضارة الرومانية وامتدت نظرت العمل نفسها القائلة بأن العمل هو من اختصاص العبيد والمملوكين، وكذلك امتدت أن فكرة العمل هو شقاء لدى العبرانيين حيث ظهر وعلى أنه شر من سرور وشقاء، كما اعتبر العمل في هذه الحضارة تكفيرا يكفر به الإنسان عن خطيئة أسلافه لكن مع تطور وازدهار المجتمعات بدأت كظهر أفكار جديدة حول العمل في أواخر هذه الحضارة وربط بمجموعة من القيم الاجتماعية ودينية حيث أعلن القديس "سانت أغطين" دفعه عن العمل

الذي ينتفع به عامة الناس لا العمل الذي يستغل فيه الإنسان استغلالاً يهين كرامته كما اعتبره القديس سان توماس أن العمل هو حاجة اجتماعية.

- العمل في الحضارة الإسلامية: أعطى الإسلام أهمية بالغة للعمل كونه يحافظ على كرامة الإنسان و اعتبر الدين الإسلامي العمل شكلاً من أشكال العبادة حيث ورد قوله الله عز وجل "فإذا قضيت الصلاة فانتشروا في الأرض وابتغوا من فضل الله واذكروا الله كثيراً لعلكم تفلحون" سورة الجمعة، الآية 10 والرسول صلى الله عليه وسلم كان راعياً وتاجراً وأوصى بالعمل و اتقانه وتجنب الكسل، كما حارب الإسلام الاستغلال واستيلاء على الحق الأجير كمقصد من مقاصد الشريعة الإسلامية.

2-2- العمل في العصور الحديثة:

يعتبر نظام الطوائف شكل من أشكال وأنواع التنظيمات التي يعمل فيها مجموعة من الأفراد في حرفة معينة (الحداد، النسيج، الصباغة...) حيث يقوم نظام الطوائف على ثلاث مجموعات هي: المعلمون والصناع والصبيان وقد كان كل عضو في كل مجموعة من هذه المجموعات متواجداً في الطائفة ومدموجاً فيها بعمق في الأنساق الاقتصادية والاجتماعية التي سادت في هذه الفترة كان لها انعكاس مباشر على طبيعة الأعمال ونشأت عنه ارتباطات عاطفية وثيقة التي نشأت

بين الفرد وأسرته، غير أن هذا النظام بدأ يفقد مكانته تدريجياً وبدأ في الإضمحلال نتيجة لبداية حركة الصناعة التي بدأت تنتشر في أوروبا وكذلك نتيجة لما أحدثته الثورة الفرنسية "1789" من وعي للتحرر من مختلف القيود التي كانت سائدة. (عورم مهدي: مرجع سابق، ص 8).

2-3- العمل في عهد الثورة الصناعية:

كان للثورة الصناعية دور كبير في تغيير النظرة للعمل، كما إرتبطت بإستخدام الآلة في العمل كمتغير جديد بریطها بالإنسان الحرفي بالمادة التي يحولها ويصنعها، وقد بدأ ظهور الثورة الصناعية ببريطانيا (انجلترا) في القرن 17 ميلادي حيث ظهرت ورشات العمل خاصة في قطاع الحديد والصلب والصناعات النسيجية، أما المورد البشري (العمال) في هذه المرحلة فقد كانت مهيكلة حسب طرق ومجموعات إنتاج موزعة حسب التخصص داخل المصانع والورشات وفق البناء الهرمي داخل الهيكل التنظيمي للمصنع، أما في القرن 18 حيث يرى توم بيرنس أن الحقبة الثانية من التطور الصناعي انطلقت عام 1850 وصار التركيز على نوعية الإنتاج واهتمام

بصناعات الغذائية والكيميائية مما أدى إلى زيادة التنظيم الإداري واتساع الجهاز البيروقراطي الذي يمارس عملية التخصص والرقابة والمرافقة والتسيير للمصانع ودوائر الإنتاج وقد ساعد هذه المرحلة الثانية من الثورة الصناعية كثرة المنافسة على الإنتاج بعد تصدير الثورة الصناعية إلى فرنسا وألمانيا وبعض الأقطار الأوروبية وذلك من خلال إنتشار وسائل النقل والاتصال داخل أوروبا، كما يجدر بذكر بأن العمل في هذه المرحلة عرفت صراعات وحركات احتجاجية عمالية داخل المصنع لتناقض الموجود بين طبقة العمال وأرباب وأصحاب العمل داخل الهياكل التنظيمية للمنشآت الصناعية الأوروبية. (سفير ناجي، 1989، ص 11)

2-4- العمل في عهد التطور التكنولوجي:

تمثل مرحلة التطور التكنولوجي لميدان العمل أسمى مرحلة عرفها التطور البشري في مجال الصناعات حيث أحدثت ثورة المعلومات والاتصالات التي شهدها العالم في القرن التاسع عشر (19م) في بداية الخمسينيات والستينيات من القرن 19 نقلة نوعية في مجال العمل والصناعة حيث صار الإنسان يوظف بالصناعات التكنولوجية عالية التطور في عمليات الإنتاج والإبتكار، وقد عزز هذه المرحلة ظهور ما يسمى بالصناعات الإلكترونية والذكاء الاصطناعي عالي المدى و الدقة لسيما في مجال الإتصال والأقمار الصناعية وكذلك في مجال المكننة التي تعمل على تدوير الإنتاج

وكتافته في وقت وجيز، إلا أن هذه المرحلة في حقيقتها إستطاعت تحقيق تقدم رؤوس المال اقتصادي وتكنولوجي في وسائل الإنتاج والعمل إلا أنها كشفت على مشاكل جد كثيرة منها حلول الآلة محل الإنسان وشدة التنافس بين أصحاب رؤوس المال وظهور الشركات الأجنبية العابرة للقارات وسيطرتها على ثروات الأمم والمجتمعات وكذلك اغتراب الإنسان وتفشي البطالة بين الشباب وكذلك نمو نسب الكساد العالمي نتيجة تدفق السلع بنسبة 13% سنويا إلى 23% وكذلك ظهور المشاكل المناخية والبيئية بالغة الخطورة على حياة الكائن الحي. (عوارم مهدي: مرجع سابق، ص 20).

مفاهيم مرتبطة بالعمل و العامل :

1- مفهوم العمل:

لغة العمل هو المهنة وفعل مقصود ونشاط تلقائي ومكسب ذهني أو جسمي يعبر عن نشاط مأجور، أما اصطلاحا فيعرف العمل في معجم العلوم الاجتماعية على أنه مجهود إرادي عقلي أو بدني يتضمن التأثير عن الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد. (كمال عبد الحميد الزيات، 2001)

وقد تناول العديد من علماء الاجتماع والمفكرين لمفهوم العمل حيث عرفه كارل ماركس على أنه "العقد القائم بين الإنسان والطبيعة حيث يلعب الإنسان ذاته دور إحدى القوى الطبيعية فالقوى الممنوحة لجسده أي السواعد والسيقان واليدين يضعها كلها في حركة تهدف إلى دمج المواد واعطائها شكلا ذا منفعة لحياته". (كمال عبد الحميد الزيات: مرجع سابق، ص 6).

أما عبد الباسط محمد حسن يعرفه على أنه "النشاط الموجه لتحويل القوى الطبيعية والسيطرة عليها من أجل تلبية حاجيات الإنسان" (نفس المرجع، ص 7) كما يعرفه مصطفى التيلالي في كتابه مجتمع العمل "على أنه أداة فعالية الجهد البشري لها بالطبيعة من مصاعب وفوز إرادته على البيئة جعلت مسخرة للتأنيس والتمدن". (نفس المرجع، ص 7)

من خلال مجموع هذه التعاريف نخلص إلى مفهوم إجرائي للعمل "على أنه نشاط إنساني واعي وهادف: يبذل من خلاله الإنسان مجهوداته سواء الفكرية أو العضلية من خلال تقديم العامل لمنتوج

مادي أو غير مادي بهدف الحصول على أجر متفق عليه.

2- مفهوم الإشراف:

في اللغة يعني الإعتناء بالشيء ومتابعته، أما اصطلاحاً الإشراف هو عملية تعاونية تتم بين المشرف والمشرف عليه ويقصد بها تطوير وتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات حيث عرف الباحثين في علم الاجتماع كسيد حسن حسين على أن الإشراف هو نشاط موجه يعتمد على دراسة الوضع الراهن ويهدف إلى خدمة جميع أعضاء المؤسسة لإطلاق قدراتهم ورفع مستواهم كما عرفه حامد الأفندي على أنه العمل المتواصل من أجل النهوض بعملية التأسيس والإنتاج. كما عرفه آدمز "على أن الإشراف هو خدمة فنية تقوم على أساس التخطيط السليم الذي يهدف إلى تحسين عملية التنظيم والإنتاج داخل المؤسسة". (كمال الزات: مرجع سابق، ص ص 5،7).

من خلال هذه التعاريف لإجرائيا الإشراف هو مجموعة من التوجيهات المنهجية بطرق فنية تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسات والمحافظة على استقرارها.

3- مفهوم التوجيه :

في اللغة مصدر التوجيه مشتق من لفظ وجه يوجه أي قدم رشداً أو نصحاً، أما اصطلاحاً من توجيه الرئيس إلى مرؤوسيه من نصح وإرشادات تتعلق بأمر معيارية في الحياة من علاقات اجتماعية و تكوينية و مهنية و غيرها من مجالات الحياة وقد عرفه الجومبي بأن التوجيه هو عملية إرشاد لنشاطات الأفراد المنظمة والغير المنظمة إجرائيا التوجيه هو عملية نصح وإرشاد لأفراد المنظمة في كل مجال عبر الاتصال و التفاعل ووفق معايير و شروط معينة.

4- مفهوم المؤسسة:

لغة من أسس يؤسس تاسيساً و يقصد به أنشأ، أما اصطلاحاً : عرفها أميتاء اتزيوني بأنها عبارة عن وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة. كما عرفها باك و أرحريس يعتبران أن المؤسسة بأنها مجموعة من الأفراد مجتمعين مع بعضهم البعض لحل مشكلات معتمدين على بعضهم البعض في هذا الحل على مختلف الموارد البشرية و المادية المتاحة لتحقيق أهداف شخصية و جماعية من شأنها الحفاظ على المؤسسة و بقائها. (سعيد اسماعيل علي: ر 2002)

أما من البعد السوسولوجي الدقيق لمفهوم المؤسسة نجد عالم الاجتماع الأمريكي تالكت بارسونز يحدد مفهوم المؤسسة عللاً أن المؤسسة كتنظيم عبارة عن تجمعات أو أهداف محددة وهو عبارة عن نسق اجتماعي يوجه مسبقاً نحو إنجاز هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة.

يمكن تعريف المؤسسة إجرائيا بأنها عبارة عن تنظيم رسمي ذو طابع عقلائي مميز تسعى لتحقيق أهدافها و إشباع حاجات أفرادها و أعضائها .

5- مفهوم الكفاية الإنتاجية:

هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بهدف تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بمستوى معين و في وقت معين بأقل تكلفة ممكنة.

كما يعرفها أحمد عرفة على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات و الموارد و العمالة و الآلات و المعدات للحصول على أفضل المخرجات متضمنا الأساليب العلمية في الإدارة متمثلا في التخطيط و التنظيم والتوجيه والرقابة.

كما عرفت الباحثة في علم اجتماع الصناعي سمية شليبي هي العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية بين الناتج من تلك العملية و بذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى

المستخدم من الموارد (أحمد عرفة و سمية شليبي ، 2016 ص 51).

يمكن تعريف الكفاية الإنتاجية الإجرائي بأنها مجموع الموارد المستخدمة في عملية الإنتاج موجهة

نحو تحقيق فائض في الإنتاج

6- مفهوم الأداء التنظيمي :

يعرف اصطلاحا على أنه مختلف البرامج و الخطط التي تمكن المؤسسة من رفع مستوى فاعلية

العمال اتجاه العمل.

كما يعرف الأداء التنظيمي الباحث حمود اللوزي إلى أن الأداء التنظيمي يساوي الأداء الفعال يتأتى من خلال دراسة العوامل البيئية والتكنولوجية والمنافسة وتحديد الفرصة والتهديدات.

كما يعرف الأداء التنظيمي على أنه رسم الاستراتيجيات و الاستراتيجيات البديلة و اختيار البديل الذي يضمن تحقيق أفضل منفعة و أعلى مستوى من الأداء من خلال ثلاثة أبعاد و هي البعد المالي والتشغيلي والفاعلية والتنظيمية.

أما التعريف الاجرائي للأداء التنظيمي هو بناء استراتيجيات نحو الأداء الفعال للعمل من أجل رفع

مستوى الفاعلية التنظيمية.

7- مفهوم التفاعل الاجتماعي:

اصطلاحا هو زيادة الانسجام و الترابط و التفاهم بين أعضاء المنظمة يعرفه الفياض على أنها

علاقة ناشئة نتيجة توافق الأفراد على أهداف محددة و كذلك على أساس سمات مشتركة بينهم.

كما تعرف على أنها نمط من أنماط العلاقات الاجتماعية السائدة داخل الجماعات لها قوانين

متعارف عليها بين أعضاء الجماعة (طالب محمد ابو عليم: أثر التمكينية الادائري في الأداء التنظيمي في

المستشفيات الخاصة في عمان، إشراف محمد عبد العال النعيم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في

ادارة الأعمال، تخصيص ادارة الاعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال 2014ص

(.26)

التعريف الإجرائي للتفاعل الاجتماعي هو سلوك اجتماعي داخل المنظمة ينشأ من خلال ترابط وتشارك مصالح الأعضاء فيما بينهم.

8- مفهوم الحقوق والواجبات

-الحقوق: إصطلاحا هي مختلف الحقوق الطبيعية الملازمة للذات البشرية كونه فرد في المجتمع الإنساني. وقد عرفها الكثير من الباحثين على أنها "كل ما يستحقه الإنسان من قبل الآخرين عبر أبعاد متعددة كبعد المواطنة أو من بعد العمل والرفاهية الاجتماعية وقد عرفها أحمد رشوان على أنها تلك المكاسب التي تعطي لأفراد المنظمة نتيجة مطالبتهم بما تحت كفالة القانون.

-التعريف الإجرائي للحقوق هي مختلف المنزليات والإمتيازات والمنح التي يمنحها صاحب العمل الى عماله.

-الواجبات: إصطلاحا هي مسؤوليات على كل إنسان وما يتوجب عليه إتجاه الآخرين وقد عرفت الواجبات هو سبب ونتيجة حتمية في مسألة النشاط الإنساني.

كما تعرفه هيئة المصرية لحقوق الإنسان: هي مختلف الإلتزامات والأفعال التي يقوم بها الأفراد إتجاه منظماتهم ومجتمعاتهم وأوطانهم. (أحمد محمد مصطفى: مرجع سابق، ص 26).

9- مفهوم علاقات العمل:

هي مختلف الروابط الموجودة في مجال العمل بشكل عام وتكون بين العمال بحد ذاتهم وكذلك بين أرباب وأصحاب العمل وقد عرفها كارل ماركس على أنها تلك الروابط والجسور المتناقضة والمتضاربة بين العمال ورأس المال في إطار العملية الإنتاجية والمصالح والحاجات المادية.

كما عرفتها منظمة العمل لدولية على أنها ذلك الميثاق وعقد العمل الذي يلتزم به جميع الأطراف والذي ينص على حقوق وواجبات كلا الطرفين (العمال وأرباب العمل) في صيغتها الفردية والجماعية.

كما عرفها المشرع الجزائري على أنها: التزام بين الدولة ورأس المال والعمل في أركانها تنشأ من خلال تفاعل العمال داخل مكان العمل. (محمد كمال مصطفى: 2013، ص 265)

التعريف الإجرائي لعلاقات العمل هي مختلف الروابط والأنماط التي تنشأ بالتقاء أطراف عديدة من أهمها العمال وأصحاب العمل ورأس المال داخل مكان العمل.

-القوانين و العلاقات التي تضبط العمال

إن تحديد جوهر العلاقة بين العمل والموظف العام يكمن في البحث عن المخرجات التي تعكسها العملية التدريبية، والتي غالبا ما تشمل تطوير المعرفة، المهارات المتعلقة بالأداء الوظيفي، والجانب السلوبي للموظف قصد مواكبة متطلبات التطوير الإداري، وهو ما سنعالجه من خلال مضمون هذا المحور في سياق الخطوات التالية.

أولا: الإطار التعريفي لعملية تطوير قدرات الموظف العام

تطوير القدرات هو العملية او الإجراءات الموجهة بصفة مباشرة للموظف العام قصد التأسيس لمنظومة موازية ومتفاعلة مع مخرجات التغيرات الآنية أو المستقبلية، وسنحاول التعريف بكل عنصر على حدا لإدراك أبعاد هذه العملية.

1- الموظف العام

يمكن التعريف بالموظف العام عبر ثلاث مستويات تتضمن الاتجاه الفقهي، الاتجاه القانوني في صورة المشرع الجزائري، إضافة إلى الاتجاه الفني وهو الأهم كونه يعكس قيمة الموظف العام وعلى أساسه يتضح مدى حاجته للتدريب قصد بناء وتطوير قدراته.

1-1- التعريف الفقهي

تعددت التعاريف الفقهية المحددة لمفهوم الموظف العام، ولعل أهمها ما قدمه رائد الفقه الإداري الفرنسي موريس هوريو حيث عرف الموظف العام بأنه "كل من يشغل وظيفة في الكادر الدائم في إحدى المصالح العامة التي تديرها الدولة سواء كان نائبا عن السلطة العامة أو مستخدما أو عاملا أو مساعدا" (العيفاوي، 2018، صفحة 235).

1.2. تعريف المشرع الجزائري

وقد حددت المادة 04 من الأمر رقم 06-03 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 5 أوجويلية 2006، صفة الموظف العام بأنه "يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري" (الأمر 06-03، 2006، صفحة 4).

1-3. التعريف الاصطلاحي

إن مفهوم الموظف العام ما هو إلا الصورة التنظيمية للمورد البشري داخل المؤسسة والتي تحدها جملة الإجراءات والقوانين، وقد أوضح الأستاذ نور الدين حاروش أن هناك إجماع في حقل الإدارة العامة بأن المورد البشري هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج والخدمات، وهو المورد الأعلى للإدارة كونه يمثل رأس المال الفكري والقلب النابض في العمليات الإنتاجية والخدماتية للمنظمة (حاروش، إدارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 3).

2- تطوير القدرات

يمكن إدراك القراءة العلمية لعملية تطوير القدرات قياسا بتحديد مضمون كل من مفهومي التطوير والقدرات على النحو التالي:

2-1 التطوير

يمكن تعريف التطوير على أنه "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءاتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (بدر، 2010، صفحة 7) وبالتالي فالتطوير يركز على متغيرين، أحدهما مباشر وهو الموظف العام الذي يمثل الهدف القريب المدى،

والآخر غير مباشر وهو الهدف البعيد المدى الذي تجسده عمليات ومخرجات الجهاز الإداري نتاج ما يعكسه أداء الأفراد.

2-2 القدرات

"وتعني القدرة على أداء عمل معين سواء أكان عملا حركيا أم عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية" (عيسوي، 1990، صفحة 271).

إذن فالقدرات هي الطاقات التي يتمتع بها الفرد سواء أكانت ذهنية أو بدنية، مكتسبة أو فطرية، تقاس قيمتها تبعاً لما يعكسه الفرد في أدائه الوظيفي.

وعليه فإن عملية تطوير القدرات تعبر عن جملة الإجراءات، الأفكار والإستراتيجيات الموجبة لتنمية الطاقات والإمكانات التي يتمتع بها الموظفون بالمستويات الثلاث، القيادة الإشراف والتنفيذية، لاكتساب أو تعديل أو زيادة مستوى الخبرات والمهارات، وتفعيلها في عملية تحليل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تكتسي طابع الجودة والرشادة.

ثانياً: انعكاسات مخرجات عملية التدريب الإداري على تطوير القدرات

إن معيار تحديد مدى ملاءمة التدريب الإداري كمدخل مباشرة عملية تطوير الموظف وجهازه الإداري، يقاس بناء على مخرجات العملية التدريبية التي غالباً ما تتضمن تطوير القدرات المعرفية، قدرات الأداء الوظيفي إضافة إلى القدرات السلوكية، كاستراتيجية للتكيف وموازة مستويات التطور اللامتناهية، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1- تطوير القدرات المعرفية

ويكون ذلك من خلال تركيز البرامج التدريبية على تنمية الجانب المعرفي للمعلوماتي للأفراد المتدربين، من خلال بناء وتطوير معارفهم ونظم معلوماتهم، لتمكينهم من إتقان وظائفهم وخدمة أهداف مؤسستهم، بما في ذلك إدراك الجانب التنظيمي الإجرائي داخل المنظمة، وبالتالي فتنمية المعارف تتعدى الجانب العلي أو الفكري لتشمل أيضاً الجانب الإجرائي التنظيمي المعمول به في المؤسسة (سالم، 2016، صفحة 116).

ويركز التدريب في عملية التنمية والتطوير المعرفي لدى الموظف على نقاط أساسية تشكل البناء المعرفي والمعلوماتي للمنظمة، والمعيار الأساسي لإدراك واستيعاب المعرفة الإدارية والتي يمكن إجمالها فيما يلي (الضحيان والغامدي، 2001، صفحة 44)

- المعرفة التاريخية للمنظمة، نظامها، أهدافها وسياساتها.
- معرفة خدمات أو منتجات المنظمة والسياسات المنتهجة في إدارتها.
- معرفة القوانين، الإجراءات، والتنظيمات المعمول بها في المنظمة.
- مخططات أو برامج المنظمة والمشكلات التي تواجه عمليات تنفيذها.

-المعرفة الفنية لأساليب وآليات تقديم المنتجات والخدمات.

-معرفة الوظائف الإدارية الرئيسية، واستراتيجيات القيادة.

2- تطوير قدرات ومهارات الأداء الوظيفي

على الرغم مما تكتسبه عملية تطوير القدرات المعرفية للموظف من أهمية على المستويين الفردي والمؤسسي، إلا أنها لا تشكل المعيار المطلق لتطوير الأداء، إذ أن الأداء الوظيفي في حد ذاته يمثل مجموعة عمليات تجمع ما بين التخطيط، التنسيق، التنفيذ واتخاذ القرار، وعليه فعملية التدريب تتم بتطوير مهارات وقدرات الأفراد لأداء هذه الوظائف من خلال التركيز على ما يلي (عبد الباقي، 2000، صفحة 212):

-المهارات الضرورية لتنفيذ العمليات الفنية المتنوعة.

-القدرات والمهارات القيادية.

- القدرات المتعلقة بإدارة وتحليل المشاكل والأزمات، والقدرات الخاصة باتخاذ القرار.

-المهارات المتعلقة بإدارة الاجتماعات والندوات، وكذا بتنظيم العمل وإدارة الوقت.

- القدرات والمهارات الإدارية المتضمنة لعمليات التخطيط، التنظيم، الإشراف، الرقابة

والاتصال، والتنسيق.

3- تطوير القدرات السلوكية

إن تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأداء الوظيفي إلى جانب التطوير المعرفي للموظف قد لا تنعكس فعاليته في ترجمة أهداف وتطلعات منظمته، إذا ما لم يتم الاهتمام بتطوير الجانب السلوكي للأفراد الذي يعد الإطار الذي يضمن تكريس المكتسبات المعرفية

والقدرات المحصلة من البرامج التدريبية على المستوى العملي، لذلك وقصد تطوير القدرات السلوكية تسعى عملية التدريب إلى تنمية مجموعة من العناصر المتعلقة بسلوك الفرد داخل بيئته الإدارية والتي تتمثل فيما يلي (الضحيان والغامدي، 2001، صفحة 48):

-الاتجاه لتفضيل العمل في المنظمة، وتأييد سياساتها وأهدافها.

-تنمية الرغبة والدافع إلى ممارسة الوظيفة.

-تنمية روح التعاون بين موظفي المنظمة بمستوياتهم العليا الوسطى، والدنيا.

-تنمية الروح الجماعية في الأداء.

-تنمية الإحساس بالمسؤولية الوظيفية.

-تنمية الدافع إلى التفوق والتميز الوظيفي.

-تنمية الإحساس بتبادل المنافع بين الموظف ومنظمته.

إذن بعلى المخرجات المستقصات من فلسفة التدريب والتي تهدف إلى التنمية البشرية خاصة والإدارية عامة، يمكن القول بأنها تساهم في تحقيق أعلى المستويات الممكنة من الكفاية ولا سيما الكفاية الفنية للفرد في تأدية

المهام المسندة إليه، وأيضاً كفاية المنظمة كتنظيم قائم على الروح الجماعية للأفراد المؤسسين لها (عبد الهادي، 2008، صفحة 83).

يمكن إثبات علاقة العمل أو عقد العمل بأية وسيلة كانت وهذا ما نصت عليه كافة النصوص الخاصة بتنظيم علاقات العمل، ومنها المادة العاشرة، والسبب في ذلك يعود لاختلاف طرق ووسائل انعقاد هذه العلاقة والتي كما سبق واشترنا لها تتم بواسطة عقد مكتوب، وهي قائمة لمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر، حسب ما نصت عليه المادة التاسعة من قانون علاقات العمل " يتم عقد العمل بحسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة."

ومن هذا نستخلص أن إثبات علاقة العمل تتم بالنظر إلى الأداة والوسيلة التي تمت بها هذه العلاقة، فإذا كانت بعقد مكتوب فإن أداة الإثبات تكون بالرجوع إلى وثيقة العقد سواء الأصلية أو نسخة مطابقة لها في حالة ضياع الأصلية. أما إذا كان العقد غير مكتوب فإنه يمكن اللجوء إلى كافة وسائل الإثبات المختلفة المعروفة قانوناً كالبينة، والقرائن، واليمين، وشهادة الشهود وغيرها من الوسائل، بالإضافة فإن الميدان العملي كثيراً ما يقدم لنا أدوات ووسائل إثبات قاطعة من بينها ملف العامل الذي يحتفظ به صاحب العمل وما يحتويه من وثائق مختلفة، إلى جانب إمكانية اللجوء إلى بعض المصاح والإدارات التي لها علاقات بأصحاب العمل مثل مصاح الضرائب، والضمان الاجتماعي الذي يلتزم صاحب العمل بدفع الاقتطاعات من المرتبات و الأجور كل شهر، كما يمكن إثبات هذه العلاقة بواسطة قسيمة الأجور التي يلتزم صاحب العمل بتقديمها شهرياً للعامل. (المواد 8-9-10 من قانون علاقات العمل الجزائري رقم 11/90).

إلا أن هذه الوسائل لا يمكن ضمناً خاصة في حالة العمل المؤقت لأن صاحب العمل كثيراً ما لا يقوم بالتصريح لمصاح الضمان الاجتماعي، وعدم دفعه للأقساط المستحقة لها ولمصاح الضرائب، لذلك فإن انسب ضمان لحقوق العامل هو العقد الكتابي لكي يسهل عليه إثبات علاقة العمل القائمة بينه وبين صاحب العمل.

6- انحلال علاقة العمل (إنهاء علاقة العمل): (أحمية سليمان : 1994، ص 124)

في هذا الموضوع لا يهمننا انحلال وإخاء علاقة العمل سلمياً، بمعنى الذهاب إلى التقاعد أو الموت أو ما شابه (الأسباب الطبيعية)، بل يهمننا الحديث عن الأسباب الغير الطبيعية.

لقد أشرنا سابقاً إلى أن علاقة العمل تبدأ بمجرد تعيين الشخص المعني بالعمل والتحاقه بمركز عمله لأداء المهام المرتبطة بهذا المركز، وتستمر هذه العلاقة في الحالات العادية إلى غاية نهاية المدة القانونية للحياة المهنية والإحالة على التقاعد، وعلى الرغم من أن كافة القوانين والتشريعات العمالية المعاصرة تمنع التزام العامل بالعمل لدى صاحب العمل مدى الحياة لكون هذا الالتزام يشكل نوعاً من الاستعباد، والمساس بكرامة وإنسانية العامل إلا أن استمرار العامل بالمؤسسة نفسها، وضمن مركز عمله يخلق لديه نوعاً من الاستقرار والاطمئنان، والذي يعد محفزاً قوياً على العمل، لأن العامل يشعر بالانتماء و الولاء للمؤسسة التي يعمل

فيها، الأمر الذي يشجعه على العمل بكل إتقان وإخلاص، طالما أن علاقة العمل لن تنتهي إلا بالإحالة على التقاعد أو الموت، وهي النهاية الطبيعية لكل علاقة عمل.

لكن هذا لا يستمر دائما، لان الواقع والحياة المهنية والظروف الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية تتدخل وتشير إلى أنه توجد دائما استثناءات تلعب دورا وقد تتدخل لتضع حدا لعلاقة العمل داخل المؤسسات كالتسريح الجماعي للعمال مثلا مما يعني أن علاقة العمل قد تنتهي لأسباب أخرى غير الإحالة على التقاعد أو الموت، أو أنها قد تعلق لمدة معينة بسبب حدوث ظرف معين خارج إرادة الطرفين.

لذلك فالمشرع الجزائري ورغم الحرية التي منحها للمؤسسة في تقليص عمالها، إلا أنه جعل من هذه العملية هي الحل الأخير، إذ لا بد من العمل على إيجاد بدائل أخرى أقل حدة وأخف ضررا، وهو ما تنص عليه المادة 70 من قانون علاقات العمل، ومن هذه البدائل نذكر تخفيض ساعات العمل، العمل الجزئي كما هو محدد في نفس القانون، الإحالة على التقاعد وفقا للتشريع المعمول به، تحويل المستخدمين إلى أنشطة أخرى ...

لذلك فقد كان إسهام المشرع الجزائري إسهاما متميزا، عندما تطرق إلى مختلف الحالات والأسباب العادية والعارضة، من خلال نص المادة 66 من قانون علاقات 11/90 على أنه تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية. (انظر القانون 11/90 من علاقات العمل)

1-البطلان أو الإلغاء القانوني.

2-انقضاء اجل عقد العمل ذي المدة المحددة.

3-الاستقالة.

4-العزل.

5-العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع.

6-التسريح للتقليص من عدد العمال.

7-إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

8-التقاعد.

9-الوفاة".

وتؤدي هذه الأسباب على اختلافها إلى إنهاء علاقة العمل بأشكال متعددة تختلف فيما بينها من حيث ملابستها وشروطها وكذا من حيث الإجراءات والآثار المترتبة عن كل شكل من الأشكال، ما يلاحظ أن هذه الأسباب التي تؤدي إلى إنهاء علاقة العمل بين الطرفين هي نفس الأسباب الواردة لقانون العمل المصري ""، ما يدل على أن هناك تماثل بين مستويات أو تشريعات العمل العربية. ويمكن أن تقسم هذه الأسباب إلى 3 أنواع كما حددها أمية سليمان في كتابه التنظيم القانوني لعلاقات العمل (الأسباب القانونية العادية - الأسباب القانونية العارضة - الأسباب الاقتصادية)، بينما قسمها الدكتور محمد الصغير بعلي في

كتابه تشريع العمل في الجزائر إلى قسمين ها(الحالات الإرادية -الحالات اللاإرادية).
والملاحظ هنا أنه رغم اختلاف التقسيمات إلا أنها تصميتها في منحى المادة
السالفة الذكر) المادة 66 من قانون علاقات العمل 11/90. (محمد محسن النجار: 2000، ص
54 إلى 59).

6-1- الأسباب العادية أو الحالات الإرادية:

وهي تمثل كل الحالات العادية التي تنتهي فيها علاقة العمل والتي تعود أحيانا لإرادة طرفي علاقة العمل أو
أحدها أو لأسباب أخرى. وتتمثل هذه الحالات كما حددها المشرع الجزائري فيما يلي: الاستقالة، الوفاة،
التقاعد، الفسخ الاتفاقي لعقد العمل، العجز الكامل عن العمل بسبب ظرف طارى، انتهاء مدة العمل في
العقد المحدد المدة.

فالعامل من حقه أن يلجأ إلى إنهاء أو فسخ علاقة العمل بتقديم استقالته كتابة، ليغادر منصب عمله بعد فترة
إشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الاتفاقيات الجماعية وهذا انطلاقا من مبدأ حرية العمل الذي تقوم
عليه هذه العلاقة، وهذا ما نصت عليه المادة 68 من القانون السابق (قانون علاقات العمل 11/90)
كما قد تنتهي علاقة العمل عن طريق الفسخ الاتفاقي، الذي يشترط فيه إعلام الطرف الآخر ومنحه مهلة
إخطار مسبق تحددها النظم والاتفاقيات الجماعية، مع احتفاظ العامل بكل حقوقه إذا كان هذا التصرف
انفراديا من صاحب العمل دون خطأ من العامل.

كما تنتهي علاقة العمل كذلك بانتهاء أجل عقد العمل المحدد المدة، على اعتبار أن المدة وصف لا بد من
الاتفاق عليه صراحة، و لكونه من العقود الزمنية فإنه لا ينتج آثاره القانونية سوى خلال الفترة المتفق على
استمرار العلاقة التعاقدية فيها بين الطرفين، احتراماً لإرادتهما و عملاً بمبدأ العقد شريعة المتعاقدين، ذلك ما
نص عليه

التشريع الجزائري بموجب المادة 66 من قانون علاقات العمل 11/90، وما ذهب إليه كذلك التشريع العمالي
الفرنسي الذي ينص صراحة بأن: "عقد العمل محدد

المدة ينتهي بقوة القانون بانتهاء أجله" (ابن صاري ياسين : 2004، ص 124-125)

- كما تنتهي هذه العلاقة بوفاة العامل أو بتقاعدته ببلوغ الرجل 60 سنة والمرأة ببلوغها 55 سنة
وذلك حسب القانون رقم 12/83 المتعلق بالتقاعد.

يمكن كذلك أن يفسخ عقد العمل بسبب العجز الكامل لأسباب صحية، إدانة العامل بتهمة سالبة للحرية
ذلك أن هذا الأخير قد يفقد حريته بسبب حكم قضائي و إيقاف احتياطي مثلا، الحكم عليه بالسجن
النافذ لمدة معينة أين يستحيل عليه تنفيذ مهامه وأداء التزاماته، وهنا يجوز لصاحب العمل أن ينهي العلاقة
دون مهلة إخطار أو تعويض.

كما أن في حالة التسريح التأديبي تنتهي علاقة العمل لأنه من حق صاحب العمل فصل العامل في حالة

ارتكابه خطأً مهني جسيم أثناء قيامه بعمله، وهو ما تنص عليه المادة 73 من قانون علاقات العمل حيث " يتم العزل في حالة ارتكاب العامل أخطاء جسيمة، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي ". ... لكن ورغم أن حث جاء فيها: "الاستقالة حق معترف به للعامل .على العامل الذي يبدي رغبته في إنهاء علاقة العمل مع الهيئة المستخدمة أن يقدم استقالته كتابتا، و يغادر منصب عمله، بعد فترة اشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية "

المشروع الجزائري قد منح لصاحب العمل حق الفصل إلا أنه حدد حالات الأخطاء الجسيمة بشكل حصري ومحدد حتى لا يترك المجال أمام صاحب العمل للتلاعب بحقوق العمال والتوسع في تجسيم الأخطاء، فيمنع بذلك كل أشكال التلاعب بحقوق العمال تحت غطاء العقوبات التأديبية، لهذا فقد حاول المشروع ربط عملية التسريح بعدة إجراءات منها:

مراعاة ظروف وملايسات وقوع الفعل، وبحث المبررات والدوافع الحقيقية التي أدت إلى ذلك وعدم التسرع في اتخاذ القرارات، ذلك أن هذا التصرف قد يكون خارج عن نطاقه وهذا ما نصت عليه المادة 73 فقرة 1 المضافة إلى القانون الجديد 129/91

-أن يتم اتخاذ القرار من طرف لجنة التأديب، بعد تأكيد وقوع الخطأ الجسيم وثبوته.

-إبلاغ العامل رسميا وكتايايا بقرار الفصل .

وعلى العموم فإن الخطأ الجسيم هو: " ذلك التصرف الذي يقوم به العامل فيلحق أضرار مصاح صاحب العمل وممتلكاته، أو يخالف به إحدى التزاماته المهنية أو يلحق به خسائر أو أضرار، إما لصاحب العمل أو للعمال الآخرين مما يجعل استمرار العامل في عمله أمرا متعذرا وغير مقبول، إما لخطورته وإما بسبب المحافظة على النظام والاستقرار داخل مكان العمل (احمية سليمان :مرجع سابق، ص285)

والتسريح التأديبي هنا يتخذ كإجراء ضد العامل إذا رفض تنفيذ التعليمات أو أفشى السر المهني أو قام بأعمال عنف تخل بالنظام العام، أو شارك في توقف جماعي(إضراب غير مشروع) عن العمل أو قام بأي سلوك محل بالآداب العامة. (رشيد واضح : 2002، ص164)

6-2- الأسباب غير العادية أو الحالات اللاإرادية:

وهي تمثل الحالات والأسباب اللاإرادية الخارجة عن إرادة صاحب العمل والتي تنحل بموجبها علاقة العمل وتعود في الغالب إلى عامل أساسي هو عامل الزمن "

(التي تنصعلى أنه" يجب أن يراعي المستخدم، على الخصوص، عد تحديد و وصف الخطأ الجسيم الذي يرتكبه العامل، الظروف التي ارتكب فيها الخطأ و مدى اتساعه و درجة خطورته و الضرر الذي ألحقه و كذلك السيرة التي كان يسلكها العامل حتى تاريخ ارتكابه الخطأً نحو عمله و ممتلكات هيئته المستخدمة (محمد الصغير بعلي : مرجع سابق، ص47)

فالمؤسسات الصناعية في الوقت الحالي أصبحت أكثر تأثرا بالتطور التكنولوجي، كما أما أكثر عرضة

للأزمات الاقتصادية المالية والتجارية، الأمر الذي يتطلب ضرورة التكيف مع هذه المستجدات والاستعانة بمختلف الطرق والوسائل التي تمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات الاقتصادية و تحسين مستوى الإنتاج كما وكيفاً، وزيادة المردودية وتحقيق الفعالية الاقتصادية، ثم الدخول في عالم المنافسة والسوق الخارجية، كل هذه الأمور تتطلب إعادة التنظيم الهيكلي والوظيفي للمشاريع وتخفيض نفقات وتكاليف الإنتاج وهذا ما دفع بالمشروع الجزائري ومختلف التشريعات الجديدة في عالم الشغل عامة وميدان علاقات العمل خاصة إلى منح صاحب العمل حرية وصلاحيات واسعة في إنهاء علاقة العمل أو إبقائها كلما تعرضت المؤسسة إلى صعوبة مالية وتقنية تهم عليه إدخال تعديلات تنظيمية وهيكلية في مؤسسته، ومن هذه التعديلات بجد إدخال طرق ووسائل حديثة في التسيير والإنتاج والتي من شأنها الاستغناء عن جزء من العمال تحت غطاء "التسريح الجماعي لأسباب اقتصادية".

ومن هذه الأسباب الظرفية الخارجة عن إرادة صاحب العمل والتي تنحل بموجبها علاقة العمل بجد: صعوبة الحصول على القروض لسد تكاليف الإنتاج وتغطية النفقات، أو عدم تمكن المؤسسة من فرض نفسها في السوق التنافسية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة، أو عدم تمكنها من التمويل بالمواد الأولية، ... إلى غير ذلك من الأسباب الاقتصادية التي يفرزها الوضع الراهن.

كل هذه الحالات والأسباب اللاإرادية لصاحب العمل ربهما تضطره الظروف وتؤدي به في النهاية إلى إنهاء النشاط القانوني لمؤسسته وبيعها لمستخدم جديد، وهنا المشروع الجزائري حماية منه لعمال تلك المؤسسة المبيعة فقد أورد حكماً بموجب المادة 74 من قانون علاقات العمل والذي يقتضي ب: "إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة، تبقى جميع علاقات العمل بما يوم التغيير قائمة بين المستخدم الجديد و العمال. (انظر قانون علاقات العمل الجزائري 11/90).

2. الأسس ومبادئ العلاقات العامة بين العامل و زملائه و المؤسسة :

1.1.2. أسس ومبادئ العلاقات العامة:

ويمكن القول واستناداً لما سبق أنها تطبيق سواء بين الأفراد أو بينهم وبين المؤسسة حتى يضمن النجاح للنشاط المراد إنجازها في المؤسسة أو اتجاه فئة من الجماهير مهما كانت خصائصها وعلى هذا يجب توضيح أهم الأسس والمبادئ التي تركز عليها العلاقات العامة.

1.1.2.1. أسس العلاقات العامة:

من بين الأسس التي يمكن إدراجها في هذا الإطار نذكر:

*العلاقات العامة تبدأ من داخل المؤسسة، أنه لمن غير المنطقي أن تبدأ المؤسسة بتحسين علاقاتها مع الجمهور الخارجي وعلاقتها مع جمهورها الداخلي ليست على ما يرام فيجب أولاً خلق روح الجماعة والتعاون

بين أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، فالصورة التي تطبع في أذهان الجمهور الخارجي عن أية مؤسسة هي تلك التي يراها في موظفيها وعمالها وطريقة معاملتهم للناس.

*مراعاة الصدق والأمانة وإتباع الأسلوب العلمي، يجب أن تتفق أعمال المؤسسة مع أقوالها وفقدت الثقة بين جمهورها الداخلي والخارجي ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها يجب إتباع طريقة البحث العلمي من تحليل دقيق وكذا الاستقصاء الميداني، كما يجب أن يلتزم العاملون في العلاقات العامة بالقيم الأخلاقية في جميع تصرفاتهم.

*إتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق، إن هذه السياسة كفيلة بأن تقتضي على الشائعات الضارة التي تولد عدم الثقة وتبني جسرا من التفاهم والتعاون المشترك.

*مساهمة المؤسسة في رفاهية المجتمع، يجب أن تضع كل هيئة أهدافها في ضوء الأهداف العامة للمجتمع وبذلك تصبح عضوا نافعا فيه.

*نشر الوعي بين الجماهير، تقدم العلاقات العامة على الوعي بين الجماهير وتوجيه الرأي العام من أجل التعاون لتحقيق المصالح العامة للمجتمع.

*كسب ثقة الجماهير، إن نجاح أي مؤسسة مرهون بمدى رضا الجماهير عنها، ولذلك يجب على عمال المؤسسة والمكلفين بالعلاقات العامة القيام بكل واجباتهم وتحسين أدائهم لخلق جو من الثقة بينهم وكسب ثقة واحترام الجمهور الواسع.

*تعاون المؤسسة مع المؤسسات الأخرى، يعتبر التعاون أحد أسس النجاح في أي عمل لذلك على المؤسسة أن لاتعمل المؤسسات الأخرى وأن تخلف نشاطا تعاونيا معها خاصة في برنامج العلاقات العامة. (محمد بهجت كشك".1980.ص19).

يلاحظ مما سبق أن الأسس التي تركز عليها العلاقات العامة في مختلف المؤسسات إنما تهدف إلى تقوية العلاقات والروابط وتنوير الرأي الفرد والجماعة العاملين في المنشأة وتقوية روح العمل والإخلاص لديهم، ومنه يستطيع الم، أن يفهم أن هذه الأسس عبارة عن أداة فعالة تستعملها العلاقات العامة أثناء أنشطتها المختلفة.

2.1.1 مبادئ العلاقات العامة:

في الحقيقة لا يوجد اختلاف كبير في معنى ومفهوم المبادئ مقارنة بالأسس لسبب بسيط وهو أن جميع هذه الخصائص تصب في بوتقة واحدة وهي تلك المتمثلة في تدعيم وتقوية المؤسسة ومن المبادئ التي يمكن ذكرها ما يلي:

*إعداد خطة أو وسيلة للعلاقات العامة موضحة المثل العليا للمؤسسة في شكل كتيب يمكن توزيعه على المستخدمين بحيث يمكنهم أن يتفهموا أهداف الإدارة في العلاقات العامة.

*تشكيل مجلس فرعي للإدارة يتكون من الصف الثاني للإداريين في كل إدارة من كل إدارة الهامة وتحميل هذا المجلس مسؤولية تنفيذ برنامج تقييمي للعلاقات العامة.

*إخراج تقرير سنوي يوزع على المستهلكين والمساهمين يشرح سياسة المؤسسة وتجاربها إلى جانب تلخيص نواحي التقدم التي أحرزتها، مع إعداد تفسير صريح ومبسط عن المركز الراهن للمؤسسة لتوزيعه على المستخدمين مؤكدا الخدمة التي تؤديها المؤسسة بوجه عام وللمجتمع المعني بوجه خاص.

*تشجيع الإداريين وعلى الخصوص مديري الفروع في أن يمارسوا أنشطتهم بالأندية المحلية والمنظمات الدينية والأخوية، وبذلك تتزايد الإتصالات الشخصية بين المؤسسة والقادة في المجتمع المحلي.

*تعريف مدير المؤسسة ببعض البرامج الإنشائية في الإصلاح الاجتماعي والتأكد من أن الصحافة على علم بنشاطه، وتشجيع هيئة الإدارة على التعاون مع محرري الصحف المعنية بشؤون الصناعة في إعداد موضوعات تتناول سياسة الإدارة وأساليبها.

*استخدام أنسب الطرق للإبقاء على رضا العملاء ليحسوا بالرضا عن أعمال المؤسسة لأنهم يعتبرون في الواقع محركين قادرين على استمرار نجاح المؤسسة، كما يجب المحافظة على سياسة واسعة النطاق في أمور التشغيل دون أي تميز.

*أن تحرص المؤسسة على أن توجه دعايتها إلى الخدمة العامة وإعلام الجمهور وإلا تنحرف الدعاية إلى الأنانية، كما أن عليها أن تضع دائما نصب أعينها أن الخدمة الأفضل تؤدي إلى ربح أوفى.

*اختيار مكان معين أو شعار معين يعطي للمؤسسة طابعا خاصا بها في أذهان الجماهير. (حسين عبد الحميد رشوان. 1993. ص 125. 133).

إن العلاقات العامة حينما ارتكزت على هذه الأسس والمبادئ إنما استندت في وقت سابق إلى فلسفة مبنية على مجموعة من الحقائق يتميز بها الإنسان، هذا الكائن الذي يتميز بكثير من الخصائص والصفات التي منها: الإنسان كائن اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش بمعزل عن الآخرين، كما له مجموعة من الاحتياجات البيولوجية والنفسية الاجتماعية.

وعلى أساس ما سبق ذكره يلاحظ أن العلاقات العامة حينما ارتكزت على هذه الأسس والمبادئ كانت قد حاولت فهم أولا من كل جوانبه النفسية الاجتماعية والتربوية الثقافية وهذا قصد القيام بنشاطها على أكمل وجه، هذا النشاط الذي في الحقيقة يظهر في شكل وظائف وأهداف تتميز بها أيضا العلاقات العامة والتي سنحاول تبيانها فيما سيأتي من الجزء الموالي.

2. وظائف وأهداف العلاقات العامة:

أن وضوح أهداف ووظائف العلاقات العامة يعتبر أمرا بالغ الأهمية قصد رؤية جيدة بمختلف أنشطتها، وذلك فهناك محاولات عديدة لتحديد أهداف العلاقات العامة والوظائف التي تقوم بها، وارتبطت هذه المحاولات للأهداف المقترحة بالوظائف المحددة للعلاقات العامة وذلك في إطار المؤسسة أو الهيئة التي تباشر

هذا النشاط وحجمها وحجم الجماهير التي تتعامل معها وأهمية كل منها وموقف كل منها اتجاه المؤسسة أو الهيئة وحجم الإمكانيات المالية المتاحة والمناخ الاقتصادي والاجتماعي والسياسي الذي تعمل الهيئة داخله وما إلى ذلك من العوامل المتصلة بالمجتمع الذي تنتمي إليه أو تمارس نشاطها فيه.

1.2. وظائف العلاقات العامة:

يرى الأستاذ "غريب عبد السميع" وظائف العلاقات العامة تتلخص في المؤسسة أو المنشأة في النقاط التالية:

* العلاقات العامة هي المصدر الرئيسي للمعلومات عن الوحدة والمنفذ الرئيسي للاتصال بين المؤسسة وجماهيرها.

* استطلاع اتجاهات الجماهير من خلال الوسائل المناسبة وتجميع الحقائق التي لها دلالتها وكذا الآراء وتفسير ما تراه ضروريا لدعم يقظة الجمهور وإدراكه السياسات والأفعال.

* تنسيق الأنشطة التي تؤثر في علاقات المنشأة بالجماهير - العام والخاص منها - على حد سواء.

* تجميع وتحليل المعلومات عن الاتجاهات المتغيرة من جانب الجماعات الرئيسة تجاه المنشأة.

* تخطيط وإدارة برامج المعلومات التي تصمم للوفاء بالمسؤولية المحددة.

* وضع برامج العلاقات العامة في مجال علاقة المؤسسة بالمستهلكين العاملين، المجتمع وسائر المجالات الأخرى.

* الإشراف على الصحف التي تصدرها الوحدة.

* مراجعة الوثائق المنشورة عن الشركة من زاوية تطبيق العلاقات العامة.

* إعداد جميع الأخبار والمقالات والصور ووسائل التعبير الأخرى التي تنقل عن الوحدة من خلال جميع وسائل الإعلام غير تلك الوسائل المدفوع أجرها سواء عن المكان أو الزمان .

* نصح الإدارة في المسائل الخاصة بعلاقة العاملين على نحو يكفل مساعدة المنشأة في شرح سياستها وإيضاح مشكلاتها. (غريب عبد السميع غريب". 1986. ص 158).

وبناء على هذا يمكن أن نحدد وظائف العلاقات العامة بما يلي:

أ/وظائف تتعلق بالجماهير النوعية: وتمثل:

* تعريف الجماهير النوعية وإنتاجها أو خدماتها بلغة سهلة وواضحة لكسب تأييد الجماهير إلى جانب المؤسسة ونشاطها والتي تتضمن شرح رسالة المنظمة وأهدافها للجماهير .

* تعريف الجماهير بسياسة المنظمة وأهدافها للجماهير .

* مساعدة الجماهير على تكوين أفكار سليمة عن المؤسسة عن طريق تزويدها بالمعلومات الصادقة والكاملة حتى يبين رأيها على أساس هذه الحقائق.

* التأكد من أن جميع الأخبار التي تنشر على الجماهير صحيحة وكاملة.

* العمل على تهيئة جو صالح في المنظمة بين جماهير الداخلية والخارجية بحيث يتضمن ذلك تقريب وجهة النظر بين الإدارة والعاملين وتكوين علاقات إيجابية بين العاملين بعضهم البعض. (محمد عبد الفتاح محمد".1994.ص36).

ب/وظائف تتعلق بإدارة المؤسسة: وتشمل:

*مد الإدارة للمؤسسة برد فعل سياستها في فئات الجماهير المختلفة.
*بحث وتحليل وعرض الموضوعات المختلفة التي تهتم الإدارة العليا خاصة بنتائج بحوث قياس الرأي العام أو ما نشره الصحف أو ما يتردد من موضوعات حول نشاط الهيئة.

*مساعدة وتشجيع الاتصال بين مستويات الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى والعكس صحيح.
*تعمل العلاقات العامة على تنسيق العمل بين الإدارات المختلفة حتى يتحقق الانسجام بين هذه الإدارات وبينها وبين جماهيرها الداخلية والخارجية.

*تقوم العلاقات العامة بتقديم المشورة العلمية لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع المسؤولين عن تخطيط السياسات العامة ورسم أهداف المؤسسة.

ج/وظائف تتعلق بالمؤسسة كوحدة: وتشمل:

*تزويد المؤسسة بكافة المعلومات والبيانات التي تعبر عن اتجاهات الرأي العام نحوها وكذلك التطورات والتغيرات التي تحدث على الرأي العام.
*حماية المؤسسة من كل هجوم تتعرض له بسبب نشر أخبار غير صحيحة عنها أو ترويج شائعات تؤثر على سمعتها.

*التأكد من أن سياسات المؤسسة وأهدافها ونشاطها تجد الاهتمام الكافي من جانب جماهيرها المختلفة.
ومن العرض السابق لوجهات النظر المختلفة نحو وظائف العلاقات العامة يمكننا أن نرى أن هذه الوظائف تتركز في دراسة الرأي العام وقياس وتحليل اتجاهاته مستفيدة من الأساليب العلمية والإحصائية وكتابة التقارير للمسؤولين نحوها والاستفادة من هذه السياسات والمعلومات في رسم السياسات العامة للمنظمة وفي وضع خططها ولبرامجها المختلفة بما يتناسب مع اتجاهات الجماهير. (محمد عبد الفتاح محمد.مرجع سابق.ص37).

ويمكن أن تصاغ هذه المحاور والنقاط في معادلة منطقية هي: (جميل أحمد خضر"العلاقات العامة"دار المسيرة.عمان.1998.ص، 12):

العلاقات العامة = الاستعلام السليم + التنسيق الجيد + الإعلام الصادق

وعلى أساس ما سبق ذكره في هذا الجزء نستطيع أن نفهم أن العلاقات العامة إنما تؤدي كثيرا من الوظائف ذات الأهمية البالغة لصالح المؤسسة، إدارتها، جمهورها الداخلي والخارجي وهذا خدمة لمشاريع المؤسسة وتحقيقا لأهدافها، ولكن للعلاقات العامة أهداف كثيرة أيضا وهي التي نتعرض لها في الجزء الموالي.

2.2 أهداف العلاقات العامة:

كل برنامج من برامج العلاقات العامة ينبغي أن يستند إلى سلسلة من الأهداف توضح مسبقا، فيتحقق منها هدفا تلو الآخر حتى يتم بلوغ الهدف الشامل، ومن المعايير الموضوعية الواجب توافرها في أهداف العلاقات العامة:

* أن يكون الهدف عمليا وقابلا للتنفيذ.

* أن يراعي الهدف ظروف البيئة والجمهور التي تسعى إليه.

* أن تكون الأهداف متماشية مع الإتجاهات الاقتصادية والاجتماعية العريضة السائدة بين الرأي العام، ومن الأمثلة عن ذلك أن للأفراد موقفا معينا من التعليم والحرية الفردية وتوزيع الأرباح والاتجاهات العامة إزاء هذه المشكلات وغيرها من المسائل الاجتماعية والاقتصادية يتخلف من وقت لآخر، والخطأ الجسيم هو رسم خطة لا تراعي هذه التغيرات والتحويلات التي تطرأ على السلوك العام.

أما فيما يخص وسائل تحقيق الأهداف نذكر:

* التحليل الذاتي الصحيح للمعلومات المتاحة وجمع الآراء التي لها صلة بالموضوع محل البحث وذلك باستطلاع الرأي العام والداخلي والخارجي.

* وضع سياسات قائمة على النتائج التي تم التوصل إليها سواء فيما يختص بالأهداف أو تحديد المجالات وأسلوب العمل ويمكن الوصول إلى خطط وبرامج ومشروعات تتناسب مع الجماهير داخل المنشأة وخارجها. * استخدام أسلوب التخطيط العلمي لوضع خطط وبرامج مناسبة بعد تحديد الأهداف ومعرفة الوسائل والإمكانات وتحديد الوقت وتوزيع الاختصاصات في حدود الميزانية التي يمكن تخصيصها. (وجيه الشيخ، سمر عبد الله "1991. ص 113.114).

* وضع خطة تنفيذية للبرامج المعتمدة والقيام بتنفيذها في حدودها.

* مساعدة أجهزة المنشأة وإدارتها فيما يختص بوظائفها المتصلة بالجمهور.

* تقع مسؤولية بلوغ الأهداف على المسؤولين عنها، وهذا لا يمنع مشاركة العاملين في حدود مرسومة لهم، فكل فرد المنشأة يمكنه أن يساهم في العلاقات العامة إذا أحسن عمله لاسيما عند اتصال الجمهور به. (وجيه الشيخ، سمر عبد الله. مرجع سابق. ص. 115).

قال (حسن الحلبي) أن هدف العلاقات العامة إنما هو رعاية العلاقات العامة الإنسانية السليمة في المجتمع وكسب الجماهير وضممان التفاهم بين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية من جهة وبين الجماهير من جهة ثانية، والتفاهم عملية متبادلة بمعنى أن المؤسسات ينبغي أن الجماعات (حسن الحلبي "1980. ص 19).

كما يمكن معرفة الأهداف التي لتحقيقها العلاقات العامة فيما يلي:

* تحقيق التوافق والانسجام بين المؤسسة أو الهيئة والجمهور الداخلي والخارجي.

* زيادة فرص التفاهم بين المؤسسة والجمهور.

* الاتجاهات الموجودة لدى الجماهير تلعب دورا كبيرا في تطوير المجتمع أو إيقاف هذا التطور وبالتالي التأخر عن ركب الحضارة الإنسانية.

* تدريب الجماهير المحيطة بالمؤسسة على المشاركة في المسؤوليات الاجتماعية هدف من أهداف العلاقات العامة.

* الاهتمام بالجمهور الداخلي وتحسين ظروف العمل الاهتمام بالعامل كإنسان له حاجاته المادية والصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية والنفسية. (بسام الحاج حسين". 1986. ص 40).

وفي بحث قامت به كلية الإعلام بجامعة القاهرة على عينة تمثلت في عدد من الأجهزة الحكومية والقطاع العام والشركات والمصالح التجارية والصناعية في مصر أوضح بشكل عام أن أهداف العلاقات العامة هي:

* الإعلام عن أهداف المؤسسة وأوجه نشاطها ومحاربة الشائعات الضارة بهذا النشاط وشرح سياسة المؤسسة لجمهور والمتعاملين معها.

* العمل على كسب تأييد وثقة الرأي العام عن طريق إمداده بالمعلومات الصحيحة والبيانات والحقائق والنشاط والخدمات التي تؤديها المؤسسة وتنمية أسباب التفاهم المتبادل مع جمهور المؤسسة.

* تقديم الخدمات في المجال الاجتماعي والثقافي والصحي والرياضي للعاملين في المؤسسة ومنشأتها.

* العمل على تدعيم العلاقة بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى بأجهزة الإعلام المختلفة.

* التعرف على متطلبات الجماهير - جماهير المؤسسة - في الداخل والخارج ورفعها إلى الإدارة العليا ومحاولة ربط الإدارة بالعاملين بعلاقة وطيدة وخلق روح التفاهم بينهم.

* تدعيم العلاقات العامة الإنسانية بين جميع العاملين بالمنشأة.

* نشر الوعي فيما يتعلق بنشاط المؤسسة على المستوى القومي.

* خلق درجة من الترابط بين المؤسسة والمنشآت والأقسام التابعة لها التنسيق بينهما.

يتضح مما تقدم أن الهدف الرئيسي للعلاقات العامة هو اتصال باتجاهين أي اتصال داخلي واتصال خارجي، من أجل خلق سمعة طيبة عن المؤسسة ولكسب رضا الجمهور وتعاونه ومن هذا ومن البديهي أن إقامة العلاقات عامة طيبة بين المؤسسة وجمهورها يحتاج إلى تطوير تدريجي من خلاله تنمو المعرفة وتتضح الصلات عن طريق العديد من الأعمال الممتازة والمساعدات والتفاعل المستمر الصادق مع الجمهور (لبنان هاتف الشامسي". 2001. ص 31).

- تقسيم العمل داخل المؤسسة بين الموظفين

يمكن تقسيم أنواع علاقات العمل الى :

1. علاقات العمل الفردية

قانون العمل 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1440 الموافق ل 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل: المادة 18: يخضع توظيف العمل لفترة تدريب لا تزيد عن 6 أشهر إلى 12 شهرا قبل تثبيت العامل في منصب عمله، المادة 22: المدة القانونية للعمل 44 ساعة في الأسبوع أثناء ظروف العمل العادية. تنظيم العمل من خلال العمل الليلي والعمل ألتناوبي والساعات الإضافية، المادة 27: يعتبر كل عمل ينفذ ما بين الساعة التاسعة ليلا والساعة الخامسة صباحا عملا ليليا. تحدد قواعد وشروط العمل والحقوق المرتبطة به عن طريق الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية. و " يعرف العمل الليلي: كل نشاط يمتد بين الساعة العاشرة ليلا إلى الخامسة صباحا يمكن أن يدخل ضمن الساعات المتناوبة أو الساعة الثابتة. (الصادق عثمان، واقع العلاقات الاجتماعية بين عمال السلك الطبي و السلك الشبه الطبي أثناء المداومات الليلية) دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بركان ولاية أدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2017/2018، ص 8.

التربص: بعد التعيين يكون الموظف متربصا لمدة سنة وبعدها يرسم أو يتم إخضاعه لفترة ثانية ولمرة واحدة وإما التسريح دون إشعار مسبق ودون تعويض.

التكوين: يتعين على الإدارة أن تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين تأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة. (نور الدين حاروش، ، ص 265، 266).
المادة 61: تتجسد الترقية في التدرج داخل السلة التأهيل أول داخل الترتيب المهني وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه (الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 17، الصادرة بتاريخ 15 ربيع الثاني 1932 الموافق ل 20 مارس 2011، ص 563، 567).

2. علاقات العمل الجماعية

اتفاقيات العمل الجماعية: حيث عرف المشروع "اتفاقية العمل الجماعية في المادة 114 من قانون علاقات العمل على أنها: " اتفاق مكتوب مدون يتضمن مجموع شروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية. ويعرفها جانب الفقه بأنها: ذلك التنظيم الجماعي أو المشترك لشروط العمل وظروفه بين التمثيل النقابي للعمال وصاحب العمل أو أصحاب العمل بما يكفل شروطا أو مزايا أو ظروفًا أفضل. (مرخوص فاطمة، 2017/2016، ص 115).

منازعات العمل الجماعية: هي تلك الخلافات التي يثور بين مجموعة العمال أو التنظيم النقابي الممثل لهم من جهة، وصاحب أو أصحاب العمل أو التنظيم النقابي الممثل من جهة ثانية، حول تفسير أو تنفيذ قاعدة قانونية أو تنظيمية أو اتفاق أو اتفاقية جماعية، تتعلق بشروط وأحكام و ظروف العمل، أو بالمسائل الاجتماعية والمهنية والاقتصادية المتعلقة بالعمل، أو بأي أثر من آثار علاقة العمل الجماعية. (قدوري محمد،

مبروكي محمد، آليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة أحمد دراية ادرار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2019/2018، ص9.

المفاوضات العمل الجماعية: هي طريق الاتصال والتفاهم وتبادل وجهات النظر بين أصحاب العمل والعمال، مما يؤدي إلى تقارب طرفي الإنتاج و استقرار العلاقات وتوثيق الصلات بينهما، وتنتهي عادة بتسوية النزاع في صورة عقد عمل مشترك. والمفاوضة الجماعية هي وليدة النقابات التي تدافع عن مصالح أعضائها مستندة في بعض الأحيان على قوانين الموضوعة والسلطات التنفيذية المشرفة على تطبيق هذه القوانين. (مصطفى أحمد أبو عمرو، 2005، ص13)

النقابة العمالية: التعريف اللغوي من المصدر اللغوي للنقابة هو في الأصل النقب، وقد أخذ اللفظ دلالات متعددة ومتنوعة بحسب الاشتقاقات التي سمحت بها اللغة. ويعرفها جيران مسعود لغويا بقوله " أن مصدر النقابة هو نقب وتعني تجمع العمل أو أصحاب المهنة الواحدة أو غيرهم في هيئات منظمة للدفاع عن حقوقهم و مصالحهم المشتركة. وفي الاصطلاح عرفها: لقد عرف كول (ج.د) النقابة بأنها هيئة تتكون من العمال الذين تضمنهم مهنة أنشئت أساسا من أجل الدفاع عن مصالح الأعضاء ورعايتهم من الناحية الاقتصادية التي تربط بحياتهم اليومية. (بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية -إدارة الأفراد-، منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، طر، 2008م / 1429هـ، ص 220)

- نظرية دوركايم في تقسيم العمل

اهتم دوركايم بظاهرة تقسيم العمل اهتماما خاصا في بحوثه وخصص لها مؤلفا كاملا، حيث يتضمن كتابه تقسيم العمل أهم النصوص المنهجية في علم الاجتماع والتي حللت التصورات الطارئة خلال القرنين الثامن عشر والتاسع عشر ميلادي، لذا خصص دوركايم الكتاب ليوضح رأيه في إمكانات تطبيق المقاربة الوظيفية من مبدأ يعتبر الوظيفية مبدأ نسبيا منهجيا. لكن كيف فسّر دوركايم ظاهرة تقسيم العمل؟ يرى دوركايم أن ظاهرة تقسيم العمل ليست حديثة النشأة، لكن الجانب الاجتماعي منها كان أكثر ظهورا في أواخر القرن الثامن عشر، أين تطورت هذه الظاهرة إلى الحد الذي جعلها عامة وواضحة لكل فرد، حيث كشف لنا الاتجاه الذي اتخذته الصناعة الحديثة بوضوح مدى عمومية وانتشار الظاهرة. وبما أن الصناعة تهدف إلى تقسيم العمل إلى أبعد الحدود أصبحت المهن منعزلة متخصصة ليست فقط داخل المصنع بل أصبح كل إنتاج في حد ذاته متخصصا من ناحية ومعتمدا على غيره من ناحية أخرى، كذلك في معظم قطاعات المجتمع سواء في الوظائف الإدارية أو العلمية أو غيرها ونجد شبيها لذلك أيضا في الكائنات العضوية والمجتمعات.

لذلك يعتقد دوركايم أن تقسيم العمل يختلف باختلاف حجم المجتمع وكثافة السكان، وشدة التفاعل الاجتماعي، فازدياد عدد السكان هو العامل الأساسي لتقسيم العمل، حيث ترتب على ذلك - حسب دوركايم دائما - شدة الصراع من أجل البقاء والاستمرار، فكثرة العدد تفرض على الناس ضرورة التخصص

المهني، الأمر الذي يقلل من حدة الصراع ويتيح فرص أوسع للحصول على وسائل الحياة. ويرى دوركايم أنه لكي نصل إلى تعريف موضوعي لتقسيم العمل لا بد من ملاحظته ومقارنته ودراسته كحقيقة موضوعية، ولما كان تقسيم العمل يتضمن كل من القوة الإنتاجية وقدرة العامل لذلك فهو شرط ضروري لتقدم المجتمعات سواء أكان فكرياً أو مادياً، والوظيفة الأساسية لتقسيم العمل أنه يخلق شعوراً بالتضامن والتماسك والترابط بين الأفراد علاوة على ذلك له أثر ملحوظ وواضح في زيادة الوظائف المقسمة المتخصصة (محمد أحمد بيومي، 1999، أسس ولمولذولعات عمم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ص 134، 711).

كما يرى دوركايم أن تقسيم العمل وما يترتب عليه من تباين بين الأفراد يؤدي وظيفة الإيجابية اتجاه المجتمع، حيث يعمل على تدعيم نوع من التماسك المتبادل بين أفراد المجتمع، وينعكس هذا التماسك المتبادل على العقلية الإنسانية والأخلاقيات، كما أنه يبرز في ظاهرة التضامن العضوي ذاتها. وكلما ازداد هذا التضامن رسوخاً قلت أهمية الضمير الجمعي، وهكذا يستبدل القانون الجنائي القائم على جزاءات رادعة بقانون مدني إداري يهدف إلى حفظ حقوق الآخرين بدلاً من العقوبة (عبد العزيز بن عمي الغريب، 2009، ص 157،

الرياض، المملكة العربية السعودية). لكن ما علاقة بين تقسيم العمل والتضامن عند دوركايم؟

ثالثاً- الضمير الجمعي وتقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم

مفهوم الضمير الجمعي من مفاهيم الرئيسية في فكر دوركايم ويعرفه بأنه "مجموعة من المعتقدات والعواطف المشتركة لدى متوسط أعضاء المجتمع الواحد، والتي تشكل نظاماً اجتماعياً محدداً له حياته الخاصة به"، ويعتقد دوركايم أن الضمير الجمعي يعتمد في وجوده على الأحاسيس والعواطف والمعتقدات الموجودة في الضمير الفردي، وهو ما يفسر عنده الارتباط ذو التأثير المتبادل بين الضمير الجمعي والأفكار الاجتماعية في الواقع الاجتماعي نتيجة الضغوط التي يمارسها الضمير الجمعي على أعضائه (عبد العزيز بن عمي الغريب، 2009، ص 156).

كما يرى دوركايم أن القانون والأخلاق والضبط الاجتماعي تحمل ولاء ملحوظاً للضمير الجمعي الذي يعني مجموعة من المعتقدات والعواطف العامة بين أعضاء المجتمع، والتي تكون نسقاً خاصاً، لهذا الضمير وجوده الخاص المتميز فهو يدوم عبر الزمن ويعمل على توحيد الأجيال، كما يعيش الضمير الجمعي بين الأفراد، لكنه يتميز بالقوة والاستقلال وبخاصة حينما تزداد درجة التشابه بين الأفراد. وتعكس دراسة الضمير الجمعي عند دوركايم نظريته عن القهر الاجتماعي.

رابعاً- التضامن الاجتماعي وتقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم

في بحثه عن نماذج التضامن الاجتماعي التي تسود المجتمع، انتهى دوركايم إلى وجود نموذجين أساسيين للتضامن هما التضامن الآلي والتضامن العضوي، حيث يسود التضامن الآلي في المجتمعات البدائية (التقليدية) التي تربطها

أفرادها مشاعر قوية بينما يرتبط التضامن العضوي بالمجتمعات الحديثة التي يزداد فيها تقسيم العمل. يرى دوركايم أن المجتمع الذي ينتشر فيه التضامن الآلي هو مجتمع انقسامي، يتميز بسمات اجتماعية خاصة، حيث يغلب على السلوك الإنساني فيه التجانس الاجتماعي، كما يؤثر القانون والأخلاق والضبط الاجتماعي الأفكار والمعتقدات والعادات والآراء والسلوك الأفراد والجماعات، ويحمل أفراد هذا المجتمع ولاء ملحوظا للضمير الجمعي الذي يعني مجموعة المعتقدات والعواطف العامة بين أعضاء المجتمع، والتي تكون نسقا خاصا، مثل هذا الضمير العام له وجوده الخاص المتميز فهو يدوم عبر الزمن، ويعمل على توحيد الأجيال، والضمير الجمعي يعيش بين الأفراد لكنه يتميز بالقوة والاستقلال وبخاصة حينما تزداد أوجه التشابه بين الأفراد.

أما التضامن العضوي فهو النتيجة الحتمية لظاهرة تقسيم العمل، الذي يسود في المجتمعات الصناعية الحديثة، والتي يستتبعها تطور مستمر للفردية والأنانية، ويميل فيها الفرد إلى الإحساس بأنه منعزل عن الهيئة الاجتماعية، فالتضامن العضوي تكاملي، يبنى على تقسيم عمل معقد، يترتب عليه بالضرورة تخصص كل فرد في مجال معين، وحاجته إلى التعاون مع الآخرين. ويأتي تضامن الأفراد وتماسكهم في هذه المجتمعات بوصفها نتاجا لتباينهم، وهو ما يسمح بتزايد نصيب القانون التعاوني

(جينفر م. ليمان، 2013، ص ص 26-27)

خاما- التغيير والتطور وتقسيم العمل الاجتماعي عند دوركايم

يعتقد دوركايم أن كثافة المجتمع، وتقسيم العمل والاتصال بالمجتمعات أخرى عوامل بارزة في التطور والتغيير الاجتماعي، ويستطيع أن يتبين ثانيا أنه يعتبر الواقع المادي الموضوعي ليس فقط الواقع الاقتصادي- تابعا للأفكار والتصورات أو بصفة عامة لمظاهر الوعي الجمعي المتمثل في وجود قيم مشتركة بين الأفراد (ميل دوركايم، المرجع السابق، ص ص. 229-233).

العامل الفعال الوحيد الذي يؤثر في المجتمع هو البيئة الاجتماعية بأتم معنى الكلمة، ونعني بها البيئة الإنسانية. وحينئذ يجب على عالم الاجتماع أن يبذل مجهوده الرئيسي في الكشف عن مختلف خواص هذه البيئة الإنسانية التي تستطيع التأثير في تطور الظواهر الاجتماعية. ولقد اهتمدنا حتى الآن إلى نوع من الخواص التي يتحقق فيها الشرط السابق بصفة شديدة الوضوح، أما النوع الأول فهو "عدد الوحدات الاجتماعية" أو ما سبق أن أطلقنا عليه أسم "حجم المجتمع - Volume De La Societe" وأما النوع الثاني فهو درجة تركيز الكتلة الاجتماعية "أو ما سبق أن أطلقنا عليه اسم "الكثافة الديناميكية - La densité dynamique" ويجب ألا يفهم هذا المصطلح الأخير على أنه يعبر فحسب عن درجة التركيز المادي التي لا تؤثر تأثيرا واضحا مادامت هناك بعض الفجوات الروحية التي تفصل بالأفراد أو تفصل با لأخرى بمجموعات الأفراد، بل يجب أن يفهم هذا المصطلح أيضا على أنه يعبر عن الصلات الروحية الوثيقة التي لا يعد التركيز المادي إلا تابعا لها أو بصفة عامة إحدى نتائجها .. وبهذا يمكن تحديد الكثافة بعدد الأفراد الذين يعيشون

حياة مشتركة إلى جانب ما يتبادلونه من خدمات وما يوجد بينهم من تنافس. وليس من الممكن أن تتأثر الحياة الاجتماعية إلا بعدد الأفراد الذين يشتركون اشتراكا فعليا في هذه الحياة، ولهذا السبب كانت درجة الالتئام بالأجزاء الاجتماعية التي يتكون منها أي شعب من الشعوب هي خير وسيلة تعبر عن كثافته الديناميكية .. والحالة التي توجد عليها هذه البيئة - الاجتماعية - في كل لحظة تخضع هي نفسها لبعض الأسباب الاجتماعية، وهذه الأسباب على نوع فمنها ما هو جزء لا يتجزأ من بقية المجتمع، ومنها ما يرجع إلى التأثير المتبادل بهذا المجتمع والمجتمعات التي تجاوره (عاطف محمد غيث، ص 48).

أسباب تقسيم العمل

في فصل كامل من كتابه - في تقييم العمل الاجتماعي - خصصه إميل دوركايم للبحث في الأسباب التي أنتجت تقسيم العمل، انطلق من العديد من النظرات لمفكرين عدة منها النظرية التي رت بين تقسيم العمل و رغبة الإنسان في تحقيق السعادة.

قائلا: "وترى أكثر النظريات انه لا ينشأ إلا عن رغبة الإنسان في أن يز سعادته باستمرار .. و من المعروف انه كلما ازاد العمل تقسيما كلما ازاد الإيراد ارتفاعا و كانت الموان، التي يضعها بين أيدينا فضلا عن أنها تصبح من نوعية أفضل ... فكلما ازاد ما يملكه منها ازاد سعادة . (إميل دوركايم، إميل دوركايم: في تقسيم العمل الاجتماعي ت، حافظ الجمالي. اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، بيروت، 1982، ص 268)

ففي هذا الموقف يبين إميل دوركايم، انه هناك العديد من المقولات التي ترى أن تقسيم العمل كان نتيجة لسعي الإنسان لتحقيق السعادة، من حيث زيادة الإنتاج و الأرباح، كمنك ما يقدمه تقسيم العمل من جودة و وفرة في السلع، و هذه من وجهة ري أصحاب هذا الموقف هي تؤدي للسعادة. كما انه هنالك من الآنء ممن رطها بالتقدم لكن إميل دوركايم يواصل في تحليلاته بتقديم أمثله قائلا: "هناك عددا من الشعوب البدائية التي تعيش في حالة ركود لا تفكر في الخرج منها، و مع ذلك فان سعادتها خاضعة للقانون العام الأمر كذلك في الريف دى الشعوب المتمدنة، إن تقسيم العمل إلا ببطه و قلما يشعر الناس بحاجة إلى التغيير، و أخيرا فان تقييم العمل ينمو ببطه و على ذلك فانه ليس هو السبب الذي يحث على هذا النمو. (إميل دوركايم. مرجع سابق، ص 268)

وبهذه الطريقة يفك إميل دوركايم هذه الاطرحات.

و بالمقابل يضع أطروحات أخزى كقوله: أن العمل يزداد انقساما كلما أصبحت المجتمعات أعظم حجما .. و يضيف في مواقف أخرى الباعث على التقدم و أيضا أن تقسيم العمل هو نتيجة من نتائج التنازع على البقاء.

كما يؤك حقيقة لا مفر منها، و مفادها أن تقسيم العمل لا يتم إلا بين أعضاء مجتمع قائم بالفعل. وفي ذكر موضوع السعادة، ند ابن خدون أيضا يبحث عن أسباب السعادة في فصله الذي خصصه للكسب و المعاش ر و يمكن ان نقول انه قد أعطى طرحا يتوفق مع موقف إميل دوركايم إلى د ما حيث يقول: "إن السعادة و

الكسب يحصل غالبا لأهل الخضوع و التملق و إن هذا الخلق من أسباب السعادة. (ولي الدين عد الرحمان محمد ابن خلدون، 2004، ص266)،
 حث أعطى ابن خلدون بهذه الطريقة ، سببا من أسباب السعادة و ذلك بناء على ملاحظاته لأحوال العمزن و أمصار، و فئاته المختلفة .
 ووجه الاتفاق حسب رينا هو انه لم يجعل التخصص أو السعي إلى الكسب سببا للسعادة و إنما يرجع ذلك لصفات معينة تتميز بها بعض من فئات العمزن .
 في مواقف أخرى ينبه ايميل دوركايم لحقيقة أخرى ، مبينا أن تقسيم العمل يفترض من العامل، عوض أن يبقى منكبا على مهمته، التوجه بصر، نحو متعاونيه والتفاعل معهم. وهذا تكون جميع أشكال تقسيم العمل التي لا ينتج عنها التعاون أشكالا (باثولوجية) مرضية)
 و ذكر أشكالا مختلفة لتقسيم العمل ، و التي وصفها بالمرضية و الباثولوجية منها : • تقسيم العمل غير المنتظم

• تقييم العمل الإكراهي

• وأشكال أخرى. كالاغتراب (ايميل دوركايم. مرجع سابق، ص268)

و تكلم ايميل دوركايم أيضا على قضية مهمة حين قال:

"بالفعل، إذا كان (الفن،) لا يعرف إلى أين تتجه العمليات المطلوبة منه، إذ لم يقرنها بأي هدف، فلن يستطيع القيام بها إلا برتابة. في كل يوم، يكرر نفس الحركات بانتظام رتب، لكن دون الاهتمام بها أو فهمها " فلا نستطيع أن نبقي لامبالين حيال هذا الإذلال للطبيعة الإنسانية. (ايميل دوركايم، مرجع سابق، ص268)

فتقسيم العمل ، و إن كان له انعكاسات ايجابية كثيرة ، إلا انه لا يمكن أن نغض النظر على ما اسماه بالإذلال للطبيعة البشرية ، أو ما يصطلح عليه بالاغتراب ، نتيجة أداء العامل لنفس الحركات بانتظام و رتابة و تكرر، دون أن يفهم الغاية في كثير من الأحيان منهار و هو ما يمكن يخلق دى الفن، شعوا بالاغتراب و القطيعة بينه و بين المنتج الذي يشارك في صناعته. (عائشة الثابت، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة، منظمة المرأة العربية مصر ط1. ص23)

– الأسس التنظيمية للمؤسسة

من ضمن أهم الاسس التنظيمية في المؤسسة :

1-البيئة التنظيمية Organizational Environment

إن منظمات الأعمال لا تعيش في فراغ ، وإنما هي أنظمة اجتماعية مفتوحة على بيئة خارجية فيها كثير من العناصر والمؤثرات التي توجه سلوك المنظمة باتجاه أو آخر (العامري والغالي، 2008م) . وحتى تستطيع المنظمات أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها فان عليها ن تتكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وعلى إدارتها أن تقوم بعمل مسح Scanning لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص Opportunities الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها ، والتهديدات Threats لتحديد أوجه مواجهتها. كما تقوم أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة Strengths بهدف الاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وعناصر الضعف Weaknesses بهدف معالجتها حتى تكون المنظمة قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها ، وتطور لنفسها ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين (حریم، 2010م) . وتعرف البيئة التنظيمية بأنها مجموعة القوى والعناصر التي تحيط بالمنظمة (داخل وخارج المنظمة) ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على الطريقة التي تعمل بها ، وتؤثر في طريقة حصولها على الموارد اللازمة لاستمرار عملها مثل المواد الخام، والعمال المؤهلون لإنتاج السلع والخدمات، والمعلومات التي تحتاجها لتحسين التكنولوجيا المستخدمة أو تقرير إستراتيجيتها التنافسية، وطرق دعم أصحاب المصالح الخارجيين في المنظمة جونز Jones،(2004).

ورغم وجود تصنيفات عديدة للبيئة التي تعمل فيها المنظمات إلا أن العديد من الباحثين والكتاب أمثال جونز (Jones،2004)، ويلين وهنجر (Wheelen Hunger، 2002)، وثورميسون (Thomposon،2004)، و(حریم، 2010 م) و(السالم ، 2008م) و(القيوتي، 2009م) على أن بيئة المنظمة تنقسم إلى ثلاثة مستويات .

أولا : البيئة الخارجية العامة General Environment

وهي مجموعة القوى والعناصر في البيئة الخارجية والتي تؤثر على جميع المنظمات في البيئة العامة، مثل البيئة الاقتصادية التي تتضمن العوامل الاقتصادية مثل معدل الناتج القومي، ومستوى دخل الفرد، ومعدل التضخم، و سعر صرف العملة، ومعدل البطالة،... الخ والبيئة التكنولوجية مثل الآلات والمكينات، و السلع والخدمات الجديدة، والابتكارات وبراءات الاختراع ،..... الخ والبيئة السياسية والقانونية والتي تؤثر في سياسة الحكومة تجاه المنظمات وأصحاب المصالح فيها، إضافة إلى القوانين والتشريعات مثل رسوم التعرف الجمركية على المستوردات، أو شروط احترام البيئة الطبيعية ، ... الخ والبيئة الديموغرافية والثقافية والاجتماعية مثل العمر، ومستوى التعليم، ونمط الحياة، والقيم، والمعايير، والعادات والتقاليد التي تحكم علاقات الناس في المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة .

ثانيا : البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment

وهي مجموعة العناصر في البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة (والمنظمات الشبيهة) وتتكون من أصحاب المصالح مثل الزبائن، والموزعون، والمنافسون، والموردون، والاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية، وجميع هؤلاء بحكم مصالحهم المتباينة في المنظمة قادرين على ممارسة التأثير والضغط على المنظمة.

ثالثا : البيئة الداخلية Internal Environment

وتتكون من مجموعة العوامل والقوى الداخلية التي تؤثر في عمل المنظمة وتحدد عناصر القوة والضعف في المنظمات، وتتكون من البناء التنظيمي (الهيكل التنظيمي)، والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة من موارد مالية، وموارد بشرية، وموارد تسويقية، وموارد البحث والتطوير، ونظم المعلومات الإدارية .

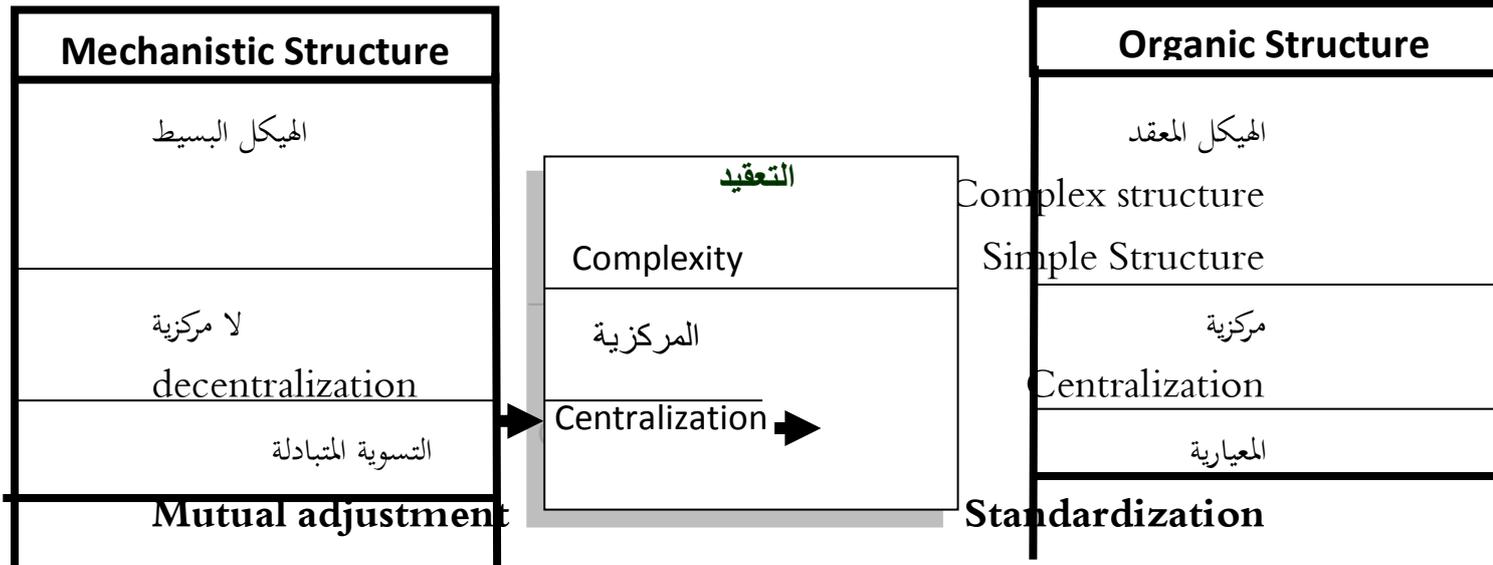
2-الهيكل التنظيمي Organizational Structure

تعددت التعاريف الخاصة بالبناء التنظيمي بين مؤلف و آخر، إلا أن القاسم المشترك بينهم جميعا هو إن البناء التنظيمي للمؤسسة يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية المختلفة، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وتنظيمها بحيث تتوحد الجهود الجماعية للمنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة (القطامين، 2002م) إن البناء التنظيمي للمؤسسة عادة ما يمثل بواسطة الهيكل التنظيمي الذي يمكن أن يكون هيكلا بسيطا أو مقسما حسب الوظائف أو حسب وحدات العمل الإستراتيجية ثومبسون وستركلانند (Thompson and Strickland)، (1993). وقد أدت المتغيرات البيئية العالمية إلى ظهور أشكال تنظيمية أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الدينامكية مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الشبكة ميلز و سنو (Miles and Snow 1992).

والهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة والذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجال عملها وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات والأقسام المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية (رشيد، 1992م). ويعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر البيئة الداخلية من حيث تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل مع العلاقة الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الوسطى والإشرافية والتنفيذية وكذلك انسياب الاقتراحات والأفعال من التنفيذيين والإدارات ومساهمته في تحقيق هذه الأهداف تتجلى أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي. أما إذا كان يساهم بسلبية في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصرا تنظيميا معوقا (الموسي، 2003م)، وكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمه للموقف فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات (الكبيسي، 1998م) وهذه خصائص الهيكل العضوي(Organic structure)

الذي يكون مفلطحا وبأقل عدد من المستويات الإدارية ويمتاز بدرجة تعقيد قليلة، أما الجمود والروتين والمركزية في اتخاذ القرارات، والرسومية في الإجراءات وأداء الوظائف إضافة إلى الهرمية وكثرة المستويات الإدارية التي تجعل الهرم أكثر تعقيدا فهي من خصائص الهرم الوظيفي الآلي (Mechanistic structure) جونز (Jones, 2003) كما يظهر في الشكل التالي:

الشكل رقم (1) طبيعة الهيكل التنظيمي



تم اقتباس هذا الشكل من Jones R Gareth، 2004، Organizational Theory: Design، and Change (p121)

1. الثقافة التنظيمية Organizational Culture

لا يوجد تعريف واحد للثقافة التنظيمية، وقد تم تناول مفهوم الثقافة من زوايا ونواحي مختلفة . فقد عرف تايلور الثقافة بأنها كل معقد يشمل مجموعة من المعلومات، والمعتقدات، والفن، والقانون، والأخلاق، والعادات، وأي قدرات أخرى اكتسبها الانسان وعقله من اشياء ومن مظاهر في البيئة الاجتماعية، أي كل ما اخترعه الإنسان وكان له دور في العملية الاجتماعية، كاللغة، والعادات والتقاليد، والمؤسسات الاجتماعية، والمفاهيم. وقد عرف اسواتابا (Asswathappa)، 2003 الثقافة على انها الكل الذي يتضمن المعرفة، والفنون، والأخلاق، والقوانين، والعادات، وقدرات أخرى بالاضافة الى العادات المكتسبة في المجتمع. أما كولينز وبوراس (Collins and Porras، 2000) فاعتبر ان الثقافة تعود الى منظومة من المعاني المشتركة التي يحملها الأفراد وتميز منظماتهم عن المنظمات الاخرى " وبالنسبة ل هيلريغل (Hellriegle)، 2001 فقد

اعتبر ان الثقافة تتشكل من الافتراضات المشتركة، القيم الثقافية، السلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تجمع اعضاء المنظمة، وحسب روبنز (Robbins, 2001) فان الثقافة تنتقل عبر الموظفين عن طريق الروايات (Stories)، والشعائر والطقوس ('Rituals')، والرموز (Symbols)، واللغات (Languages).

في كتابة نظرية المنظمة فقد ذكر جونز (Jones)، 2004 بان العوامل التي تؤثر في تشكيل ثقافة المنظمة هي على النحو التالي:

1. حقوق الملكية Property rights

2. خصائص الناس العاملين في المنظمة Characteristics of People

3. الهيكل التنظيمي Organizational Structure

4. الاخلاق التنظيمية Ethics

واعتبر ان طبيعة كل عامل من هذه العوامل داخل المنظمة، وتفاعل العوامل المختلفة مع بعضها البعض هو الذي يولد الثقافات المختلفة، ويدفع الى حصول التغيير في الثقافة عبر الزمن، كما أشار إلى أن الناس الذين يعملون في المنظمات هم في المحصلة النهائية المصدر الاساسي لثقافة تلك المنظمات. وبالرغم من ان الكتاب والباحثين والعاملين في الثقافة قد قاموا بعمل تطبيقات عديدة للثقافة التنظيمية وانواع هذه الثقافات، إلا ان دراستنا هذه ترى أن جميع الثقافات مهما تعددت ومهما كثر تصنيفها، فانها تندرج تحت نمطين رئيسيين من الثقافة:

1. الثقافة التقليدية Traditional Culture وتسمى ايضا الثقافة الكلاسيكية Classical Culture، والبعض يسميها الثقافة المحافظة Conservative Culture، وفي مواقع اخرى تسمى الثقافة البيروقراطية "Bureaucratic Culture" وهذه الثقافة تتبنى القيم والقوانين الرسمية، والتي يعمل بها الموظفون وفق اجراءات العمل الرسمية Standard Operating Procedures(Sops) وتدعو هذه الثقافة الى المحافظة على الواقع القائم (Keeping Status Queue) والثبات "Stability" بل وتنميط المنتجات والخدمات التي تطورها الشركة. وفي هذه الثقافة يعود الموظفون الى التعليمات المكتوبة والقوانين الرسمية وتكون صلاحيات اتخاذ القرار مركزه في يد المستويات الادارية العليا، ويكون مستوى الرقابة مرتفع وهذه الثقافة لا تراعي جماعات العمل غير الرسمية ولا تحب ان ترى الصراع التنظيمي بل تقمعه، وتعيق قوى التغيير والتجديد في المنظمة ولا تمنحها الفرصة للنمو والازدهار.

2. الثقافة المعاصرة "Contemporary Culture" وتسمى ايضا ثقافة التغيير (Change Culture) كما تسمى أيضا ثقافة الجودة (Quality Culture) لانها تركز على التحسين المستمر، وهي الثقافة التي تتعامل مع المتغيرات البيئية وتحاول فهمها والتكيف معها، حتى تكون المنظمة

قادرة على الاستمرار والنمو. وتمتاز المنظمات التي تتبنى هذه الثقافة بالانفتاح (Openness) وقبول الافكار الجديدة، والتغيير الدائم، وتشجيع الموظفين على الابتكار Innovation وتحمل المخاطر Risk Taking وتتصف طريقة اتخاذ القرارات باللامركزية ويقوم الموظفون في المراتب الادارية الادنى باتخاذ القرارات التي تتعلق باعمالهم، لأنهم أكثر دراية بظروف عملهم واقدر على الاستجابة لطلبات الزبائن، كما ان هذه الثقافة تشجع قيم الانجاز والتمايز وتؤمن بالتنظيم غير الرسمي وتشجع على الاختلاف والتنافس وتؤمن بالصراع وادارته بما يخدم عمل المنظمة.

وتلعب الثقافة دورا حيويا في التأثير على الافراد العاملين في المنظمة، فهي تخلق ضغوطا على الافراد العاملين بالمنظمة للمضي قدما في التفكير بطريقة تنسجم وتتناسب مع الثقافة السائدة. فالثقافة تساهم في إيجاد الهوية المستقلة لاعضاء المنظمة وتساهم في خلق الالتزام بين العاملين وتعمل كمرشد للسلوك الملائم وتعزز استقرار المنظمة كنظام اجتماعي، واخيرا تعمل الثقافة التنظيمية كإطار مرجعي للحكم على السلوك التنظيمي وتفسر الأنشطة الاجتماعية (الرخيمي، 2000م) وبحسب (القيروني، 2000م) فان الكثير من المديرين يعطون الاولوية القصوى والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لانهم يعتبرون الثقافة من اهم مكونات المنظمة بحيث يجمع العديد من الكتاب على انها تولد ضغوطا على العاملين للمضي قدما في التفكير والتصرف بطريقة تنسجم وتتناسب مع اهداف المنظمة.

– المناخ التنظيمي

أولا/ مفهوم المناخ التنظيمي:

اتفق أكثر الباحثين إلى أن بدايات استخدام مفهوم المناخ التنظيمي بشكل واسع يعود إلى سنة 1940(الحنان، 2012، 315). بعد ذلك، في عام 1968، سترينجر (Stringer) فسرت المناخ التنظيمي باعتباره مجموعة من الخصائص القابلة للقياس لبيئة العمل التي تقوم على تصورات جماعية للعاملين في البيئة والتحقق منها لمعرفة مستوى التأثير على دوافع وسلوك وأداء الموارد البشرية (Laghari & Goraya، 2015). وقد تطور مفهوم المناخ التنظيمي مع الاهتمام بالتحليل النفسي على المستوى الفردي للعاملين باعتبار ان المناخ هو بناء هادف يترك انعكاسات وآثار هامة لفهم السلوك الإنساني في أماكن عملهم في المنظمات (Allen، 2003). و يختلف مفهوم المناخ التنظيمي عن الثقافة التنظيمية. إذ إن الثقافة التنظيمية هي نظام للمعتقدات والقيم و التصورات والمشاعر التي تشكل مهام وواجبات الأفراد في المنظمة وتحكم سلوك أفرادها (الكبيسي، 1998، 70).

في حين المناخ التنظيمي هو عبارة عن خصائص مميزة لبيئة العمل تعمل على (Laghari & Goraya، 2015) إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك

ويعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن روح الفلسفة السائدة عن التنظيم والمسؤول عن العلاقات القائمة بين الأفراد، والتي يشكل مجموعها الهيكل التنظيمي، ويرتبط هذا المفهوم بطبيعة شخصية التنظيم والتي

يعكسها تطبيق اللوائح والقوانين، توزيع الأدوار طبقاً لميثاق التنظيم (القاضي، 2015، 167). وعرفه سترينجر (Stringer، 2002) بأنه عبارة عن مجموعة من أنماط Schneider، (في المحددات البيئية الداخلية يؤثر على سلوك الفرد التنظيمي. ويعرف شنايدر (2008، 375) المناخ التنظيمي على انه تصورات لدى الأفراد العاملين للسياسات الرسمية وغير الرسمية والممارسات والاجراءات داخل المنظمة. ومع انه لا يوجد تعريف دقيق وموحد للمناخ التنظيمي، إلا ان اغلب الباحثين يتفقون بوجود بعض الخصائص التي تصف بناء المناخ التنظيمي (Castro & Martins)، (2010)

وتميزه عن مفاهيم أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية وهي

1. المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك الأفراد وهو مصدر ظهور الولاء الوظيفي.
 2. ينظر إليه من قبل أعضاء المنظمة بأنه وسيلة يمكن أن تؤدي إلى توافق في الآراء بين الأفراد.
 3. يتألف من الانطباعات العامة للمنظمة من خلال التفاعل مع السياسات و القوانين والهيكل التنظيمي.
 4. ويشير المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن "الشعور بالمنظمة".
- ثانيا/ أهمية المناخ التنظيمي:

إن أهمية التعرف على ماهية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما بأبعاده المختلفة لبناء سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، واشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية (القاضي، 2015، 169). وهناك من يؤكد ان للمناخ التنظيمي السائد تأثير كبير على قابلية الانفراد في ادعاء المهمات الموكلة لهم وبالتالي على مستويات الإنجاز المتحققة لهم (القحطاني، 2008، 231). ويرى (اسحق، 2012، 98) أن وجود المناخ التنظيمي الملائم يهيئ بيئة ملائمة للإبداع من خلال العمل المشترك، إذ يتكاتف الأفراد لإيجاد طرق جديدة لإنجاز المهام بشكل مبدع وابتكاري. ويرى القطارمة (2000، 2) ان للمناخ التنظيمي دوراً هاماً في عملية التطوير التنظيمي كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

1. الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يتم من خلاله توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الإدارية ويحدد نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة (العميان، 2010). ويعرف (القاضي، 2015، 131) الهيكل التنظيمي بأنه المحصلة التي تتفاعل بين عنصرين أساسيين هما الإطار Context) والذي هي عبارة عن مجموعة الظروف الموقفية التي تعمل فيها المنظمة كالحجم والبيئة والمتغيرات الثقافية. والنماذج (Lisign) وهي الخيارات الإستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة والتعامل مع عناصر هذا الإطار.

2. الاتصالات: تعد الاتصالات جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. وهي عبارة عن عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في

كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا، وبين الموظفين والمديرين، أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم في الهيكل التنظيمي بقصد أحداث تغيير (القاضي، 2015، 206). ويرى القحطاني (2008، 230) بأن عملية الاتصال تعني نقل معلومات، بيانات، حقائق، أفكار، آراء، استفسارات، شكاوى، رغبات، مواقف، اتجاهات، وجهات نظر، أوامر وتعليمات من فرد معين (مصدر الرسالة) إلى فرد آخر أو مجموعة من الأفراد (مستقبل الرسالة) باستخدام وسيلة معينة للاتصال.

3. المشاركة في اتخاذ القرارات: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني مدى إشراك الأفراد في القرارات التي يتم اتخاذها داخل المنظمة، وتعد أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، تحسين طرق العمل، تقليص الصراع، وتعميق انتمائهم للمنظمة (اسحق، 2012، 101). كما يعرف بأنها الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية ويحمّله المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف (اللوزي، 2003، 129).

البيئة التنظيمية ومتغيراتها :

تمثل البيئة التنظيمية الإطار العام الذي تعمل فيه وحدات المدرسة داخله وتشير إلى أن هناك مجموعة من المتغيرات التي تؤثر فيها، ويمكن تقسيمها إلى (حسام إسماعيل : الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع32، مج10، جامعة المنصورة، 2004، صص 42-43).

- **المتغيرات الأساسية:** وتتمثل في القوانين والتشريعات واللوائح التي تؤثر في العلاقات التنظيمية بين وحدات المدرسة، بالإضافة إلى تأثير النقابات والأحزاب على متخذي القرار بها.
- **المتغيرات الإدارية:** وتتمثل في طبيعة الهيكل الإداري بالمدرسة وأسلوب إدارته، وكيفية التدخل الحكومي في قراراتها.
- **المتغيرات التنظيمية:** وتتمثل في علاقات السلطة وطبيعة القيم والمعتقدات الثقافية والدينية السائدة في المدرسة، ودورها تجاه هذه المنظومة من العلاقات والمعتقدات.
- **المتغيرات التكنولوجية:** وتتمثل في مجموعة الأجهزة والمعدات والأدوات والوسائل المادية التي تستخدم في سرعة الإنجاز، ودقة الإنجاز، وتقليل الهدر، ومن ثم تتحقق جودة أداء أعمال المدرسة.
- **المتغيرات السكانية:** وتتمثل في الظروف البشرية والهيكل السكاني بالمجتمع وطريقة تركيبه من حيث العمر، الجنس، الحالة التعليمية، الحالة الصحية، وانعكاساتها على أعمال المدرسة.
- **المتغيرات الجغرافية:** وتتمثل في الظروف الطبيعية والمكانية، المحيطة بالمدرسة وعلاقتها بالمؤسسات الأخرى الموجودة في المجتمع .

ومثل هذه المتغيرات تفرض على المدرسة توفير نظام دقيق للمعلومات من أجل ملاحقة ومتابعة تأثير هذه المتغيرات، مع التركيز على العمل الجماعي على اعتبار أنه أهم وسائل التكيف مع هذه المتغيرات، ولا شك أن كل شئ يقع خارج المدرسة ويؤثر عليها يمكن تصنيفه إلى مجموعات يمكن تمثيلها على النحو

التالي:(ريحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة وجودة الخدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 104-105).

- **المجموعة الأولى:** مجموعة الموارد ويندرج تحتها موارد بشرية، موارد مادية، موارد معنوية، موارد معلوماتية.
- **المجموعة الثانية:** مجموعة السوق ويندرج تحتها المواد الأولية (المدخلات)، الظروف المجتمعية، الظروف الاقتصادية، الظروف السياسية.
- **المجموعة الثالثة:** مجموعة الإدارة ويندرج تحتها التقنية، الثقافة، القانون.

وكل مجموعة من هذه المجموعات السابقة تتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير معين على المدرسة ولكن بشكل غير متساوي، فالسوق كمجموعة تتضمن الزبائن والعملاء والمستفيدين من الخدمات، ومجموعة الإدارة تتضمن التقنية ودرجة جودتها وكيفية توظيفها لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المدرسة، لذا فعليها أن تقوم بمسح وتحليل تلك المجموعات البيئية للوقوف على تأثيراتها المتباينة.

وهناك من يقسم البيئة التنظيمية الخارجية إلى بيئتين هما:(منير زيد عبوي : إدارة الجودة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 74-75).

- **البيئة الخارجية العامة:** وتشمل قطاعات السياسة والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وكذلك النظام القانوني والتعليمي، وأهم ما يميزها أن عناصرها تؤثر في جميع المؤسسات بشكل متباين، إضافة إلى أن قدرة المدرسة في التأثير على بيئتها العامة اقل من قدرتها على التأثير في بيئتها الخاصة.
- **البيئة الخارجية الخاصة:** وتسمى أيضاً بيئة المهمة وتتكون عادة من المؤسسات والأفراد الذين تتفاعل المدرسة معهم مباشرة، وفي الوقت الذي تكاد تتساوى تأثيرات البيئة العامة على جميع المؤسسات في قطاع معين فان تأثيرات البيئة الخاصة تتباين من مديرية لأخرى ضمن نفس القطاع. مع ملاحظة أن البيئة الخاصة هي جزء من البيئة العامة، إلا أنها تمثل ذلك الجزء الأكثر التصاقاً وتفاعلاً وتأثيراً على المدرسة.
- وهناك من يقسم البيئة التي تواجه المدرسة إلى أربعة أنواع بناء على درجة تعقيد البيئة، وهي:
- **البيئة العشوائية الهادئة:** وفيها يستخدم المديرون الخطأ والصواب، الأسلوب التحريبي والتكتيكات الآنية.
- **البيئة المتجمعة الهادئة:** وتشمل الفرص والتهديدات متجمعة، لذلك فان وجود الإستراتيجية أمراً هاماً حيث يحاول من خلالها المديرين تحقيق نتائج مقبولة من خلال أخذ الجيد وتجنب السيئ.
- **البيئة الانعكاسية المضطربة:** وفيها يحاول المديرون استخدام الإستراتيجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات، كما يحاولون خداع منافسيهم بإستراتيجية الربح والخسارة.
- **البيئة المضطربة:** وفيها يتم الاعتماد المتبادل بين عناصر البيئة العامة، وأنشطة البحث والتطوير المكثفة، وذلك يقود إلى مستويات عالية من التغيير وعدم التأكد والمجهول، مما يجعل من الصعب تدبير الأمور، لذا

تكون استجابة المدرسة نحو التعاون مع المؤسسات المنافسة لتقليل المجهول.(عبد الستار علي : 2006، ص ص 117-118).

- وظيفة فريق العمل في توجيه أداء الموظف

وتعبر عن الإطار العام الذي تسير على نهجه حتى تحقق الأهداف المنوطة بها، وهذه السياسة خطة إجرائية توضح البنود والخطوات والإجراءات والبرنامج الزمني اللازم لإنجاز كل خطوة، مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية، معنى ذلك أنه يمكن اعتبار سياستها بمثابة خطة طويلة الأجل تتضافر خلالها كل الجهود من أجل الحفاظ على كينونتها، واستمرارها مع محاولة الارتقاء بها، ويمكن أن تكون سياسة المؤسسة (الجامعة) دعامة أساسية من دعائم التعليم التنظيمي عندما تتحقق فيها الأسس التالية:(صلاح عبد الباقي وآخرون : السلوك التنظيمي، مكتبة السبكي لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2008، ص ص 13، 14).

- الشمولية: وتعني أن تشمل سياسة المؤسسة كل مجالات العمل بها.
 - الموضوعية: وتعني توخي الدقة مع عدم التحيز لأي مجال فيها على حساب آخر.
 - العقلانية: وتعني استخدام المنهج العلمي في رصد الأطر العامة لسياستها بعيداً عن التخبط الأعمى أو العشوائي.
 - الاعتمادية: وتعني الاعتماد على كل الكوادر البشرية المؤهلة والمدربة عند تنفيذ سياستها.
 - العالمية: وتعني الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة عند وضع سياستها تحت شعار فكر عالمياً ونفذ محلياً.
 - التساندية: وتعني استخدام المؤسسة لفرق العمل المتعاونة والمتكاملة عند تنفيذ سياستها، على أن يساند كل فريق الفريق الآخر تحت شعار المصلحة العامة أبقى وأهم من المصلحة الفردية أو الشخصية.
- 1- روح الجماعة:** نظراً لأن الفرد يمثل العنصر الأساسي في بناء المجتمع، لذا فإن قيامه بدوره الأكمل يعني تعاونه مع بقية أفراد المجتمع، فالمجتمع الذي يتعاون أفراده هو مجتمع الريادة، حيث يتعاون كل فرد من أجل أن يضيف إلى الآخر إضافة جديدة، ومن ثم تتوحد الأفكار والممارسات من أجل تحقيق رسالة المجتمع.
- 2- العلاقات الإنسانية:** وتعني مجموعة العلاقات التي تنشأ بين العاملين في كل وحدة من وحداتها، وبين وحداتها وبعضها البعض شريطة أن يترتب على هذه العلاقة التفاعل الإيجابي والعمل الجماعي من أجل تحقيق هدف مشترك، والعلاقات الإنسانية الفاعلة تنطلق من هدف واضح، واتصال جيد وقيادة موجهة، ومصلحة عامة، وتقوم العلاقات الإنسانية الفاعلة على عدة مقومات أهمها:

- **الكرامة الإنسانية:** وتركز على احترام كل فرد في المؤسسة لزميله بصرف النظر عن المركز الوظيفي الذي يشغله.
- **الفروق الفردية:** وتعني مراعاة الفروق الفردية الموجودة بين العاملين ووضعها في عين الاعتبار عند التعامل معهم، وعند توجيههم وحل مشاكلهم.
- **المصلحة المشتركة:** وتعني تلك المصلحة التي تجعل الفرد ميالاً للتجمع والتعاون مع الآخرين من أجل مشاركتهم وتحقيق هذه المصلحة.
- **الحوافز:** وتعني أن الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم، لكي يحصل على الحافز أو العائد من وراء هذه المشاركة وهذا التعاون. (صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص 17، 18).

3- الرضا الوظيفي: يعد رضا العاملين عن وظائفهم مؤشراً إيجابياً على السلوك الإداري الناجح من قبل إدارتها تجاه العاملين بها، وهذا يعني زيادة ولائهم لها، ولا شك أن رضا العامل عن عمله يتم عندما يجد توافقاً بين خصائص عمله وورغباته، كما أن الرضا الوظيفي يبين التناسب بين توقعات العامل من عمله وبين العائد الذي يمكن الحصول عليه من هذا العمل، ويمكن اعتبار الرضا الوظيفي برهاناً على قبول الفرد للوظيفة ويتأني ذلك الرضا عن طريق، ارتفاع مستوى أداء العمل، ارتفاع جودة العمل، تعلم مهارات جديدة، العمل ضمن فريق، مساعدة الزملاء، زيادة القدرات الشخصية، تلقي الثناء، وتكمن أهمية الرضا الوظيفي في : الانطلاق بحماس نحو العمل، زيادة القدرة الإبداعية لدى الفرد، الشعور بالسعادة في العمل، إسعاد إدارتها، بناء علاقات أفضل مع الزملاء، بناء علاقات إيجابية مع إدارتها، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تتحقق زيادة الولاء للمؤسسة.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رضا العاملين عن أعمالهم أو وظائفهم ومنها (C. I. Berger، 2009)

- **الأهداف المتبادلة والمشاركة:** وتعني زيادة رضا الموظف عن عمله عندما يكون تفاعله مع الزملاء يحقق منافع متبادلة.
- **احتمالات النجاح:** وتعني أنه كلما ازداد توقع الموظف بأهمية الجهد المشترك في تحقيق الأهداف كلما زاد رضاه عن العمل، وبرزت مؤشرات النجاح.
- **عبء العمل ومضمونه:** ويعني أنه إذا توافق مضمون العمل مع دوافع الموظف كلما كان ذلك سبباً في ارتفاع مستوى رضاه عن العمل.
- **نوع الإشراف ونمط الإدارة:** ويعني أنه إذا توافق نمط الإشراف إيجابياً مع الموظف كلما زاد رضاه عن العمل وشارك بفاعلية في مواجهة تحدياتها.

- **المناخ المؤسسي:** لاشك أن المناخ المؤسسي بما يشمل من إدارة وإشراف وأنشطة وعلاقات ونظم وسياسات تؤثر على رضا الموظف عن عمله.
- **المكانة الاجتماعية وتقدير الآخرين:** كلما كان الموظف في موضع تقدير واحترام من جانب الآخرين في المجتمع كلما كان ذلك باعثاً على رضاه عن العمل.
- **العائد المادي والبدلات:** ويعني أنه كلما كانت مدركات الموظف من الأجر الذي يحصل عليه من عمله متفقة مع توقعاته من هذا الأجر كلما تحقق له الرضا عن العمل، حيث أن الأجر وسيلة لإشباع الرغبات، ومن ثم يعطي الموظف الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية.
- **ساعات العمل وأوقات الراحة:** وتعني أنه كلما حدث توافق بين ساعات عمل الموظف، وأوقات راحته كلما تحقق له الرضا عن العمل.
- **تحمل الفرد للإحباط:** ويعني أنه كلما كان الموظف مستقراً في ظروف معيشتة كلما كان راضياً عن عمله.

وهنا يزداد الولاء للمؤسسة من قبل العاملين فيها، مع الأخذ في الاعتبار أن الرضا الوظيفي يركز على الشعور بالاكتمال والإنجاز التابع من العمل، مع العلم أن هذا الشعور ليس له علاقة بالنفوذ أو المميزات وإنما يدل على الشعور بالارتياح التابع من العمل ذاته. (L.L. Cummings،C. I. Berger، "Organizational Structure ، and behaviors"، Attitudes،"Organizational Structure Behavior and human Performance، No. 3، vol. 23، 2009،

ظاهرة تقسيم العمل و أبعادها

القيادة الرشيدة: وتعني مجموعة القدرات والسلوكيات التي تتوافر في المدير حتى يستطيع أن يحث المرؤوسين على العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف محدد، وتعتمد القيادة الرشيدة على أربعة أركان هي:

- **القائد:** وهو ذلك الشخص الذي يوجه الإلتباع نحو الهدف.
 - **الإلتباع:** وهم مجموعة من البشر لها هدف مشترك.
 - **الموقف:** وهو نقطة الالتقاء التي يتجمع فيها القائد مع الإلتباع، ومنه يبدأ التفاعل.
 - **البيئة المحيطة:** وهي تلك البيئة التي يحتضن القائد والإلتباع والموقف.
- (مؤيد الفضل : الإدارة العامة الأساليب والمميزات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2004، صص 86-87).

وتركز القيادة الرشيدة على الأمور التالية:

- العمل على تحقيق رغبات العاملين وإشباع حاجاتهم.

- الانتفاع من البواعث الذاتية والحوافز الداخلية لنشاط كل فرد.
 - الاعتماد على سياسة المساواة بين العاملين.
 - تدعيم مبدأ الثواب والعقاب بما يكفل المحافظة على الانضباط والنظام.
 - تنسيق أدوار العاملين وحسن توزيعها مع مراعاة تجنب الصراع.
- "Does Organizational Climate add Service ، Michael،Davidson)
The International Journal of Contemporary ،Quality in Hotel"
[htt:// www. emeraldinsight. corn/ ،Hospitality management
\(researchregister.2003](http://www.emeraldinsight.com/Hospitality%20management%20researchregister.2003)

الإدارة بالمشاركة : تعتبر الإدارة علم وفن وفلسفة، فهي علم على اعتبار أنها تمتلك المفاهيم والأساليب والنظريات العلمية، شأنها في ذلك كشأن بقية العلوم الأخرى، وهي فن على اعتبار أنها تركز على التعامل مع البشر، وهؤلاء البشر يحتاجون إلى فن عند التعامل معهم لأنهم مختلفين في الطباع والسلوك والفكر، وهي فلسفة لأنها تركز على الإطار العام للمؤسسة وكيفية الحركة داخله سواء كانت هذه الحركة فردية أو جماعية، فإذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالفردية أو المركزية فهي إدارة تسلطية أو بيروقراطية مستبدة، أما إذا كانت حركة الإدارة داخل المؤسسة تتسم بالمشاركة الجماعية وروح الفريق وخاصة عند صنع واتخاذ القرار، وهنا تبرز أهمية الإدارة بالمشاركة على اعتبار أنها تحقق المزايا التالية:

- سرعة إيجاد حلول عملية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - تدعيم روح الفريق والعمل الجماعي.
 - تدعيم مبدأ تحمل المسؤولية لكل العاملين.
 - تحقيق مبدأ تكافؤ السلطة مع المسؤولية لكل العاملين.
 - تدعيم روح الديمقراطية (التعبير عن الرأي واحترام الرأي الآخر).
- J.V. Volkwein: "The Cultural Approach of ،E.T. Moran)
، No:4، Vol. 1، Human Relations،Organizational Climate"
(2002.

وإذا استطاعت المؤسسة أن تفهم السلوك الإنساني، وتحاول توظيفه، وحسن استغلاله آنذاك يزداد طموح الإنسان، وتزداد يقظته، ويتحقق إبداعه وإذا حدث العكس بمعنى أن المؤسسة تجاهلت محددات السلوك الإنساني وخصائصه فإن الفرد آنذاك يشعر بالإحباط ويقل ولائه لها على عكس الحالة الأولى والتي يزداد فيها ولاء الفرد لها، وخلاصة القول فإن الشخصية الإنسانية تمتلك ثلاثة جوانب هي:

- **الجانب المادي:** ويتعلق بخصائص الإنسان الجسمية وتركيبه البيولوجي.
- **الجانب الاجتماعي:** ويتعلق بدور الإنسان وعلاقته مع الآخرين داخل المؤسسة.

■ **الجانب الحضاري:** ويتعلق بمجموعة القيم والمعاني والأعراف والمفاهيم الموجودة عند الإنسان، وعلى المؤسسة العصرية أن تدرس هذه الجوانب بعناية فائقة وتحاول أن تغرس في الإنسان الطموح، وتخلصه من التوتر والإحباط عن طريق إشباع هذه الجوانب، ومن ثم ينطلق الفرد نحو إنجاز الهدف بإتباع سلوك سوى وهنا يكون الأداء جيد ويزداد الولاء للمؤسسة والعكس صحيح، وعلى هذا فإن الشفافية تعد وسيلة هامة يتم عن طريقها محاسبة المسؤولين ومكافحة الانحراف الإداري والفساد، وتتمثل مظاهر الشفافية في الاجتماعات المفتوحة، ووجود فرصة لمراجعة الميزانية، ووجود فرصة لمراجعة جدول الأعمال، ووجود فرصة للحوار والنقاش، ووجود مشاركة يومية في الحياة المجتمعية، مع مشاركة الجماهير في العملية السياسية، وتدعيم الديمقراطية التشاركية، بالإضافة إلى رفض القرارات المصنوعة خلف الأبواب المغلقة، وحرية تناول المعلومات، معنى ذلك أن الشفافية تدعم الولاء المؤسسي وترتقي بالأداء ومن ثم يتحقق الهدف المنشود للمؤسسة والمجتمع، وتتمثل عناصر الشفافية في العلنية وتعني إتاحة الفرصة أمام المواطن حتى يعرف ما يجري من أعمال في مختلف مؤسسات الدولة، والقانونية وتعني وجود الأنظمة المرنة والتعليمات الكافية التي تضمن مراعاة الصالح العام مع القضاء على الروتين وتبسيط الإجراءات، أما عن عوامل نجاح الشفافية فتتمثل في توافر إرادة قوية تحارب الفساد الإداري، والحث على تقديم أفضل خدمة للمواطن، وتحجيم ممارسات الفساد الإداري، والتعاون المشترك بين المؤسسة والعاملين، والانفتاح على الآخرين، بالإضافة إلى تداول السلطة ضمن آليات ديمقراطية في مجتمع متحضر.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل وجدنا ان جماعة العمل تشترك كلها في معالجة أمورها الوظيفية والإجتماعية في المرحلة السابقة لتقسيم العمل بينما يتغير الأمر بعد ذلك بظهور التخصص الوظيفي السياسي وظهور التنظيم الوظيفي بين المشرفين وعمال المؤسسة . وهكذا ينتهي دور كاييم إلي أن هناك تأثيراً مباشراً لتقسيم العمل كعامل اجتماعي علي الجوانب المختلفة للحياة الإجتماعية والنفسية وهي نتيجة توضح لنا كيف أن دوركاييم بهذه الدراسة كان متأثراً بمبدأ خضوع الظواهر النفسية للظواهر الإجتماعية. من خلال دراستنا عرجنا الى أهم المفاهيم التي يبحثها دوركاييم في الجزء الثاني من الكتاب عن الأسباب التي تدعو إلي ازدياد تقسيم العمل نفسه أو ما هو معامل التغير في هذا التقسيم؟، الذي انتهى إلي أن أحد العوامل الهامة في ذلك هو الزيادة في السكان مع ما يصاحبها من زيادة في كثافتهم وأثر ذلك في تركيب المجتمع ، ذلك لأن هذه الزيادة تدعو إلي زيادة الصراع من أجل الحياة ، فلو أن كل أفراد المجتمع قاموا بعمل واحد قلت فرصتهم في الحصول علي ما يعيشون عليه لأن المنافسة ستكون علي أشدها بين ما يقومون به من عمل واحد . أما إذا اختلف الأفراد في أعمالهم تمكنوا من المعيشة معاً دون صراع كبير كما تزداد فرصتهم في الحصول علي ما يعيشون عليه . وعلي ذلك فإن الزيادة في كثافة السكان تدعو إلي الزيادة في تقسيم العمل ، وهذه الزيادة تدعو إلي تأثير في العمليات الإجتماعية والتنظيم الإجتماعي والنواحي النفسية للأفراد كما وضح ذلك في الجزء الأول من الكتاب .

الفصل الثالث: الصراع بين الموظفين

الفصل الثالث : الصراع بين الموظفين

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى دراسة الصراع التنظيمي إذ لا تزال المنظمة في سكون دائم و توازن مستمر و لا تخلوا من وجود اختلاف وجهات النظر خاصة فيما يخص الأمور المتعلقة بالإدارة ، مما قد يؤدي إلى صراع بين الوحدات و المصالح الإدارية، و الذي قد ينشأ بين الرئيس والمرؤوسين أيضا فمن الصعب تجنب الصراع بين الأعضاء في بيئة العمل، و لقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع التنظيمي بأنه ظاهرة سلبية كاعتبار الإنسان مجرد آلة دون مراعاة الجوانب الإنسانية له، و اعتباره كذلك ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار و استقرار المنظمة و بالتالي يخدم المصلحة العامة للمنظمة :

أولاً:مدخل مفاهيمي الصراع التنظيمي:

ثانيا : مصادر ، مستويات الصراع التنظيمي

ثالثا : مراحل الصراع التنظيمي :

رابعا: أنواع الصراع التنظيمي :

خامسا: أهمية و خصائص الصراع التنظيمي

سادسا: مظاهر الصراع التنظيمي

سابعا : نظريات الصراع التنظيمي:

ثامنا: نتائج الصراع التنظيمي و استراتيجياته :

أولاً:مدخل مفاهيمي الصراع التنظيمي:

أولاً - مفهوم الصراع التنظيمي :

حظي موضوع الصراع باهتمام الكثير من الباحثين والإداريين وعلماء السلوك الذين كان لهم مواقفهم المتباينة حول هذا الموضوع.

أ. لغة:

كلمة الصراع يعني النزاع والخصام، الخلاف والشقاق، وكلمة الصراع مشتقة من كلمة conflict عوهي من أصل اللاتيني وتعني العراك والخصام.

إذن فالصراع إشتقاق يعني التعارض بين المصالح والآراء والخلاف. (فاروق مداس: قاموس

مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2003م، ص150)

ب. إصطلاخا:

يعرف الصراع بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض فيما بينهم في الوقت

الذي يرغب كل طرف في الحصول على الصلاحيات أو الإمتيازات بما يتعارض مع رغبة الطرف الآخر. (نوال شايبين: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وانعكاستها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 6، العدد 01، جامعة باتنة، 2021م، ص1389) حيث يعرفه "كيلي kely": أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير، وأنه من الممكن أن يتم الاستفادة منه ووضعه تحت السيطرة المنظمة، ويمكن أن يكون الصراع هادفاً وفعالاً بحيث أنه يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة. (مهدي الصيرفي: 2006م، ص372). بمعنى أن الصراع هو حالة من التعارض بين طرفين أو أكثر من أجل تحقيق الأهداف والوصول إلى السلطة.

ج. مفهوم الصراع حسب العلماء:

لم يتفق العلماء على تعريف لتباين مدارسهم فقد عرفه "بونديج" بأنه: موقف يتصف بالمنافسة، تصبح فيه الأطراف المتصارعة على وعي بتناقضها، ويسعى كل طرف منها إلى تحقيق غاية على حساب الطرف الآخر. وأن العدوانية تنتج عن الصراع الذي عرفه الإداريون بأنه "حالة تفاعلية تظهر عند عم الاتفاق أو الاختلاف أو عدم الانسحاب داخل الأفراد فيما بينهم أو داخل الجماعات فيم بينهم". (العمامرة محمد حسن: 1999، ص493) اختلف العلماء و الباحثين في تعريف الصراع التنظيمي، و ذلك لاختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها أو لاختلاف الجانب أو الزاوية التي ينظرون من خلالها إلى هذا المفهوم، حيث نجد عرضاً لبعض تعريفاتهم:

فالقريوتي عرفه بأنه:

عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلباً على طرف آخر، بشكل يؤثر سلباً على قدرة ذلك الطرف، و يعيق تحقيق أهدافه و خدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين و الوحدات الفرعية المختلفة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم، و الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى و عندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لنشوء صراع أو تناقض بينها. ('معن مجد عياصرة، مروان نحد بني أحمد: 2008، ص34).

إذن الصراع التنظيمي هو التناقض الذي يحدث بين الأقسام أو الإدارات بين بعضها البعض أو بين جماعات العمل داخل نفس القسم.

كما يعرف أيضاً على أنه فكرة القتال أو المقاومة و الكفاح و الاحترام و التضارب في المبادئ كما أن الصراع يوضح فكرة التعددية داخل التنظيمات المعاصرة.

الصراع التنظيمي: هو الصراع أو الخلاف الذي يحدث بين الجماعات أو الأقسام و الوحدات المختلفة الموجودة داخل التنظيم. (علاء الدين عبد الغاني محمود: 2011، ص493)

يعرفه " لويسكوزر": بأنه نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة حيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحديد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم. ويمكن القول أن تعريف الصراع: هو إحدى العمليات الاجتماعية المعرّقة للبناء الإجتماعي كما يمثل ظاهرة محورية أساسية من شأنها أن تفسر لنا مظاهر التغير والتطور وحتى الإستقرار، وهو عموماً يشير إلى وجود علاقة مضطربة بين طرفين أو أكثر. ('عنتر صلاح: ، 2018/2017م، ص -16 (15).

بمعنى أن الصراع هو نزاع بين قوتين أو أكثر يؤدي إلى تعارض واختلاف وتوتر ينتج عنه عدم الإنفاق في وجهات النظر والأهداف والقيم وعدم الإنسجام في الأنشطة والممارسات. ويعرف الصراع التنظيمي على أنه: تلك الوضعية الديناميكية الناتجة عن عملية التفاعل الإجتماعي الضروري في التنظيم، والتي تكو بين فردين أو أكثر أو بين جماعتين أو أكثر في المستوى الرسمي أو غير الرسمي، ولكل صراع تنظيمي أطرافه ودوافعه ووسائله ونتائجه الإيجابية والسلبية على التنظيم. وهو سلوك تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة أو بسبب الإختلاف حول طرق التسيير من خلال إستعمال عدة وسائل منها التخويف، بحيث لا يمكن الوصول للأهداف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو إزالته. (ناصر قاسيمي: ص 12) يعرف 'بولدينغ Boulding' الصراع التنظيمي: بأنه وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض وإمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المراكز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

ويعرفه " March / Simon": بأنه إضطراب أو تعطل في عملية إتخاذ القرارات بحيث تجد المنظمة صعوبة في إختيار البديل. (محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأن، 2002م، ص 363) ومن خلال هذه التعريفات يبرز أن الصراع موقف تنافسي بين أفراد وجماعات أهدافهم متعارضة حيث يرغب كلاهما بالحصول على المراكز والسلطة والصلاحيات أو القوة على حساب الآخرين وقد يصل لدرجة إلحاق الضرر به.

فالصراع التنظيمي هو حالة من التوتر والإستقرار التي يوجد فيها شخص أو أكثر أو جماعة أو أكثر أو حتى التنظيم ذاته بسبب رغبة كل طرف في الوصول إلى مصادر السلطة والإمتيازات المادية والمعنوية التي تعتبر نادرة في التنظيم، وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير وبسبب تناقض التعليمات والمشاعر وسوء العلاقات ينعكس ذلك سلباً وإيجاباً على فعالية أداء التنظيم. (عب الكريم زرمان: الصراع التنظيمي واستراتيجية تسيير، مقاربة سوسولوجية تنظيمية لظاهرة الصراع في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر،

جانفي، 2015م، ص 262-263).

يعرف " العديلي " بأن الصراع التنظيمي: هو ظاهرة سلوكية تأتي نتيجة لبعض العلاقات التي تسود الجماعات في العمل أو في الأسرة أو في المنظمات والمؤسسات وينتج الصراع كمدى لإختلاف وجهات النظر أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات أو البحث عن السلطة أو الكسب المادي أو المعنوي.

ويرى " روبينز ": بأن الصراع التنظيمي يبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه أو يوشك أن يؤثر عليه سلباً في شيء مما يهتم به الطرف الآخر. (أحمد يوسف أحمد اللوح: 1429/2008م، ص12).

د.التعريف الإجرائي:

من خلال عرض مختلف التعاريف يمكن القول أن الصراع ظاهرة طبيعية حتمية الحدوث في حياة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، ناتجة عن المنافسة التي تحدث بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم نتيجة لتعارض الأهداف والمصالح والقيم وحتى المعتقدات، أو هو نزاع من أجل تحقيق السلطة حيث يقوم فيها طرف بإزالة طرف آخر حيث تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على أحد الأطراف أو كلاهما.

ويعرف الصراع التنظيمي على أنه خلاف مدرك، وعدم توافق ينشأ بين طرفين أو أكثر في المنظمة، قد ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحدهما إلى إعاقة أهداف ومصالح الطرف الآخر لأسباب تتعلق بمحدودية الموارد، أو عدم تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، أو تعارض الأهداف، وقد يؤدي الصراع إلى نتائج ايجابية إذا أحسنت إدارته (العتيبي، طارق بن موسى، 2006).

كما يعرف على أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض مصالح الأفراد أو الجماعات، وهو الموقف التنافسي الذي يعرف به كل من المتنافسين منافسه ويدرك أنه لا سبيل إلى التوفيق بين مصالحه ومصالح الطرف الآخر، فتتقلب المنافسة بينهما إلى صراع، حيث يعمل كل منهما إلى تحطيم الطرف الآخر والتفوق عليه (شهاب، إبراهيم بدر، 1998).

كما يمكن تعريف الصراع التنظيمي على أنه ظاهرة سلوكية تتجم عن بعض العلاقات التي تسود جماعات العمل بفعل اختلاف وجهات النظر، أو صراع الأدوار والحاجات والرغبات، أو البحث عن المكسب المادي أو المعنوي (العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض-السعودية ، 1993، ص: 343).

ومن التعريفات السابقة نستطيع القول أن الصراعات التنظيمية لا تتبع من فراغ، بل هناك العديد من المسببات والمصادر التي تنشئ الصراعات، ويجب ملاحظة أن أسباب الصراع المعلنة قد لا تكون

هي الأسباب الفعلية للصراع، وقد يدعي أطراف الصراع حججا غير صحيحة لإخفاء الدوافع والنوايا الحقيقية التي تشكل المصدر الرئيسي للفساد والصراع على المناصب (الكبيسي، عامر خضير، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الدوحة قطر، 1998، ص: 22) ذكر في دراسة (العنبي، 2006).

و من خلال ما ورد من تعاريف فالصراع التنظيمي هو عبارة عن تضارب للوحدات و المصالح الإدارية أو التنظيمية و بين جماعات العمل لعدم الاتفاق على وسيلة لتحقيق الأهداف أو الرغبات.

ثانيا - أسباب الصراع التنظيمي.

ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة العديد من الأسباب منها ما هو شخصي متعلق بالفرد ذاته وأخر تنظيمي متعلق بظروف العمل داخل المؤسسة من بينها:

-الصراع بين الوحدات على الموارد: حيث أن الموارد نادرة والوحدات تسعى وتتنافس للحصول على أكبر قدر منها، فالأموال والأفراد والمعدات والخامات كلها موارد تسعى الوحدات للحصول على أكثرها وأفضلها.

التنافس بين المستويات التنظيمية: فالوحدات الأعلى قد ترى الأمور بمنظار مختلف عن الوحدات الأدنى، هذا ما يخلق خلاف وعدم اتفاق نتيجة لاختلاف وجهات النظر. (أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية د.، الإسكندرية، 2007م، ص430)

-إختلاف الأهداف: حيث أن إنتماء الأفراد أو الجماعات إلى منظمة لا يمنع إختلاف أهدافهم عن الأهداف العامة للمنظمة مثال ذلك: الإضرابات التي يقوم بها العمال في دول أوروبا الغربية بغرض تعطيل الإنتاج وإجبار الإدارة على تحقيق مطالبهم التي غالبا ما تكون متعارضة على أهداف المنظمة.

- الفجوة الزمنية بين الأجيال: أو ما يعرف بصراع الأجيال قد يؤدي إلى حدوث صراع يرفض فيه الشباب تقبل أفكار الكبار والعكس، ويلاحظ أن الكبار يرون أن الشباب غير جديين في حين يرى الشباب أن الكبار مقاومون للتغيير ويتمسكون بالقيم.

- الشخصية العدوانية: لبعض الأفراد تعرضهم للصراع أكثر من غيرهم نتيجة لعدة عوامل كنقص التقدير من طرف المجتمع، وبذلك تعويض ذلك النقص بالحط من شأن الآخرين واستغلال بيئة العمل في ذلك.

(أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي لدراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات العمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، د.ط، مصر، 2002م، ص147).

-الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

-خطأ في الإتصال بين الأفراد فأحيانا النقد الموجه لشخص ما قيد يكون هذا ما ينتج عنه رد فعل

سليبي يصل للصراع. (أحمد سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003م، ص 318-321).

- التنافس في الأداء، فالجماعات التي تتشابه أعمالها تحاول كل منها التفوق على غيرها في الأداء.
- التصادم بين الشخصيات.
- المنافسة على القوة والسلطة.
- وجود خطر يهدد المكانة (المنزلة).
- تغييرات تنظيمية.

(حسين حريم: 2004م، ص 179-181).

- كما توجد أسباب تنظيمية للصراع وأخرى شخصية:

1. أسباب تنظيمية:

أ. نمط إتخاذ القرارات بالمشاركة: فعلى الرغم من شعبية تطبيق نهج المشاركة في أسلوب إتخاذ القرارات إلى أن ذلك يفتح مجالاً لظهور التناقضات، ذلك أن الهدف الرئيسي من إتباع هذا النمط هو سماع وجهات نظر متباينة وعرض بدائل أكثر للاختيار من بينها.

ب. تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم وتفاوت المراكز الإجتماعية للعاملين:

إن تعدد الأقسام أو الوحدات الإدارية واختلاف وظائفها يؤدي إلى إحتتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافه الخاصة، ووجود إمكانية أن يؤدي ذلك إلى التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم، فبطبيعة الحال فإن الأهداف العامة قد لا تكون ذات أولوية نظر الوحدات الإدارية الفرعية مما يوجد إحتتمالية ظهور الصراعات، بالإضافة إلى تفاوت المراكز الإجتماعية والوظيفية للعاملين.

(مجد قاسم القريوتي: 2003م، ص 251).

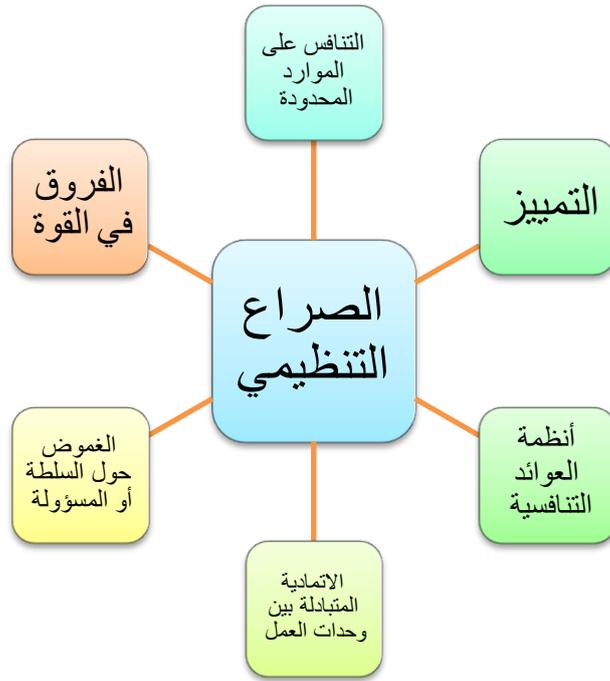
أهم الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي : (مجد سعد سلطان ، المرجع السابق ، ص 320)

من الواضح أن من أهم الأسباب للصراع داخل المنظمة هو التنافس على الموارد المحدودة ، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة و الصراعات تحدث غالبا على توزيع أو تخصيص الموارد المالية أو المعدات أو الأفراد ، فكل فرد يحاول المبالغة في ما يقدمه للمنظمة لكي يصل إلى نصيب عادل من الموارد المتاحة .

-الغموض حول المسؤولية يجعل الأفراد غير مدركين من هو المسؤول عن العمل.

-الغموض حول السلطة يجعل الأفراد غير مدركين من هو صاحب السلطة.

الشكل 01 يوضح الأسباب التنظيمية للصراع



المصدر : محمد سعيد سلطان : سبق ذكره، ص321.

2. الأسباب الشخصية:

أ. التفاوت في الصفات الشخصية والثقافية:

هناك أفراد داخل التنظيم لديهم شخصيات تتنافس مع متطلبات العمل التنظيمي ولا يستطيعون العمل مع الجماعة، وذلك للتفاوت في الخلفيات الثقافية والإجتماعية والتعليمية بين العاملين، فالتفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والاتجاهات والمعتقدات والمستوى الثقافي بين الأفراد وكذلك الاختلاف في فهم المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر واختلافها من شخص إلى آخر بسبب التفاوت في الإنتماءات والأهداف يؤدي إلى الصراع بين أفراد التنظيم.

ب. حدوث الإزدواجية والتداخل في الأعمال:

يحدث الصراع هنا عندما يطلب من أكثر من فرد واحد للقيام بنفس العمل إضافة إلى ذلك أيضا التغيير في المركز والوضع يسبب هذا التغيير في المنصب الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي ما يؤثر على السير الحسن للمنظمة. (زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين،) منمكن مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل، (جامعة ممهد خيضر، بسكن، 2014/2013م، ص104)

اسباب شخصية أخرى للصراع التنظيمي : (أحمد محمد مصطفى : ص 434)

تباين شخصيات الأفراد و قيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات

النظر.

-اختلاف أو تعارض الأهداف و المصالح .

-الأناية : حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير عابئ بمصالح الطرف الآخر أو متعديا عليها .

ضغوطالوقت و العمل و ما تسببه من توتر و عصبية ، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع .

التفسيراتالخطئة لأسباب تصرفات الآخرين فالفرد عادة ما يهتم بماذا يتصرف الآخرون هكذا .

الخطأفي الاتصال ، بمعنى أن النقد الموجه للفرد أحيانا ما يكون هداما و ليس بناءا فيكون رد فعل الفرد تجاه هذا النقد رد فعل سلبي مما يؤدي إلى كثير من الخلافات و الصراعات . (ممهد سعد سلطان ، 2002، ص321)

ونلاحظ من خلال ذلك أن الصراع داخل المنظمات ينبع من العلاقات بين الأفراد و من الخصائص الشخصية للأفراد ، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي.

ثانيا : مصادر ، مستويات الصراع التنظيمي

أولا - مصادر الصراع:

تتعدد مصادر الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ويمكن تقسيمها إلى مصادر شخصية ومصادر تنظيمية وأخرى سلوكية.

1. مصادر الإتصالات الشخصية: يرى عدد كبير من المديرين أن المسببات الأساسية للصراع ينتج عن سوء عملية الإتصالات الشخصية بين العاملين في المنظمة، فلو أننا عرفنا عملية الإتصالات الشخصية بأنها عملية رسم صورة ذهنية دقيقة لما يقصده المرسل، فتحقيق الإتصال الفعال يعتبر شيئا نادر

الحدوث، بالإضافة إلى جوانب القصور الذاتية في إدراك الفرد هناك العديد من المتغيرات التي تساهم في سوء الفهم أو صعوبة التفسير أو الغموض، لذا فالصراع الناتج عن سوء الإتصالات الشخصية يؤثر سلبا على نتائج هذا الصراع وسهولة حله.

2. المصادر التنظيمية: تتضمن المصادر التنظيمية العديد من المتغيرات التي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ. حجم المنظمة: الصراع في المنظمات كبيرة الحجم أعلى منه في المنظمات صغيرة الحجم.

ب. عدم تجانس أعضاء المنظمة: يؤدي عدم تجانس أعضاء المنظمة (من حيث السلطة والقيم) إلى وجود صراعات بينهم، لكن على الرغم من ذلك فهذا التنافر (عدم التجانس) قد يكون عاملا مساعدا على زيادة الإنتاج

ج. المشاركة: على الرغم من أن البعض يعتقد أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات يمكن أن يقلل من الصراعات، إلا أن العديد من الباحثين أكدوا عكس ذلك، ففي الكثير من الحالات تؤدي مشاركة

العاملين

في صياغة القرارات إلى زيادة الصراع بينهم ويرجع ذلك إلى أن المشاركة العالية تعمق الإختلافات الفردية بين أعضاء التنظيم ومن ثم تطفو الصراعات على السطح.
 د. نظم الأجور والحوافز: إختلاف نظم الأجور والحوافز بين المجموعات الوظيفية داخل الشركة يمكن أن يؤدي إلى حدوث صراع بين تلك المجموعات.
 هـ. مشاركة الموارد التنظيمية: تتنافس وتتصارع المجموعات فيما بينها للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد التنظيمية المتاحة.

و. مصادر سلوكية: ترجع هذه المصادر إلى إختلاف تقييم الأفراد للمواقف بطرق مختلفة أو بسبب رغبتهم الدائمة في خلق خلافات وصراعات مع الآخرين، إن طبيعة البناءات الفكرية المختلفة للأفراد والجماعات وإختلاف الإتجاهات التربوية والثقافية من شأنه أن يخلق إختلافات واضحة المعالم في الممارسات السلوكية للأفراد والجماعات، مما يؤدي بدوره لخلق تلك الصراعات داخل المنظمة.
 ('خضير كاظم حمود ورون منير الشيخ: 2010م، ص241-243).

ثانياً - مستويات الصراع التنظيمي :

الصراع في المنظمات قد يحدث على مستوى الفرد أو بين الجماعات أو على مستوى التنظيم.

1- الصراع على المستوى الفردي :

نادرا ما يستطيع فرد ما أن يحقق أهدافه وطموحاته و يشبع حاجاته و رغباته بسهولة دوما لصعوبات أو معوقات تسبب لدى الفرد شعورا بالتعارض و الصراع الداخلي.
 حيث ينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاث مستويات :

تعارض الدور : شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة و شعوره بعدم إمكانية إشباع لحاجاته من خلال الجماعة. (حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دون ط، دار الحامد للنشر و التوزيع ، دون بك ، 2004، ص 175).
 عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع و موجه ناحية هدف أو حافز معين و عندما يتعارض تحقيق الهدف يصاب بالإحباط وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع.

تعارض الأهداف : عندما تتعارض الأهداف مع بعضها البعض تتسبب في التفريق بين نوعين من التعارض بين الأهداف :

-أهداف متعارضة ذات مزايا فقط.

أهداف متعارضة ذات عيوب فقط. (رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دون ط، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008، ص 286).

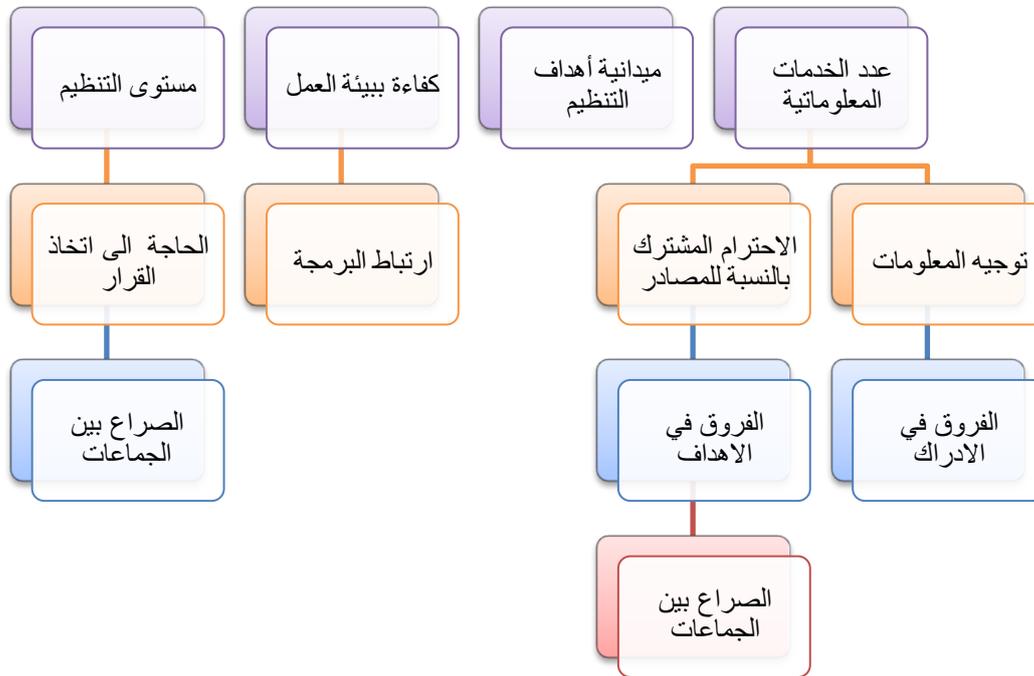
نلاحظ من خلال ذلك انه لا يمكن ملاحظة الصراع إلا من خلال نتائج السلوك و القرارات التي يتخذها العامل ما إن كانت صائبة أم لا . فعدم صوابها أو مناسبتها للموقف ناتج عن عدم قدرة العامل على اختيار البديل المناسب سواء لاختلاف و تعارض الأهداف ، و هو ما يسمى بصراع الهدف . أو وقوعه في صراع الدور .

2- على المستوى الجماعي :

يظهر عندما يكون هناك اختلاف بين أفراد التنظيم في الآراء و الأهداف أو في آليات العمل كما قد ينشأ من اختلاف في إدراك أفراد الجماعات في إشباعهم لحاجاتهم . لهذا نجد بعض العمال يعانون من حرمان نسبي لأنهم لا يملكون القدرة على عرض آرائهم فيما يخص العمل كما أنهم لا يصلون إلى تحقيق أهدافهم. (احمد ماهر : 2006، ص 16- 17).

نستنتج من خلال هذا المستوى أن على المؤسسة مسؤولية خلق الجو المناسب للعمل و تشجيع تبادل الثقة بين جميع الأطراف في مختلف المستويات التنظيمية ، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي العمل على التعاون و التنافس البناء بعيدا عن الصراعات الهدامة.

الشكل 02 : يوضح الصراع التنظيمي على المستوى الجماعي



المصدر أحمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 16

وهو الصراع الذي يقع بين الفرد ورؤسائه وزملائه ومرؤوسيه داخل المنظمة وتلعب المتغيرات المعرفية والإدراكية دورا كبيرا في الصراع بين الأفراد داخل المنظمة، حيث تحدد وعي الأطراف بالصراع القائم

بينهم كما تحدد مشاعرهم اتجاه هذا الصراع. (امجد الصيرفي: 2007، ص383-384). يحدث هذا النوع من الصراع بين إثنين أو أكثر من أعضاء المؤسسة في نفس المستوى أو المستويات المختلفة، تنشأ هذه الصراعات عندما يكون هناك إختلافاً في الأهداف والقيم والسلوكيات والمواقف، ويعتبر نموذج "نافذة جوهاري" من النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية التعامل بين الأفراد والآخرين، حيث تظهر هذه النافذة نوعين من المعلومات المتاحة عن الذات (الأنا) والمعلومات المتاحة عن الآخرين) أنت(وذلك على النحو التالي:

نافذة جوهاري

معروفة للآخرين غير معروفة للآخرين

ومن الشكل نلاحظ أن:

- أ. بالنسبة لمنطقة النشاط الحر: يكون السلوك والأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن ثم لا يحدث الصراع حيث يراني الناس بالطريقة التي أر بها نفسي.
 - ب. بالنسبة للمنطقة المختفية: يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون، حيث يخفي الفرد المعلومات بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة والسيطرة وبالتالي يواجه هذا الإحتمال لحدوث الصراع.
 - ج. بالنسبة للمنطقة المظلمة: وهي تمثل السلوك والأفكار الغير معروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين قد يكون الفرد مثيراً لغضب الآخرين دون أن يدرك ذلك ومن ثم فإن هنالك إحتمال لحدوث الصراع.
 - د. بالنسبة للمنطقة الغير معروفة: فهي تشير إلى السلوك والأفكار الغير معروفة بالنسبة للفرد وبالنسبة للآخرين، أي أنها تشمل المشاعر والمهارات المكبوتة في اللاوعي وبالتالي يحدث الصراع هنا بسبب سوء الفهم الذي يحدث بين الفرد والآخرين.
- فقد ساهمت نافذة جوهاري في التعرف على إحتمالات نشوء الصراع بين الأفراد. (امي الصيرفي: السلوك الإداري) العلاقات الإنسانية(، المرجع السابق، ص385)

أ. الصراع على مستوى التنظيم :

و يأخذ أحد الأشكال التالية : (محمود عبد الفتاح رضوان : 2012، ص 31-34).

الصراع الأفقي : يحدث بين العاملين أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

الصراع العمودي : يحدث بين المشرف و تابعيه في العمل الذين لا يتفقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف .

الصراع بين الموظفين و الاستشاريين :و يحدث حول الموارد أو المشاركة في اتخاذ القرار .

صراع الدور : ويحدث نتيجة تأدية الشخص أدواراً متعددة في مجال عمله .

الصراع بين المنظمات : يظهر في حالة قيام إحدى المنظمات بإيجاد ظروف و

صعوبات و معوقات لمنظمة أخرى فيما يتعلق بالإنتاج أو التسويق أو الموردين .

كما يشير) ، **Invancevich a Matteson**، 2002 (إلى نوعين من الصراع هما : (اكرم

محن الياسيري ، و أخزون : مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة)الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الاستراتيجي(، الجزء الأول) ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015)

1-الصراع المنظم :و هو الصراع الذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، و مثال ذلك من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

2- الصراع الغير منظم : وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه الوسائل الفردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى و التذمر، و التأخر عن العمل ، و الغياب عن العمل كله أو تركه .كما أن هناك نوعين آخرين من الصراع هما :

أ-الصراع المخطط أو الإستراتيجي : و هو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعية ، وينتج عنه عادة تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة.

ب- الصراع الغير مخطط : و هو الصراع العفوي غير المقصود و الذي ينتج ويتطور نتيجة للظروف و الأوضاع ، مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

و منه فإن هذا النوع يحدث بين المنظمة و بيئتها الخارجية لان المنظمة في تعامل دائم مع الوسط الداخلي و الخارجي على حد سواء . و هي مجبرة على هذا ، حيث تحاول تحقيق أهدافها و مطالبها مع مراعاة القيم الاجتماعية و الخصائص البيئية لمحيطها. سواء إن كانت مؤسسة خدماتية أو إنتاجية .

الشكل 03 : يوضح مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات المختلفة



Adignostic approach: نقلا عن محمود عبد الفتاح رضوان Judit R.Gordon "Sources : Sources to organizational behavior " ، 1993 p.304.

يحدث الصراع التنظيمي في مؤسسات العمل في مستويات عدة، حيث نشأ بين المشاركين في التنظيم من أجل تحقيق الهدف والوصول إلى المكانات العليا، حيث اتفق معظم كتاب الإدارة على مستويات الصراع التالية:

1. الصراع على مستوى الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد وذاته وينعكس تأثيره على سلوك الفرد وعلاقته في العمل وتحقيقه للأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، كما يحدث هذا الصراع عندما يستوجب على الفرد أن يختار البدائل المتعارضة مع أهدافه أو توقعاته أو قيمه ومعتقداته، لكنه مجبر على إختيار أحد البدائل ويتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف وصراع الدور نوجزها على النحو التالي: أ. صراع الهدف:

يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر وعليه إختيار واحد منهما ويأخذ أحد الصور التالية:
-الصراع بين هدفين إيجابيين:

هنا يواجه الفرد الإختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معا ويزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الإختيار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لمنصب آخر. (زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأرن، عمان، 2011،

ص98).

-الصراع بين هدفين إيجابي وآخر سلبي:

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

-الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما وهنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضرر، فمثلا قد يواجه الفرد الاختيار بين نقله من وظيفة أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة. (زهير بوجمعة: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، المرجع السابق، ص99).

ب.صراع الدور:

لكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة والأسرة والمجتمع، فمجموعة الأدوار داخل المنظمة تتكون من الإدارة والزملاء والرؤساء والمرؤوسين والعملاء والأسرة وفي المجتمع تتكون مجموعة الأدوار من التنظيمات الدينية والثقافية والرياضية والاجتماعية، كل مجموعة من هذه المجموعات لها توقعات محددة رسمية وغير رسمية لسلوك الفرد وغالبا ما تتضارب هذه التوقعات وهذا ما ينشأ عنه صراع الدور.

ويرى "هربرت" (Harbert) (أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر وينتج عنه إنخفاض في فعالية المنظمة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد والقوانين. - إتباع سلوك دور معين سيتعارض مع سلوك دور الآخر.

- القيام بدورين في آن واحد. (عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكر: مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة،

2009/2008، ص67)

- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه.

- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية. وصراع الدور في المؤسسة له أسباب عدة منها:

الهيكل التنظيمي: والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة، فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف والأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متناقضة أحيانا فالكثير

من المنظمات تعاني منازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

● المركز: يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له، حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور إتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه.

أسلوبالإشراف: يعد أسلوب الإشراف المتبع داخل المنظمة مصدرا رئيسيا من مصادر صراع الدور فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العامل لمرؤوسيه أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، وكذلك قد يعتمد المشرف على تكليف مرؤوسيه بمهام تفوق قدراتهم وامكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر لديهم.

ب. الصراع على مستوى الجماعات:

تطورت جماعات العمل الأقسام والأدوات التي تكون وجهات نظر محددة عن أعمالهم وعن الأعمال الأخرى، وعادة ما يكون هناك إختلاف بين وجهات نظر الجماعات وعندما تتفاعل الجماعات تظهر الإختلافات على السطح والتمثلة في:

أ. الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة وعادة ما تكون الموارد المتاحة نادرة كالأموال والأفراد الماهرين وهنا قد يصل الأمر إلى تشاجر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد.

ومن أشهر الأمثلة عن ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فالكل يبالغ في تحديد إحتياجاته المالية أو عند توزيع المخصصات المالية على أقسام إحدى الإدارات هنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال فكل قسم يحاول الخروج بنصيب الأسد.

ب.التنافس على الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه وظائفها من صراع الهدف لجماعات من ورائه التي تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل معمل النسيج في إحدى المصانع قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائض من العملية الإنتاجية.

ج.الإختلاف من المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل في مستويات تنظيمية معينة إلى إنطباع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها ومن العادي أن نرى إختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة وبين هذه الأخيرة وبين المستوى الإداري التالي لها، كما نشاهد الصراع بين المشرفين أو الإدارة في جهة وبين العمال في جهة أخرى. (أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006، ص26-27).

4. الصراع على مستوى التنظيم:

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والإمكانيات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا الفئات الأخرى وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم الرضا بمختلف الوسائل المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة.

ويأخذ الصراع هنا الصور التالية:

- الصراع الأفقي: ويحدث هذا الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي
- الصراع العمودي: يعمل الصراع بين المشرف أو المسؤول وتابعه في إطار العمل المعين نتيجة عدم الإتيافق على سبيل الإنجاز المستهدف للعمل
- كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل الإدارة أو قسم في عدة مجالات في المنظمة أهمها:

< الصراع بين مستويات السلطة (العليا، الوسطى، التنفيذية). > الصراع بين الإدارات الوظيفية.
< الصراع بين الوظائف التنفيذية.

< الصراع بين الموظف ورئيسه أو الإدارة أخرى في التنظيم نفسه. > الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين.
ويحدث الصراع حول إستخدام الموارد المتاحة أو في مجال إتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازها. (مجد فراس ساهر العويدي: 2012 / 2013، ص35)

3 : مراحل الصراع التنظيمي :

كما اختلفت وجهات النظر و الآراء حول تحديد مفهوم الصراع التنظيمي عبر المراحل التاريخية للفكر الإداري، فالفكر الإداري التقليدي يرى أن تجنب الصراع في المنظمات الإدارية أمر ضروري، بينما يرى أصحاب و رواد الفكر السلوكي أن الصراع داخل المنظمات الإدارية أمر طبيعي فيرون أن الصراع ضروري و مهم لإنجاز المهام بفعالية .

أولاً : المرحلة التقليدية : تتطابق المفاهيم المنتظمة في هذه المرحلة حول الصراع مع الاتجاه الذي كان سائدا عن السلوك في الفترة 1930 - 1940 بسبب ما قدمه هورثون من تجارب أشار إلى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في بيئات العمل و عن عدم قدرة الإدارة عن إشباع حاجات الأفراد و تحقيق أهدافهم. (مجد يوسف القاضي : القيادة الفعالة، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 361)

فالنظر للصراع خلال هذه المرحلة سلبى على أساس أن الصراع يرتبط بالرعب و الخوف و العقاب.

ثانياً: مرحلة الفكر السلوكي: يكاد التوجه في هذه المرحلة يكون مطابقاً لما قدمته مدرسة العلاقات الإنسانية حول مفهومها للسلوك و كذلك الصراع ، حيث اعتبرت أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم .

ثالثاً : المدرسة التفاعلية: تتضمن أفكارها حول قبول الصراع فهي تدعو إلى تشجيع المديرين على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات الأعمال كوسيلة لزيادة الكفاءة و المهارة و التجديد، و هناك مفهومين للصراع و يترتب على كل مفهوم آثار معينة منها: (موسى الوزى : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دون ط، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، دون سنة نشر ، ص 350)

1. آثار المفهوم الإيجابي :

- مشاركة بناءة من الأفراد كافة في العمليات التنظيمية .

-يساعد على تنمية المهارات و الأفكار و الإبداع .

-يساعد على اختيار البديل الأفضل للمنظمة و كذلك الأفراد .

2. آثار المفهوم السلبي :

-رغبة الإدارة في معرفة و جهات نظر العاملين ينعكس سلباً على عملهم و إبداعاتهم .

- يقلل من عامل الانتماء للمنظمة الإدارية و من ثم يسعى كل فرد إلى تحقيق أهدافه

الخاصة .

-الخوف من انتشار الصراع إلى مستويات التنظيم كافة. (محمود عب الفتاح رضوان : سبق ذكره ، ص 30.)

نلاحظ من خلال هذه المراحل أن أفكار المنى التقليدي معاكسة لأفكار المنحى السلوكي و التفاعلي . و ذلك في تجنب الصراع من عدمه، و طريقة التعامل معه، و لذا يمكننا تقسيم مراحل الصراع إلى قسمين أولاً النظرة التقليدية، و هي النظرة التثاؤمية و التي تدعو إلى تجاهل الصراع باعتباره أمر مدمر، و مشتتاً للأفراد و الجماعات و المنظمة ككل. أما ثانياً النظرة الحديثة و هي نظرة تفاؤلية للصراع. باعتباره فكرة مقبولة و بدرجة معقولة. حيث يسهم في دفع و تطوير الكفاءة و المهارات العمالية.

تمر الصراعات في المنظمات في الغالب بعدة مراحل و اختلف الكتاب في هذه المراحل، و من بين النماذج الأكثر إنتشاراً و قبولا النموذج الذي إقترحه الكاتب "لويس بوندي" الذي حدد مراحل عملية الصراع التنظيمي على النحو التالي:

1(مرحلة الصراع الخفي) Latent conflit(: في هذه المرحلة يكون هناك سبب/ مصدر للصراع

ويحتمل أن يتطور منه صراع، ولكنه لم يحدث بعد، وإنما لا يزال مدفوناً.

2) (مرحلة إدراك الصراع) Rercevied canf Lict (وهنا يدرك أحد أطراف الصراع أهمية الخلاف بالنسبة

لمصالحه، وبهذا يؤدي الخلاف إلى الصراع.

3) (مرحلة الشعور بالصراع) Felt Can Lict (: في هذه المرحلة ينشأ شعور/ إنفعال عاطفي لدى أطراف الصراع، شعور شخصي وداخلي بالصراع) مثل القلق والتوتر والغضب) ويصبح كل منهم طرفاً في الصراع يسعى للفوز على حساب الأهداف العامة للمنظمة.

4) (مرحلة الصراع المكشوف) Manifest Cant Lict (: وهنا يظهر الصراع إلى العلن، ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً، ومن خلال سعي كل طرف لإحباط فهمه وعدم التعاون والتخريب، وهذا السلوك مدمر مما يستوجب الصراع عند هذا المستوى.

5) (مرحلة ما بعد إدارة الصراع) can Flict Mangement Af Tenmath (: تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته فإذا تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيستعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين) نتيجة خاسر/ رابح، فمن المحتمل أن تزداد الأمور

سواء وأن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا مما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن الصراع الجديد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر مما كان عليه الوضع سابقاً. (حسين حريم: إدارة المنظمات) منظر كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009م، ص244). وهناك من المفكرين من يرى أنه هناك تصنيف آخر لصراع التنظيمي كونه عملية ديناميكية لا تظهر فجأة بل تمر بمراحل وهي كالتالي:

1. مرحلة ما قبل عملية الصراع: وتشمل المراحل الفرعية التالية:

1.1- الصراع الكامن: وهو الذي توجد فيه ظروف وأسباب تؤدي إلى حدوث الصراع ولكن أطرافه لا يدركون فيه وجود الصراع.

2.1- الصراع المدرك: وهو الذي يدرك فيه أطراف الصراع إمكانية الصراع ولكن لا يؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر الشديد.

3.1- الصراع المحسوس: هنا تثار المشاعر العدوانية وتزداد حدتها، حيث يظهر التوتر الشديد والقلق. ويمكن القول أن مرحلة ما قبل عملية الصراع لا يظهر فيها الصراع بشكل يؤدي إلى نزاعات وخلافات قوية.

2. مرحلة عملية الصراع نفسها:

1.2-ديناميكية حالة الصراع: إن كل طرف يسعى لتعديل وضعه لينسجم مع الطرف المتصارع معه

فإن كل طرف أكثر نضالاً، فهذا الطرف سيحاول أن يكون أكثر نضالاً بإفترض أن القوة متشابهة.
2.2- مجال الصراع: يتسع مجال الصراع أو يتقلص حسب ديناميكية الصراع ومن النادر أن يقتصر على الأطراف الأساسية في الصراع، بل تنشأ تحالفات وتشكل إختلافات داخل المنظمة في محاولة لكسب الصراع.

3.2- تدخل الإدارة للتعامل مع الصراع: عن طريق إستخدام أساليب التعامل مع الصراع وخلاصة القول أن مرحلة الصراع نفسها يدخل فيها أصحاب الصراع بقرار فعلي وحاسم يرتبط بسلوكياتهم، فقد يكون الصراع بين طرفين على الأقل ويستطيع أن يستمر الصراع ويتسع حتى تتدخل إدارة بواسطة أساليب وطرق تعتمد على التفاعل معه، ففي هذه المرحلة ينتهي الصراع إما بطريقة مرضية لأطرافه أو غير مرضية. (جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد02، المجلد11، 2021، ص1226-1227).

4: أنواع الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ينشأ و يتطور عبر أنواع أو سلاسل متعاقبة، يمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع و ليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه الأنواع أو طبيعتها إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورهم لهذه الأنواع. (Pondy) :و من بين تلك النماذج نموذج يرى "Pondy" أن الصراع يمر بخمس أنواع هي:

1-الصراع الكامن (الضمني) : يكون في هذه المرحلة ظروف مسببة لنشوء الصراع و التي لا يدرك فيها الأطراف وجود الصراع غير أن هناك مقدمات فهي تتعلق بالتنافس على الموارد و التباين في الأهداف و كذلك وجود حاجة إلى الاستقلال في العمل التي تسهم في وجود الصراع بشكل ضمني غير معلن.

2- إدراك الصراع : في هذه المرحلة يبدأ الأفراد بإدراك وملاحظة الصراع و هنا يتخذ احد الأطراف موقفا معينا معتمدا على معلومات غير صحيحة أو غير كافية (ممهد رضا ثنية : إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري - قسنطينة - سطيف - بسكرة ، شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، 2007 ، ص 77).

3- الشعور بالصراع (المحسوس): وهنا قد يكون هناك إدراك للصراع مثل العدوانية و المجابهة و اللامبالاة أو حتى مراعاة للقواعد كنوع من العصيان و لكن دون أن يكون هناك شعور لدى المدير بأن هناك حالات قلق و توتر .

4- إظهار الصراع: ويظهر بشكل مفتوح، وكل جماعة تتنازل بشكل علني لإعاقبة أو تعطيل أهداف

الجماعة الأخرى، وهذا يعيق التغيير و يمنع المنظمة من التكيف مع بيئتها إذ لم يتم السيطرة عليه و إدارته بشكل كفؤ باستخدام الإستراتيجيات الملائمة لحل الصراع (رضوان محمود عد الفتاح ، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2012، ص 37).

5-ما بعد الصراع : وهنا تبدأ عملية إدارة الصراع و التعامل معه بالإيجاب أو الكبت ، فإذا كانت إدارة الصراع ذات نتائج مرضية لأطراف الصراع فسوف يسود جو التعاون بينهم ، وإذا كانت نتائج إدارة الصراع سلبية وغير مرضية سيؤدي ذلك إلى كبت كل طرف شعوره بالصراع و يعاد إلى المرحلة الأولى ومن ثم تتعاضم أسبابه و يكون أكثر خطورة في المستقبل . (محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2005 ، ص 377).

حيث تمثل هذه النوع مخرجات الصراع فإما التوصل إلى حل مرض للطرفين يعقبه تعاون ، أو تسود حالة من عدم الرضا ، و بالتالي تتفاقم الحالة الكامنة للصراع وتمثل مرحلة مخرجات الصراع أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات

4-

ويمكن توضيح هذه الأنواع وفقا لما ورد في الشكل التالي : (الشكل 04) أنواع الصراع التنظيمي ل



Daft None: " Organizational Behavior نقلا عن : محمود سليمان العميان
 " by Harcourt College Publishers ، USA ، 2001 :P.455.

5: أهمية و خصائص الصراع التنظيمي

أولا- أهمية الصراع التنظيمي

للصراع التنظيمي أهمية بالغة في المجتمعات بشكل عام وفي المنظمات بشكل خاص ويمكن إيجاز هذه الأهمية في النقاط التالية:

1. الصراع أداة للتكيف والبقاء: حيث أن وجود الصراع في المنظمة واكتشافه يحتم على الإدارة مواجهته ومعالجته، مما يدفعه للتغيير الذي تتمكن المنظمة من خلاله من المواجهة والتكيف بهدف إستمرار بقائها ونموها.

2. الصراع أداة لتطوير وتحفيز قدرات المدير المعاصر: وتعد مواجهة وإدارة الصراع في الوقت الحاضر مهمة أساسية من مهام المدير الذي ينتظر منه مواجهة الصراع وإدارته.

3. الصراع أداة للإبداع: لقد ذكر "روبينسن" أن هناك علاقة بين الصراع والأداء والإبداع، فعندما لا يكون هناك صراع على الإطلاق يعاني الأداء الجمود، إما تحت ظروف الصراع المحدودة والمسيطر عليها فيمكن أن ينشأ لدى الأفراد الدافعية للمبادرة والإبداع وفي نفس الوقت فإنه المستوى المرتفع للصراع والذي يتميز بالعنف أو عدم التعاون أو اللامبالاة يؤثر سلباً في الأداء والإبداع.

4. الصراع أداة لتشغيل حركة المنظمة: يزداد الإهتمام في وقتنا الحاضر بالصراع ليس لكونه من الإرباك والفوضى فحسب بل لكونه كذلك سبباً في زيادة فعالية المنظمة وجعلها تعمل على إجتياز مرحلة القصور الذاتي وتحقيق أهدافها المرسومة بكفاءة (القائمة القويزي: تسيير التنوع في الموان، البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد 1، جامعة البليدة (الجزائر)، جوان 2016م، ص 118-119).

بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية الصراع تكمن من خلال المزايا التالية: -تحفيز العاملين والمديرين على التنافس الإيجابي.

-إكتشاف مسببات الصراع بحيث يسهل معالجتها وإشاعة الإيجابية والتنافس بين الأفراد وفرص العمل.

-ظهور واكتشاف المواهب والقدرات الإبداعية وزيادة العلاقات الأفقية بين الوحدات الإدارية. (شاين نول وصالحي نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة قيس لدراسات النفسية والإجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر 3، ص 191).

ثانياً - خصائص الصراع التنظيمي

يتسم الصراع التنظيمي بمجموعة من الخصائص يمكن تلخيصها فيما يلي: • أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.

وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.

• وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع. هـ أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.

• يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر.

• تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.

• ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف (المصلحة المشتركة).

•• يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضي بها.

• يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم وجود الكثير من الصراعات المزمّنة.

• ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها.

• يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بطرق سلمية أو بالقوة القهرية.

• الصراع يحدث نتيجة مؤثرات بيئية أو ذاتية.

• الصراع لا يقتصر على الفرد ذاته وإنما يشمل أفراد وجماعات.

(مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية 02/36، جامعة زيان عاشور، الجلفة، ص 218-219)

6: مظاهر الصراع التنظيمي

1. تشكيل النقابات العمالية: كان العاملون يعملون في ظروف صعبة وقاسية ويتعرضون للبطالة والأزمات الدورية ويشعرون بالعجز والضعف أمام أصحاب العمل الذين يتمتعون بالقوة والسلطة، فوجدوا أنفسهم في حاجة إلى التضامن والإشتراك في تنظيمات قوية ترعى مصالحهم، وتدافع على حقوقهم وتحقق لكل فرد منهم ما يعجز عن تحقيقه بمفرده، ومن ثم نشأت النقابات العمالية باعتبارها أنها وسيلة تمكن

العمال من الحصول على الأجر العادل، وحل النزاعات العمالية حول مسائل العمل وتسوية شكاوي العمال.

2. الإضرابات العمالية: تعتبر الإضرابات العمالية مظهر من مظاهر الصراع داخل التنظيمات التي يعبر

بها العاملون عن عدم رضاهم عن العمل داخل التنظيمات، فالعمال يختارون الإضراب للتخفيف مما يعانون تآزمت وتوترات مختلفة المصادر ويرجع الإضراب إلى أسباب وتوترات مختلفة المصادر ويرجع الإضراب إلى أسباب عدة منها:

ه إعتقاد العامل بأن الإدارة مسؤولة عن تأزم وإحباط حاجات في نطاق العمل وإقامة العقبات، فلا بد من تحطيم هذه العقبات والإضراب هو الطريقة المثمرة إلى ذلك.

ه المطالبة برفع الأجور وخفض ساعات العمل. (شيماء حلمي شحاتة حامد: الصراع التنظيمي، المرجع السابق، ص 8-9.)

7 : نظريات الصراع التنظيمي :

أولاً - النظرية الماركسية :

-إسهامات كارل ماركس في نظرية الصراع في المنظمة :

لقد أفترض كارل ماركس بدء أن النظام الاقتصادي خاصة نظام الملكية يؤثر في المنظمات الاجتماعية ، بحيث هو الذي يحدد النظم الأخرى الثقافية و القيمية و العقدية وهذا ما أدى إلى الافتراض الثاني الذي يقول بوجود قوى ضرورية تولد الصراع و تكشف العلاقات الاجتماعية عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق بالرغم من ارتباطها بالمصالح المتصارعة، و عن سمات و صور منظمة داخل الأنساق، وتكشف هذه الحقيقة أن الأنساق الاجتماعية هي المفجرة للصراع باستمرار الذي يتضح من خلال التعارض الثنائي بين المصالح ، ويحدث الصراع عادة بسبب سوء توزيع الموارد النادرة خاصة سوء توزيع السلطة الذي ينعكس على الصراع داخل الأنساق ذاتها. ('جوتان ، تيرر : بناء نظرية علم الاجتماع ، ترجمة سعد فرج محمد ، دون طبعة ، دار المعارف ، القاين ، 2000، ص 109.)

و قد صاغ ماركس أفكاره عن طبيعة العلم الاجتماعي:

كلما زاد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق كلما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة.

كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تسأؤلهم عن مدى شرعية بقاء و استمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة. كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية. كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة ازداد عنف الصراع.

كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق و ازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد. (ناصر قاسيمي : سوسيولوجيا المنظمات)درسات نظرية و تطبيقية (ط 1، ديون

المطبوعات الجامعية ، 2014، ص55)

مما سبق نلاحظ أن ماركس من خلال تتبعه للجذور التاريخية للصراع أنصب تركيزه على فكرة الصراع و التغيير، و هذا الصراع سيزول بعد قيام المجتمعات الاشتراكية و من ثم يصبح المجتمع خاليا من الصراع.

ثانياً - النظرية المعاصرة :

مقاربة التحليل السوسيولوجي لميشال كروزية :

يعتبر مؤسس المدرسة الفرنسية للتنظيمات، قام بتأسيس مركز علم الاجتماع التنظيمات كما قام في مركز الدراسات السوسيولوجية و معهد العلوم الاجتماعية للعمل "ISSI" بأبحاث ودراسات إمبريقية

بحث فيها عن طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيمات البيروقراطية و أنماط التفاعل بين الأفراد . (الزير عون عيسى : تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة ، دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الأغواط ، مذك: مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مراح، ورقلة ، 2011- 2012، ص 133، غير منشورة)

و من بين ملاحظاته الميدانية نجده أنه لاحظ نقص في التفاعل بين المستخدمين وعلاقات الصداقة ولاحظ نقص في العملية التبادلية ، و نقص التضامن و التعاون و شيوع الحقد و الغل و الكراهية و العدوانية و الصراع اتجاه المسيرين .

لاحظ أيضا حراك اجتماعي بالمصنع كرحيل المستخدمين بسبب جملة من الظروف و المشاكل مثل اللامبالاة من قبل الإدارة بالعمال و تهميش المستخدمين نتيجة لعدم الدفاع عن مصالحهم و المناداة بحقوقهم. (روبح وهيبة : إشكالية الصدق الامبرقي لأطروحات ميشال كرزيه ، دراسة ميدانية بمؤسسة نفال بسكيكدة ، مذكر مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموان، البشرية ، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا ، جامعة قسنطينة ، 2007، ص 29).

توصل كروزيه إلى نموذج " التحليل الاستراتيجي " الذي ركز على ثلاث مسلمات أساسية تتمثل في : إن الأفراد لا يتقبلون أبدا أن يعاملوا كوسائل تستغل لتحقيق أهداف المنظمة المسطرة من طرف المسؤولين، و إنما لكل فرد أهدافه، و طموحاته الخاصة ، التي يمكن أن تكون معارضة أم لا لأهداف منظمة و هذه الأخيرة تسير على ضوء تعدد أهداف أفراد المكونين لها.

الحرية النسبية للفاعل في إي نوع من التنظيمات ، الفاعلين يملكون مجالا من الحرية يمارسون فيها نوع من الاختيار .

-إستراتيجية الفاعل ، تتبثق دوما من العقلانية بشرط أن تكون هذه العقلانية محدودة . (الزير عون عيسى : مرجع سابق ، ص134، غير منشورة)

فمن خلال وجود هذه المشاكل فقد اثر هذا على عمليات التعاون بين العمال و الوقوف في وجه السلطة التنظيمية ، و هذا ما أثر سلبا على سير التنظيم وفعاليتيه.

نلاحظ مما سبق أن ميشال كروزيه قد استنتج أن الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمات يبنون استراتيجيات ودية و تحالفية و يؤسسون سلطات فعلية و يقيمون أنساقاً من التحالفات متفاوتة من تحقيق الأهداف الجماعية بصفة عامة للمنظمة.

ثالثا - نظرية التبادل الاجتماعي :

جورج هومنز :

لقد أضاف جورج هومنز معلومات جديدة يمكن تلخيصها أربع نقاط أساسية ، و قد وردت هذه

الإضافات في الكتاب الذي نشره هومنز عام 1959م و الذي يأخذ عنوان "السلوك الاجتماعي و أشكاله الأولية"، و الإضافات التي وهبها هومنز لنظرية التبادل الاجتماعي تقع في النقاط التالية :

1- إذا تكررت التفاعلات و الاتصالات و العلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة فإن هذا لابد أن يؤكد على عواطف الحب و التعاون و التكالف ، و مثل هذه العواطف تقود إلى زيادة كمية التفاعلات بين أعضاء الجماعة .

2- إذا كان النشاط أو الفعالية التي يقوم بها الفرد في الجماعة مصحوبة بمكافئة مادية أو معنوية فإن الفرد صاحب الفعالية أو النشاط سيكرر هذه الفعالية رغبة في الحصول على المزيد من المكافآت المادية و المعنوية . ('روبح وهيبة :سبق ذكر، ص 23)

3- إن منح المكافآت للأفراد الذين يكونون العلاقات الاجتماعية أو الذين يقومون بأداء النشاط الاجتماعي لابد أن يقوي هذه العلاقات ، التي تؤدي إلى خدمة أغراض المؤسسة أو المجتمع . و هنا يعني هومنز أن هذه المكافآت يجب ألا تعطى من جهة واحدة لان الجهة التي تستلم المكافآت يجب أن تردّها للجهة الثانية .

4- يعتمد هومنز على مبدأ جديد هو مبدأ "العدالة التوزيعية" إذ أن تكاليف العلاقة الاجتماعية يجب أن تكون مساوية لأرباح أو مردودات العلاقة لكلا الجانبين . و إذا اختل التوازن بين التكاليف و الأرباح فإن هذا سيقود إلى الظلم و التعسف الاجتماعي في العلاقات الاجتماعية . كما أن العدالة التوزيعية يجب أن تستخدم في حالة الخصومات و النزاعات بين الأفراد و الدول . (إحسان محمد الحن : النظرية الاجتماعية المتقدمة ، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005، ص 189-190)

وهذا يعني أن التهديد و الوعيد الذي يقوم به جانب يجب أن يتقابل مع التهديد أو الوعيد للجانب الآخر ، فإذا لم يستخدم الجانب الأول العنف و القوة ضد الجانب الثاني فإن هذا لابد أن يقود إلى هدر حقوق الجانب الأول . وهذا لا يتفق مع مبدأ "العدالة التوزيعية" و مبدأ كرامة الإنسان و الجماعة . بمعنى آخر أن السلام يقابل السلام و التهديد و الوعيد يقابل بمثله من لدن الأشخاص المتفاعلين .

سابعاً : نتائج الصراع التنظيمي : (صلاح الدين محمد عد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، بدون ط، ار الجامعية ، الإسكندرة ، 2004، ص262)

أشار معظم الكتاب و العلماء و الخبراء المهتمين بدراسة الصراع إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدراً أو حافزاً إيجابياً للأفراد و الجماعات ، ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار سلبية أكثر منها إيجابية : 1. النتائج السلبية : قد يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية و الجسدية للأفراد . نما يؤدي إلى اتجاهات و سلوكيات سلبية اتجاه الأفراد و بعضهم البعض .

الشلل في التصرف يرافق التوتر النفس الذي يؤدي إلى الإحباط و الغضب و عدم التأكد و ضعف النفس .

قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحة على حساب المصلحة الكلية للمنظمة .

عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم الصراع ، و يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية و عدم تحقيق روح الفريق الواحد و بذلك يعوق العمل التعاون الجماعي قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الأداء و الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة و العاملين في المنظمة . و منه إذا فالصراع السلبي داخل المنظمة قد يؤدي إلى حدوث أضرار كبيرة بين الأفراد أو العمال، و قد يؤثر بشكل كبير على نفسية العاملين و كيفية تصرفاتهم و شيوع التسبب و انخفاض الروح المعنوية و كذلك أضرار جسمانية و أكثر منها نفسية .

2. النتائج الايجابية :

من بين النتائج الايجابية للصراع :

يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و خاصة ذوى الميول العدوانية . ينمو لدى الأفراد الحماس و النشاط للبحث عن أساليب أفضل فالصراع يشحن طاقات الناس ليمحو مبدأً معين ، إي انه يولد الطاقة لدى الأفراد و يبرز القدرات و الاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية.

يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة لأفراد العاملين في المنظمة. المشكلات التي قد تكون مكبوتة و مدفونة يمكن أن تطفوا على السطح حيث تتم مواجهتها و بذلك يتضمن الصراع عادة بحثاً عن حل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

و نتيجة لحل الصراع يصبح الأفراد أكثر التزاماً اتجاه النتيجة من خلال مشاركتهم في حلها.

يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغيير و التحسين المستمر. يساعد الصراع أيضاً على زيادة الإنتاجية و يعمل على نمو المنظمة. ('عامر سالم : السلوك الإداري التنظيمي ، ط 1، دار أسامة ، عمان ، 2007، ص 273).

ويتضح من خلال ذلك أن الصراع حقيقة واقعية في كل المنظمات ،ولكنه ليس بالضرورة يعتبر سلبياً، بل انه أحيانا ذا قيمة ايجابية للمنظمة ، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون سلبياً و لكنه أيضا يكون ايجابياً و هذا يتوقف على بدائل العمل.

خلاصة الفصل :

إن تعرض المنظمة إلى أنواع متعددة من الصراعات يؤدي هذا إلى الإرباك و القلق و التوتر داخل

المرافق التنظيمية مما يجلب الضرر إلى جميع الأطراف فلا يرد نموذج مثالي أو قواعد محددة للقضاء عليه أو الحدة منه لان الصراع ظاهرة مستمرة، و لكن يمكن التخفيف منه و ذلك بالعمل على القضاء و على الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الصراع ، مثل هذا العمل يقضي إلى إعادة بناء تركيبة بشكل علمي ووفق أسس و تحسين العلاقات مثل العمل و التخلي عن الخلافات و التخفيض من الفروقات، حيث يتم ذلك من خلال زيادة المستوى الثقافي و عقد برامج التوعية و التثقيف.

ثامنا: نتائج الصراع التنظيمي و استراتيجياته:

يعتبر الصراع التنظيمي من أكثر الظواهر انتشارا في المؤسسات وحقيقة واقعية من الاستحالة تجنبها ونفادها وذلك أن تفاعل الأفراد باستمرار واختلافهم من حيث القيم والأهداف يؤدي إلى ظهور صراعات فيما بينهم في جميع المستويات الإدارية وعلى مستوى الفرد والجماعة، ويحدث هذا الأخير نتيجة لعدم الإنسجام في الأنشطة والممارسات داخل التنظيم، ونشوء حالة من التوتر في العلاقات بين الأطراف الفاعلة فيه.

وقد تطرقنا في هذا الفصل أهم جوانب الصراع التنظيمي والمتمثلة في أسباب ومراحل ومستويات الصراع، بالإضافة إلى الآثار الناجمة وأخيراً أشرنا إلى أهم الإستراتيجيات وأساليب إدارته.

أولاً - آثار الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي آثار إيجابية وأخرى سلبية وهذا الأمر يتطلب من إدارة المؤسسة الإهتمام بتحليل آثار الصراع وتقييمه ومع الإيمان بأن الصراع له آثار إيجابية على خصائص الفرد وتطوره، ولكنه لا يخلو من الآثار السلبية قد تدفع الفرد للإحباط.

ويمكن متابعة الآثار الإيجابية والسلبية لصراع التنظيمي فيما يلي:

1. الآثار الإيجابية: إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعتبرون بأن للصراع آثار إيجابية وأن الصراع لا يمكن تجنبه أي أنه ظاهرة حتمية الحدوث داخل أي مؤسسة على أنه أساس التقدم والإبداع، حيث يعتبر فاعلا في تحقيق البقاء والإستمرار وتطويره للأفكار الجديدة، حيث يتضمن الصراع التنظيمي على مجموعة من الآثار الإيجابية والتي تتضمن فيما يلي:

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

- يتضمن الصراع إعادة البحث عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم إكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة.

- يعمل الصراع على التحفيز على الإبداع والإبتكار، والعمل بجدية أكبر وإزدهار المواهب والقدرات التي تعمل على تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
- يؤدي إلى تحسين التنسيق من الأفراد والإدارات.
- ترضى بعض الحاجات النفسية مثل: الهيمنة والعدوان واحترام الأنا.
- هـ قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن الحقائق والمعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المؤسسة. (مصطفى يوسف سكافي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر ولتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015، ص 76-77).
- يعمل على توضيح القضايا مثل الخلاف بين الأفراد.
- تساعد على زيادة الإنتاج والنمو في المؤسسة. الآثار السلبية لصراع التنظيمي:
- لا يقتصر العلاقات داخل المؤسسة على علاقات الود والتعاون بين أفراد التنظيم وهذا ما يراه أصحاب المدرسة التقليدية إلى ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل الشخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سلمية ومجموعة من النزاعات والتوتر والاستقرار وهذا ما يؤثر بدور على فعالية المؤسسة ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:
- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع في التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- يحول الطاقة (الأفكار) والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.
- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال، مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- تستقطب الأفراد والجماعات وينجم عنه فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- إنخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- هـ الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي تؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة.
- هـ أنه مرض لمحة المنظمة وهو نوع من عدم وجود مهارات قيادية. (ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسير: للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص299)

ثانيا - استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي:

تنوعت الاستراتيجيات التي أشار إليها العلماء والباحثون في إدارة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل

معهُ حيث يشير أحد الباحثين إلى وجوب التركيز على ممارسة إجراءات وقائية وعدم إهمال الصراع التنظيمي وذلك عبر متابعة العلاقات القائمة بين الأفراد أو المجموعات، وهذه في النظرة الحديثة إتجاه الموضوع، ومن الاستراتيجيات المستخدمة في التعامل مع قضايا الصراع التنظيمي ما يلي:

أ. إستراتيجية التهدئة وحلول الوسط أو التسوية: وتقوم على التعاون بين الطرفين المتصارعين بحيث يحافظان على العلاقات الطيبة بينهما، ويقومان بتهدئة الأوضاع، واللجوء إلى حلول وتسويات للقضايا التي يمكن التوصل إلى حلول بخصوصهما، مثل التخفيف من حدة المشكلة.

ب. إستراتيجية التجنب: تقوم هذه الإستراتيجية على تجاهل الصراع وإهمال أسبابه، ومن ثم الإنسحاب أمام الطرف الثاني والتنازل عن المصالح وفي ضوء هذه الإستراتيجية يمكن إستخدام أسلوبين، إما الأسلوب الإهمال أو أسلوب الفصل بين الطرفين المتصارعين.

ج. إستراتيجية التنازل: هي أسلوب لمعالجة قضايا الصراع التنظيمي، حيث يتنازل أحد الطرفين للأخر متجاهلاً مصالحه، إنطلاقاً من قناعته بضرورة إنجاز المطلوب دون عطل أو تأخير.

د. إستراتيجية التعاون: يستخدمها الإداريون عندما يرون أن الطرفين المتصارعين يميلان إلى الرغبة في

تحقيق الفائدة المرجوة، وأنهما متعاونان، حيث تتوافر لديهما النيات الطيبة وضمن هذه الإستراتيجية يمكن

إستخدام أساليب عدة، مثل الحوار واللقاءات المتتالية.

هـ. إستراتيجية القوة الجبرية: يستخدمها الإداريون عندما يشتد الخلاف بين الطرفين، ويصر أحدهما على موقفه دون تنازل أو موافقة على أية حلول أحر، وترى الإدارة أنه طرف مهم ومفيد للعمل ولا يجوز إحباطه أو إضعافه.

(ناصر بن سيف بن شنار السهلي: إدارة الصراع التنظيمي وثر على الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 11، عدد 02، 2020، ص 172-186)

كما توجد إستراتيجيات أخرى:

• وضع أهداف مشتركة:

عندما يكون الفرد الراغب في التعاون بدرجة عالية، ويبدى إستعداد كبيراً للتسويق وتبادل الرأي والإلتصال ويكون حازماً مطالباً بحقوقه، في هذه الحالة يميل إلى وضع أهداف مشتركة أمام الطرف الأخر.

(أحمد ماهر، ابن مهارك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط،

الإسكندرية) (مصر، 2006م، ص 48).

حيث أن الطرفين متفقان على هذا الهدف فبالإمكان التوصل إلى سبل كثيرة للتعاون وحل الصراع

مثال ذلك: صراع بين نقابة العمل (تود زيادة في دخل العمال) وإدارة الشركة (تود زيادة في الإنتاج) فهدفاهما مختلفان ومتعارضان لكن إذا تم وضع هدف أسمى وأكبر مشترك بينهما مثلاً حينما يزيد إنتاجية العمال فإن العائد يمكن إقتسامه بين الإدارة والنقابة فزيادة الإنتاج أصبح هدف مشترك بين الطرفين، ما

يدفعهما لنسيان الخلافات والتركيز على التعاون والتنسيق لتحقيق هدفهما المشترك.
ه المشاركة في حل المشكلة:

يميل الفرد إلى إستخدام أسلوب المشاركة في حل المشكلة مع الطرف الآخر في النزاع وذلك إذا كان مستعد بدرجة كبيرة للتعاون والتنسيق والتفاهم مع الطرف الآخر، وتظهر الرغبة في ذلك من خلال جلوسهما في المقابلات والإجتماعات في محاولة للتعرف على المشكلة التي يعاني منها الطرفان ومحاولة إيجاد أسباب المشكلة وبدائل الحل وتقييم الحلول والوصول إلى الحل الأفضل، وإتخاذ إجراءات تنفيذ الحل، فإذا تم الرجوع إلى المثال السابق (صراع بين النقابة وإدارة الشركة)، فإذا إستطاعت النقابة أن تجلس في إجتماعات بحسن نية محاولة تقرب وجهات النظر على الرغم من إستفزاز وهجوم أحد الطرفين على الآخر أو كلاهما فبالإمكان التوصل إلى حل مشترك يرضي الطرفين، فإنه كان هدف النقابة زيادة الأجور، وهدف الإدارة تعظيم الربح وتحقيقه، فإنه يمكن التنسيق من خلال ربط الأجر بالإنتاج، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج (تحقيق الربح) وإلى زيادة أجور العاملين. (أحمد ماهر: إبن مهارتك وتدريب على كيف تسيطر على صراعات العمل، المرجع السابق، ص 52-53).

كما وضع توماس وكيلمان "خمس إستراتيجيات لإدارة الصراع التنظيمي وهي:

1. إستراتيجية المنافسة: تتصف بالذاتية بدرجة عالية وغير تعاونية، وتتميز بالتوجه نحو المكسب والخسارة أو بالسلوك القصري لتحقيق مكاسب شخصية، فالمدير يسلك جميع الطرق لتحقيق أهدافه.
2. إستراتيجية الإسترضاء: تتصف بإهتمام متدني بالنفس وإهتمام كبير بالآخرين، فيضحى المدير بإهتماماته وحاجاته في سبيل إرضاء الآخرين وتحقيق رغباتهم.
3. إستراتيجية التجنب: تتصف بالذاتية والتعاون بدرجة متدنية ولهذه الإستراتيجية إرتباط بالإنسحاب والهروب من مواجهة الصراع، والصراع فيها لا يغيب لكنه يبقى كامناً وقد يظهر بصورة أشد خطورة.
4. إستراتيجية التوفيق: تتصف بالوسطية بين الذاتية والتعاون وتتضمن مبدأ الأخذ والعطاء حيث يتلى كم من الطرفين عن شيء أو مكسب معين للوصول إلى حل يرضى الطرفين.
5. إستراتيجية التعاون: تتميز بالذاتية والتعاون بدرجة عالية وتقود إلى مجهودات ترضى الطرفين المتصارعين من خلال حل مشترك فهي مرتبطة بأسلوب حل المشكلات الذي يؤدي إلى حلول خلاقية (غربي صبرينة وحمز معمرى: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلزام التنظيمي في

المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهر المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي ولسوسولوجي، 17/15 جانفي 2013م، ص 70-71) كما توجد أساليب غير مباشرة للإدارة الصراع ينبغي على المدراء أن يولوا إهتمامهم بها والتي تتضمن ما يلي:

1. تقليل علاقة " الإعتمادية " المباشرة بين الأطراف:
 - أ. إختزال إجراءات العمل التي يشتبك فيها أطراف الصراع. ب. إستخدام عازل أو مخفف صدمة بين أطراف الصراع. ج. وضع منسق أو ضابط إتصال بين الأطراف.
 2. إبراز أهداف مشتركة:
 - أ. التركيز والإنتباه عل نتائج مرغوبة من جميع الأطراف.
 - ب. الإرتقاء بنقاط النزاع إلى إطار عمل مشترك وإلى مصلحة مشتركة.
 - ج. تشجيع الإتجاه الإيجابي والمبادرة نحو إتخاذ المسؤولية الشخصية لتحسين الموقف. 3. الرجوع إلى الرئاسات الأعلى:
 - أ. قد يفيد أحيانا لكن إستمرار هذا الأسلوب يفقد فاعليته.
 - ب. إن إستبدال الشخص موضع المشكلات بأخر، بناءة على تعليمات الرئاسة: قد لا يحل الصراع بل يشير إلى خطأ في تشخيص أسباب الصراع.
 - ج. ومن بعض الحلول السطحية عزوف المرؤوسين عن تصعيد الصراع إلى الرئاسات، فيظل الصراع مختفيا أو مقمعا حتى ينفجر أخيرا في مشكلات كبرى.
 4. إعادة الهيكلة التنظيمية:
 - إن إستمرار الصراعات الهدامة بين الأفراد والمجموعات قد يدل على سوء في التنظيم بمعنى أن الهيكل التنظيمي لا يلبي إحتياجات المنظمة، ولا يحقق إستراتيجياتها، كما أن اللجوء كثيرا على إستخدام منسق أو ضابط إتصال بين الوحدات المختلفة يكون أيضا معوقا أمام السرعة المطلوبة لإنتهاز الفرص المتاحة، وعلى ذلك فيمكن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وخطوط وقنوات الإتصال ومواءمتها مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 5. أكليشيات النصوص والأقوال والسلوك:
 - قد يتم معالجة الصراع أحيانا بطريقة روتينية أو سطحية مؤقتة من خلال بعض الأقوال والسلوكيات الشائعة ما يسمح بتخفيف الإنفعالات لأطراف الخلاف، فالطرق الروتينية لا تحل الصراع حقيقة خاصة الصراعات الكبيرة. (معن ممهد عياصرة ومروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط1، عمان) (الأرن، 2008م، ص 54-55).

ثالثاً - آليات إدارة الصراع التنظيمي :

أثمرت جهود علماء السلوك التنظيمي في السنوات الماضية عن استحداث بعض الأساليب التي تساعد المنظمات على تخفيف الصراع ولقد أبدت منظمات الأعمال، اهتماماً بهذه الأساليب بسبب زيادة حدة التوترات في أماكن العمل، وتعتبر الدراسات الميدانية أهم مصدر لإيجاد العديد من السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، وتحديد أهم المراحل التي تمر بها عملية إدارة الصراع كخطوات أساسية لتحديد الاستراتيجية المناسبة لتخفيف الصراع (جمال الدين العويات، السلوك التنظيمي ولتطور الإداري، دار هوم، الجزائر، 2002، ص 6).

1- آلية التفاوض لإدارة الصراع التنظيمي تتميز هذه الاستراتيجية بأنها تعتمد على الدخول الصريح والمباشر بين أطراف النزاع ودراسة نقاط الخلاف بدقة وعناية وبذل الجهود بين الجميع من أجل إيجاد الحلول لكل جزئية تمهيداً للفصل أو تسوية للصراعات القائمة، وتستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الصراعات قد أدت إلى حدوث خسائر لدى مختلف الأطراف والمفاوضة هي لقاء مجموعة من الأطراف غير متفاهمة والجلوس على طاولة التفاوض مع بعضهم البعض ومن خلال هذه اللقاءات فإن العلاقات ستتحسن أكثر فأكثر والطرف الآخر يمكن له تأكيد أو نفي وجهات نظره. (حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005، ص 155).

المفاوضة هي علاقة اجتماعية تصب في عملية اتخاذ القرار تبلغ فيها عمليات التفاعل درجة قصوى، وتتكثف فيها العمليات الاتصالية ويزداد فيها التوتر والغضب والانفعال بحيث يعبر فيها كل طرف عن أفكاره وطموحاته ورغباته ويحاول قدر الإمكان تحقيق أكبر قدر منها، ولذلك تتبع المفاوضات نظام اتصال وطرق وقواعد خاصة بالحوار، وتتم بمراحل ليس من الضروري أن ترضي الطرفين، بل قد تصل إلى طريق مسدود بسبب التوتر وتمسك كل طرف بمطالبه أو أن تكون في صالح الطرفين أو في صالح طرف واحد والمفاوضات هي اللقاء وجهاً لوجه بين الطرفين أو عن طريق وساطة لتدارس ومناقشة المسائل الاختلافية بين أطراف الصراع، وهي طريقة سلمية في صالح الطرفين في حالة إخلاصهما في اللجوء إليها، ومن يتصورها سهلة فقد أخطأ فهي أشد صعوبة فقد تدوم لعدة جولات وعدة أيام وسنوات فتستهلك من وقتها ومن طاقتها الكثير، وقد يراهن الطرفان أو أحدهما على صبره والإكثار من جولات المفاوضات لإرهاق الطرف الآخر ودفعه إلى الاستسلام أو إلى المزيد من التنازلات أو إلى ارتكاب أي من الأخطاء تكون في صالح خصمه.

وتستلزم المفاوضات اختيار الشخصية المناسبة التي تقودها والأشخاص المساعدون أصحاب الخبرة والدراية بملف المفاوضات، كما يشترط في الشخصية المفاوضة سرعة

البديهة والذكاء والذاكرة الجيدة ودقة الإجابة وحسن الفهم والإنصات والتفطن إلى مراوغات الخصم وحيله، وسير المفاوضات في طريقها الصحيح يرضي الطرفين خاصة في حالة الثقة بينهما والنية الحسنة في إيجاد الحلول المناسبة لهما والتي تحافظ على توازن مصالحهما، وهناك نوعان من المفاوضات واقعية وغير واقعية فأما الواقعية فتنتقل من معالجة الخلاف كمشكلة تتطلب تحديدها جماعيا أولا وهذه الانطلاقة واقعية لأنها تسمح للطرفين بتحديد المشكل والرهانات وتعترف بمصالح الطرفين، أي بشرعية معينة للطرف الآخر وباجاداته وأرائه واختياراته ولا تعتمد على الهجوم بل تدعو إلى المحاوراة والتفكير وإلى حل مشترك للمشكل. (مدرس، هنري ، علم الاجتماع ، ملحم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دس ، ص 161)

وأما المفاوضات غير الواقعية فهي من المفاوضات الأكثر انتشارا والتي تتميز بانطلاقها القوية وتقصي الطرف الآخر ويكون رهان المفاوضات هو قيمة شخص ما أو جماعة ما أو نقابة أو تنظيم وطني معين، وتكون المواجهة بين الطرفين بهدف هزيمة الواحد منهما الآخر والانتصار حيث تفقد هذه الطريقة الكثير من الامتيازات في حالة تمسك كل طرف بموقفه وهاجم الطرف الآخر فهذا يعني الانغلاق داخل اللاعقلانية، أما تقديم تنازلات في المفاوضات يمكن اعتبارها نقطة ضعف محرجة نظرا لوجود خطر فقدان الريادة، وتكون العلاقة المستقبلية مشوبة بالشك وعدم الثقة والتوتر والعناد والتصلب، وبما أن انطلاقة المفاوضات كان من مواقف متطرفة فإنه لا يحدث أي تقدم في تفهم الرهانات التي يحملونها ولا في تحقيق مصالحهما لانهما يبقيان محصوران في هدفهما وفي منطق مغلق

ومسدود وهو منطق الحرب، وهذا النوع من المفاوضات غير واقعي وغير فعال وينعكس سلبا على استمرار العلاقة بين الطرفين. (ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004-2005، ص 170).

2-اللية التحكيم لإدارة الصراع التنظيمي: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية بعد استنفاد جهود جميع الأطراف المهنية بالصراع، وبعد فشل مختلف الاستراتيجيات السابقة في إيجاد تسوية للصراعات التنظيمية القائمة، فالتحكيم يتمثل في جملة من التدابير والوسائل التسوية للصراعات وعادة ما تقوم بها هيئة رسمية يفوضها أطراف الصراع من أجل تفادي المحاكم المختصة وقرار هذه الهيئة ويعتبر ملزما للطرفين أو لأطراف الصراع، ويجب أن يكون هذا القرار رشيدا وحياديا لتسوية الصراعات. وفي الأخير فإن استخدام واحد أو أكثر من هذه الإستراتيجيات يساعد المؤسسة على

تجنب العديد من المشاكل التي قد تستفحل فيها، وبالتالي تحافظ على نموها وتطورها وبقائها في عالم الأعمال، لأن استمرار الصراع دون معالجة وإدارة إيجابية سيؤدي إلى تدهور المؤسسة والذي سيؤثر على نشاطاتها، حيث تقل دافعية الأفراد ويضعف الإنجاز وتزيد التكاليف ويقل وينخفض كنتاجة لما سبق الأداء والفعالية التنظيمية(درزفي ، حياة الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصرع داخل المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، البوير:، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013-2014، ص56).

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتضح أن الصراع ظاهرة حتمية الحدوث وهي أمر طبيعي لا يخلو منه أي تنظيم وهو نتاج للتناقضات والإختلافات في الأهداف ومتطلبات الأفراد وكذا أهداف المؤسسة وهذا الإختلاف قد يؤدي إلى حدوث سلوكيات غير مرغوب فيها من طرف الأفراد ما يؤثر بدوره على أدائهم وعلى إستقرار المؤسسة.

وتجدر الإشارة في هذا الموضوع إلى أن البعض من المديرين و المسؤولين لا يلجا إلى حل الصراع بطريقة علمية عن طريق تحليل الصراع ولكنه يدير الصراع حسب نمط شخصيته، فإن كان انسحابيا أخذ بأسلوب تجنب الصراع وإن كان قويا أخذ بأسلوب الإجبار وإن كان ضعيفاً أخذ بأسلوب التكيف وإن كان أصولياً أخذ بأسلوب التوفيق وإن كان واقعياً أخذ بأسلوب التعاون. إلا أن طبيعة الصراع ونوعه و القضية المتنازع حولها وطبيعة الموقف و طبيعة الأشخاص المتصارعين هي عوامل مهمة كل منها يحدد بدقة كيفية اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية في التعامل مع الصراع القائم. وأغلب الحلول التي قدمها الباحثون لإدارة الصراع تركز على ضرورة المهارات الانسانية و استخدام المنطق و العقلانية و القدرة على التأثير و فتح مجال الحوار و النقاش بين الأطراف المتنازعة للتوصل إلى حلول تحقق الرضا لجميع هذه الأطراف .



الباب الثاني
الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:
إجراءات الدراسة الميدانية

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد :

ان النزاعات هي أرضية اختبار لتطور الإيديولوجيات، ... كما أضحى ظواهر مشتقة ناجمة من الفوضى القانونية التي تتسع في فترات الأزمات، وبما أن النظم الاجتماعية باعتبارها معقدة ومفتوحة، معرضة عادة إلى حالة من عدم التوازن، تشكل بنفس المقدار « مشاكل » للفاعلين، كما هو الحال النزاعات في العمل تتضمن معارضة القواعد التي تحكم علاقات العمل.، من خلال هذا الفصل سندرس واقع الدور الوظيفي و الصراع في كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية ، جامعة زيان عاشور بالجللفة .

1. : منهج و أدوات الدراسة

1.1. المنهج المتبع :

اعتمدنا في دراستنا على استخدا المنهج الوصفي الذي يقوم على كشف الظاهرة و تحليل نتائجها و تفسيرها لاستخلاص دلالتها للتعرف على جوهر موضوعها للوصول الى نتيجة واضحة, حيث يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع , و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عن الظاهرة كيفيا بوصفها و تبيان خصائصها , و كذا بإعطائها وصفا رقميا من خلال الأرقام الموجدة في الجداول لتوضيح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى , و هذا من خلال:

✓ تحديد مشكلة البحث و جمع المعلومات عنها

✓ صياغة مشكلة البحث على شكل تساؤلات

✓ وضع فرضيات كحلول مبدئية للمشكلة

✓ اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع تبيين حجم العينة و أسلوب اختيارها

✓ القيام بجمع المعلومات المطلوبة بطريقة دقيقة و منتظمة

✓ الوصول إلى النتائج و تفسيرها و استخلاص التعميمات

2.1. مجتمع و عينة الدراسة

• **مجتمع الدراسة:** يمثل مجتمع الدراسة موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجلفة عبر مختلف المصالح و الاقسام.

عينة الدراسة: شملت عينة البحث 38 موظف الكلية بالجللفة من مختلف الاقسام و مصالح حيث تم توزيع 40 إستمارة و إسترجع منها 38 و تمت الاجابة على 35 استمارة .

3.1: أسلوب جمع البيانات

إن عملية جمع البيانات تتطلب تحديد الأسلوب المناسب لجمعها , و تحديد الأسلوب المناسب ليس بالأمر السهل و هي مشكلة يواجهها مصمم البحث , و هنالك عدة معايير لاختبار الأسلوب المناسب , من بينها :

✓ الدقة المطلوبة

✓ مدى تجانس الوحدات الإحصائية

✓ الإمكانات المادية و البشرية المتوافرة

✓ الوقت المخصص للبحث

و قد استخدمنا في دراستنا هذه أسلوب الحصر الشامل أو المسح الشامل و هو أسلوب جمع البيانات من كل الوحدات الاحصائية (وحدات المجتمع محل الدراسة) دون استثناء,

4.1 : متغيرات الدراسة

- متغير المستقل :يتمثل في المنصات الرقمية .
- متغير التابع :وهو الاداء الوظيفي .

2. أدوات الدراسة

- المقابلات الشخصية :عملنا على مقابلة بعض مدراء الاقسام في كلية العلوم الانسانية بجامعة الجلفة بالجلفة وهذا بهدف إجراء هذه الدراسة كما أتاحت هذه المقابلات شرح و توضيح الاسئلة المتعلقة بدراسة و فهمها و ذلك من أجل جمع المعلومات .
- الوثائق :إعتمدنا في دراستنا على الوثائق الداخلية المعمول في كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية عروض الخدمات التي تقدمها الالكلية، و أيضا موقعها الإلكتروني على شبكة الأنترنت.
- الإستبيان :تم إعداد الاستبيان بشكل يخدم أغراض الدراسة حيث تتكون الاستمارة من ما يلي :
 - جزء الاول :وهو محور يتضمن معلومات شخصية، تهدف إلى التعرف على خصائص عينة موظفين من جنس و سن و الحالة الاجتماعية ومستوى التعليمي و خبرة . و تناولنا فيها 7 أسئلة
 - جزء الثاني :وهو محور الدراسة الذي يحتوي على 23 سؤال ،و ينقسم الى محورين هما :

* محورالاول : يتضمن عبارات تقيس الصراع في المؤسسة.

* محور الثاني : يتضمن عبارات تقيس وضوح الدور و أثره على الصراع من خلال الاداء الوظيفي

بالكلية محل الدراسة .

1.2. مجالات الدراسة

1.1.2.المجال الزمني :

تمت هذه الدراسة الميدانية في شهر أفريل 2024 حيث كنا قد اخترنا موضوع البحث مسبقا بمساعدة الاستاذة المشرفة نظرا لحدائه و قد قمنا بجولة استطلاعية بعد اختيارنا لمجتمع البحث قصد بناء اشكالية الدراسة و صياغة فرضياتها و بعد ذلك معرفة حجم العينة و طريقة المعاينة التي سنتبعها ,و بعد ذلك قمنا

بصيغة اسئلة الاستمارة الأولية و نزلنا الى الميدان و هذه المرة اختبار و تعديل الأسئلة و بعد ذلك قمنا بتحكيما ,

و كان ذلك في الفترة الممتدة بين 2024/03/15 و الى الفترة 2024/04/30 و بعد التعديل في بعض اسئلة الاستمارة نزلنا مرة أخرى الى الميدان بتاريخ 2024/05/05 و ذلك قصد ملئ الاستمارات بعد تعديلها نهائيا حيث تم اعداد 50 استمارة تم توزيعها على موظفي الكلية بكل اقسامها و عمادتها و تم جمعها في 2024/05/07 و حصلنا على قدر 35 إجابة و الباقي لم نحصل على اجابات .

2.1.2. المجال المكاني :

موقع كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية بجامعة الجلفة :

تمت هذه الدراسة الميدانية في جامعة الجلفة على مستوى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية و يقع مقرها شرق المركب الرياضي بالجلفة حي 05 جويلية طريق مجبارة - جامعة زيان عاشور بالجلفة .

و تتمثل مهام ادارة كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية في :

✓ السهر على التنظيم الجيد للمنظومة البيداغوجية

✓ إعداد و تنسيق برامج الامتحانات متابعة

✓ متابعة و تنسيق الموارد البيداغوجية

متابعة و تنسيق الموارد لما بعد التدرج

3. الهيكل التنظيمي للكلية :

العميد

● نيابة العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة

✓ مصلحة التدريس

✓ الاحصائيات و الإعلام و التوجيه

✓ مصلحة متابعة التعليم و التقييم

● نيابة العميد المكلف بما بعد التدرج و البحث العلمي و العلاقات الخارجية

✓ مصلحة التكوين فيما بعد التدرج

✓ مصلحة أنشطة البحث

✓ التعاون و العلاقات الخارجية

● الأمانة العامة

✓ مصلحة الميزانية و المحاسبة

✓ مصلحة الوسائل و الصيانة

✓ مصلحة المستخدمين

✓ مصلحة النشاطات الثقافية و الرياضية

✓ مكتب الأمن الولائي

✓ الشبكات

✓ المكتبة

✓ مسؤول المكتبة

✓ مصلحة التسيير الرصيد الوثائقي

✓ التوجيه و البحث البيداغوجي

➤ فرع الميزانية

➤ فرع المحاسبة

➤ فرع المستخدمين الاداريين و التقنيين و أعوان المصالح

➤ فرع المستخدمين و الاساتذة

➤ فرع الوسائل

➤ فرع الصيانة

رئيس القسم

✓ الامانة

✓ رئيس اللجنة العلمية

✓ نائب رئيس القسم المكلف بالبيداغوجي (مصلحة التدريس)

✓ نائب رئيس القسم المكلف بالدراسات العليا (مصلحة التدريس للتكوين ما بعد التدرج)

4. عرض و تحليل نتائج الاستبيان

1.4. المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا في دراستنا هذه مجموعة من الاختبارات الإحصائية المساعدة على استخلاص أفضل النتائج

وهي :

النسب المئوية والتكرارات.

للم اختبار ألفا كرونباخ (صدق وثبات فقرات الاستبيان)

للم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

وكل هذا خلال تفريغ أسئلة الاستبيان وتحليلها من خلال البرنامجي الإحصائي SPSS

الإصدار 24 و Excel

2.4. الصدق الظاهري :

للتأكد من صدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بعرض الاستبيان على الاستاذ المشرف و مجموعة من الاساتذة في التخصص , حيث تم اقتراح مجموعة من الاقتراحات , وقد قمنا بحذف وتعديل ما يلزم من حذف وتعديل و تطبيق كل من اقتراحات الاساتذة المحكمين ليخرج الاستبيان في صورته النهائية للتطبيقه على عينة الدراسة.

3.4. الاتساق الداخلي والثبات الكلي لمتغيرات الدراسة :

يرمي ثبات الأداة إلى التحقق من إمكانية الحصول على نفس البيانات في حالة توزيعها على نفس العينة وفي نفس الظروف , وهناك العديد من الاختبارات التي تسمح بقياس صدق وثبات الاستبيان منها تقنية التجزئة النصفية , وتقنية الأشكال البديلة , وفي هذا الصدد يعد معامل الثبات الداخلي ألفا كومباخ, أحد أهم اختبارات

4.4. قياس الثبات والصدق :

معامل الثبات ألفا يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح , فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل ستكون مساوية للصفر , وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح , وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد كلما كان الثبات مرتفعاً وكلما اقترب من الصفر كان الثبات منخفضاً.

وقد تم حساب (ألفا كرونباخ) باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS** والجدول التالي يبين ذلك:

جدول رقم (01) معاملات الثبات حسب معادلة ألفا كرونباخ

محوار الدراسة	عدد الفقرات	معامل ثبات الفا كرونباخ
محوار الدراسة ككل	30	0,895

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات البرنامج **spss**

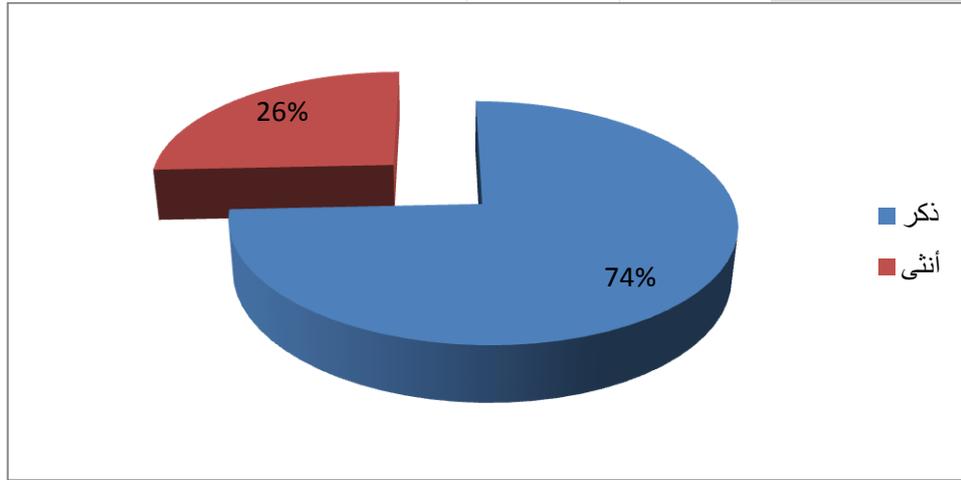
معامل الفا كرونباخ لمحوار الدراسة ككل **0,895** تحتوي على درجات من الموافقة , أي 90% من العينة سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم استجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية وممتازة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة يعطي أكثر مصداقية للنتائج..

5. تحليل و عرض نتائج الاستبيان

1.5. البيانات الشخصية:

جدول رقم 02 : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

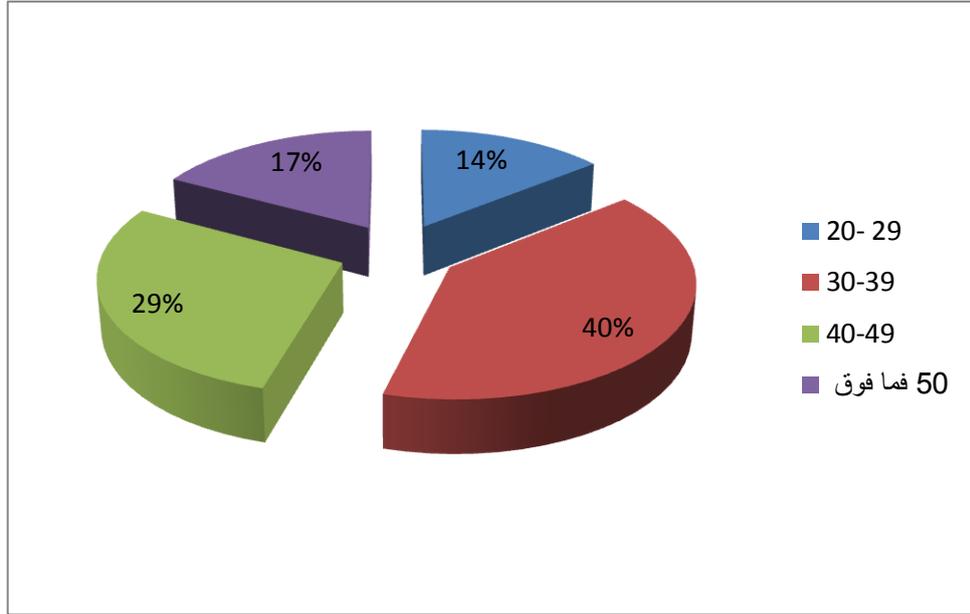
النسبة %	التكرار	
74,3	26	ذكر
25,7	9	أنثى
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الجنس أجاب المستجوبون بنسبة 74 % ب أنهم ذكور أما من أجابوا ب أنهم إناث فقد بلغت نسبتهم 26%.

جدول رقم 03 : يوضح توزيع العينة حسب السن

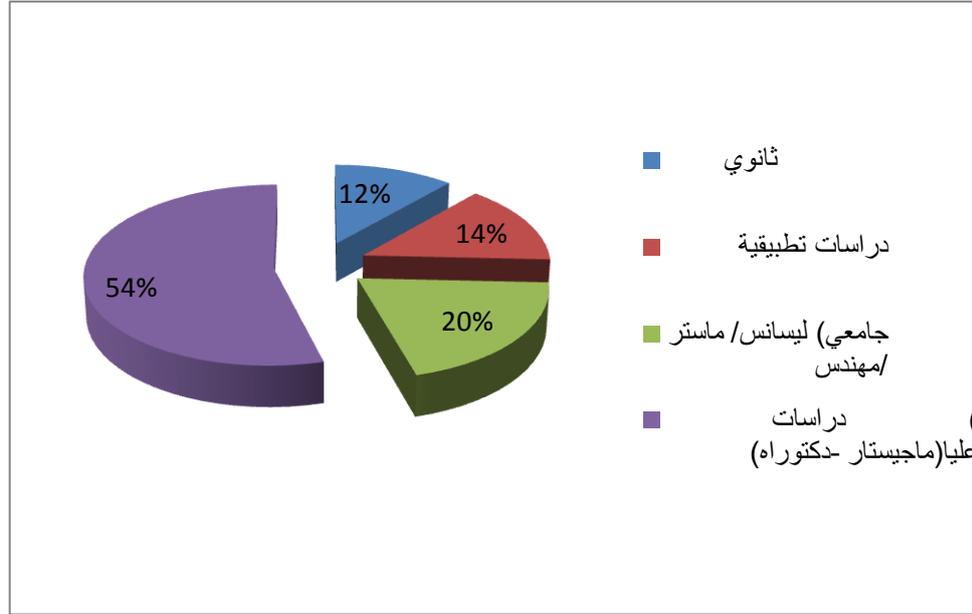
النسبة %	التكرار	
14,3	5	20- 29
40,0	14	30-39
28,6	10	40-49
17,1	6	50 فما فوق
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العمر أجاب المستجوبون بنسبة 14 % ب 20 - 29 أما البالغين من 39-30 فقد بلغت نسبتهم 40%، أما البالغين سن 40-49 فقد بلغت نسبتهم 29 %، أما البالغين سن 50 فما فوق فقد بلغت نسبتهم 17 %.

جدول رقم 04 : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

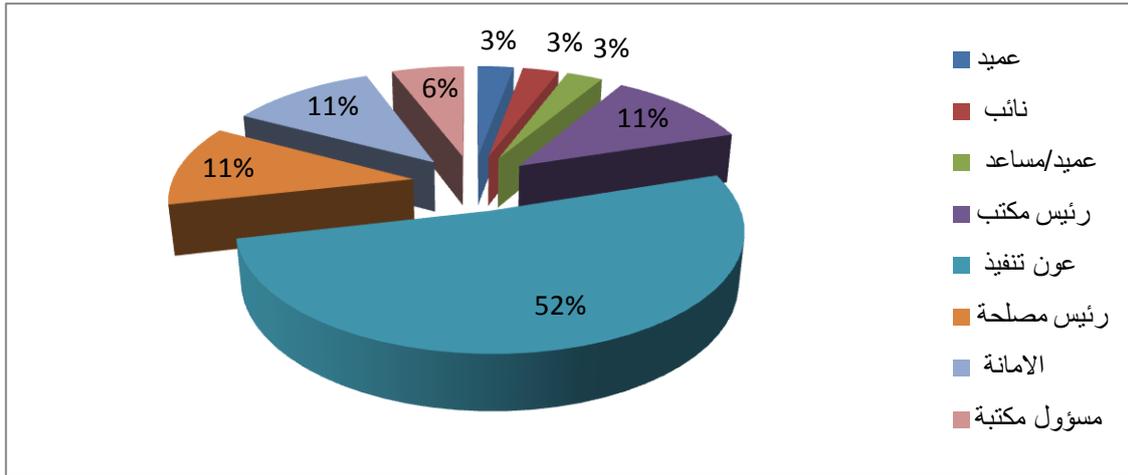
النسبة %	التكرار	
11,4	4	ثانوي
14,3	5	دراسات تطبيقية
20,0	7	جامعي (ليسانس / ماستر / مهندس
54,3	19	- دراسات عليا (ماجستير (دكتوراه
100,0	35	المجموع



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح المستوى التعليمي المستجوبون بنسبة 11% ذوي المستوى ثانوي أما المتحصلين على دراسات تطبيقية فقد بلغت نسبتهم 14%، أما ذوي الشهادات جامعي/ ليسانس/ ماجستير /مهندس فقد بلغت نسبتهم 20%، أما ذوي المستوى (دراسات عليا)ماجستير -دكتوراه) فقد بلغت نسبتهم 54%.

جدول رقم 05 : يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

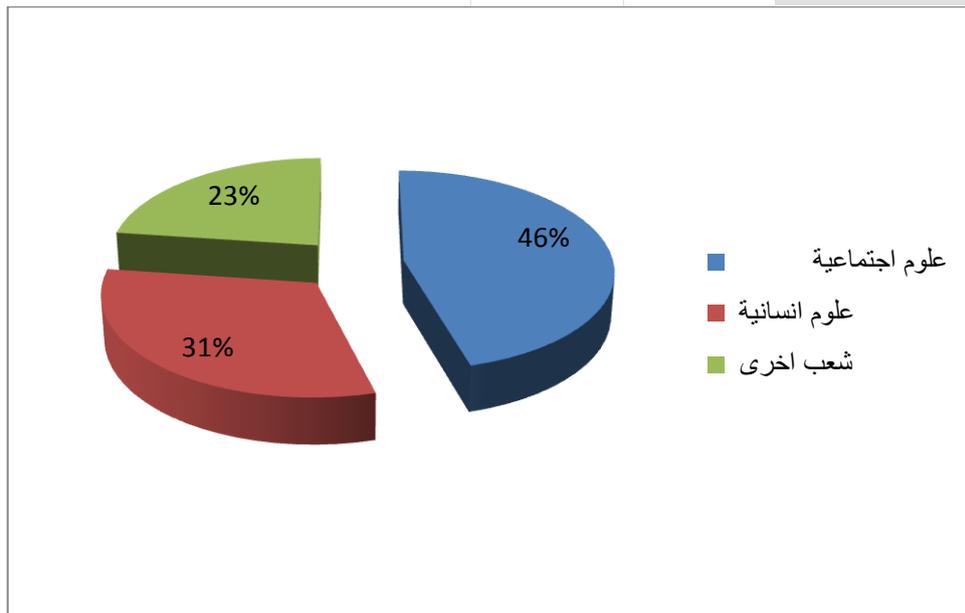
الوظيفة	التكرار	النسبة %
عميد	1	2,9
نائب	1	2,9
عميد/مساعد	1	2,9
رئيس مكتب	4	11,4
عون تنفيذ	18	51,4
رئيس مصلحة	4	11,4
الامانة	4	11,4
مسؤول مكتبة	2	5,7
المجموع	35	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الوظيفة المستجوبون بنسبة 3% أصحاب الاقدمية في العمل عميد أما ذوي الاقدمية نائب فقد بلغت نسبتهم 3%، أما هؤلاء عميد/مساعد فقد بلغت نسبتهم 3%، أما ذوي الاقدمية رئيس مكتبة فقد بلغت نسبتهم 12%، أما الذين تراوحت عون تنفيذ فقد بلغت نسبتهم 51%، أما من بلغوا رئيس مصلحة فقد بلغت نسبتهم 11%.

جدول رقم 05 - أ : يوضح توزيع العينة حسب القسم

التكرار	النسبة %
16	45,7
11	31,4
8	22,9
35	100,0



من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح القسم أجاب المستجوبون بنسبة 46% بعلوم اجتماعية أما من أجابوا بعلوم انسانية فقد بلغت نسبتهم 31%، أما من أجابوا بـ شعب اخرى فقد بلغت نسبتهم 23%.

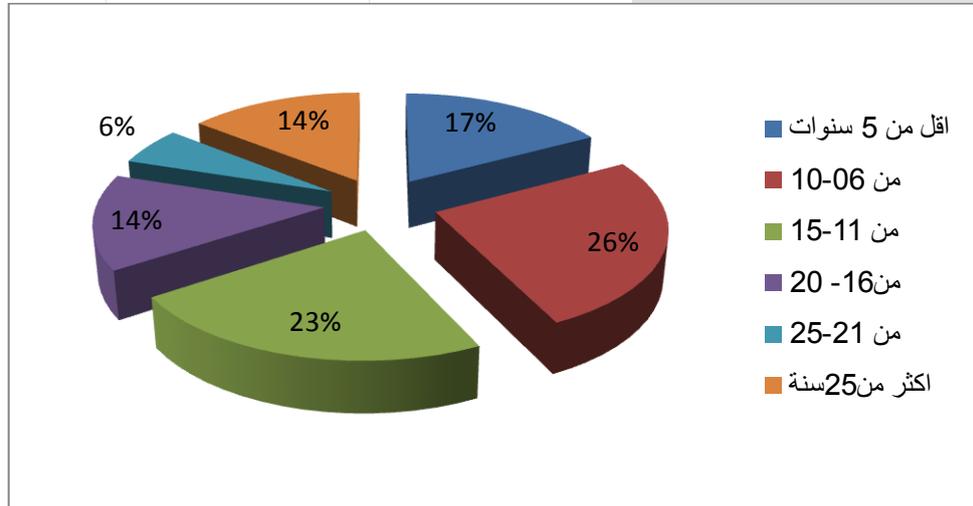
جدول رقم 06 : يوضح توزيع العينة حسب طريقة الاتحاق بالوظيفة

النسبة %	التكرار	
20,0	7	إدماج
14,3	5	شهادة
65,7	23	مسابقة
100,0	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح التوظيف أجاب المستجوبون بنسبة 20% بـ إدماج أما من أجابوا بـ شهادة فقد بلغت نسبتهم 14%، أما من أجابوا بـ مسابقة فقد بلغت نسبتهم 66%.

جدول رقم 07 : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	
17,1	6	اقل من 5 سنوات
25,7	9	من 10-06
22,9	8	من 15-11
14,3	5	من 20 -16
5,7	2	من 25-21
14,3	5	اكثر من 25 سنة
100,0	35	المجموع



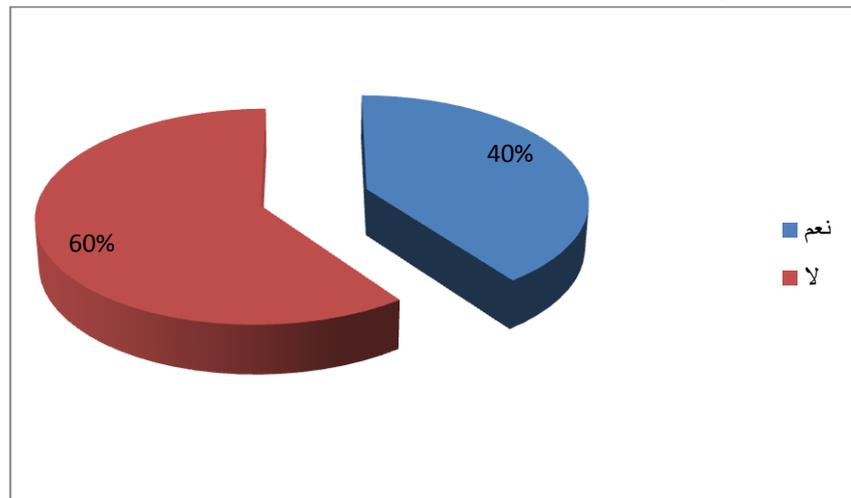
من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح الأقدمية في العمل المستجوبون بنسبة 17% أصحاب الاقدمية في العمل اقل من 5 سنوات أما ذوي الاقدمية من 06-10 فقد بلغت نسبتهم 26%، أما هؤلاء من 11-15 فقد بلغت نسبتهم 23%، أما ذوي الاقدمية من 16-20 فقد بلغت نسبتهم 14%، أما الذين تراوحت من 21-25 فقد بلغت نسبتهم 6%، أما من بلغوا أكثر من 25 سنة فقد بلغت نسبتهم 14%.

المحور الاول : ظهور الصراع في الكلية

جدول رقم 08 : توافق الخبرات مع طبيعة المنصب

النسبة %	التكرار	
40.0	14	نعم
60.0	21	لا
100.0	35	المجموع

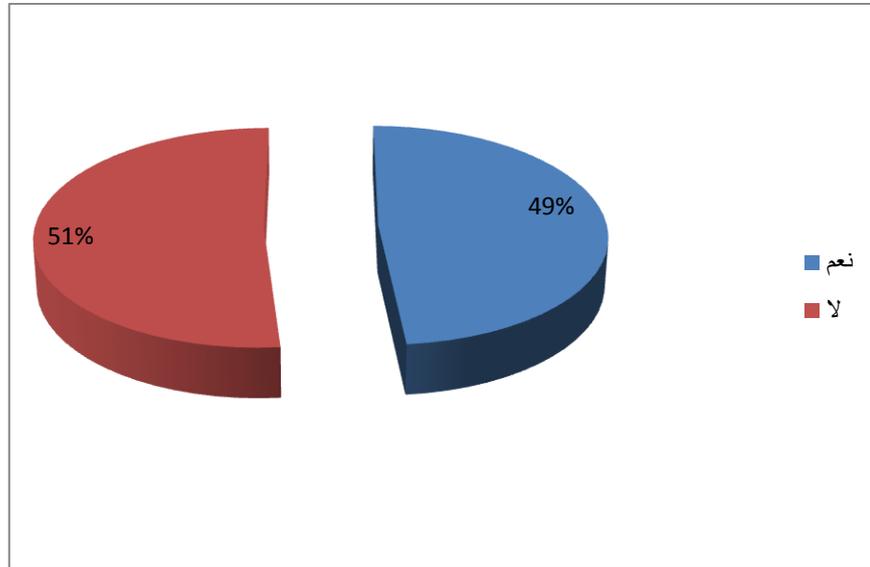
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 40.0% من الأفراد وافقوا على توافق الخبرات مع طبيعة المنصب، بينما اعتبر 60.0% منهم أنها لا تتناسب. يُلاحظ أن هناك تفاوتاً واضحاً بين الأفراد الذين وافقوا والذين لم يوافقوا على هذا التوافق. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئتهم العملية. يمكن أن تكون هذه الاختلافات ناتجة عن اختلافات في القيم والمعتقدات الاجتماعية، وكذلك عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل. من الناحية الإحصائية، يُظهر الجدول توزيعاً معيناً للردود بنسبة مئوية، حيث أظهرت النتائج نسبة أعلى لمن رفضوا التوافق. هذا يشير إلى أهمية دراسة العوامل التي تؤثر على تقييم الأفراد لجودة حياتهم في سياق العمل وكيفية تأثيرها على السلوك الاجتماعي والتفاعلات داخل المجتمع العملي.



جدول رقم 09 : اكتسبت علاقات جيدة مع العمال والإدارة من خلال عملك بالمؤسسة:

النسبة %	التكرار	
48.6	17	نعم
51.4	18	لا
100.0	35	المجموع

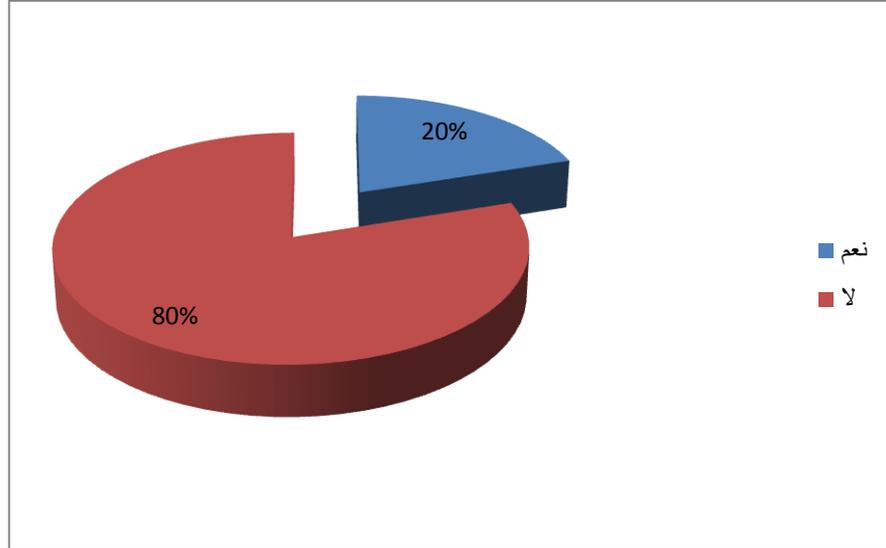
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 48.6% من الأفراد أكدوا اكتساب علاقات جيدة مع العمال والإدارة خلال عملهم بالمؤسسة، بينما أكد 51.4% منهم عدم اكتساب هذه العلاقات. من الناحية الإحصائية، يُظهر الجدول توزيعاً معيناً للردود بنسبة مئوية، حيث أظهرت النتائج نسبة أعلى لمن أكدوا اكتساب العلاقات الجيدة. هذا يشير إلى وجود تفاوت واضح بين الأفراد في تقييمهم لعلاقتهم في بيئة العمل. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئتهم العملية. يمكن أن تكون هذه الاختلافات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وأيضاً عن مهارات التواصل والتفاوض الشخصية. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس تباينات واضحة في تقييم الأفراد لعلاقتهم مع العمال والإدارة في بيئة العمل، ويشير إلى أهمية دراسة العوامل الاجتماعية والثقافية في تحديد تلك التقييمات.



جدول رقم 10 : هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة ؟

النسبة %	التكرار	
20.0	7	نعم
80.0	28	لا
100.0	35	المجموع

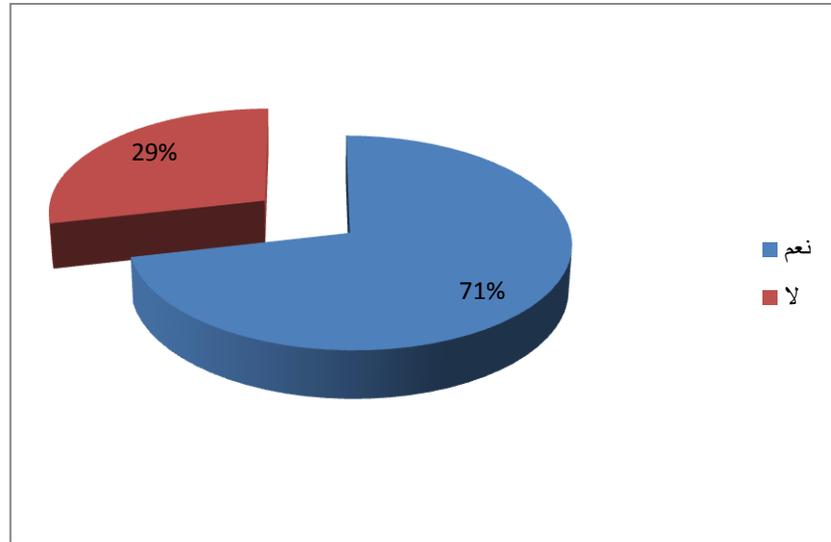
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 20.0% فقط من الأفراد رأوا أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة، بينما اعتبر 80.0% منهم أنها غير ملائمة. هذا يشير إلى وجود تفاوت كبير بين الأفراد في تقييمهم لظروف العمل. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (80.0%) لم يروا ملائمة ظروف العمل داخل المؤسسة. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى وجود مشكلات أو قصور في بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئة العمل. قد تكون هذه الاختلافات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، وظروف العمل المادية، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل. وفقاً لمنظمة العمل العربية، فإن توفير بيئة عمل آمنة وصحية هو مبدأ أساسي في العمل، وتلزم الحكومات بإصدار تشريعات وطنية لضمان ذلك. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين ظروف العمل لتلبية احتياجات الموظفين وتعزيز رضاهم الوظيفي.



جدول رقم 11 : هل سبق وقوع نزاع داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
71.4	25	نعم
28.6	10	لا
100.0	35	المجموع

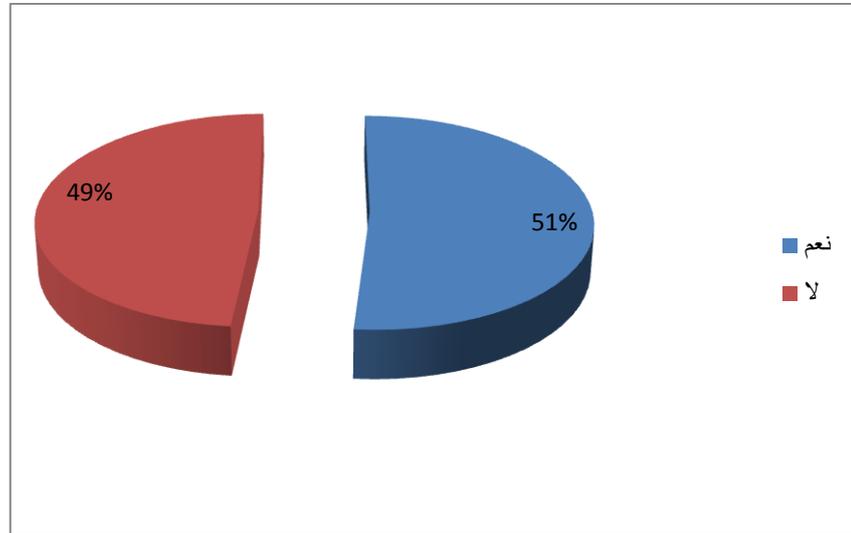
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 71.4% من الأفراد أكدوا وقوع نزاع داخل المؤسسة، بينما أكد 28.6% منهم عدم وقوع أي نزاع. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (71.4%) قد واجهوا نزاعات داخل المؤسسة. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى وجود مشكلات أو توترات في العلاقات داخل بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئة العمل. قد تكون هذه النزاعات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وأيضاً عن مهارات التواصل والتفاوض الشخصية. وفقاً لمنظمة العمل العربية، فإن الحوار الاجتماعي أداة أساسية في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، حيث يعزز بناء التوافق والمشاركة الفعالة للشركاء الاجتماعيين. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز مهارات التواصل لتقليل النزاعات وتعزيز التعاون بين الموظفين.



جدول رقم 12 : هل يحاول العمال خلق مشاكل ونزاعات لتوقفك عن العمل؟

النسبة %	التكرار	
51.4	18	نعم
48.6	17	لا
100.0	35	المجموع

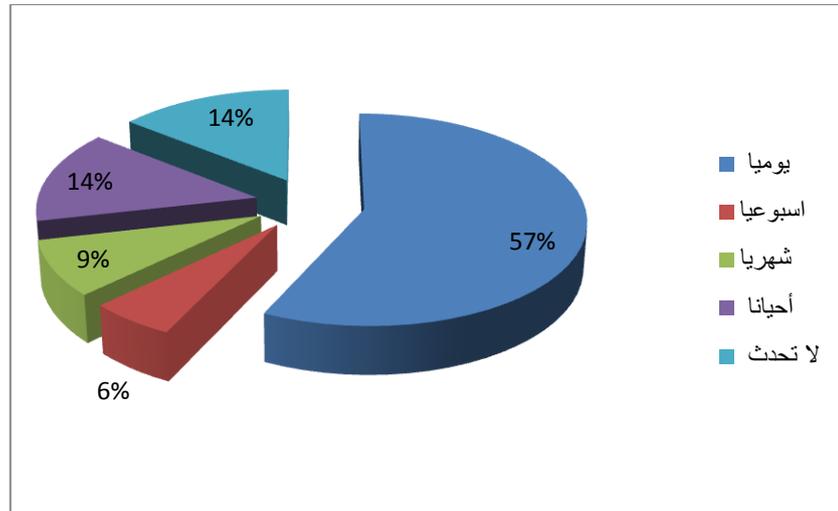
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 51.4% من الأفراد يرون أن العمال يحاولون خلق مشاكل ونزاعات لتوقفهم عن العمل، بينما يعتقد 48.6% منهم عدم صحة هذا الادعاء. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج توزيعاً غير متوازن، حيث يعتقد نسبة أكبر من الأفراد أن العمال يحاولون خلق مشاكل. هذا التوزيع يشير إلى وجود تباين في تقييم الأفراد لسلوك العمال داخل المؤسسة. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع زملائهم في بيئة العمل. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وأيضاً عن تجارب سابقة قد تؤثر على تصوراتهم. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس تباينات واضحة في تقييم الأفراد لسلوك العمال داخل المؤسسة، ويشير إلى أهمية فهم الديناميات الاجتماعية والثقافية التي تلعب دوراً في تكوين تلك الاعتقادات.



جدول رقم 13 : متى تحدث هذه النزاعات ؟

النسبة %	التكرار	
57.1	20	يوميًا
5.7	2	اسبوعيا
8.6	3	شهريا
14.3	5	أحيانا
14.3	5	لا تحدث
100.0	35	المجموع

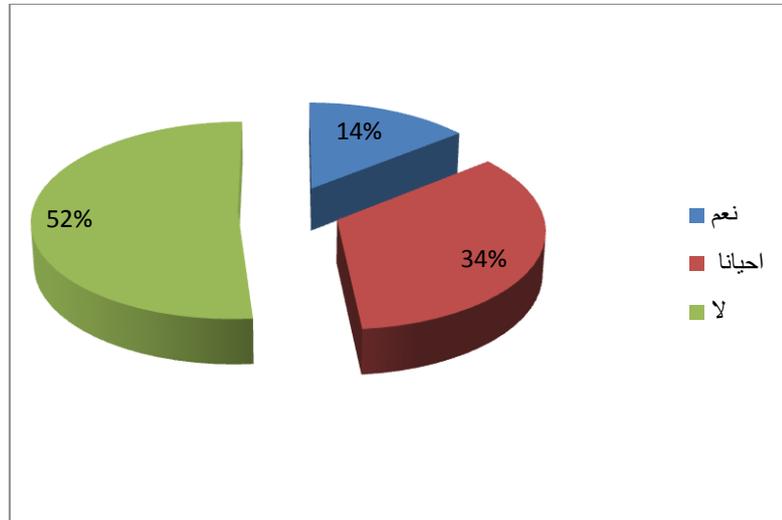
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 57.1% من الأفراد أكدوا حدوث نزاعات يومياً داخل المؤسسة، بينما أكد 5.7% منهم حدوثها أسبوعياً، و8.6% شهرياً. كما أكد 14.3% أنها تحدث أحياناً، بينما أكد 14.3% أيضاً عدم حدوث أي نزاعات. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (57.1%) يواجهون نزاعات يومية داخل المؤسسة. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى وجود مشكلات أو توترات متكررة في العلاقات داخل بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلاتهم مع بيئة العمل. قد تكون هذه النزاعات اليومية ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، والتفاعلات الاجتماعية داخل بيئة العمل، وأيضاً عن مهارات التواصل والتفاوض الشخصية. وفقاً لمنظمة العمل العربية، فإن الحوار الاجتماعي أداة أساسية في توفير بيئة عمل آمنة وصحية، حيث يعزز بناء التوافق والمشاركة الفعالة للشركاء الاجتماعيين. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين بيئة العمل وتعزيز مهارات التواصل لتقليل النزاعات اليومية وتعزيز التعاون بين الموظفين.



جدول رقم 14 : في حالة نشوب نزاع هل تتدخل الإدارة ؟

النسبة %	التكرار	
14.3	5	نعم
34.3	12	أحياناً
51.4	18	لا
100.0	35	المجموع

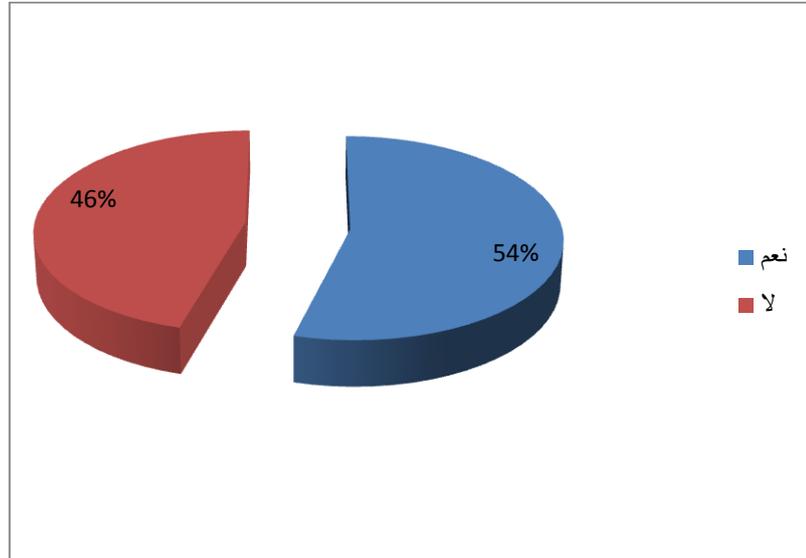
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 51.4% من الأفراد أكدوا عدم تدخل الإدارة في حالة نشوب نزاع، بينما أكد 34.3% منهم أن الإدارة تتدخل أحياناً، و14.3% فقط أكدوا تدخل الإدارة دائماً. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (51.4%) يرون أن الإدارة لا تتدخل في حالة نشوب نزاعات داخل المؤسسة. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى وجود قصور في آليات إدارة النزاعات من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع الإدارة في بيئة العمل. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، وسياسات الإدارة في إدارة النزاعات، وأيضاً عن تجارب سابقة قد تؤثر على تصوراتهم. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الأداء الوظيفي، يجب على الإدارة تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح مع الموظفين، واستخدام تقنيات متقدمة في إدارة النزاعات. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين آليات إدارة النزاعات وتعزيز دور الإدارة في التدخل لحلها بشكل فعال.



جدول رقم 15 : هل عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يخلق نزاعات داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
54.3	19	نعم
45.7	16	لا
100.0	35	المجموع

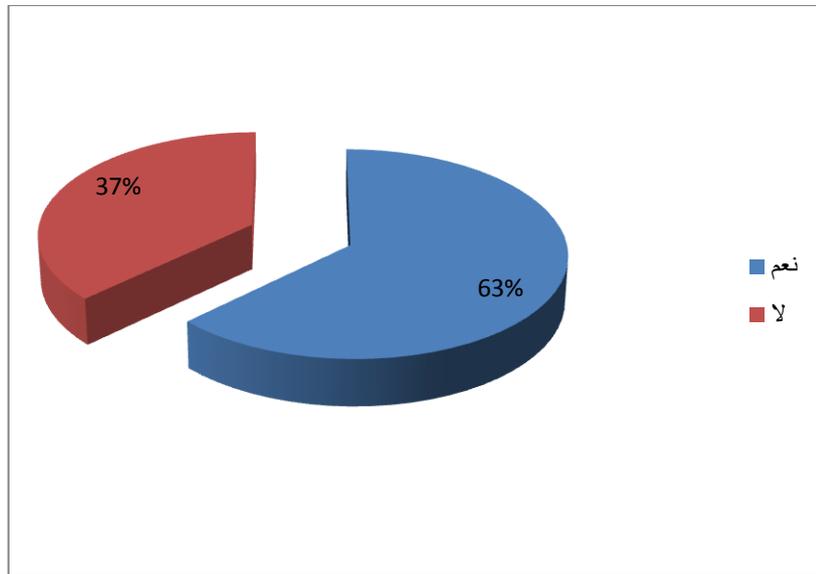
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائيًا وتفسيره سوسيولوجيًا. يُظهر الجدول أن 54.3% من الأفراد يرون أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يخلق نزاعات داخل المؤسسة، بينما يعتقد 45.7% منهم عدم صحة هذا الادعاء. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (54.3%) يعتقدون أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى نشوء نزاعات داخل المؤسسة. هذا التوزيع يشير إلى وجود اعتقادات متباينة بين الأفراد حول دور المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرها على العلاقات داخل البيئة العملية. من الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يمكن أن يؤدي إلى شعور بعدم الانتماء والاستبداد داخل المؤسسة. قد تكون هذه النزاعات ناتجة عن عدم الشفافية وعدم الشعور بالمساواة في عملية اتخاذ القرارات، مما يؤثر على الديناميكيات الاجتماعية داخل الفريق العامل. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيولوجي له على أنه يعكس تباينات واضحة في تقييم الأفراد لتأثير عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على نشوء النزاعات داخل المؤسسة، ويشير إلى أهمية دراسة دور المشاركة والشفافية في تعزيز العلاقات العملية وتقليل التوترات.



جدول رقم 16 : هل تطالبون الإدارة بتقسيم العمل

النسبة %	التكرار	
62.9	22	نعم
37.1	13	لا
100.0	35	المجموع

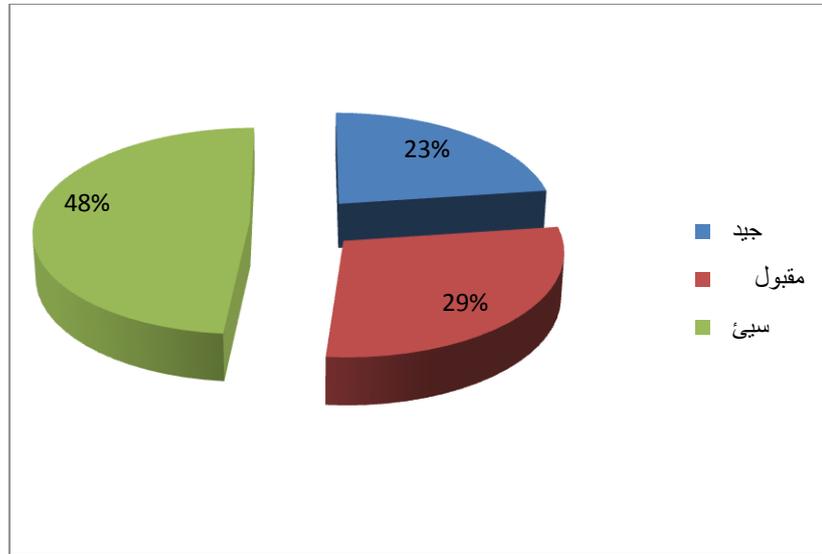
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 62.9% من الأفراد يطالبون الإدارة بتقسيم العمل، بينما يعارض 37.1% منهم هذا الطلب. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (62.9%) يرغبون في تقسيم العمل وتوزيعه بشكل أفضل. هذا التوزيع يشير إلى وجود احتياجات وتوقعات محددة من قبل الموظفين بشأن تنظيم العمل وتوزيع المسؤوليات. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس احتياجات الموظفين لتنظيم أفضل للعمل وتوزيع المهام بشكل يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل. قد تكون هذه الطلبات ناتجة عن احتياجات لتحسين التنظيم الداخلي وتحقيق التوازن بين العمل والمسؤوليات. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس احتياجات الموظفين لتنظيم أفضل للعمل وتوزيع المسؤوليات بشكل يلبي تطلعاتهم ويساهم في تحسين أداءهم ورضاهم الوظيفي.



جدول رقم 17 : كيف تقييم تقسيم داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	
22.9	8	جيد
28.6	10	مقبول
48.6	17	سيئ
100.0	35	المجموع

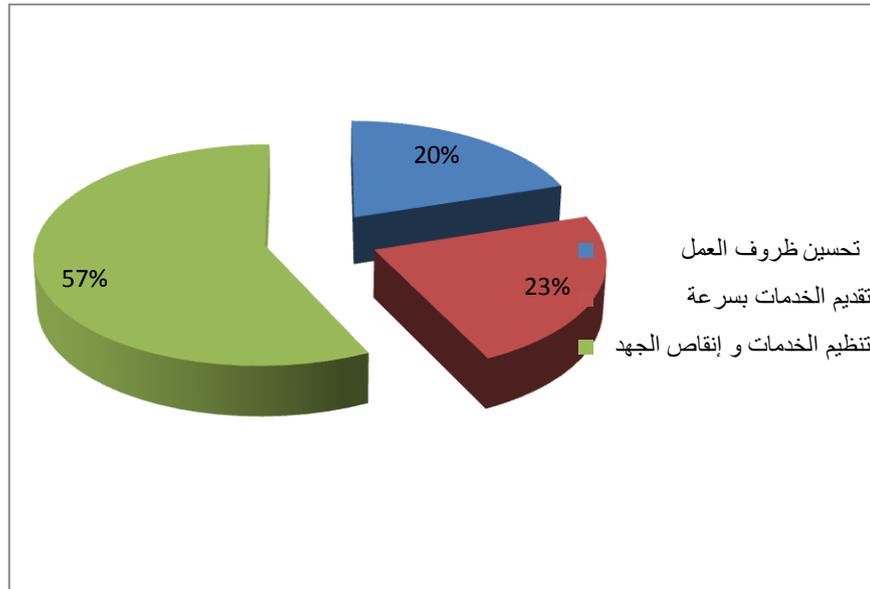
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 48.6% من الأفراد يقيمون تقسيم العمل داخل المؤسسة على أنه سيئ، بينما اعتبره 28.6% منهم مقبولاً، و22.9% فقط قيموه على أنه جيد. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (48.6%) يرون أن تقسيم العمل داخل المؤسسة سيئ. هذا التوزيع غير المتوازن يشير إلى وجود مشكلات أو قصور في تنظيم العمل وتوزيع المهام من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئة العمل. قد تكون هذه التقييمات السلبية ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، وطرق تنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات بشكل غير عادل. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة المشاريع، يجب أن تكون هيكلية تقسيم العمل قابلة للتنفيذ وتراعي ظروف الوقت والموارد المتاحة. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يلي احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.



جدول رقم 18 : هل تعتقد أن أداء الوظائف الحالي باستخدام الطرق التقليدية يساعد على :

النسبة %	التكرار	
20.0	7	تحسين ظروف العمل
22.9	8	تقديم الخدمات بسرعة
57.1	20	تنظيم الخدمات و إنقاص الجهد
100.0	35	المجموع

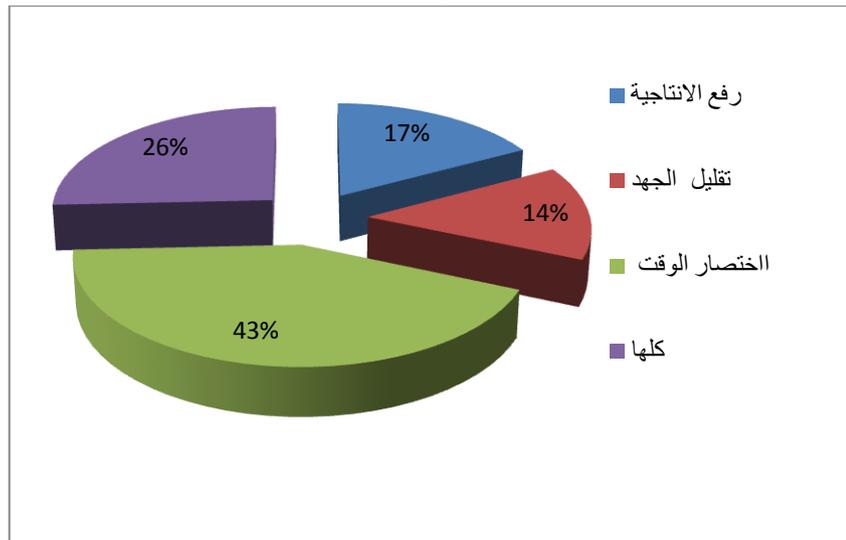
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 57.1% من الأفراد يرون أن تنظيم الخدمات وإنقاص الجهد يساعد على تحسين الأداء، بينما يعتقد 22.9% منهم أن تقديم الخدمات بسرعة يلعب هذا الدور، و 20.0% يرون أن تحسين ظروف العمل يساهم في ذلك. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن غالبية الأفراد (57.1%) يرون أن تنظيم الخدمات وإنقاص الجهد يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء. هذا يشير إلى أهمية تنظيم العمل وتحسين الكفاءة من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تنظيم الخدمات وتقليل الجهد يعكس تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن تأثير البيئة العملية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن تنظيم الخدمات وتقليل الجهد يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء ورفاهية الموظفين، مما يبرز أهمية تحسين بيئة العمل وتنظيم الخدمات لتعزيز الإنتاجية ورضا العاملين.



جدول رقم 19 : ما هي أهم مطالب العمال من خلال تقسيم العمل:

النسبة %	التكرار	
17.1	6	رفع الانتاجية
14.3	5	تقليل الجهد
42.9	15	الاختصار الوقت
25.7	9	كلها
100.0	35	المجموع

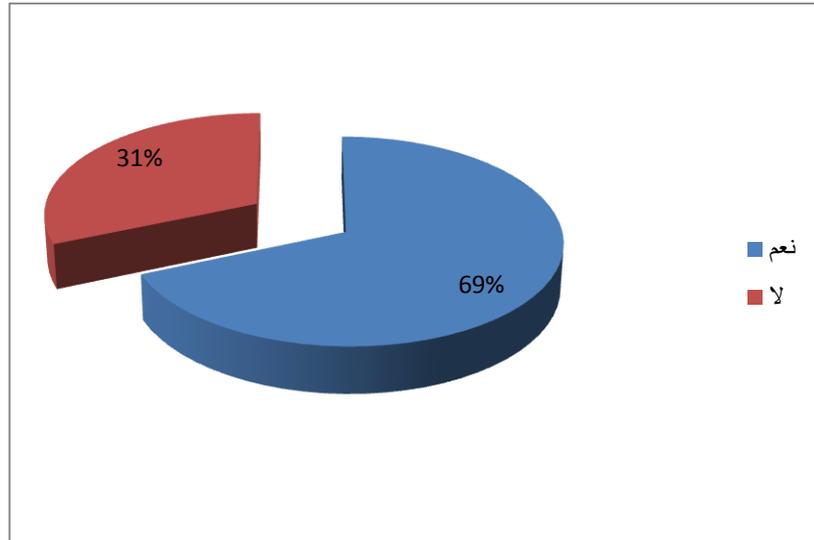
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 42.9% من الأفراد يرون أن اختصار الوقت هو أهم مطالب العمال من خلال تقسيم العمل، بينما يعتقد 25.7% منهم أن كلها من المطالب هي مهمة، و17.1% يرون أن رفع الانتاجية هو الأهم، و14.3% يعتقدون أن تقليل الجهد هو الأهم. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (42.9%) يرون أن اختصار الوقت هو أهم مطالب العمال من خلال تقسيم العمل. هذا يشير إلى أهمية كفاءة الوقت في بيئة العمل من وجهة نظر الموظفين. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تباينات في تجارب الأفراد وتفاعلهم مع بيئة العمل. قد تكون هذه المطالب ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، وطرق تنظيم العمل، وتوزيع المسؤوليات. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الأداء، يجب أن تكون هيكلية تقسيم العمل قابلة للتنفيذ وتراعي ظروف الوقت والموارد المتاحة. لذلك، يجب على المؤسسة دراسة هذه النتائج بعناية والعمل على تحسين تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يلي احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.



جدول رقم 20 : هل يساهم تقسيم الاعمال في الأداء الصحيح و الدقيق أثناء انجاز مهامك الإدارية

النسبة %	التكرار	
68.6	24	نعم
31.4	11	لا
100.0	35	المجموع

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 68.6% من الأفراد يرون أن تقسيم الأعمال يساهم في الأداء الصحيح والدقيق أثناء إنجاز المهام الإدارية، بينما يعتقد 31.4% منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (68.6%) يؤكدون على أهمية تقسيم الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي. هذا التوزيع يشير إلى وجود اعتقاد سائد بين الموظفين بأن تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال يساهم في تحقيق الأداء الصحيح والدقيق. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم الأعمال يعكس تحسين في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن تأثير البيئة العملية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الأداء الوظيفي، يجب أن تتبنى المؤسسات تقنيات متقدمة لتسهيل عملية تقييم الأداء وإدارته بكفاءة عالية. كما أن استخدام الأهداف الذكية في تحديد الأهداف الفردية وربطها بالمهام الوظيفية يساهم في تحسين الأداء. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن تقسيم الأعمال يلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء الوظيفي ورفاهية الموظفين، مما يبرز أهمية تحسين بيئة العمل وتنظيم المهام لتعزيز الإنتاجية ورضا العاملين.

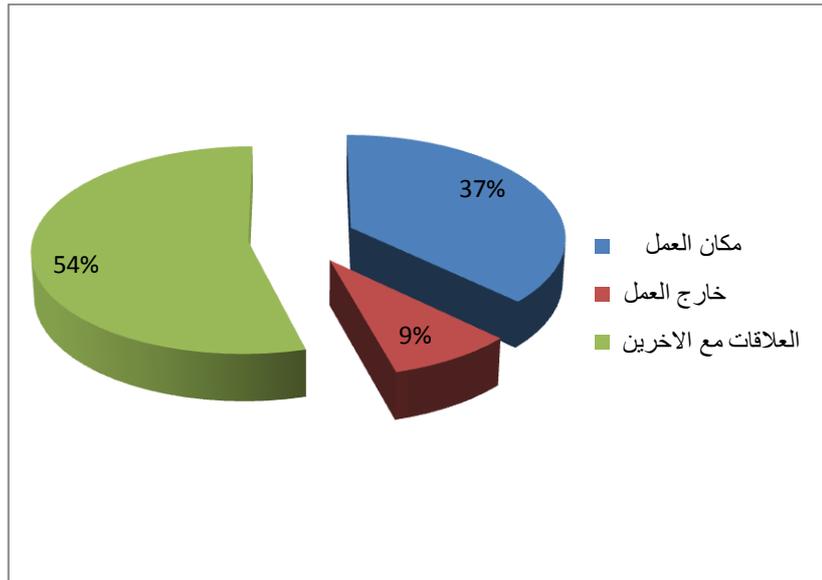


المحور الثاني : تحسين الاداء و الدور في ظل الصراع

جدول رقم 21 : ماهي المصادر التي تساعدك في تحسين أدائك

النسبة %	التكرار	
37.1	13	مكان العمل
8.6	3	خارج العمل
54.3	19	العلاقات مع الاخرين
100.0	35	المجموع

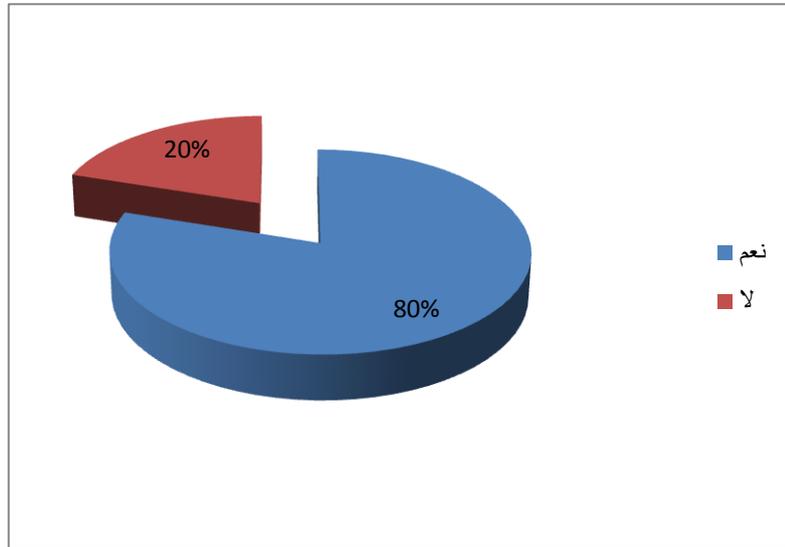
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 54.3% من الأفراد يرون أن العلاقات مع الآخرين تساعدهم في تحسين أدائهم، بينما يعتقد 37.1% منهم أن مكان العمل يلعب هذا الدور، و 8.6% يرون أن العلاقات خارج العمل تساهم في تحسين الأداء. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (54.3%) يرون أن العلاقات مع الآخرين تلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء. هذا يشير إلى أهمية بناء علاقات إيجابية وتعاونية مع الآخرين في بيئة العمل. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء ورفاهية الموظفين. قد تكون هذه العلاقات مصدر دعم نفسي واجتماعي يساهم في تعزيز الإنتاجية ورضا العاملين. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن العلاقات الاجتماعية تلعب دوراً حيوياً في تحسين الأداء والرفاهية العملية، مما يبرز أهمية بناء علاقات إيجابية وتعاونية في بيئة العمل.



جدول رقم 22 : هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	
80.0	28	نعم
20.0	7	لا
100.0	35	المجموع

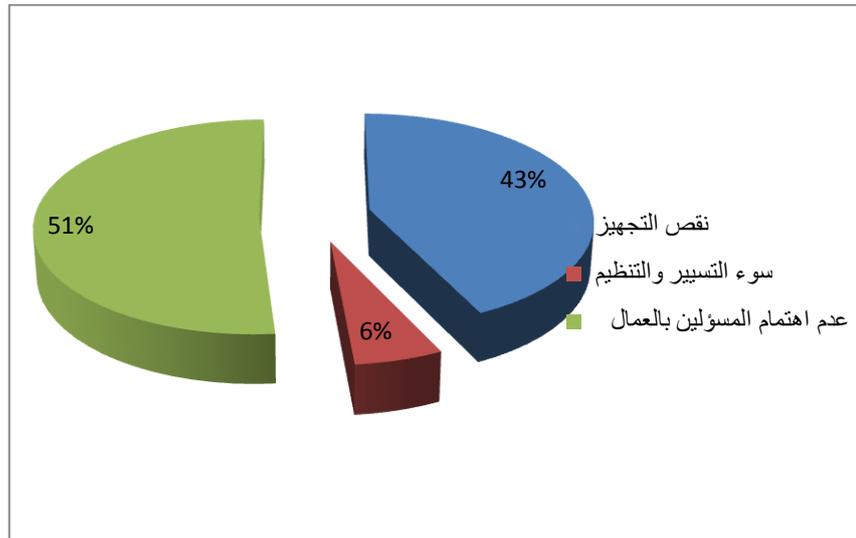
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيولوجياً. يُظهر الجدول أن 80.0% من الأفراد راضون عن عملهم داخل المؤسسة، بينما يعتبر 20.0% منهم غير راضين. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (80.0%) راضون عن عملهم. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى وجود مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين. من الناحية السوسيولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تأثير عوامل مختلفة على الرضا الوظيفي للأفراد. قد تكون هذه العوامل متعلقة بالثقافة المؤسسية، وطبيعة العمل، والعلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الأداء الوظيفي، يجب على المؤسسات تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح مع الموظفين لتحسين الرضا الوظيفي. كما أن استخدام تقنيات متقدمة في تقييم الأداء يساهم في زيادة الرضا والإنتاجية. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيولوجي له على أنه يعكس مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يشير إلى أهمية تحسين بيئة العمل وتعزيز العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.



جدول رقم 23 : السبب في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

النسبة %	التكرار	
42.9	15	نقص التجهيز
5.7	2	سوء التسيير والتنظيم
51.4	18	عدم اهتمام المسؤولين بالعمال
100.0	35	المجموع

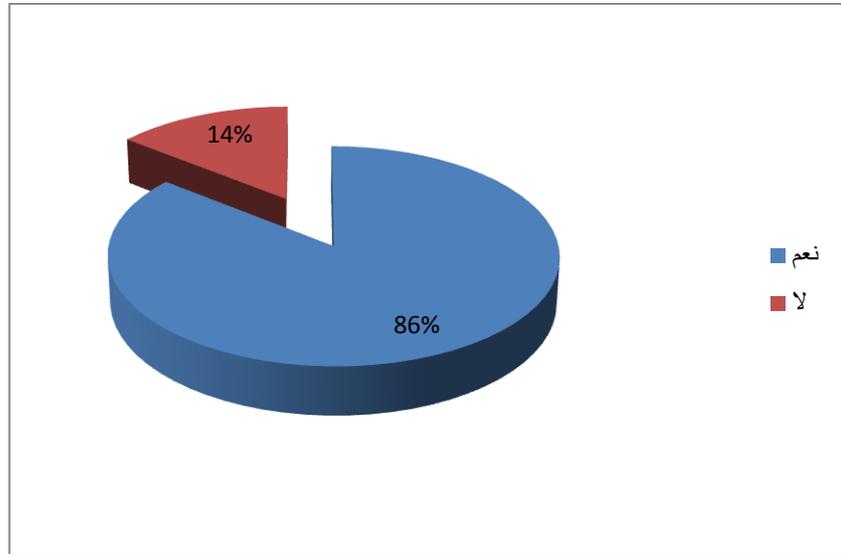
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 51.4% من الأفراد يرون أن عدم اهتمام المسؤولين بالعمال هو السبب الرئيسي في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بينما يعتقد 42.9% منهم أن نقص التجهيز هو السبب، و 5.7% فقط يرون أن سوء التسيير والتنظيم هو السبب. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة أعلى من الأفراد (51.4%) يرون أن عدم اهتمام المسؤولين بالعمال هو السبب الرئيسي. هذا التوزيع غير متوازن يشير إلى أن هناك اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن الإدارة لا تولي اهتماماً كافياً لاحتياجاتهم وظروفهم. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعكس تأثير العلاقة بين الإدارة والموظفين على جودة الخدمات المقدمة. قد يكون عدم الاهتمام بالعمال ناتجاً عن ضعف التواصل والتفاعل بين الطرفين، مما ينعكس سلباً على الأداء والإنتاجية. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الأداء الوظيفي، يجب على المؤسسات تعزيز الشفافية والتواصل المفتوح مع الموظفين لتحسين الأداء. كما أن تحديد الأهداف الذكية وربطها بالمهام الوظيفية يساهم في زيادة الإنتاجية وجودة الخدمات المقدمة. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس اعتقاداً سائداً بين الموظفين بأن عدم اهتمام الإدارة بهم هو السبب الرئيسي في ضعف جودة الخدمات، مما يشير إلى أهمية تحسين العلاقة بين الطرفين وتعزيز التواصل والاهتمام بظروف العمال.



جدول رقم 24 : هل يساهم تقسيم الاعمال في الأداء الصحيح و الدقيق أثناء إنجاز مهامك الإدارية

النسبة %	التكرار	
85.7	30	نعم
14.3	5	لا
100.0	35	المجموع

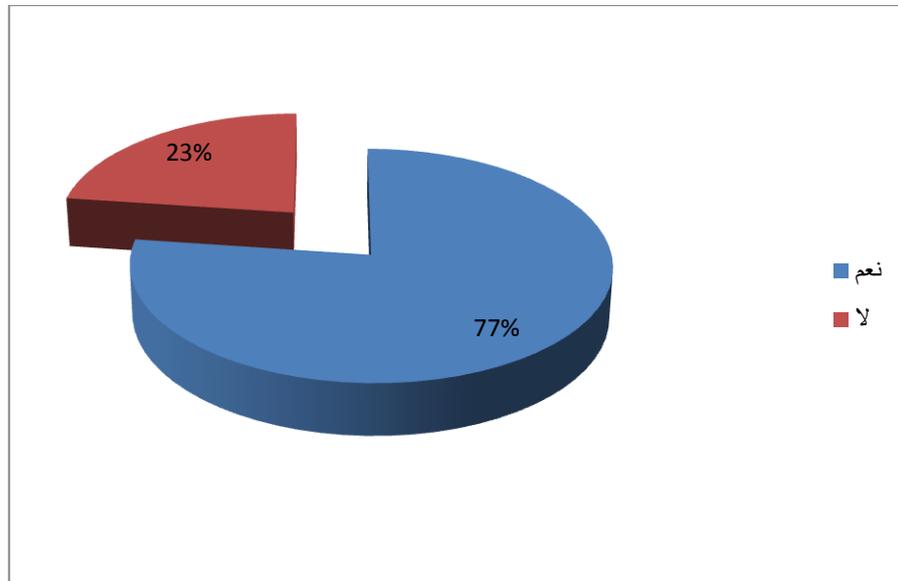
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائيًا وتفسيره سوسولوجيًا. يُظهر الجدول أن 85.7% من الأفراد يرون أن تقسيم الأعمال يساهم في الأداء الصحيح والدقيق أثناء إنجاز المهام الإدارية، بينما يعتقد 14.3% منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية من الأفراد (85.7%) يرون أن تقسيم الأعمال يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأداء الصحيح والدقيق. هذا التوزيع يشير إلى أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال لضمان تحقيق الأداء المثالي. من الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم الأعمال يعكس تحسين في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن تأثير البيئة العملية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسولوجي له على أن تقسيم الأعمال يلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء والرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يلبي احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.



جدول رقم 25 : تقسيم العمل يعمل على زيادة جودة العمل أثناء أداء مهامهم؟

النسبة %	التكرار	
77.1	27	نعم
22.9	8	لا
100.0	35	المجموع

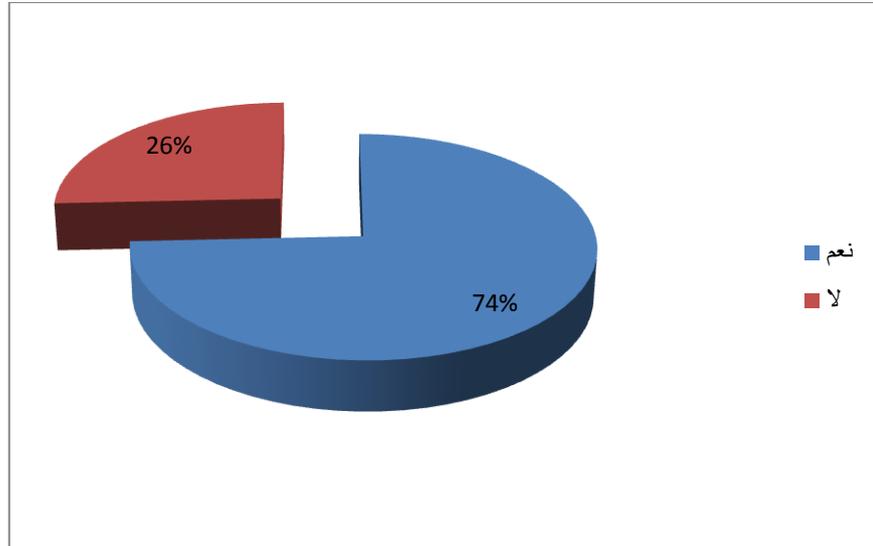
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 77.1% من الأفراد يرون أن تقسيم العمل يعمل على زيادة جودة العمل أثناء أداء مهامهم، بينما يعتقد 22.9% منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية من الأفراد (77.1%) يرون أن تقسيم العمل يساهم في زيادة جودة العمل. هذا التوزيع يشير إلى أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال لتحقيق أداء متميز وجودة عالية. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم العمل يعكس تحسين في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن تأثير البيئة العملية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن تقسيم العمل يلعب دوراً حيوياً في زيادة جودة العمل وتحسين الأداء، مما يبرز أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يلبي احتياجات الموظفين ويعزز من رضاهم الوظيفي.



جدول رقم 26 : يحرص العاملون على تقسيم العمل في أداء وظيفتهم؟

النسبة %	التكرار	
74.3	26	نعم
25.7	9	لا
100.0	35	المجموع

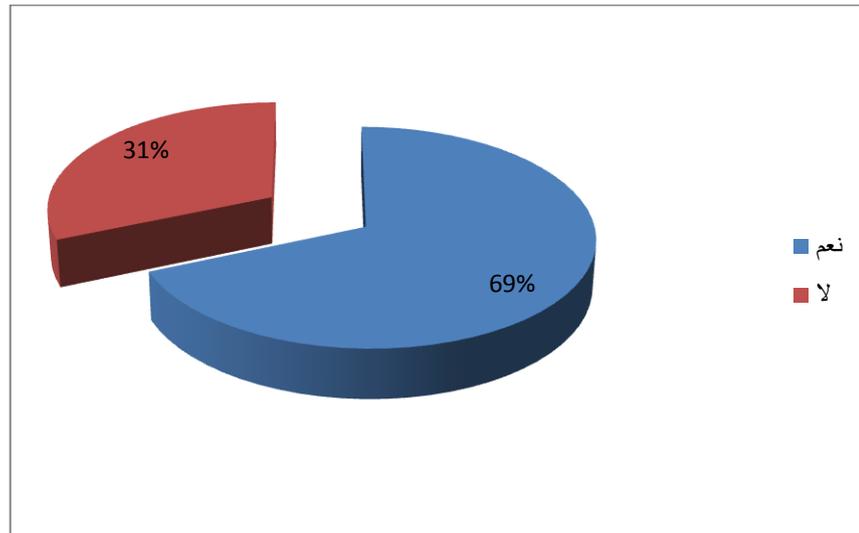
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسولوجياً. يُظهر الجدول أن 74.3% من الأفراد يحرصون على تقسيم العمل في أداء وظيفتهم، بينما يعتقد 25.7% منهم عدم الحرص على ذلك. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية من الأفراد (74.3%) يحرصون على تقسيم العمل في أداء وظيفتهم. هذا التوزيع يشير إلى وجود اهتمام ووعي من قبل الموظفين بأهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال. من الناحية السوسولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن اهتمام العاملين بتقسيم العمل يعكس تفهمهم لأهمية التنظيم والترتيب في بيئة العمل. قد تكون هذه العناية بتقسيم العمل ناتجة عن رغبتهم في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسولوجي له على أنه يعكس اهتمام الموظفين بتقسيم العمل كوسيلة لتحسين أداءهم وزيادة كفاءتهم في بيئة العمل، مما يبرز أهمية التنظيم والترتيب في سياق العمل الاجتماعي.



جدول رقم 27 : تتاح لكافة العاملين في المؤسسة الراحة من خلال تقسيم العمل؟

النسبة %	التكرار	
68.6	24	نعم
31.4	11	لا
100.0	35	المجموع

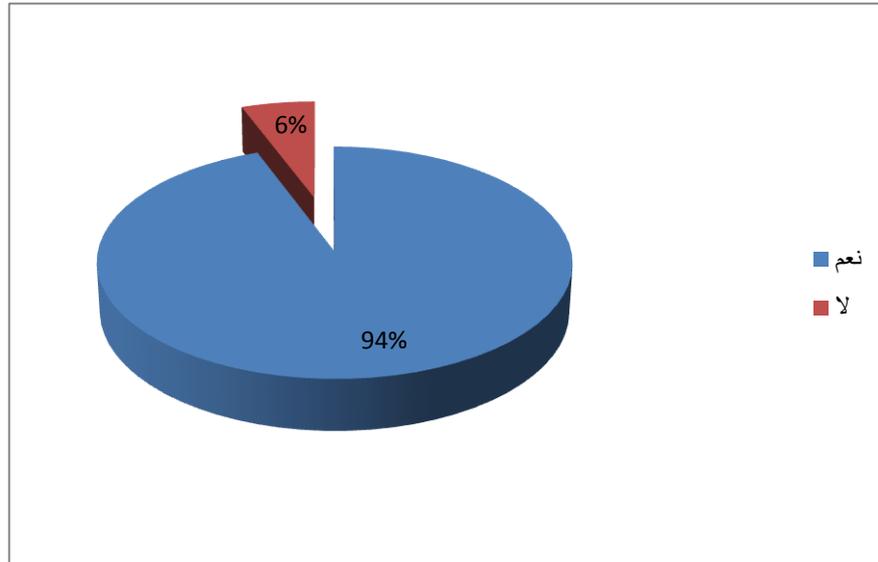
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 68.6% من الأفراد يرون أن تقسيم العمل يتيح الراحة لكافة العاملين في المؤسسة، بينما يعتقد 31.4% منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية من الأفراد (68.6%) يؤكدون على أن تقسيم العمل يساهم في توفير الراحة للموظفين. هذا التوزيع يشير إلى وجود اعتقاد سائد بين الموظفين بأن تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال يؤدي إلى تحقيق الراحة والرضا الوظيفي. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم العمل يعكس تحسين في بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. قد تكون هذه الاعتقادات ناتجة عن تأثير البيئة العملية على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، فإن توفير بيئة عمل مريحة للموظفين يساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء. كما أن استخدام تقنيات متقدمة في تنظيم العمل وتوزيع المهام يساعد في تحقيق الراحة والرضا الوظيفي. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس اعتقاد الموظفين بأن تقسيم العمل يلعب دوراً حيوياً في توفير الراحة والرضا الوظيفي، مما يبرز أهمية تحسين بيئة العمل وتنظيم المهام بشكل يلبي احتياجات الموظفين.



جدول رقم 28 : هل يوجد نزاع بين العمال من خلال تقسيم المهام

النسبة %	التكرار	
94.3	33	نعم
5.7	2	لا
100.0	35	المجموع

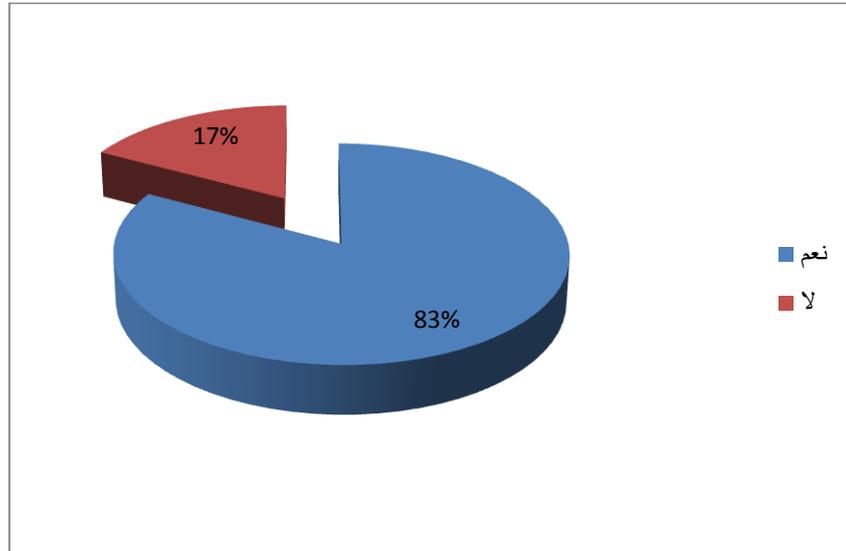
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 94.3% من الأفراد يرون أن تقسيم المهام يؤدي إلى نزاع بين العمال، بينما يعتقد 5.7% فقط منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية جداً من الأفراد (94.3%) يؤكدون على أن تقسيم المهام يسبب نزاعات بين العمال. هذا التوزيع غير المتوازن يشير إلى وجود اعتقاد سائد بين الموظفين بأن تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل غير عادل يؤدي إلى توترات وصراعات داخل بيئة العمل. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم المهام بطريقة غير عادلة يعكس خلل في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. قد تكون هذه النزاعات ناتجة عن عوامل مثل الثقافة المؤسسية، وسياسات الإدارة في توزيع المهام، وأيضاً عن مهارات التواصل والتفاوض بين الموظفين. وفقاً لأفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية، يجب على المؤسسات تعزيز الشفافية والعدالة في تقسيم المهام لتجنب النزاعات. كما أن تحسين بيئة العمل وتعزيز التواصل بين الموظفين يساهم في تقليل التوترات والصراعات. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أنه يعكس اعتقاد الموظفين بأن تقسيم المهام بطريقة غير عادلة يلعب دوراً حيوياً في نشوب النزاعات، مما يبرز أهمية تحسين سياسات الإدارة وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.



جدول رقم 29 : ما مدى فعالية تأثير تقسيم العمل و المهام على أدائك الوظيفي ؟

النسبة %	التكرار	
82.9	29	نعم
17.1	6	لا
100.0	35	المجموع

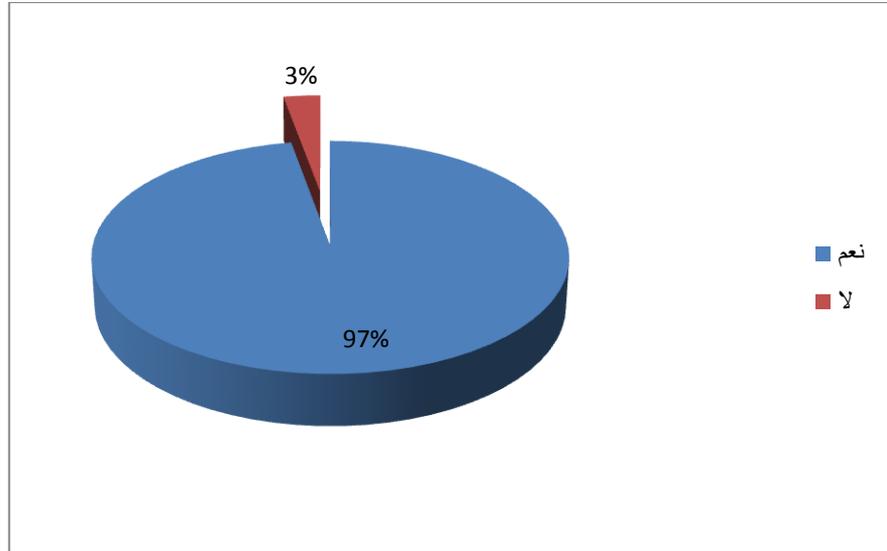
بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائيًا وتفسيره سوسيوولوجيًا. يُظهر الجدول أن 82.9% من الأفراد يرون أن تقسيم العمل والمهام يؤثر بشكل فعال على أدائهم الوظيفي، بينما يعتقد 17.1% منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية من الأفراد (82.9%) يرون أن تقسيم العمل والمهام يؤثر بشكل فعال على أدائهم الوظيفي. هذا التوزيع يشير إلى أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل مناسب لتحقيق أداء متميز. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم العمل والمهام يعكس تأثيره على الرضا الوظيفي والإنتاجية. قد يؤدي تنظيم العمل بشكل فعال إلى تحسين الأداء ورفع مستوى الإنتاجية، بينما قد يؤدي تقسيم العمل بشكل غير فعال إلى تشتت وتباين في الأداء. وفقًا للمصادر المقدمة، يظهر أن أفضل ممارسات إدارة الأداء الوظيفي تشمل تعزيز الشفافية واستخدام تقنيات تقييم متقدمة لتحسين أداء الموظفين. كما يشير البحث إلى أهمية تحسين بيئة العمل وتوفير الراحة للموظفين لتعزيز الإنتاجية والرضا الوظيفي. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن تقسيم العمل والمهام يلعب دورًا حيويًا في تحسين أداء الموظفين ورفع مستوى الإنتاجية، مما يبرز أهمية تنظيم العمل بشكل فعال لتحقيق أداء متميز ورضا العاملين.



جدول رقم 30 : هل يمثل تقسيم العمل حل للنزاعات أثناء العمل ؟

النسبة %	التكرار	
97.1	34	نعم
2.9	1	لا
100.0	35	المجموع

بناءً على البيانات المقدمة في الجدول، يمكن تحليله إحصائياً وتفسيره سوسيوولوجياً. يُظهر الجدول أن 97.1% من الأفراد يرون أن تقسيم العمل يمثل حلاً للنزاعات أثناء العمل، بينما يعتقد 2.9% فقط منهم عدم وجود هذا التأثير. من الناحية الإحصائية، تُظهر النتائج أن هناك نسبة عالية جداً من الأفراد (97.1%) يرون أن تقسيم العمل يعمل كحل للنزاعات أثناء العمل. هذا التوزيع يشير إلى أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل فعال لتجنب النزاعات وتحسين بيئة العمل. من الناحية السوسيوولوجية، يمكن تفسير هذه النتائج على أن تقسيم العمل يلعب دوراً حيوياً في تقليل النزاعات وتحسين التعاون بين العاملين. قد يكون تنظيم العمل بشكل جيد وتوزيع المهام بشكل عادل يساهم في تعزيز الفهم المشترك وتحقيق الأهداف بكفاءة. باختصار، يمكن فهم هذا التحليل الإحصائي والتفسير السوسيوولوجي له على أن تقسيم العمل يعتبر حلاً فعالاً للنزاعات أثناء العمل، مما يبرز أهمية تنظيم العمل وتوزيع المهام بشكل يعزز التعاون ويقلل من التوترات في بيئة العمل.



عرض و مناقشة النتائج

عرض و مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

1. عرض متغيرات الدراسة بالنسبة للعاملين في الكلية (التوزيع الطبيعي):

ومن أجل تحديد مدى العاملين للمتغيرات لإجابات العينة المدروسة بالنسبة لفقرات الصراع بين الموظفين (المحور الاول) والمتغير المستقل وضوح الدور في الكلية والاداء الوظيفي (المحور الثاني) أن القيمة الاحتمالية (Sig.)، لمتغيرات الدراسة أعلى من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه يمكننا القول بأن بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، الأمر الذي يدعونا إلى اعتماد هذه النتائج وذلك للإجابة على فرضيات الدراسة.

2. اختبار الفرضيات :

1.2. الفرضية الأولى: عدم تحديد النصوص القانونية التنظيمية في المؤسسة العمومية يؤدي الى ظهور

الصراع بين العاملين.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده وضوح الدور في الكلية في التأثير

على الصراع بين الموظفين.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده وضوح الدور في الكلية في التأثير على

الصراع بين الموظفين.

ولإثبات صحة هذه الفرضية قمنا بإجراء اختبار الانحدار الخطي البسيط و كانت النتائج كما يلي :

مصدر التباين	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة
الإنحدار	1	10,411	10,411	2,095	0,207	0,0154
الخطأ	47	233,548	4,969			
المجموع	48	243,959				

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

(*) ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال النتائج الواردة في الجدول ، يتضح أن قيمة مستوى الدلالة (F)، والبالغة (0.0154)، وهو أقل من مستوى الدلالة المفروض والذي يبلغ ($\alpha = 0.05$)، وبناء عليه نستنتج أن النموذج صالح لاختبار هذه الفرضية. ويتضح كذلك من خلال الجدول أن بعد وضوح الدور في الكلية ، يفسر ما مقداره (7,20%)، من التباين في الصراع بين الموظفين. وهي قوة تفسيرية ، مما يدل أنه يوجد أثراً

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

مهماً عن مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = 0.05$)، و بالتالي نقبل الفرضية الاولى H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده وضوح الدور في الكلية في التأثير على الصراع بين الموظفين و نرفض الفرضية الصفرية . عدم وجود نصوص قانونية وتنظيمية واضحة يمكن أن يؤدي إلى سوء فهم وتفسيرات مختلفة بين العاملين حول ما هو متوقع منهم. في المؤسسات العمومية، القوانين واللوائح تعد جزءاً أساسياً من تنظيم العمل وتحديد المسؤوليات. عندما تكون هذه النصوص غير محددة أو غير موجودة، يتسبب ذلك في تباينات في فهم الأدوار والمهام، مما يؤدي إلى النزاعات. هذه الفجوة القانونية تخلق بيئة من الغموض يمكن أن تستغل لخلق تحالفات وتكتلات بين الموظفين، مما يزيد من حدة الصراعات.

2.2. الفرضية الثانية: غياب التكوين للموظف داخل المؤسسة يؤدي الى حدوث الصراع من خلال تداخل الادوار بين الموظف وفريق العمل.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده وضوح الدور في الكلية و التكوين للموظف في التأثير على الصراع بين الموظفين.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعده وضوح الدور في الكلية و التكوين للموظف في التأثير على الصراع بين الموظفين.

المتغير المستقل	(B)	قيمة (T) المحسوبة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	مستوى الدلالة (T)	وجود الأثر
الثابت	7,799	1,447	/	/	0,000	
الصراع بين الموظفين	0,216	7,637	0,43	0,207	0,0154	يوجد أثر
المعادلة	$Y=7,799+0,216x_1 + \epsilon$					
(ϵ) الخطأ المعياري	ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)					

المصدر : من اعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول، أن يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده وضوح الدور و الاداء على الصراع بين الموظفين لدى كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور محل الدراسة، وذلك استنادا إلى أن قيمة (T) المحسوبة، والبالغة (1,447)، أكبر من قيمتها الجدولة والبالغة (7,637)، بالإضافة إلى أن

مستوى المعنوية لبعء استخدام الصراع بين الموظفين بلغ (0,0154)، وهو أصغر من مستوى المعنوية المفروض والبالغ (0.05 = α)، كما تشير قيمة (R)، إلى أن قوة الارتباط بين المتغيرين بلغت (0,43)، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين، فيما فسر وضوح الدور المنوط بالموظفين ما مقداره (20,7%)، من التباين في المتغير التابع الصراع بين الموظفين، وأن المتبقي من هذه النسبة يعود إلى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج، وبالتالي فهي قوة تفسيرية جيدة، وطبقاً لهذه النتائج فهناك مبرر برفض الفرضية والتي مفادها لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05 لبعء التكوين على الصراع بين الموظفين وتقبل الفرضية البديلة. التكوين والتدريب الوظيفي من العوامل الأساسية لضمان أداء الموظفين لأدوارهم بكفاءة وفعالية. غياب التكوين يؤدي إلى نقص في المهارات والمعرفة اللازمة لأداء المهام المطلوبة، مما يزيد من فرص تداخل الأدوار والمسؤوليات. عندما لا يكون الموظفون مجهزين بشكل جيد لفهم وتنفيذ أدوارهم، يحدث التداخل في المهام، مما يخلق بيئة من الفوضى والصراع. التكوين الجيد يساعد في توضيح الأدوار وتعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، وتقليل النزاعات الناتجة عن سوء الفهم وتداخل الأدوار.

الفرضية الرئيسية: عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية يؤدي إلى ظهور الصراع بين الموظفين من خلال تداخل مهامهم

عدم وضوح الأدوار الوظيفية في المؤسسات العمومية يمكن أن يسبب فوضى وصراعات بين الموظفين. عندما لا يكون هناك تعريف دقيق وواضح لمسؤوليات كل موظف، يصبح من الصعب تجنب التداخل في المهام، مما يؤدي إلى النزاعات. الأدوار غير المحددة تترك الموظفين يتساءلون عن حدود مسؤولياتهم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى توتر ومشاحنات حول من يجب أن يؤدي مهام معينة. إضافة إلى ذلك، قد يشعر الموظفون بالإحباط والإرهاق بسبب الاضطرار إلى أداء مهام إضافية أو غير محددة بوضوح، مما يزيد من احتمالية الصراع.

خاتمة

خاتمة

على ضوء ما سبق، خلصت هذه الدراسة البحثية إلى مجموعة من النتائج من ذلك، من خلال الدراسة التي قمنا بها تحت عنوان "الصراع التنظيمي و تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية على مستوى بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور و نظرا لأهمية الدراسة فقد جاءت العديد من الدراسات للبحث في عدة جوانب من هذا الموضوع لذا قمنا بعرض مفصل لمناقشة مختلف القضايا و المسائل الإمبريقية التي عاجلت كل من الصراع التنظيمي و الدور الوظيفي، و ذلك للتعرف على المتغيرات المتعلقة بطبيعة الإشراف و كذا الاتصال و التوجيه، و مدى تأثيره على الدور الوظيفي.

و على هذا الأساس ومن خلال النتائج المتحصل عليها من الدراسة، حيث لا تخلو أي مؤسسة من المؤسسات من الصراع التنظيمي كما أنه موجود على كل المستويات و إن اختلفت شدته، فالصراع قد يوجد على مستوى الفرد، بين الأفراد و بين الجماعات على مستوى بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور .

ذلك أن انعكاساته تختلف باختلاف شدته، حيث تبين أن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض يشل المنظمة و يخلق جو من التكاثر و التراخي، مما يجعل الدور الوظيفي للعمال يتأثر سلبا، كما أن وجود الصراع التنظيمي بمستوى عال يحطم العلاقات داخل التنظيم و يخلق جو من عدم الاستقرار، كما يدفع بالعمال لكسب موقف الصراع على حساب المهام و الأنشطة الموكلة لهم، رغم ذلك يبقى الصراع التنظيمي ظاهرة سلوكية يستفد منها حيث يزيد من حماس العمال و يدفعهم نحو أداء أعمالهم بشكل أفضل في جو من التعارض المقبول .

كما تبين أن الرضا الوظيفي يحظى بأهمية بالغة، حيث يعد الدور الوظيفي من أهم

العوامل الهامة لتعزيز أداء الأفراد و مشاعر السعادة الإنسانية داخل العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة زيان عاشور، و ذلك انطلاقا لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة والرغبة في النمو و التقدم و تحقيق الأهداف الاجتماعية "الأجر، ظروف العمل، طبيعة العمل و الإشراف، الترقيات"، من أجل رفع كفاءتهم و قدراتهم في القيام بالعمل.

و قد أثبتت نتائج الدراسة مما تناولناه في دراستنا عن الصراع التنظيمي و الدور الوظيفي بكلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة زيان عاشور، حيث تبين أن الصراع التنظيمي سواء كان مرتفع أو منخفض و

كذلك الرضا الوظيفي يسهمان في دفع الفرد إلى بذل الجهد و العطاء بأقصى الجهود في العمل.

حيث اتضح لنا جليا أن كفاءة الفرد في العمل دليل على مدى رضاه عن عمله بالرغم من حدوث بعض الصراعات و النزاعات التي تعكر صفو العمل، إلا أن ازدياد الفرد و عطاءه في العمل بالتوافق بين ما يتوقعه من عمله و مقدار ما يتحصل عليه فعلا من العمل، و أن الرضا الوظيفي يتمثل في العوامل التي تدفع الفرد إلى العمل و الإنجاز على المؤسسة الاهتمام برغبات و حاجات العمال، و الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني في التعامل مع الصراع التنظيمي، خاصة لبلوغ التأثير الإيجابي على الفرد و الجماعة.

"ضرورة زيادة الاهتمام باستخدام أسلوب التعاون، الذي بدوره يعزز العمل بروح الفريق و يحقق الرضا العام للجميع.

• تشجيع العمال على فهم بعضهم البعض، و البحث عن حلول جذرية، و تثبيت فكرة التعاون و المشاركة بينهم.

• الاهتمام بالعوامل و المتغيرات كالأجور و الرواتب و المكافآت و تحسين ظروف العمل المادية و الوظيفية و تحسين علاقات الرؤساء بالمرؤوسين و توفير الخدمات

الإرشادية و الاستماع لشكاوي العمال و حل مشكلاتهم الشخصية مع الزملاء و الرؤساء سيسهم في تقوية ولائهم و انتمائهم لإدارتهم و يزد من تمسكهم بوظائفهم و يحول دون تسريحهم لوظائف أخرى.

• الاهتمام بالمراقبة و المتابعة الداخلية عن طريق الرئيس المباشر و محاسبة المقصرين المتقاعسين و مكافأة المحدين و المثابرين في العمل من خلال التوازن

بين الحوافز و الإيجابية و السلبية تحقيقاً لمبدأ الثواب و العقاب.

"تولي الاهتمام بالحوافز المادية و الحوافز المعنوية باعتبارها وسائل تسهم في رفع الروح المعنوية و سد الاحتياجات المادية.

• العدالة بين العاملين في إتاحة فرص الترقية.

"تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات و مشاورتهم. "وضع لوائح تزيل غموض الدور في المهام التي توكل للعاملين.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المصادر و المراجع

- ابن صاري ياسين :عقد العمل محدد المدة دراسة نظرية -تطبيقية مقارنة، دار هومة ، الجزائر، 2004، ص124-125
- إحسان محمد الحن : النظرية الاجتماعية المتقدمة ، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 2005،
- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي لدراسة سلوك الأفراد و الجماعات داخل المنظمات العمال، المكتبة العصرية بالمنصورة، د.ط، مصر، 2002م،
- أحمد سد مصطفى : إدارة السلوك التنظيمي ، رؤية معاصرة ، دون ط، دون بك ، 2000،
- أحمد سعد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د.ط، الإسكندرية، 2003م،
- أحمد عرفة و سمية شلبي ، الإدارة الإنتاجية و الفراغ فعاليات نظام و تخطيط و رقابة الإنتاج ، القاهرة: ، مصر، ط4، 2016 ص 51.
- احمد ماهر : كيف تسيطر على صراعات العمل ،دون ط، ار الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2006
- أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية د.، الإسكندرية، 2007م،
- أحمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، 2006،
- أحمد ماهر، إبن مهارك وتدرّب على كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية (مصر)، 2006م،
- أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعتي الأزهر والإسلامية، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1429 / 2008م
- أحمية سليمان :التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائريعلاقة العمل الفردية، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص124
- اسحق، أثير حسو 2012. دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الداري في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة
- أكرم محن الياسيري ،و أخزون : مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية و نظرية المنظمة (الصراع التنظيمي ، استراتيجيات إدارة الصراع ، الأداء الاستراتيجي)، (الجزء الأول) ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015
- الدوية والمستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الدارية واقتصادية/المجلد - / 8 العدد 26 -ص: 92-114.
- العميان، محمود، 2010 ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعتمال، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة،

عمان، الأردن.

- القاضي، محمد يوسف 2015 السلوك التنظيمي. الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان - الأردن. ط1.
- القحطاني، محمد بن دليم 2008 إدارة الموارد البشرية. الرياض: مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية.
- امجد الصيرفي: السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا النشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007،
- ايميل دوكايم، في تقسيم العمل الاجتماعي ت، حافظ الجمالي. اللجنة اللبنانية لترجمة الروائع، بيروت، 1982، ص 268
- بسام الحاج 1986 حسين"الوجيز في العلاقات العامة والإعلام"دمشق..
- بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية -إدارة الأفراد- ، منشورات قرطبة، المحمدية الجزائر، طر، 2008م/ 1429هـ، ص 220.
- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد17، الصادرة بتاريخ 15 ربيع الثاني 1932 الموافق ل 20مارس 2011، ص 563،567.
- جمال الدين العويات، السلوك التنظيمي ولتطور الإداري، دار هومه، الجزائر، 2002،
- جمال بن خالد والحاج بن خالد: الصراع التنظيمي قراءات في المفهوم في ظل التجربة الجزائرية، مجلة في العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد02، المجد11، 2021،
- جميل أحمد خضر1998"العلاقات العامة"دار المسيرة.عمان..
- جوتان ، تيرر : بناء نظرة علم الاجتماع ، ترجمة سعد فرج محمد ، دون طبعة ، دار المعارف ، القاين ، 2000،
- جينفر م.ليمان، 2013 ، تفكيك دولر كايم: نقد ما بعد بعد بنيوي، ت: محمود أحمد عبد الله، المركز القومي لمتزجة، ط1 ، ص ص26-27 ، القاهرة، مصر
- حريم حسين : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دون ط، دار الحامد للنشر و التوزيع ، دون بك ، 2004،
- حريم، حسين ، 2009. "إدارة المنظمات : منظور كلي " دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن.
- حسام إسماعيل : الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع في المؤسسة التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، ع32، مج10، جامعة المنصورة، 2004، ص ص42-43.
- حسين بورغدة، إدارة الصرعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد الخامس، 2005،
- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظر كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2009م

قائمة المصادر و المراجع

- حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات أعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، د.ط، عمان، 2004م
- حسين عبد الحميد رشوان 1993 "العلاقات العامة من منظور علم الاجتماع". المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية. القاهرة..
- خيضر كاظم حمود ورون منير الشيخ: إدارة الجودة في المنظمات المتميز، دار الصفاء للنشر، ط1، عمان، الآن، 2010م
- درزفي ، حياة الثقافة التنظيمية ودورها في الحد من الصرع داخل المؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، البوير:، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، 2013-2014
- رافدة الحريري : مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دون ط، دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ،
- رحي مصطفى عليان : إدارة المعرفة وجودة الخدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص104-105.
- الرخيمي، ممدوح جلال 2000. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة الجودة الشاملة على قطاع الصاعات الكيماوية بمحافظة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، المملكة العربية السعودية.
- رشيد واضح :المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية و التطبيق ، دار هومة، الجزائر، 2002، ص164
- رضوان محمود عد الفتاح ، إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2012
- زرقاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، (منكن مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم إجتماع تنظيم وعمل)، جامعة ممد خيضر، بسكن، 2013/2014م
- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط1، الأرن، عمان، 2011
- الزير عون عبسى : تحليل سوسيولوجي للصرع في الهيئات المحلية المنتخبة ، دراسة حالة المجالس الشعبية المنتخبة بولاية الأغواط ، اطروحة شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، 2011-2012 ،
- السالم ، مؤيد سعيد 2008. ، نظرية المنظمة : الهيكل والتصميم ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، الطبعة الثالثة.
- سعيد اسماعيل علي: نشأة الفكر التربوي و تطور، عالم الكتاب للنشر ط 1 القاهرة مصر 2002.
- سفير ناجي: محلات في التحليل الاجتماعي التشغيل الصناعة و التنمية، ترجمة الأزهر بغنوب، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص11

قائمة المصادر و المراجع

- شاين نول وصالحي نادية: إستراتيجية التغيير التنظيمي ودورها في تخفيف الصراع التنظيمي في المنظمة، مجلة قيس لدراسات النفسية والإجتماعية، العدد 4، جامعة الجزائر3
- شهاب، إبراهيم بدر، معجم مصطلحات الإدارة العامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الرسالة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت لبنان 1998
- الصادق عثمان، واقع العلاقات الاجتماعية بين عمال السلك الطبي و السلك الشبه الطبي أثناء المداومات الليلية دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية برقان ولاية أدرار، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، جامعة أحمد دراية ادرار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، 2018/2017، ص 8.
- صلاح الدين محمد عد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ، بدون ط، ار الجامعية ، الإسكندرة ، 2004 ،
- صلاح عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004،
- صلاح عبد الباقي وآخرون : السلوك التنظيمي، مكتبة السبكي لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2008،
- الصيرفي، محمد 2005 السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية.
- طالب محمد ابو عليم: أثر التمكينة الادائري في الأداء التنظيمي في المستشفيات الخاصة في عمان، إشراف محمد عبد العال النعيم، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال، تخصيص ادارة الاعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ، كلية الأعمال 2014 ص 26.
- عاطف محمد غيث، بدون سنة علم الاجتماع: النظرية والمنهج ، دار القاهرة، بدون ط،
- عامر سالم : السلوك الإداري التنظيمي ، ط 1، دار أسامة ، عمان ، 2007 ،
- العامري والغالي ، 2008 . " الإدارة والأعمال " دار وائل للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،
- عائشة الثابت، النوع و علم اجتماع العمل و المؤسسة، منظمة المرأة العربية مصر ط 1.
- عب الكريم زرمان: الصراع التنظيمي واستراتيجية تسيير، مقاربة سوسيولوجية تنظيمية لظاهرة الصراع في الجامعة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 5، جامعة باتنة، الجزائر، جانفي، 2015م
- عبد الستار على : مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 117-118.
- عبد العزيز بن عمي الغريب، 2009 ، نظريات علم الاجتماع، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، المملكة العربية السعودية
- العتيبي، طارق بن موسى، الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها: دراسة مسحية لوجهات نظر ضباط لمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2006
- عثمان قدور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكر: مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري ، قسنطينة، 2009/2008،

قائمة المصادر و المراجع

- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطباعة الالكترونية، الرياض-السعودية ، 1993،
- علاء الدين عبد الغاني محمود : إدارة المنظمات ، ط 1، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011،
- العمارة ممد حن : مبادئ الإدارة المدرسية ، بون ط، دار السيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999
- العميان، محمود سلمان 2008" السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة 4، دار وائل للنشر، الأردن.
- عنتر صلاح: الصراع التنظيمي في المؤسسات الإستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة مهد لمين دباغين، سطيف2، 2018/2017م،
- عورم مهدي: دراسات حول سيولوجيا العمل في الجزائر، محاضرات مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر علم الاجتماع التنظيم ولعمل، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد البشير الابراهيمي ، برج بوغريج الجزائر السنة 2021/2020 ص 7.
- عوض حداد : الإدارة والتنظيم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص45-46.
- غربي صبرينة وحمز معمري: الصراع التنظيمي كاستجابة سلوكية تعيق الإلزام التنظيمي في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الثاني حول ظاهر المعاناة في العمل بين التناول السيكولوجي ولسوسيولوجي، 17/15 جانفي 2013م،
- غريب عبد السميع غريب 1996"الاتصالات والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر"مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية. القاهرة..
- فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار المدني للنشر والتوزيع، د.ط، الجزائر، 2003م
- القانون 11/90 من علاقات العمل.
- قانون علاقات العمل الجزائري 11/90.
- القائمة القويزي: تسيير التنوع في الموان، البشرية كمطلب لتجنب الصراع التنظيمي، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، العدد1، جامعة البليدة (الجزائر)، جوان 2016م،
- القحطاني، محمد علي مانع2002. "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على ضباط حرس الحدود بالمنطقة الشرقية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- قدوري محمد، مبروكي محمد، آليات تسوية منازعات العمل الجماعية في التشريع الجزائري، رسالة ماستر قانون المؤسسات الاقتصادية، جامعة أحمد دراية ادار، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم الحقوق، 2019/2018، ص9.
- القويبي، محمد قاسم 2000. نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

قائمة المصادر و المراجع

- القطامين، احمد 2002. الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
- الكبيسي، عامر خضير، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر، الدوحة قطر ، 1998،
- الكبيسي، عامر 1998. التطور التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع، الدوحة.
- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001
- كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2001 ، ص 5.
- لبنان هاتف الشامي 2001"العلاقات العامة.الأسس والمبادئ"دار اليازوري العلمية.عمان..
- ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات، دار المسير: للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013،
- مجد فراس ساهر العويدي: دراسة وتحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديريات التربية والتعليم، قدمت هذه الرسالة إستكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2012/ 2013،
- مجد قاسم القربوتي: السلوك التنظيمي دراسة الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2003م
- المحاسنة، محمد عبد الرحيم 2001. "اثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي: دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد السادس عشر، العدد السادس، الكرك، المملكة الأردنية الهاشمية.
- محمد أحمد بيومي، 1999، أسس ولمولذولعات عمم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ص134، 711
- محمد بهجت كشك 1980"العلاقات العامة في الخدمة الاجتماعية" مكتب الجامعي . الحديث .الإسكندرية .القاهرة..
- محمد رضا ثنية : إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية ، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات بالشرق الجزائري - قسنطينة - سطيف - بسكرة ، شهادة ماجستير في علم النفس التنظيمي و تنمية الموارد البشرية ، 2007،
- محمد عبد الفتاح محمد 1994"العلاقات العامة في المؤسسات الاجتماعية،أسس ومبادئ " منشأة المعارف.الإسكندرية.القاهرة.

قائمة المصادر و المراجع

- محمد كمال مصطفى: معجم المصطلحات المورد البشرية التخطيط ولتنمية وإستخدام، مركز الخبرت المهنية لإدارة بيميك للنشر والتوزيع ط 1، القاهرة: مصر 2013، ص 265.
- محمد محسن النجار: الضمانات القانونية للعاملين في ضوء التخصص، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2000،
- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3، دار وائل لنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2005 ،
- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأن، 2002م،
- محمود عبد الفتاح رضوان : إدارة النزاعات و الصراعات في العمل ، ط 1، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة - مصر ، 2012،
- مرخوص فاطمة، المسؤولية الجزائية في إطار علاقات العمل، رسالة الدكتوراه في قانون الجنائي للأعمال، جامعة أبي بكر بلقادر تلمسان ، كلية الحقوق والعلوم السياسية، 2016/2017،
- المرسي، جمال محمد 2003. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين ، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مصر ،
- مصطفى أحمد أبو عمرو، علاقات العمل الجماعية المفاوضة الجماعية و النقابات العمالية اتفاقية العمل الجماعية الإضراب، الإغلاق، التحكم، الوساطة، المفاوضة، جامعة طنطا، دار الجامعة الجديدة للنشر، كلية الحقوق، 2005،
- مصطفى يوسف سكاقي: إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر ولتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2015،
- 'معن مجد عياصرة ، مروان نحد بني أمحت : إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل و التغيير ، ط 1، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، 2008 ،
- معن ممد عياصرة ومروان محمد بني أمحت: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، دار الحامد، ط1، عمان (الأردن)، 2008م
- مقرون هبة: قراءة تحليلية في مفهوم الصراع التنظيمي واليات تسييره في المؤسسة الجزائرية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات إقتصادية 02/36، جامعة زيان عاشور، الجلفة
- محمد يوسف القاضي : القيادة الفعالة، ط 1، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2015
- محمد سعد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دون ط، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2002 ،
- منير زيد عيوي : إدارة الجودة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006،

قائمة المصادر و المراجع

- مهد الصيرفي: السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء، الدنيا لطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2006م،
- موسى الوزى : التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة ، دون ط، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،
- مؤيد الفضل : الإارة العامة الأساليب والمميزات، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
- ناصر بن سيف بن شنار السهلي: إدارة الصراع التنظيمي وثر على الرضا الوظيفي، مجلة الإقتصاد الجديد، جامعة الجزائر، المجلد 11، عدد 02، 2020،
- ناصر قاسيمي : سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية و تطبيقية) ، ط 1، ديون المطبوعات الجامعية ، 2014،
- ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمة (دراسات نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، د.ط، دس، الجزائر
- ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علم اجتماع التنظيم ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2004-2005.
- ندرس، هنري ، علم الاجتماع ، ملحم ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، دس ،
- نوال شايبين: أنماط إدارة الصراع التنظيمي وإنعكاستها على الأمن الوظيفي للعاملين في المنظمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المحك 6، العدد01، جامعة باتنة، 2021م
- نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، ط، الجزائر، 2016،
- وجيه الشيخ ، سمر عبد الله "العلوم السلوكية والعلاقات العامة". دمشق.. 1991
- ولي الدين عد الرحمان محمد ابن خلدون، مقدمة ابن خلدون، تحقيق عبد الله محمد الدرويش ، دار يعرب دمشق ط1، ج 1، 2004،
- C. I. Berger، L.L. Cummings، "Organizational Structure، Attitudes، and behaviors"، Organizational Behavior and human Performance، vol. 23، No. 3، 2009.
- Davidson، Michael، "Does Organizational Climate add Service Quality in Hotel"، The International Journal of Contemporary Hospitality management، [http:// www. emeraldinsight. com/ researchregister](http://www.emeraldinsight.com/researchregister). 2003.
- E.T. Moran، J.V. Volkwein: "The Cultural Approach of Organizational Climate"، Human Relations، Vol. 1، No:4، 2002.
- Jones، Gareth R. 2004. Organizational Theory، Design، and Change، Fifth Edition، Prentice Hall، ، New Jersey

- Wheelen, Thomas L. & J. David Hunger 2002. Strategic Management and Business Policy, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Miles, R.E. and C.C.Snow 1992. "Causes of Failure in Network Organizations, California Management Review, 53-72.
- Thompson, Arthur A. & A.J. Strickland 1996. Strategic Management: Concepts & Cases, Ninth Edition, IRWIN, USA.
- Robbins, S. P. 2001. Organizational Behavior, Prentice Hall, New Jersey.
- Hellriegel, D. Slocum, Jr. J. W. & Woodman, R.W. 2001. Organizational Behavior, Tenth Edition, Sydney: Thomson Learners.
- Aswathappa, K. 2003. Organizational Behaviour. Publishing House, Bangalore.
- Clayton, Bruce, Stanley Petzall, Barbara Lunch, and Julie Margaret 2007. An Examination of the Organizational Commitment of Financial Planners, International Review of Business Research Papers, Vol.3, No.1, pp. 66-72.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة زيان عاشور الجلفة
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

الإستبيان

عدم وضوح الدور في المؤسسة العمومية وتأثيره على ظهور الصراع - قراءة في

نظرية تقسيم العمل ل(إيميل دوركايم)

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل

الأخت الكريمة /الأخ الكريم أما بعد: تم إعداد هذا الاستبيان لاستكمال متطلبات بحثنا، ونود إعلامكم بأننا بصدد دراسة ميدانية في الكلية و لهذا نضع بين أيديكم هذه الاستمارة للمساهمة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم الصادقة و الموضوعية عن الأسئلة المقترحة، كما نحيطكم علما أن إجاباتكم تحظى بالسرية التامة و لن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط ، مع شكرنا المسبق لتعاونكم معنا في إثراء هذه الدراسة ، فضلا ضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة،

الجزء الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-العمر: 20-29 سنة من 30-39 40-49 اكبر من 50 سنة
- 3-الحالة الشخصية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4-المستوى الدراسي: ثانوي دراسات تطبيقية مهندس جامعي (ليسانس/ماستر) دراسات عليا (ماجستير/ دكتوراه)
- 5-المهنة أو المنصب : عميد نائب عميد/مساعد أمين عام رئيس قسم/نائب رئيس مصلحة عون (تنفيذ/ادارة/راقن/ كاتب) الأمانة مسؤول المكتبة أستاذ محاضر ب أستاذ محاضر أ بروفييسور
- في اي قسم : علوم اجتماعية علوم انسانية إدارة الكلية
- 6- إلتحاقك بالوظيفة : مسابقة شهادة إدماج

- 7-الخبرة المهنية :اقل من 5 سنوات من 6 الى 10 من 11 الى 15
من 16 الى 20 21 فأكثر

الجزء الثاني : محاور الدراسة

المحور الاول :

8/ توافق الخبرات مع طبيعة المنصب ؟

- نعم لا

9/ هل اكتسبت علاقات جيدة مع العمال والإدارة من خلال عملك بالمؤسسة؟:

- نعم لا

- إذا لا لماذا؟.....

10/ هل ترى أن ظروف العمل داخل المؤسسة ملائمة ؟ نعم لا

11/ هل سبق ووقع نزاع داخل المؤسسة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم ما نوعه ؟

نزاع فردي نزاع جماعي 12/ هل يحاول العمال خلق مشاكل

ونزاعات لتوقفك عن العمل؟ نعم لا

13/متى تحدث هذه النزاعات ؟

يومية اسبوعيا شهريا أحيانا لا تحدث

14/ في حالة نشوب نزاع هل تتدخل الإدارة ؟ نعم احيانا لا

15/ هل عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يخلق نزاعات داخل المؤسسة

نعم لا

في حالة الإجابة ب: نعم كيف ذلك ؟

خلق مشاكل تعطيل العمل الاضراب و الاحتجاج

أخرى

16/ هل تطالبون الادارة بتقسيم العمل

نعم لا

17/ كيف تقييم تقسيم داخل المؤسسة ؟ جيد مقبول سيئ

18/ هل تعتقد أن أداء الوظائف الحالي باستخدام الطرق التقليدية يساعد على :

تحسين ظروف العمل نعم لا

تقديم الخدمات بسرعة نعم لا

تنظيم الخدمات و إنقاص الجهد نعم لا

19/ ما هي أهم مطالب العمال من خلال تقسيم العمل:

رفع الانتاجية

تقليل الجهد

اختصار الوقت

كلها

20/ هل يساهم تقسيم الاعمال في الأداء الصحيح و الدقيق أثناء انجاز مهامك الإدارية ؟

نعم لا

المحور الثاني :

21/ ماهي المصادر التي تساعدك في تحسين أدائك؟ ؟

مكان العمل خارج العمل العلاقات مع الاخرين

أخرى

22/ هل أنت راض عن عملك داخل المؤسسة ؟

نعم لا

23/ ماهو السبب في عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسة ؟

نقص التجهيز سوء التسيير والتنظيم عدم اهتمام المسؤولين بالعمال

24/ هل يساهم تقسيم الاعمال في الأداء الصحيح و الدقيق أثناء انجاز مهامك الإدارية ؟

نعم لا

25/ تقسيم العمل يعمل على زيادة جودة العمل أثناء أداء مهامهم؟ نعم لا

26/ يحرص العاملین على تقسيم العمل في أداء وظيفتهم؟ نعم لا

27/ تتاح لكافة العاملين في المؤسسة الراحة من خلال تقسيم العمل؟ نعم لا

28/ هل يوجد نزاع بين العمال من خلال تقسيم المهام؟ نعم لا

29/ ما مدى فعالية تأثير تقسيم العمل و المهام على أدائك الوظيفي ؟

جيد متوسط ضعيف

30/ هل يمثل تقسيم العمل حل للنزاعات أثناء العمل ؟ نعم لا

كيف ذلك :

.....
.....

