

المركز الجامعي الوشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع :

الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

دراسة حالة : مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إشراف الأستاذ :

* العيداني الياس

إعداد الطالب :

* لرحام سعيد

* زغارية حمزة

لجنة المناقشة :

رئيسا

الأستاذ : إسماعيل عيسى

مقررا

الأستاذ : بوزكري الجيلالي

السنة الجامعية: 2018/2017

Handwritten Arabic calligraphy in a highly stylized, cursive script. The text is dense and overlapping, with thick black lines. The word "الله" (Allah) is clearly visible in the center. The calligraphy is surrounded by various decorative elements, including small circles, dots, and lines, suggesting a complex and artistic composition. The overall style is reminiscent of traditional Islamic calligraphy, possibly in a dialect or a specific regional style.

الإهداء

اهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- الوالدين الكريمين حفظهما الله .

- زوجتي الغالية التي رافقتني في انجاز هذا العمل .

- إلى ابني خليل بهاء الدين الذي حفظ جل فصول ومباحث

ومطالب البحث .

- إلى ابنتي خديجة إيناس التي كانت ترغب في الجلوس عندي

وأنا أعمل على الحاسوب .

- إلى كل معلمي و أساتذتي عبر مراحل التعلم التي مررت بها .

- إلى كل زملاء العمل خاصة السادة المدراء بشير و الزروق

اللذان قدما لي كل التسهيلات .

- إلى أستاذي الخلق والمحترم أحمد خالدي .

- إلى كل سكان بلدي الطيبة ثنية الحد , أهدي هذا العمل المتواضع.

*** سعيد لرجام ***

الإهداء

إلى كل من نطق بكلمة التوحيد لسانه وصدقها قلبه

إلى كل من صلى على خير البرية عليه الصلاة والسلام

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال الله تعالى فيهما " ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما

وقل لهما قولا كريما "

إلى عائلة زغارية وعائلة بلغيث وزوجتي وابني أوس عبد الصمد

إلى زميلي الذي قام بعمل كبير الأستاذ " سعيد لرجام " والدكتور المؤطر

"العيداني الياس" وكل قسم ماستر إدارة أعمال و أساتذتها الكرام والى كل زملائي

وزميلاتي بالدراسة والعمل وكذلك عمال اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

زغارية حمزة

تشكرات

- بالتوفيق من الله العلي القدير , تمكنا من انجاز هذا العمل المتواضع

نشكر العلي القدير ونحمده على نعمة التوفيق .

- نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف: الدكتور

** العيداني الياس ** على رحابة صدره و الابتسامة التي لا تفارقه

كلما التقينا به , وعلى ما أولاه لنا من عناية ونصح و إرشاد

وتقويم متواصل لهذا العمل , والذي استفدنا من معلوماته و أخلاقه الرفيعة

ومعاملته الطيبة .

الشكر الممتن بالعرفان و التقدير لأعضاء فريق اتصالات تيسمسيلت و خاصة نائب

السيد المدير * خروياً وهيب * على التسهيلات التي قدموها لنا أثناء إجراء الدراسة

والى الزملاء الطلبة تخصص: إدارة أعمال ماستر دفعة 2018/2017

- كما نتوجه بالشكر إلى كل من علمنا حرفا من المراحل الأولى إلى يومنا هذا .

شكرا جزيلاً .

- سعيد لرجام .

- حمزة زغار

الملخص :

تعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الهامة التي تهتم بها المنظمات الرسمية في المؤسسة ويلج علماء اجتماع المؤسسة على ضرورة الاهتمام بها كونها الركيزة الرئيسية في تطوير المنظمة من خلال التحفيز وبدونها لا تقم قائمة للمؤسسة ولا يقتصر الأمر على المورد البشري بل أيضا كيفية وطرق تسيير هذه الأخيرة لتحقيق التوازن والاستمرارية والفعالية في المنظمة باتخاذ القرارات السليمة وذلك انطلاقا من التصورات والتفاعلات المبينة في خصم شبكة علائقية بين الرئيس و المرؤوس وذلك من خلال تشكيل ثقافة تنظيمية تخدم مصالح كل الأطراف ولذلك جاءت هذه الدراسة للكشف عن مدى وجود الصراع التنظيمي في المنظمة ومدى تأثيره على أداء العامل .

الكلمات المفتاحية : الصراع التنظيمي / المنظمة / العمال / الأداء .

Résumé :

Les ressources humaines sont un des éléments important d'intérêt pour le fonctionnaire des organisations dans l'organisation les sociologues insiste sur la nécessité d'une attention en étant le principal pilier dans le développement de l'organisation grâce a la motivation et sans elle .ne liste pas l'institution et pas seulement la ressource humaines, mais aussi comment et méthodes de conduite de cette le dernier à atteindre l'équilibre et la continuité et l'efficacité dans l'organisation de prendre les bonnes décisions et donc sur des perceptions et des interactions construites au milieu d'un relationnel de réseau entre le président et le subordonné par la formation d'un culture organisationnelle qui sert les intérêts de toutes les parties et donc de cette étude était de détecter s il ya un conflit dans l'organisation et son impact sur le monde .

Mots clés conflits / **l'organisation** / **les travailleurs** / **la performance**

الصفحة	العنوان	الرقم
	الإهداء	01
	الشكر	02
	ملخص عام	03
أ	مقدمة	04
	الفصل الأول : الصراع التنظيمي	05
9	المبحث الأول : مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره	06
9	المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي	07
11	المطلب الثاني : تطور مفهوم الصراع التنظيمي	08
14	المبحث الثاني :خصائص ومستويات الصراع التنظيمي	09
14	المطلب الأول : خصائص الصراع التنظيمي	10
14	المطلب الثاني : مستويات الصراع التنظيمي	11
15	المبحث الثالث : أسباب الصراع التنظيم . محاوره وأنواعه . أثره وأساليبه	12
15	المطلب الأول : أسباب الصراع التنظيمي	13
17	المطلب الثاني : محاور الصراع التنظيمي	14
19	المطلب الثالث : أنواع الصراع التنظيمي	15
25	المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي	16
28	المطلب الخامس : أساليب الصراع التنظيمي	17
	الفصل الثاني: تأثير أداء العاملين في المنظمة	18
39	المبحث الأول : مفهوم الأداء وأهميته بالنسبة للمنظمة والعامل	19
39	المطلب الأول : مفهوم الأداء	20
39	المطلب الثاني : أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة و العامل	21
41	المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء	22
41	المطلب الأول : دوران العمل	23
42	المطلب الثاني : مستويات الأداء	24
43	المطلب الثالث : معدلات التغيب	25

44	المطلب الرابع : مستويات الإنتاجية	26
46	المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين	27
46	المطلب الأول : العوامل المادية	28
48	المطلب الثاني : العوامل الاجتماعية	29
52	المطلب الثالث : العوامل التنظيمية	30
64	المطلب الرابع : علاقة الفروق الثقافية بالأداء	31
	الفصل الثالث : اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	32
69	المبحث الأول : تقديم لمؤسسة الدراسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	33
69	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر	34
74	المطلب الثاني : تقديم وحدة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	35
82	المبحث الثاني : مجال الدراسة	36
82	المطلب الأول : العينة	37
83	المطلب الثاني : جمع البيانات	38
85	المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها	39
86	المطلب الأول : المعلومات الشخصية	40
92	المطلب الثاني : أسباب الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	41
101	المطلب الثالث : كيفية التعامل مع أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	42
110	المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي على أداء العاملين في اتصالات الجزائر	43
116	خاتمة	44
119	المراجع	45
	الملاحق	46

الجدول الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	الرقم
51	العلاقة بين نظرية ماسلو و ألدفر	01
54	الاختلاف بين القائد الرسمي وغير الرسمي	02
61	نوع الكفاءة وعلاقة العمل	03
62	مراحل دراسة مناصب العمل	04
75	عدد الموظفين في اتصالات الجزائر - تيسميسيلت -	05
86	العينة المدروسة	06
87	توزيع العينة حسب الجنس	07
88	توزيع العينة حسب العمر	08
89	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	09
90	توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية	10
91	توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	11
92	توزيع العينة حسب الفئة المهنية	12
93	توزيع العينة حسب سوء الفهم	13
94	توزيع العينة حسب تصادم الشخصيات	14
95	توزيع العينة حسب اختلاف القيم والأهداف	15
96	توزيع العينة حسب اختلاف الطرق والأساليب	16
97	توزيع العينة حسب الاختلاف حول المسؤوليات	17
98	توزيع العينة حسب نقص التعاون	18
99	توزيع العينة حسب مسائل متعلقة بالسلطة	19
100	توزيع العينة حسب المنافسة على المواد المحدودة	20
101	توزيع العينة حسب عدم الالتزام بالقواعد والسياسات	21
102	توزيع العينة حسب تقييم الأداء	22
103	توزيع العينة حسب فتح أبواب الاتصال	23
104	توزيع العينة حسب إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	24
105	توزيع العينة حسب الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	25
106	توزيع العينة حسب ترشيح المتميزين للدراسات العليا	27

الجداول الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

107	توزيع العينة حسب شهادات التقدير	28
108	توزيع العينة حسب التكليف بعمل قيادي	29
109	توزيع العينة حسب امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى	30
110	توزيع العينة حسب وجود الصراع التنظيمي بين العمال داخل المنظمة	31
111	توزيع العينة حسب الصراع التنظيمي في المنظمة	32
112	توزيع العينة حسب العوامل التي تؤثر في أداء العاملين	33
113	توزيع العينة حسب ترك العمل بالمنظمة	34

الجدول الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أنواع الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته	22
02	أنواع الصراع التنظيمي	23
03	مراحل عملية الصراع التنظيمي	23
04	دراسة مناصب العمل	61
05	الميكمل التنظيمي لاتصالات الجزائر	72
06	الميكمل التنظيمي لاتصالات الجزائر - تيسمسيلت -	77
07	توزيع العينة حسب الجنس	86
08	توزيع العينة حسب العمر	87
09	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	88
10	الحالة الاجتماعية	89
11	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	90
12	الفئة المهنية	91
13	سوء الفهم	92
14	تصادم الشخصيات	93
15	اختلاف القيم والأهداف	94
16	اختلاف الطرق والأساليب	95
17	اختلاف حول المسؤوليات	96
18	نقص التعاون	97
19	مسائل متعلقة بالسلطة	98
20	المنافسة على المواد المحدودة	99
21	عدم الالتزام بالقواعد والسياسات	100
22	تقييم الأداء	101
23	فتح أبواب الاتصال	102
24	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات	103
25	الرقابة الذاتية	104

الجدول الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

105	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	26
106	ترشيح المتميزين للدراسات العليا	27
107	شهادات التقدير	28
108	التكليف بعمل قيادي	29
109	امتيازات الإعارة	30
110	الشعور عند وجود الصراع التنظيمي	31
111	النظر إلى الصراع التنظيمي في المنظمة	32
112	العوامل المؤثرة في أداء العامل في المنظمة إيجابا	33
113	الانتقال لمكان عمل آخر	34

الملاحق الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
	الاستبيان	01
	المقابلة	02



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَقَرَّة
بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مقدمة :

إن تطور المنظمات من وضعها الأول التقليدي إلى وضعها الحالي أدى إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني في بيئة العمل ، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة كهيكل مادي بحت ، أصبحت وحدة اجتماعية هادفة ، يشكل الإنسان فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها ، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها فمهما كانت تجهيزات المنظمة متطورة ، وموقفها المالي ممتازا ، فان مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تماما .

لذا اهتم الباحثون بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكياته واتجاهاته ، وانطباعاته حول ظروف العمل المادية والاجتماعية السائدة ، وهذا ما عرف لاحقا بدراسة السلوك التنظيمي . ولعل أهم ما توصلت إليه هذه الدراسات هو أن لكل العمال سلوكا خاصا ، واتجاهات وأهداف معينة ، هذا يدفعهم إلى تكوين جماعات ، والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي ، ومع تعارض الأهداف والاتجاهات ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس، والصراع التنظيمي بين الأفراد أو الجماعات ، فالصراع ظاهرة اجتماعية ناتجة عن تفاعلات اجتماعية ، وأنماط اتصال معينة ، وينجم عن هذا الصراع آثار لعل أهمها ما يمس بفاعلية أداء المنظمة ودرجة تحقيق أهدافها .

فمن اجل تحقيق الفعالية في الأداء ، سعت إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب الاجتماعية لعمالها ، مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم ، فبواسطة القيادة والاتصال والرقابة تحاول إدارة المنظمة الوصول إلى توجيه سلوك عمالها للشعور بالأداء لتعزيز ولائهم وانتمائهم .

ومع مرور الوقت أصبح الأداء مطلبا أساسيا لبقاء وولاء العامل لمنظمتة ، وأساسا لزيادة فعالية وكفاءة أدائه ، فالدور الأساسي للقيادة هو دفع العمال للشعور بالرغبة في الأداء واستغلال العوامل التنظيمية من اتصال ورقابة لتحقيق ذلك .

والجدير بالذكر أن الأداء ليس بمعزل عن آثار الصراع التنظيمي الذي أصبح ظاهرة طبيعية سائدة في كل المنظمات ، ومن خلال العوامل التنظيمية المتاحة المتمثلة في القيادة والرقابة ، وتسعي المنظمة إلى متابعة تأثير الصراع التنظيمي في أداء العاملين وهذا موضوع دراستنا .

فمن خلال هذه الدراسة نحاول الكشف عن الآثار السلبية والايجابية للصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين كغاية ووسيلة للمنظمة الحديثة ، ولتحقيق الفاعلية التنظيمية فيها ، لذلك كان هذا البحث بعنوان : **الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة** .

إشكالية :

إن التطور التكنولوجي المستمر في ميدان الإعلام والاتصال ، وارتفاع التغير في البيئة الخارجية ، وتزايد المد العولمي والانفتاح ، وحرية التعبير ، كل هذا ساهم في الاهتمام بالجوانب السلوكية للعمال وأصبح إدراك العامل لأداء عمله واتجاهاته وسلوكاته مسألة تهتم المنظمة ، وتسهر على جعلها تصب في مصلحتها .

فمن الناحية العملية لا يمكن تجاهل اتجاهات ، و سلوكيات العامل كوسيلة تأثر في أدائه واتخاذها لأقرار وأصبح انتقال العمال من منظمة إلى أخرى شيئاً سهلاً ، فبمجرد شعوره بعدم أدائه لعمله وبسبب وجود صراع تنظيمي يجعله يفكر في قرار الانسحاب من المنظمة ، وهذا لقرار يكلف المنظمة البحث عن عامل آخر وتكوينه من جديد ، أي بمعنى تكلفة إضافية كان بمقدور المنظمة الاستغناء عنها لو اهتمت بالعامل من حيث الأداء للعامل من خلال توفير كل الظروف المادية والاجتماعية وجعل الصراع التنظيمي لأدائه .ومما سبق يمكن أن نطرح الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يؤثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين بالمنظمة ؟

وسنجيب عن هذه الإشكالية من خلال تجزئتها إلى التساؤلات الفرعية :

- 1- ما مدى وجود الصراع التنظيمي في المنظمة ؟ و ما أسباب نشأته ؟
 - 2- ما هي أهم أساليب الصراع التنظيمي ؟ وما هي آثارها ؟
 - 3- كيف يؤثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين ؟
 - 4- ما هو دور العوامل التنظيمية المتمثلة في القيادة والاتصال والرقابة في أداء متميز للعاملين ؟
 - 5- ما مدى تطابق الأسس النظرية مع الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
- تيسمى -

الفرضيات :

وللإجابة عن هذه الإشكالية نضع الفرضية الرئيسية التالية :

إن الصراع التنظيمي له أثر ودور في تحقيق أداء العاملين بالمنظمة .

وسنقوم بتجزئة هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية.

- 1- وجود عدة أسباب ومصادر للصراع التنظيمي عن طريق ما يحدث من تفاعل واتصال بين عمال المنظمة .
- 2- إن الصراع التنظيمي له آثار على اتجاه سلوك العمال و أدائهم سلباً أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب التعامل مع الصراع التنظيمي .

مقدمة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

- 3- يؤثر الصراع التنظيمي في أداء العاملين عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين العمال في المنظمة مما يجعل الصراع التنظيمي يحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في أداء العاملين .
- 4- تؤدي كلمن القيادة والاتصال والرقابة دورا فاعلا في الصراع التنظيمي وجعله يؤثر إيجابا في أداء العاملين
- 5- التطبيق العملي يثبت وجود اثر بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين ، ويمكن لمؤسسة الدراسة * مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - * الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الأداء الجيد .

أهمية الدراسة :

إن الأهمية العلمية والفائدة العملية من القيام بهذه الدراسة تكمن في عدة مجالات نذكر منها :

- 1- إن الصراع التنظيمي ، وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع التنظيمي من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع التنظيمي وتفشيها في كل المنظمات تقريبا .
- 2- تزايد الاهتمام في أوساط المنظمات بأداء العاملين كعامل مؤثر فيه ، وفعالية المنظمة ومن ثم الاهتمام بالعوامل المؤثرة فيه ، وحتما الصراع التنظيمي أحد هذه العوامل .
- 3- إن تركيز المنظمة على دراسة الجانب السلوكي يجعل لها القدرة على التحكم في أداء العاملين في ضوء الصراع التنظيمي باستبعاد سلبياته والاستفادة من آثاره الايجابية لزيادة أداء العاملين في المنظمة.

مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدة مبررات دفعتنا لاختيار هذا الموضوع نسرد منها :

- 1- بحكم تخصصنا في إدارة أعمال ، وشغفنا للاطلاع والبحث في كل ما يشمل هذا التخصص ، خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الظواهر السلوكية في المنظمة كأحد أهم المؤشرات في أداء المنظمة ، فبعد أن كانت هذه الدراسة حكرًا على علم النفس وعلم الاجتماع أصبح الآن حسب اعتقادنا ، احد أهم المواضيع في علوم التسيير لتركيزه على الإنسان ، وهو مصدر قوة المنظمة .
- 2- معظم الدراسات السابقة تناولت أداء العاملين وأهم العوامل التي تؤثر فيه غير أنها لم تدرس أثر الصراع التنظيمي فيه رغم أن الصراع التنظيمي أمر طبيعي في المنظمة ، وله آثار ايجابية وسلبية ، مما يعني أن الموضوع جديد .

- 3- الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بالتوصل إلى اقتراحات من شأنها أن تخدم المنظمة والعامل معا .

أهداف الدراسة :

تتضح الأهداف المنتظرة من هذا البحث فيما يلي :

مقدمة الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

- 1- عرض الأسس النظرية للصراع التنظيمي في المنظمة ، وأسباب نشأته ، وآثاره ، وأهم أساليبه ، وكذلك طبيعة أداء العاملين ، وأهم العوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له .
 - 2- تحديد الآثار التبادلية بين الصراع التنظيمي وأداء العاملين في المنظمة .
 - 3- تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي ، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - ، والمقارنة بين النظري والتطبيقي للتأكد من صحة الفرضيات .
 - 4- الاقتراح على مسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل الصراع التنظيمي لخدمة جيدة لأداء عاملها .
 - 5- إمكانية الخروج بنتائج واقتراحات من شأنها أن تكون أساس لأبحاث مستقبلية في هذا الموضوع .
- الدراسات السابقة :

حسب اطلاعنا ، وفي حدود ما توفر لدينا من معلومات حول موضوع البحث لم نصادف أي دراسة تحمل نفس عنوان الموضوع بشقيه ، الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة . غير إن معظم الدراسات التي اطعنا عليها تناولت الشق الأول والمتمثل في الصراع التنظيمي الذي حاز على عدة دراسات ، وسنذكر دراستين وهما :

1- دراسة الطالب احمد يوسف احمد اللوح تحت إشراف يوسف عبد عطية بحر بعنوان : الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي ، 2008. وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج نختصرها فيما يلي :

* تسهم بعض أنماط السلوك الرسمي وغير الرسمي إلى إثارة الصراع التنظيمي داخل المنظمة والتي تؤثر في فاعلية التسيير فكلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للعاملين تراجع الصراع التنظيمي وازداد الرضا الوظيفي .

* إن ابتعاد المنظمة عن الاستماع إلى العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ، ووجود عدة عوائق للاتصال ، أدى إلى إثارة مظاهر عدم الرضا .

2- دراسة الطالب صلاح عنتر تحت إشراف العايش عبد العزيز بعنوان : الصراع في المؤسسة الاستشفائية لعين أزال بسطيف . 2009- 2010. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها :

* ضرورة عدم الانغلاق على المتغيرات .

* إن غياب الرقابة في المنظمات يعطي التنظيم غير الرسمي القوة والنفوذ .

منهج البحث و الأدوات المستخدمة :

1- المنهج : للإجابة عن إشكالية البحث ، واثبات صحة الفرضيات اخترنا المنهج الوصفي لعرض المادة العلمية الخاصة بالجانب النظري ، أما في الجانب التطبيقي قد استعملنا دراسة حالة لإعطاء الأسس النظرية بعدا واقعيًا في المؤسسة المدروسة .

2- أدوات البحث ومصادر البيانات : استعنا في بحثنا هذا على الأدوات التالية :

* **المسح المكتبي :** يشمل المراجع والمصادر العربية والأجنبية ، وكذلك مختلف المجالات والمقالات والدراسات السابقة والانترنت .

* **الاستبيان :** مجموعة أسئلة تم إعدادها لمعرفة آراء العينة المدروسة ، وقد تم توزيعها عليهم وملؤها من طرفهم .

* **المقابلة :** تم إجراء عدة مقابلات مع رؤساء الأقسام و العمال للحصول على بعض المعلومات .

3- أدوات تحليل وعرض البيانات : تم استعمال الأدوات الإحصائية التالية : - التكرار - الجداول

- الدوائر النسبية - المدرجات التكرارية .

تقسيمات الدراسة :

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المراد الإجابة عنها ، وبعد وضع الفرضيات ، نرى أن نتناول بحثنا من خلال الخطة المتمثلة في ثلاثة فصول ، فصلان نظريان وآخر تطبيقي حيث :

خصص الفصل الأول لتقديم المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي في المنظمة والذي بدورنا قسمناه إلى ثلاثة مباحث وهي : مفهوم الصراع وتطور مفهومه ثم خصائصه ومستوياته وبعد ذلك أسبابه و محاوره و أنواعه وأخيرا أساليبه .

وخصصنا الفصل الثاني لتأثر أداء العاملين في المنظمة وبدوره قسمناه إلى ثلاثة مباحث كذلك وهي : أهمية الأداء ثم مؤشرات قياس الأداء وأخيرا العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المنظمة .

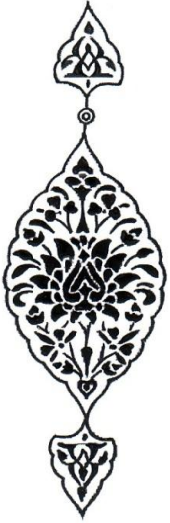
وفصلا ثالثا عاجلنا فيه الجانب التطبيقي تحت عنوان دراسة حالة لمنظمة اتصالات الجزائر

- تيسمى - وقسمناه كذلك إلى ثلاثة مباحث وهي تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمى -

ثم مجال الدراسة وأخيرا عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها .

الْفَصْلُ الْأَوَّلُ
حَمْدُ اللَّهِ سُبْحَانَ اللَّهِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
حَمْدُ اللَّهِ سُبْحَانَ اللَّهِ



الفصل الأول : الصراع التنظيمي

تمهيد :

إن الإنسان ومنذ وجوده يعيش في صراع دائم ، وهذا الصراع إما أن يكون داخليا أو خارجيا ناجما عن اندماجه مع ما يحيط به ، فهو في صراعه مع ذاته إنما يريد إثبات نفسه ووجوده عن طريق تحقيق رغباته الفكرية والأمنية والاجتماعية والاقتصادية أما في صراعه مع ما يدور حوله من أفراد وجماعات حتى الطبيعة فهي ناجمة عن إمكانية حدوث نوع من الإحباط الداخلي لديه نابع من شعوره بان ما يحبط سوف يجرمه من تحقيق غاياته و أهدافه فمن الممكن أن يكون شخص واحد لديه اهتمامات متعددة ومتفاوتة و أحيانا متساوية في أهميتها ، ولكن الظروف المحيطة و أحيانا إمكاناته الفردية تمنعه وتبطله من تحقيقها مجتمعة ، فإذا كانت الرغبات موجودة لتحقيق أكثر من هدف وكلها متساوية في أهميتها ، فان الإنسان يبدأ بالشعور بحالة من الصراع في أي من هذه الأهداف التي يعمل من أجلها ويسعى لتحقيقها .

والصراع يفعل ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات. إذ أن الصراع إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد كالتعاون والمنافسة والتقليد والمحاكاة...، من الظواهر الطبيعية في العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ونظرا لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير لأن الاستقرار والثبات حالة غير طبيعية ولذا فان الصراعات غالبا ما ترافق التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة لذا فقد حظي الصراع باهتمام واسع النطاق من مختلف المفكرين والباحثين وعلماء الإدارة للصراع التنظيمي.

المبحث الأول: مفهوم الصراع التنظيمي وتطوره

يستخدم البعض مصطلحات عديدة للدلالة على هذه الظاهرة، ومن بينها الاحتكاك أو النزاع أو التعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة الصراع فقد يتصور حالة حرب أو فوضى أو عراك، وهذه حالات متطرفة، ولكن المديرين يواجهون يوميا حالات معقدة و غير عنيفة من الجدل والنقد و عدم الاتفاق، ويمكن النظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة و الموارد و المركز الاجتماعي، والاختلاف في النظم القيمية¹.

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

نقوم في هذا المطلب بتقديم تعريفات للصراع التنظيمي وذلك من خلال.

الفرع الأول: تعريفه لغتا: التحديد الاشتقاقي لكلمتا الصراع التنظيمي في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف و الشقاق، إذن يعني الصراع التنظيمي اشتقاقا للتعارض بين مصالح وآراء².

الفرع الثاني: تعريفه اصطلاحا: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتباين مدارسهم ومن هذه التعريفات:

- يعرف الصراع التنظيمي على أنه * اضطراب أو تعطيل في عملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل*³.

كما عرف أنه * نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في ذات الوقت أو وضع يتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين*⁴.

ويعرف الصراع التنظيمي على أنه * تهديد للاستقرار أو التكامل، ومن ثم فهو يشكل مجموعة من العمليات المناهضة أو المعارضة التي تأخذ أشكالا و صورا متفاوتة*⁵.

و يعرف على أنه * عمل مقصود من طرف ما، للتأثير سلبا على طرف آخر وبشكل يؤثر سلبا على قدرة ذلك الطرف، بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه، إذ ينشأ لدى العاملين والوحدات الفرعية المختلفة تباين في

¹حريمحسين، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في منظمات الأعمال، عمان الأردن، دار ومكتبة الحامد، 2004، ص 175.

²العيمان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 363.

³March j and simonh ;orgnization,wiley se sons new york 1958 p 275 .

⁴Leavitt h ,managerial psychology , university of Chicago , 1964 p 212.

⁵الديب مدحت محمد، جوانب الصراع التنظيمي، المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الثالث، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن

الطرق التي ينظرون بها إلى أعمالهم . الأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى ، وعندما يحدث التفاعل بين هذه الجماعات المختلفة من خلال الأعمال اليومية يكون هناك احتمال لصراع تنظيمي أو تنافس بينها*¹ ويرى الصراع التنظيمي بأنه * العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر*² .

وقد قدم تعريفا للصراع التنظيمي يشمل كل ما قيل عنه ، إذ عده * عملية تفاعلية عند عدم الاتفاق أو الاختلاف أو التنافر بين الأفراد والجماعات أو داخل المنظمات أو عند تعرض أحد الأطراف إلى أهداف الطرف الآخر ، ومنعه من إشباع حاجاته ، وتحقيق أنشطته و التدخل فيها ، و بخاصة في ظل رغبة الأفراد أو الجماعات في الاستحواذ على موارد مشابهة لحاجة كل منهما ، أو عند وجود حق إداري لأي منهما يتعلق بالتفضيل لسلوك أحدهما على الآخر أثناء مشاركتهم بنشاط معين ، أو عندما تكون اتجاهاتهم وقيمهم ومهاراتهم متباينة*³ .

و قد ذكر تعريفا للصراع التنظيمي بأنه * العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يبطئ أو على وشك أن يبطئ اهتماماته*⁴ . ويمكن تعريف الصراع التنظيمي من وجهة المنظور الإداري بأنه * إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات مما يصعب عملية المفاضلة و الاختيار بين البدائل*⁵ .

ويفهم الصراع التنظيمي على أنه نتيجة للمواقف التي يتصرف خلالها أحد العاملين بشكل يؤدي إلى الإضرار بالأنشطة الوظيفية لبقية العاملين أو التداخل معها أو مقاومتها أو تعارضها بما يؤدي إلى انخفاض تلك الأنشطة وعدم قدرتها على تحقيق أهدافها.⁵

كما يرتبط مفهوم الصراع التنظيمي مع بعض المفاهيم الأخرى كالتنافس والتعارض وبشكل عام فان هذه المفاهيم تعبر باستمرار عن حالة توتر سواء كانت هذه الحالة على مستوى الفرد ، أو على مستوى الجماعة أو المنظمة ، وإذا استثنينا من حديثنا الحالات الفردية فان حالة التوتر تصير تعبيراً عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة ومستوياتها ، أو وحداتها وفروعها المختلفة ، والذي يميز الفرق بين التنافس والصراع التنظيمي هما درجة التوتر

¹ القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي للمنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر عمان ، الأردن ، 2000 .

² Robins s , organizational behavior , ed , prentice hall international k inc , upper saddle river , new jersey 2001 p 243

³ Rahim a , managing con flict in organizations , ed , Westport k greenwood publishing kinc 2001 p 118

⁴ العميان 2002 ص 364 ، مرجع سابق .

⁵ الخليل إبراهيم ، استراتيجيات إدارة الصراع ، مقال جريدة باب المقال ، الرياض ، 2008 .

وهدف التوتر ، فالصراع التنظيمي يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة ويعبر عن حالة تناحر بالقدر الذي يرفض فيه كل واحد الآخر وتعبر عن علاقة خاسر وربح أو قاتل أو مقتول ، هذا ما يمثله توجه الأطراف المتصارعة بغض النظر عما تصبو إليه حالة الصراع التنظيمي في النهاية . أما التنافس فيمثل درجة أدنى من حالة التوتر فهو يتقبل وجود الطرفين المتنافسين وان كان يتضمن ولو ضمناً حرص كل طرف على هزيمة الطرف الآخر هزيمة نكراء إلا أن وجود نوع من التوازن بين القوى المختلفة يدفعها للإحساس بأهمية التعايش ، وربما الاتفاق بشكل أو بآخر حول بعض البرامج والأهداف ، فالتنافس يصير بديلاً عن الصراع التنظيمي في الحالات التي يصير فيها كل طرف من أطراف العلاقة مهدداً بالخسارة وعدم القدرة على الاستغناء عن الطرف الآخر ، وقد يتحول التنافس لصراع تنظيمي عندما يجد أحد الأطراف أن قوته أصبحت تمكنه من هزيمة الطرف الآخر ، أما التعارض فيكاد يكون أدنى درجات التوتر ، كما أنه لا يتضمن أي تهديد لوجود أي طرف آخر ، أنه تعبير عن نوع من عدم الانسجام أو التماثل إلا أنه قد لا يؤدي بالضرورة إلى التنافس والصراع التنظيمي بينها، التعارض تعبير عن خلاف لا اختلاف بين وجهات نظر الأطراف المتعارضة ، وفي الحالات التي يتحول فيها إلى خلاف معين ، فانه سيتحول إما إلى تنافس أو إلى صراع تنظيمي وذلك حسب نوعية التحول الحاصل¹.

ومهما يكن أمر اختلاف العلماء حول معنى الصراع التنظيمي إلا أننا لا نجد اختلافاً جوهرياً فيما بينها فجميعها تركز على وجود تنافس واختلاف في التوجهات والآراء والمصالح لدى الموظفين وهذا طبيعي بين البشر إلا أن هذا النزاع قد يكون إيجابياً ومميزاً لصالح المنظمة أو يكون ضاراً ويؤدي إلى الاختلال الأدائي².

المطلب الثاني: تطور مفهوم الصراع التنظيمي

ولإدراك ذلك فلندرس النظريات المختلفة حول الصراعات التنظيمية :

الفرع الأول : النظرة التقليدية للصراع التنظيمي

سادت هذه النظرية معظم القرن التاسع عشر و حتى النصف الأول من القرن العشرين والتي تبنت فكرة ضرر الصراع التنظيمي بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة و ملائمة.

¹ عساف عبد المعطي محمد ، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، الأردن ، عمان ، المكتبة الوطنية ، النسخة الأخيرة ، 1993 .

² العميان ، 2002 ، مرجع سابق .

وينظر إلى الصراع التنظيمي من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم ، ومن هذا فالمرض بحكم التعريف سلبي يجب علاجه ، والعلاج هنا هو التخلص من مسببه الذين هم أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

كما أنه يجب تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع التنظيمي، والقضاء عليها في حال بروزها لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع التنظيمي من وجهة نظر البيروقراطية تعتبر ظاهرة خلل إداري و ظهوره أمر سلبي ولا مبرر له ، وكان الاتجاه التقليدي يعطي انطبعا سيئا في حالة وجود صراع تنظيمي في المنظمة وتحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع تنظيمي فيها ، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات التنظيمية على الافتراضات التالية :

- 1- يعتبر الصراع التنظيمي حالة يمكن تجنبها .
 - 2- يحدث الصراع التنظيمي عادة بواسطة أشخاص معينين .
 - 3- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع التنظيمي .
 - 4- إذا حدث الصراع التنظيمي فالحل هو أن تتركه الإدارة وتجاهله ، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه .
- ولما كان الصراع التنظيمي طبيعيا وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد وفي المجتمعات المختلفة، فان التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات التنظيمية بشكل ايجابي ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات التنظيمية .

الفرع الثاني : النظرة السلوكية للصراع التنظيمي :

قد سادت هذه النظرة منذ الخمسينات من القرن العشرين وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

وهي تعتبر تطورا للنظرة التقليدية حيث ينظر إلى الصراع التنظيمي أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه.

وقد نظرت هذه الفكرة للصراع التنظيمي على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الاجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا ، إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف على طبيعة الصراع التنظيمي وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها ويجب أن لا يخرج عن نطاق سيطرة

الإدارة إذ أن خروجه عن سيطرتها يعد غير مقبول ولا تسعى الأخيرة أن يكون الصراع التنظيمي قائما إلا إذا كان تحت سيطرتها باستمرار¹.

الفرع الثالث : النظرة الحديثة للصراع التنظيمي :

تعتبر آخر مراحل التطور وتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع التنظيمي ليس حتميا في المنظمات فقط ، بل هو إيجابيا أيضا قي بعض الأحيان ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا ومن هذا المنطلق فان الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين :

1- إذا زاد مستوى الصراع التنظيمي عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فانه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع التنظيمي إلى المستوى المرغوب .

2- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فان واجب الإدارة تنشيط الصراع التنظيمي والارتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب .

وتتميز النظرة الحديثة بالصراعات التنظيمية بأنها واقعية وإيجابية ، إذ نرى الصراعات التنظيمية أمرا حتميا لا يمكن تجنبه ، ولكن الاختلاف في النظر إليها على أنها حيادية يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعاون معها وإدارتها .

ويرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع التنظيمي شيء طبيعي بل ظاهرة صحية وبدرجة ما فهو درجة مطلوبة ، حيث أن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ، كما أنه دليل على حيوية المنظمة . ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع التنظيمي

في إطاره المرغوب فإذا زاد الصراع التنظيمي عن الحد أو انخفض عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع التنظيمي عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع التنظيمي قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة و يغذى باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعينة.

وقد أكد كيلي على أن الصراع التنظيمي نتيجة جاذبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة².

¹حمود، 2002 ، مرجع سابق .

²حمود ، 2002 ، مرجع سابق .

المبحث الثاني : خصائص ومستويات الصراع التنظيمي

نتناول في مبحثنا الثاني خصائص الصراع التنظيمي في مطلبه الأول ومستوياته في مطلبه الثاني.

المطلب الأول : خصائص الصراع التنظيمي

من التعريفات السابقة نستطيع إيجاز هذه الخصائص فيما يلي :

- 1- أن يتضمن موقع الصراع التنظيمي طرفين متنازعين أو أكثر.
- 2- وجود أسباب و ظروف تؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي .
- 3- وجود عدم توافق وحالة من التوتر بين أطراف الصراع التنظيمي .
- 4- أن أطراف الصراع التنظيمي على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى .
- 5- يتمتع أطراف الصراع التنظيمي بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر .
- 6- تظل نتائج الصراع التنظيمي غير معلومة لأي طرف لحين انتهائه .

المطلب الثاني : مستويات الصراع التنظيمي

بعد التعرف على المدارس المختلفة يلزم علينا معرفة مستويات الصراع التنظيمي في المنظمات .ويمكن القول بأن على المنظمة أن تتدخل لزيادة أو نقص الصراع التنظيمي في حالتين : إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد أو المرغوب فيه فان من واجب المنظمة التدخل لتخفيضه للمستوى المرغوب فيه ، أما إذا انخفض مستوى الصراع التنظيمي عما هو مرغوب فيه فان على المنظمة أن تتدخل لتنشيط الصراع التنظيمي والارتقاء به للمستوى المرغوب فيه.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن الصراع التنظيمي له ثلاثة مستويات :

- 1- مستوى الصراع التنظيمي المرغوب فيه .
- 2- مستوى الصراع التنظيمي أعلى من المرغوب فيه .
- 3- مستوى الصراع التنظيمي أقل من المرغوب فيه .

المبحث الثالث: أسباب الصراع التنظيمي .محاوره . أنواعه و آثاره و أساليبه

ونعالج في مبحثنا الثالث أسباب الصراع التنظيمي في المطلب الأول ومحاوره في مطلبه الثاني ونتقل إلى مطالب آخر لإبراز أنواعه وآثاره ثم أساليبه .

المطلب الأول : أسباب الصراع التنظيمي

تتنوع أسباب الصراع التنظيمي والتناقضات بين المنظمات أو بين مجموعات العمل أو بين الأقسام المختلفة في المنظمة الواحدة ونبرزها فيما يلي:

- 1- سوء الفهم .
- 2- تصادم الشخصيات .
- 3- اختلاف القيم والأهداف .
- 4- اختلاف الطرق والأساليب .
- 5- اختلاف حول المسؤوليات .
- 6- نقص التعاون .
- 7- مسائل متعلقة بالسلطة .
- 8- المنافسة على الموارد المحدودة .
- 9- عدم الالتزام بالقواعد والسياسات .

ذكر حمود بأن الصراع التنظيمي يمكن أن ينشا في المنظمة عادة نتيجة للأسباب التالية :

- 1- **العلاقات الاعتمادية** : وهي العلاقات القائمة على اعتماد العمال في المنظمة بعضهم على البعض الآخر في تحقيق أهدافهم ونشاطاتهم .
- 2- **التنافس على الموارد المتاحة** : وخاصة عندما تتسم هذه الموارد بالندرة النسبية فان الصراع التنظيمي بين الأقسام والوحدات التنظيمية أو حتى العمال للحصول على هذه الموارد .
- 3- **صراع الأدوار** : خاصة عند تعارض الأدوار المراد إنجازها من قبل العمال قد توجد بذاتها نوعا من التعارض في أداء الأنشطة والمسؤوليات المناطة لكل منهم .
- 4- **تفاوت السمات الشخصية للعمال** : وتفاوت السمات الشخصية للعمال العاملين في المنظمة غالبا ما يكون مصدرا للصراع التنظيمي بينهم كالسن والجنس والاتجاهات والمدرجات والعقائد.
- 5- **اختلاف الإدراك** : وتمثل المعاني التي يطلقها العامل واختلاف الإدراك بسبب اختلاف الفهم والاتجاهات والعقائد .

6- التركيب النفسي للعامل : يختلف العمال من حيث التكوين النفسي فمنهم من يميل سلوكه للتعاون والتعاطف والمودة للآخرين ومنهم من يميل بطبعه للعدوانية ، ومنهم من يتسم بحدة المزاج والحساسية المفرطة مع الآخرين مما يجعله صعبا في التعامل مع الآخرين في حقل العمل التنظيمي وهذا بدوره يؤثر على الصراع التنظيمي نتيجة اختلاف الأمزجة النفسية للعمال .

7- الرضا الوظيفي : وهذه الظاهرة قد تعمق شدة الصراع التنظيمي في ميدان العمل ، إذ أن عدم رضا العامل عن وظيفته أو التعليمات السائدة في ميدان العمل تجعل ظاهرة عدم التعاون والائتلاف الحالة السائدة لعلاقات العامل في العمل مما يزيد بشكل أو بآخر ظواهر الصراع التنظيمي بين العمال .

ومن هنا يتضح أن الأسباب الكامنة وراء الصراع التنظيمي لا تنشأ من فراغ مطلقا وإنما تتعرض ظاهرة الصراع التنظيمي في المنظمة باستمرار في ظل ظروف مشجعة كالتباين والاختلاف في الأهداف والاتجاهات أو القيم الشخصية أو التداخل في أنشطة العمل والاعتمادية بين الدوائر والأقسام والوحدات التنظيمية وكذلك التداخل بين الصلاحيات والمسؤوليات وعدم وضوح التعليمات والإجراءات المقترنة بالعمل حيث أن هذه المتغيرات تلعب دورا أساسيا في تعميق شدة وحدة الصراعات التنظيمية القائمة بين العمال والمنظمات المختلفة.¹

و ذكر العميان بشأن التمييز بين الأسباب العقلانية للصراع التنظيمي والأسباب غير العقلانية له فبالنسبة للأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي :

1- الصراع الوظيفي وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل أو الإنتاج أو العمال وغيرها .

2- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية في المنظمة على بعضها في الأداء.

3- الصراع الهيكلي وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعة المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافأة والمراكز والمكانة والحوافز .

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التنظيمي .²

والذي يمكن أن نستخلصه من كل ذلك أن الصراع التنظيمي لا ينبع فقط من تعارض الاهتمامات بل يحدث أيضا نتيجة لنوعين من العوامل باعتبار الأسباب المذكورة سابقا يمكن أن تندرج ضمن النوعين التاليين :

¹حمود، 2002، ص153 ، مرجع سابق .

²العميان، 2002، ص365 ، 366 ، مرجع سابق .

أ- عوامل شخصية مثل التفسيرات الخاطئة ، والواقعية الساذجة ، والاتصالات السيئة التي ينتج عنها المشاحنات الطويلة ، والحقد والرغبة في الثأر والانتقام .

ب- عوامل تنظيمية مثل غموض المسؤولية وعدم وضوح السلطة ، ومحدودية الموارد.

المطلب الثاني : محاور الصراع التنظيمي

وبرغم تنوع هذه الأسباب وربما غيرها ، إلا أن **عساف** جمعها في عدد من المحاور الرئيسية نقدمها فيما يلي :

1- محور القيم والاتجاهات : تمثل القيم أهم محور فهي التي تعطي المنظمة النوعية والخصوصية المتميزة ،

ونظرا لأهميتها فانه يمكن القول بأن معظم حالات الصراع التنظيمي التي تعيشها المنظمات المعاصرة تعود

إلى الاختلاف حول القيم ، وخاصة القيم العقائدية أو الاديولوجية أو القيم الاجتماعية السائدة ، ومرد هذا

الصراع التنظيمي أن هذه القيم تتسم بالإطلاق وترفض النسبية ، وبالتالي فإنها لا تقبل المساومة وكلما كان

التمسك بها قويا كلما زادت احتمالات الصراع التنظيمي ومع ذلك على المنظمة أن تظل تؤكد على أهمية القيم

ولكن ضمن شرطين :

* عدم التعارض بين منظومة القيم وبين القواعد العلمية ، وإذا حصل تعارض معين فلا بد من ترجيح الأخيرة

ترجيحا عقليا مقنعا .

* محاولة التوحيد المستمر بين القيم السائدة في المنظمة ، وذلك بأية أساليب ممكنة تعبوية أو تنظيمية ، وذلك

حتى لا تكون هذه القيم محورا للاختلاف أو الصراع التنظيمي .

2- محور المصالح وطرق توزيعها : تتعدد المصالح في المنظمة المعاصرة طبقا لتعدد العاملين وتجمعاتهم المختلفة

، فكل شخص أو كل جماعة من الجماعات الرسمية أو غير الرسمية يمتلك مصلحة معينة تختلف باختلاف

اهتماماتها أو طموحاتها ، ويظل من المتوقع أن تختلف هذه المصلحة عن المصالح التي يمثلها

الأشخاص الآخرين أو الجماعات الأخرى ، وان هذا الاختلاف يمثل في واقع الأمر الأسباب الأولى لحالات النزاع

المختلفة . وبالقدر الذي قد يدفع كل طرف إلى حشد نفوذه لمجابهة الطرف الآخر ، وهنا تصير المنظمة مهددة

بالتفكك والانهيار ، وتزداد خطورة الأمر عندما يحدث الاختلاف بين المصلحة العامة للمنظمة وبين مصلحة

العاملين في إطارها. وخاصة المستويات العليا التي تتولى مهمة تسيير المنظمة ، وفي هذه الحالة فان المنظمة ستقع

فريسة الفساد الإداري ، ومن ثم الانهيار الفعلي .

ولتجنب هذه السلبية هناك اتجاهان لمعالجة المشكلة وهما :

* على المنظمة تنمية ثقافة مبدأ ترجيح المصلحة العامة على المصلحة الخاصة عندما يتعارضان.

* يجسد في مبدأ توحيد الأهداف والمصلحة العامة والخاصة في إطار المنظمة وانسجامها .

إلا أن الدراسات تثبت استحالة توحيد الأهداف وذلك إما لعدم إمكانية تحديد الأهداف الفعلية للعاملين في المنظمة ، واختلاف المعايير بين المنظمة و العاملين وبين العاملين أنفسهم ، والتفاوت في درجة الإدراك الحسي لأهداف المنظمة بين العاملين .

لذلك فانه لن يكون من السهل تجنب حالات الاختلاف و الصراع التنظيمي ، إلا أن التمسك ببعض القيم الوظيفية الايجابية قد يخفف من احتمالات ذلك ويرشده ، مثل قيمة العدالة في المكافأة أو المعاقبة على اعتبار كل ما يستحق ، والعمل على إحياء روح الفريق وروح المسؤولية الجماعية من خلال تعميم أساليب المشاركة في العمل والنتائج دون تمييزات فردية قد يدفع في هذا الاتجاه الايجابي .

3- محور المكانة و الهية : يختص بالمستويات العليا للمنظمة ، ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى أن القيادات في هذه المستويات تكون قد تمكنت من إشباع حاجاتها المادية واتجهت للاهتمام بتعزيز الحاجات الاجتماعية وارتفاعها إلى موقع الأولوية الأولى .

ولما كانت المكانة والهوية مرتبطة بموقع السلطة والقوة في المنظمة فانه يتوقع أن يحدث النزاع بين القيادات من أجل الوصول إلى موقع رأس المنظمة من جهة ، أو امتلاك القوة و القدرة اللازمتين لممارسة السلطة فعلياً أمام جمهور العاملين أو أمام المجتمع ، وبسورة تسحب البساط فعلياً من تحت أقدام السلطة وتلك معركة من أشد المعارك ضراوة على مستوى المنظمة ، وانه يمكن اعتبار النزاع المستمر بين الاستشاريين والإداريين نموذجاً حياً على ذلك غالباً .

4- محور النفوذ : و يبدووا هذا المحور على مستوى المنظمة الوسطى والدنيا بنفس الخطورة والأثر لمحور المكانة والهوية ، وذلك على اعتبار أن معظم العاملين في هذه المستويات يربطون ويحددون مصالحهم على ضوء علاقاتهم بالقيادات العليا التي تملك بزمام الأمور ، ويحاولون كسب ود تلك القيادات أو تأييدها ليمتلك قدراً من النفوذ الذي يمكنه من تحقيق مصالحه ولو على حساب مصالح الآخرين و احتياجاتهم ، وأنه يمكن القول بأن كل مظاهر التملق السائدة في مجتمعاتنا وإدارتنا .

5- محور الاختصاصات والمسؤوليات : حيث أن الصراع التنظيمي حول الاختصاص يكاد يمثل واحداً من أسوأ ما تواجهه المنظمة ، والنزاع في هذا المجال يختلف من عامل إلى آخر وقد يعلن أحد الأطراف الحرب على طرف آخر بحجة أن ما يمارسه الأخير هو من اختصاص الطرف الأول ومسؤولياته ، و قد نجد في الوقت نفسه أحد الأطراف يعلن الحرب على طرف آخر بحجة أن ذلك الطرف قد دفع إليه بأعمال ليستمن اختصاصه ولا من مسؤولياته ، وان في ذلك ما ينقل العبء المطروح عليه . ويتضمن هذا المحور بدوره نوعاً من مبررات الصراع التنظيمي بين الرؤساء والمرؤوسين ، وخاصة عندما يحرص المرؤوسين على أن يفوض لهم الرؤساء بعضاً من

السلطات كأساس لتحقيق مرونة في العمل ، ولتدعيم شخصياتهم وطاقاتهم الإبداعية ، ويظل الرؤساء متشبهين بالسلطة بين أيديهم ، إما لعدم الثقة في مرؤوسيههم أو خوفا على نفوذهم ومكانتهم ، أو غير ذلك .¹ إضافة إلى هذه المحاور المختلفة فان هناك بعض الأسباب الهامة التي تؤدي إلى الصراع التنظيمي ، أهمها :

* الخلل في العملية التنظيمية بدءا من مرحلة التنظيم والوصف والتوصيف الوظيفي ، وانتهاء بوضع الهيكل التنظيمي .

* تعدد التنظيمات غير الرسمية ، حيث يمكن القول بأنها كلما زادت في عددها وتنوعت واختلفت في قيمتها كلما مثل ذلك مبررا للنزاع بينها ، وبالقدر الذي يهدد وجود المنظمة وفعاليتها .

* المغالاة في إبراز محاسن الأسلوب التنافسي و التوسع في دعمه وتطبيقه ، حيث يلاحظ أن هناك من يركز على هذا الأسلوب بربطه بسياسة موسعة للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية .

ورغم أهمية هذا الاتجاه إلا أنه قد يؤدي إلى حساسيات شخصية بين العاملين أفرادا وجماعات وبصورة قد ترقى إلى درجة التصارع بينهم ، خاصة إذا لم يكن هناك معايير محددة ودقيقة لقياس فعاليتهم ، أو إذا كانت هناك فروق فردية كبيرة بينهم وبالقدر الذي يحول دون إمكانية التجانس أو التناسق بين فعاليتهم .

وهناك من صنف أسباب الصراع التنظيمي بأبعاد مختلفة مثل أسباب عقلانية تتمثل في الاختلاف الحاصل في الأهداف والغايات المراد إنجازها وبعضها غير عقلانية كالصراعات التنظيمية الناشئة من السلوك العدائي أو تحريف المعلومات ...

المطلب الثالث : أنواع الصراعات التنظيمية:

يمكن تصنيف أنواع الصراع التنظيمي إلى أربعة أنواع وهي كالتالي :

الفرع الأول : الصراع التنظيمي وفقا لمستوياته :

يمكن تصنيف مستويات الصراع التنظيمي إلى سبعة مستويات ابتداء من المستوى الفردي وانتهاء بالمستوى المؤسسي :

1- الصراع داخل العامل : هذا النوع من الصراع يقع بين العامل وذاته وينعكس على سلوك العامل وعلاقاته في العمل وتحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها وغالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد العامل نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معا .²

¹ عساف ، 1993 ص 214 ، 217 ، 218 ، 219 ، مرجع سابق .

² العميان ، 2002 ، ص 367 ، مرجع سابق .

وقد اعتبر شيرمر هورن وزملائه أن تحمل العامل لمسؤوليات العائلة ومطالبها يؤدي إلى الصراع داخل العامل فالعامل يمكن أن يشعر بصراع داخلي في الاختيار بين أهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المنظمة بطريقته هو أو كما تريد المنظمة ، بينما عاجل لوثانز هذا المستوى من الصراع من منظور أن العامل عضو في نظام ما ، ولذلك فهو يعتبر الصراع وينظر إليه على أنه نابع من إحباط يعيشه النظام أو صراع في أهدافه أو أدواره ويرجع هذا النوع من الصراع للعديد من الأسباب منها شعور العامل بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل المنظمة ، وشعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة وشعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل وقد أوجزها ماهر كالتالي :

1-1 - صراع الدور : فلكل عامل عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة وباعتبار أن كل عامل في المنظمة له دور واضح محدد رسمي أو غير رسمي لسلوك العامل وغالبا ما تتضارب هذه الأدوار وهنا ينشأ ما يسمى " بصراع الدور " .

ويرى هيربارت أن صراع الدور في المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها خطوط متعددة ، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو رئيس العمل فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمل ، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيعتني بأمورهم مثل : الأجر ، الترقية ، والحماية من ضغوط الإدارة .

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور :

- أ- لا يمكن للعامل عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين .
- ب- إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر .
- ج- القيام بدورين في أن واحد .
- د- إرغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقه .
- هـ- تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها :

* **الهيكل التنظيمي :** فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات ، وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها .

* **المركز :** وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله العامل حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة كأن يعاني المشرف من صراع الدور اتجاه توقعات مديره وتوقعات مرؤوسيه

* أسلوب الإشراف : فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومة الكافية عن أداء العمل لمؤوسيه ، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة . فان المؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته ، كذا قد يقوم المشرف بتكليف المؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم مما يؤدي لحدوث نوع من القلق والتوتر .¹

1-2 - عدم إشباع الحاجات : عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف ، وعندما يتعرض تحقيق الهدف لعائق يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط .²

1-3 - صراع الهدف : ويحدث عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، وهي تؤدي إلى الصراع داخل الفرد خاصة عند الاختيار بينهما .

ويمكن الحديث عن الصراعات داخل العامل من خلال ثلاثة أنواع هي :

* **صراع التوجه الشئائي الايجابي :** حيث يوضح ذلك أن العامل في هذه الحالة يواجه بمشكلة الاختيار بين هدفين ايجابيين وكلاهما له نفس الأهمية .

* **صراع التجنب السلبي :** وهنا العامل يكون مجبرا في الاختيار بين هدفين كلاهما سلبي وغير محبب بالنسبة له ، لأنه ليس لديه اختيار آخر .

* **صراع التوجه والتجنب :** وفي هذه الحالة يكون العامل مجبرا على الاختيار بين التجنب أو التوجه في نفس الوقت ، و هنا يكون العامل في هذه الحالة مجذوبا نحو الهدف ، و أيضا مرفوضا و مصدودا عنه بنفس الوقت ويحدث هذا النوع من الصراع عند وجود عناصر ايجابية أخرى وسلبية في نفس الوقت .

الفرع الثاني : الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته :

وقد ذكر الديدب أنواع الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته وهي كما يلي :³

1- الصراع التنظيمي الأفقي :

يحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيميه واحدة أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد ، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين وترتبط فيما بينها بعلاقة أو أداء أو اعتمادا مشترك .

2- الصراع التنظيمي الرأسي :

يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة. ونوجز هذا الأمر في الشكل التالي :

¹العيان 2002 م ، ص 367 ، 368 ، مرجع سابق .

²ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، الطبعة الثامنة ، 2002 .

³الديدب ، 1987 ، ص11 ، ص12 ، مرجع سابق .

الشكل رقم 1: أنواع الصراع التنظيمي وفقا لاتجاهاته

الصراع التنظيمي الأفقي _____ أداء مشترك

الصراع التنظيمي الرأسي _____ أطراف متعددة في الأداء

المصدر: من إعداد الطلبة المعدون للبحث .

1- الفرع الثالث : الصراع التنظيمي وفقا للتنظيم :

1- الصراع التنظيمي المنظم: وهو الصراع التنظيمي المخطط له ، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحلها ، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها ، ومثال على هذا النوع من الصراع التنظيمي صراع النقابات العمالية مع المنظمة .

2- الصراع غير المنظم: وهو الصراع التنظيمي التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع التنظيمي مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل والغياب عنه أو ترك العمل¹.

الفرع الرابع : الصراع وفقا للتخطيط :

يشير رو بينس أن هناك نوعين من الصراع التنظيمي:²

1- الصراع التنظيمي المخطط أو الاستراتيجي :

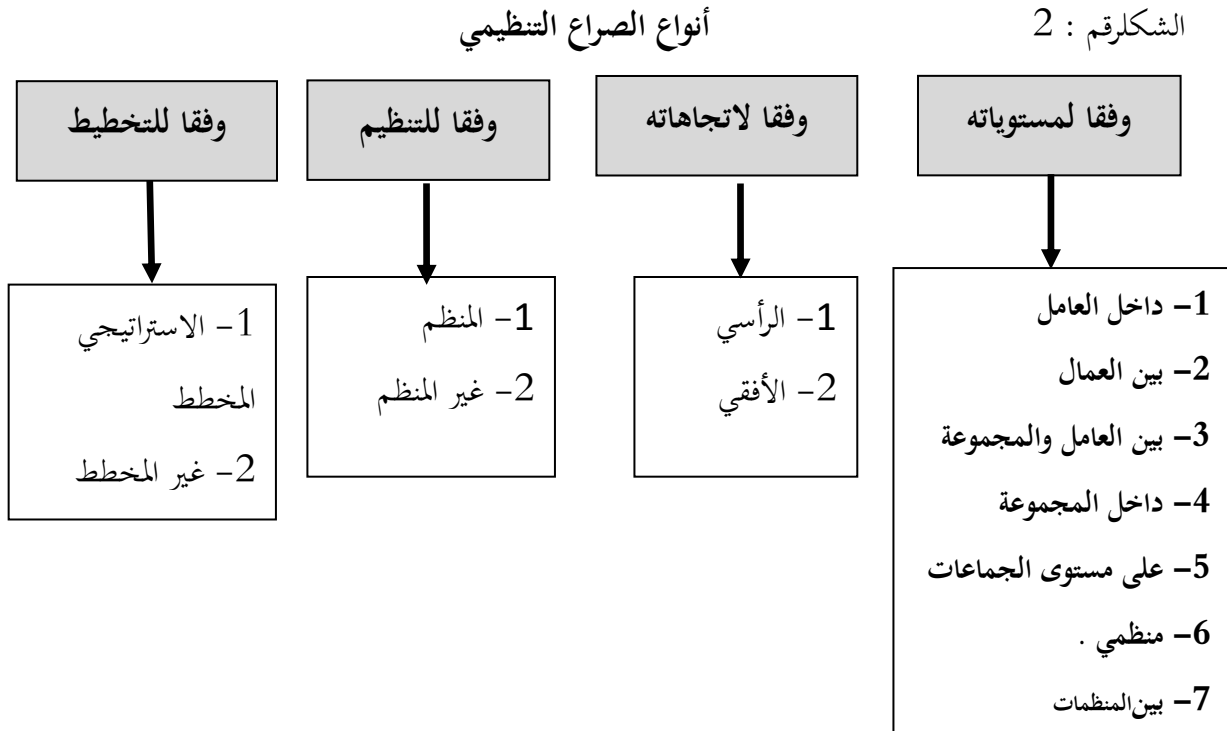
وهو الصراع التنظيمي المقصود والذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة ، وينتج عن هذا الصراع التنظيمي عادة تعزيز للمصالح الشخصية للعامل أو العمال ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما ، والهدف عادة هو الحصول على امتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة .

وهو الصراع التنظيمي العفوي غير المقصود والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف و أوضاع مثل الصراع الشخصي

ويمكن تلخيص أنواع الصراع التنظيمي بالشكل رقم (2)

¹العيان ، 2002، ص375 ، مرجع سابق .

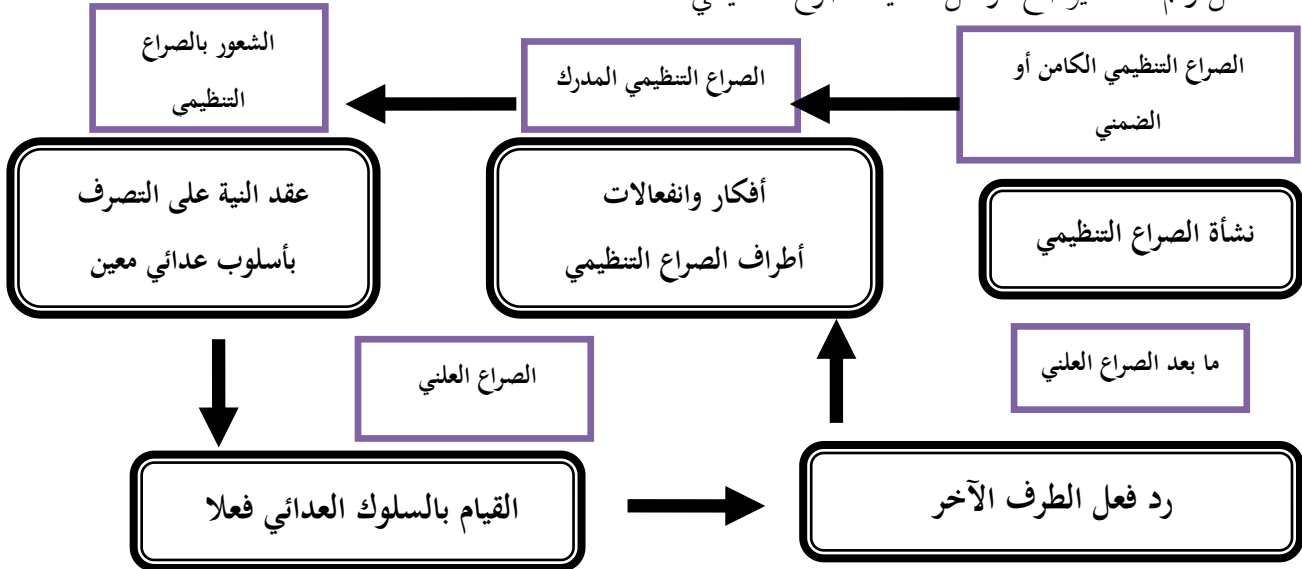
²uc 1 , and bayers 1 , management , theory and application , ed home wood , tllimions Richard trwin , inc .



المصدر : من إعداد الطلبة

ويمكن اعتبار الصراع التنظيمي عملية ديناميكية وباعتبار أن الصراع التنظيمي عملية ديناميكية ، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع التنظيمي . والتي سنوضحها في الشكل (3)

الشكل رقم 3: يوضح مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر : أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2004 ص 263
بتصرف الطلبة المعدون للبحث.

وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها ، إلا أن هنالك نماذج متعددة تبين تصور لهذه المراحل ومن بين تلك النماذج نموذج Pondy وهو الأكثر شهرة والأكثر شمولية وطبقا لهذا النموذج يمر الصراع التنظيمي بخمسة مراحل وهي كالتالي :¹

1- مراحل الصراع الضمني :

تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع التنظيمي، والتي غالبا ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف أو الاعتيادية بين العمال أو الجماعات ، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع التنظيمي بشكل ضمني غير معلن .

2- مرحلة الصراع المدرك :

في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع التنظيمي إدراك أو ملاحظة وجود صراع تنظيمي فيما بينها ، وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دورا هاما في تغذية صور ومدركات الصراع التنظيمي حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين العمال والجماعات .

3- مرحلة الشعور بالصراع التنظيمي :

في هذه المرحلة يتبلور الصراع التنظيمي بشكل واضح ، حيث يتولد فيه أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع التنظيمي، وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحا.

4- مرحلة الصراع العلني :

في هذه المرحلة يلجأ العمال إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع التنظيمي ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع التنظيمي بطرق مختلفة مثل : العدوان والمشاحنات العلنية ، وقد يأخذ الصراع التنظيمي صوراً أخرى مثل الانسحاب ، اللامبالاة ، أو أي وسائل دفاعية أخرى .

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني :

في هذه المرحلة تبدأ عملية إدارة الصراع التنظيمي ، وعلى إدارة الصراع التنظيمي ، وعلى إدارة المنظمة أن تواجه المواقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلها ، وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين العمال أما إذا حاولت المنظمة إيجاد الصراع التنظيمي أو كبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير شاملة . فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع التنظيمي، الذي قد يختفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا دواليك .

¹ العميان ، ص 376 ، مرجع سابق .

المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي :

مع تطور النظرة للصراع التنظيمي على اعتبار أنه كان في البداية الكتاب والباحثون الأوائل ينظرون إلى الصراع التنظيمي على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية وبأنه ظاهرة سلبية ليس لها أية جوانب ايجابية يجب التخلص منها ، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة وأصبح ينظر له على أنه أيضا ايجابيا وظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج ايجابية ، ويتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم ، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا بل إن له أحيانا قيمته الايجابية للمنظمة ، فالصراع التنظيمي ذو حدين يمكن أن يكون سلبيا ، ولكنه أيضا يمكن أن يكون ايجابيا ، وهذا يتوقف على بدائل وطريقة إدارة الصراع التنظيمي ، فالمهم ليس الصراع التنظيمي نفسه ، بقدر معرفة ما هو الدافع إليه ، أي هل العمال الذين يعيشون الصراع التنظيمي منتمون للمنظمة ، أم أنهم مدفوعون برغبة تحريرية ؟ وهل ينظرون

إلى الصراع التنظيمي على أنه بناء يخدم المنظمة ، أو أنه يخل بوظائف المنظمة؟

وهذا كله متوقف على آثار الصراع التنظيمي ، فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لأهداف المنظمة اعتبر صراعا تنظيميا ايجابيا بناء محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع التنظيمي عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فانه عندئذ يعتبر صراعا تنظيميا سلبيا مخلا للوظائف¹.

ويمكن إبراز الإيجاب والسلب للصراع التنظيمي من خلال :

الفرع الأول : الآثار الايجابية للصراع التنظيمي:

يورد حريم بعض الآثار الايجابية للصراع التنظيمي من خلال النقاط التالية:²

1- ينمي الحماس والنشاط لدى العمال للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل فالنزاع يشحذ المهتم ويشد العزائم .

2- يعمل الصراع التنظيمي على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة ومدفونة بحيث يتم مواجهتها ومعالجتها .

3- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة .

4- عند حل الصراع التنظيمي يصبح العمال أكثر التزاما اتجاه النتيجة المتوصل إليها.

ويضيف العميان على هذه الفوائد ما يلي:

1- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والابتكار ، والحفز في المنظمة .

¹العميان ، 2002 ، مرجع سابق .

²حريم ، 2004 ، مرجع سابق .

2- يكون خبرة تعليمية للعاملين .

3- باعتبار الصراع التنظيمي نوع من الاتصال وحل الصراع التنظيمي يفتح طرقا عديدة ودائمة للاتصال .

4- يشبع بعض الغرائز لذوي الميول العدوانية .

و فيما يذكر الكاتبان المرسي ، وإدريس بأن من إيجابيات الصراع التنظيمي من حيث التغييرات داخل المنظمة الواحدة ما يلي:

1- أنه يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء المنظمة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد منظماتهم .

2- يزيد من حزم القيادة ، فعمال المنظمة يكونون في فترة الصراع التنظيمي هذه بحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية والخلافة تكون أقل جاذبية لديهم .

3- يركز عمال المنظمة على أداء أفضل دور بحيث يكون الشعار "لا وقت للتراخي أو التبديد" .

4- قد يستخدم الصراع التنظيمي كأداة فعالة للرقابة ، بحيث أن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ما هو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الاستفادة من الصراع التنظيمي، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب ، فهو محاولة لخلق الصراع التنظيمي في العالم الإدراكي للعامل ما بين الحصول على مبتغاه والنجاة من العقاب .¹

إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع التنظيمي إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي على الاعتبار اليقيني بأن الصراع التنظيمي ظاهرة أساسية وموجودة والهدف هنا ليس القضاء عليه بل الاستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع التنظيمي إلى فوائد ونتائج إيجابية للمنظمة.²

الفرع الثاني : الآثار السلبية للصراع التنظيمي :

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع التنظيمي، الناتج عن مشاكل شخصية بين العمال ، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة ، يوجد استقطابا في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة ، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل احتلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه ومن هذه الآثار ما يلي :³

¹ العميان ، 2002 ، مرجع سابق .

² زويلفمهدى والعضايلة علي ، إدارة المنظمة ، دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى، 1996 ، ص 198.

³ العميان ، 2002 ، مرجع سابق .

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع التنظيمي إلى الاهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة .
 - 2- يبدد الطاقات مما لا يخدم مصلحة المنظمة .
 - 3- يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاية والفعالية .
 - 4- يهدم ولاء العمال للمنظمة وينجم عنه فقد الثقة بين المنظمة والعاملين ، ولجوء العمال إلى أعمال الانتقام و التي تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات .
 - 5- يعوق العمل التعاوني الجماعي .
 - 6- انخفاض الإنتاجية و بالتالي يصبح الأداء يعاني من الجمود .
 - 7- التوتر النفسي و القلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وإحباط الروح المعنوية للعاملين .
- ويضيف **البياني** عن سلبيات الصراع التنظيمي :¹
- 1- يكون موجهًا حول إبعاد العمال عن المسائل الجوهرية الهامة .
 - 2- إيجاد الشعور بعدم الرضا لدى العمال المعنيين .
- ويعتبر **سيزلاقويوالاس** أن من الآثار السلبية الناشئة بين العمال كالتالي :²
- 1- تزايد العداء نحو الاتجاهات السلبية بحيث ينظر العمال المتنافسون لبعضهم نظرة العداء وتركز على السلبيات ونقاط الضعف .
 - 2- تفشي استخدام الصفات السلبية .
 - 3- ضعف الاتصال بين العمال كلما تطور الصراع التنظيمي و تناقص التفاعل والاتصال بين العمال .
 - 4- الرصد الدقيق لنشاط العمال الآخرين وذلك ليس بهدف تقييم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها .
- ويضيف **إدريس** ، **المرسى** من السلبيات التي تحدث خاصة التغيرات بين العمال وهي تحريف الإدراكات، بحيث يتم التحريف لذاتها أو للعمال الآخرين في فترات الصراع التنظيمي الذي قد ينمي أعضاء المنظمة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحداتهم ، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزًا في الأداء وأنه يصعب على المنظمة الاستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة ، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة إن لم تتم معالجتها بتمزيق المنظمة .³

¹ - البياني شهاب ، الصراع الإداري دوافعه وأطرافه وكيفية إدارته ، مقال الوقائع الدولية مجلة ، 2005 .

² سيزلاقويوالاس مارك جي ، أبو القاسم جعفر أحمد ، مترجم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1991 .

³ إدريس ثابت عبد الرحمان ، المرسى جمال الدين محمد ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .

المطلب الخامس : أساليب التعامل مع الصراع التنظيمي:

ونعالج هذه الأساليب في التعامل مع الصراع التنظيمي من خلال ما يلي :

الفرع الأول : إدارة الصراع التنظيمي:

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة لموضوع إدارة الصراع التنظيمي مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى مختلف الجهات المتصارعة ، وكي يتبلور لديها تبصر أفضل بنفسها وبذاتها وبمعايير الصراع التنظيمي الحرجة التي تعيشها ، بحيث ينتهي بها الأمر إلى التوصل إلى حلول تحقق نوعاً من الربح لمختلف الأطراف .

فالصراعات أو النزاعات عديدة هي التي تحدث في مواقع العمل ، إلا أن البعض منها يمكن منعها أو تفاديها باستخدام أساليب تمنع تفاقم الصراع التنظيمي وتساعد من أهم الطرق التي تمنع وقوع الصراعات التنظيمية في العمل وخاصة تلك التي تتولد عن تصاعدها نتائج سلبية ما يأتي :

1- الاعتراف بوجود الاختلافات بين العمال فيما يتعلق بالتقييم والإدراك والتوقعات والاحتياجات وتقبل هذه الاختلافات .

2- الصراحة مع النفس ومع الآخرين .

3- تخصص وقت وجهد كافيين لمعرفة العاملين في بيئة العمل لضمان الفهم السليم لقيمهم ومعتقداتهم .

4- على المدير في أي مستوى إداري ، أن لا يفترض تلقائياً بصواب رأيه وخطأ الآخرين .

5- عدم لجوء المدير بوضع نفسه في موضع دفاعي حينما يختلف مع الآخرين .

6- الإصغاء باهتمام إلى ما يقوله الآخرين .

7- توفير أجواء مناسبة حتى يتمكن أفراد المنظمة من التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم .

8- الاستفادة من مواقف الصراع التنظيمي الذي جرى إدارته بنجاح وإيجاد الحلول والمعالجات للمشاكل التي تنتج

عنه. ¹

ويصنف العميان أساليب إدارة الصراع التنظيمي تحت ثلاث مجموعات : ²

1- الأهداف المشتركة في إدارة الصراع التنظيمي :

وهي من طرق إدارة الصراع التنظيمي من خلال إيجاد أرضية مشتركة بين المجموعات المتصارعة من خلال إيجاد أهداف تتفق عليها الأطراف المتصارعة وفتح قنوات الاتصال بينهم .

¹البباني، 2005، مرجع سابق .

²العميان، 2002، ص 383 ، 385 ، مرجع سابق .

2- الطرق الهيكلية في إدارة الصراع التنظيمي : ومن أهم هذه الطرق :

أ- تتم معالجة الصراع التنظيمي من خلال تحديد مسؤوليات الأطراف المتصارعة من خلال استشاري أو أخصائي في المنظمة .

ب- تخفيف درجة الاعتمادية بين المجموعات وجعلها تعتمد على نفسها الذي من شأنه أن يقلل درجة الاحتكاك فيما بينها وان لم تستطع التخفيف يمكن إيجاد وظائف تنسيقية بين وحدات المنظمة .

ج- تبادل الموظفين من خلال انتقالهم من وحدة لأخرى يزيد من تفهمهم ويكسبهم خبرات جديدة .

3- الأساليب الإدارية والسلوكية والقانونية في إدارة الصراع التنظيمي:

وقد استعرض **Anthony&HodJe** الطرق التالية لحل الصراع التنظيمي:

أ - استخدام القوة أو السلطة أو كليهما لحسم الصراع التنظيمي، وهذا الأسلوب يكبت الصراع التنظيمي لذا فانه مشكوك في فعاليته .

ب- تسكين الصراع التنظيمي أو تلطيفه عن طريق موازنة أطراف الصراع التنظيمي بغية تهدئتهم وذلك عن طريق لغة مؤثرة لإعادة العلاقات السليمة بين أطراف النزاع .

ج- التجنب والانسحاب وهنا يعتمد احد الأطراف أن يبعد تركيزه عن الصراع التنظيمي أو ينسحب من مجابهته.

د- التوفيق بين أطراف الصراع التنظيمي وذلك عن طريق استخدام المهارات الإنسانية للتأثير على أطراف الصراع التنظيمي للتوصل إلى حلول وسط بين أطراف النزاع .

هـ - المجابهة ، وهذا يتم بمعالجة الصراع التنظيمي مع أسبابه وذلك عن طريق طرح الحقائق بين أطراف الصراع التنظيمي وتحليلها.¹

أما **Kelly** فيعرض الأساليب التالية لحل الصراع التنظيمي كما يلي :²

أ - التفاوض : وهي جمع أطراف الصراع التنظيمي بهدف الوصول إلى حل متفق عليه .

ب- التوسط : توسط طرف محايد للمساعدة في حل الصراع التنظيمي عن طريق هذا الوسيط .

ج - التحكيم : وهما نوعان :

- التحكيم الاختياري : يتم اللجوء إليه بموافقة الأطراف .

- التحكيم الإجباري : يتم اللجوء إليه بموجب القوانين والأنظمة .

¹العميان ، 2002 ، ص 383 ، مرجع سابق .

² P.1974 128 j , organizational behavior , Homewood ,Kelly

أماروينز قد قدم تسعة سبل لتناول الصراع التنظيمي :¹

1- المقابلة وجها لوجه بين الفئات المتصارعة: هذا الأسلوب لا يهتم بتحديد المصيب من المخطئ أو من الراجح أو الخاسر ، حيث إن هذا يكمن في حل مشكلة الصراع التنظيمي . غير أن هذا الأسلوب ليس من السهل نجاحه دائما وبخاصة في الصراعات التنظيمية المنطقية والعميقة ، وتلك التي تتضمن أبعادا تتصل بالأنظمة القيمة للعمال .

2- الانطلاق من أهداف لها مكانتها وتمتع بقبول الجهات المتصارعة .

3- تجنب الصراع التنظيمي: مع أن هذا الأسلوب لا يشكل علاجا حاسما للصراع التنظيمي ، ولكنه أسلوب شائع كحل مؤقت .

4- التقليل من أهمية الاختلافات : أو ما يمكن تسميته بتطرية الموقف وتهدئته وهذا يوفر فرصة لدعم نقاط الالتقاء بين المتصارعين .

5- توزيع المصادر وتمديدتها : وذلك بهدف التقليل من فرص الزيادة غير الضرورية لوحدات النظام وبالتالي التقليل من فرص حدوث صراع تنظيمي بين أعضائه .

6- التسوية أو الحل الوسطي: ويشكل هذا القسم الأعظم من طرق حل الصراع التنظيمي ، حيث لا يكون هناك رابح أو خاسر واضح .

7- استخدام السلطة أو صلاحية المركز : ومع أن هذا قد يشكل حلا مؤقتا، إلا أنه ينجح أحيانا ، لأن العاملين في النظام مهينون على الأغلب لقبول سلطات وصلاحيات رؤسائهم ، والالتزام بما يصدر عنهم من قرارات .

8- أسلوب إجراء تعديل وتغيير على المتغير الإنساني : وهذا من أصعب سبل حل الصراع التنظيمي ، لأنه يتناول أبعاد العامل البنائية المتصلة بشخصيته وقيمه واتجاهاته ، وغالبا ما يكون هذا مكلفا .

9- أسلوب إجراء تعديل أو تغيير على المتغير البنيوي التربوي للنظام : وهذا أسلوب في متناول إداريي النظام خاصة ، إذا ما تأكد لهم أن سبب الصراع يكمن في البعد البنيوي للنظام .

ويقدم كيتز وكان ثلاثة حلول ممكنة لإدارة الصراع التنظيمي في المنظمة وهي :²

1 - التركيز على استخدام المهارة في العلاقات الإنسانية وذلك لتحسين العلاقات بين أعضاء المنظمة .

¹robbins s , organization behavior concepts , controversies and applications ,prentice hall international , inc, new jersey , 1998

²katz d , and khan r , the social psychology of organizations , wiley new York .

2- إيجاد جهاز مسئول لمعالجة الصراع التنظيمي وإدارته بدلا من تسكينه .

3- تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة .

وبشكل عام فان اغلب الحلول التي عرضها الباحثون لإدارة الصراع التنظيمي تركز على ضرورة توفر المهارات الإنسانية واستخدام العقلانية والمنطق والتأثير السلوكي للآخرين افردا أو جماعات وفتح حوار الصراع التنظيمي عوضا عن كبتة ومحاولة الوصول إلى حلول لأطراف الصراع التنظيمي سواء بين المنظمة والعاملين بها أو بين العاملين أنفسهم .

كما طرح **AngelicaPetersMarion** عملية حل الصراع التنظيمي على مرحلتين مختلفتين الأولى تسمى مرحلة " التفاضل " حيث يتعرف الفرقاء على اختلافاتهم وهي مرحلة التحدي ، والثانية تسمى مرحلة " التكامل " وهي مرحلة الإبداع إذ بعد أن يتعرف الفرقاء على اختلافاتهم وقوا سمهم المشتركة يقل التوتر ويصبح الناس أكثر إبداعا .¹

الفرع الثاني : أنماط إدارة الصراع :

من الملاحظ خلال دراسة مستويات الصراع التنظيمي ومصادره ومراحله ، إن للصراع التنظيمي سمة أساسية وملازمة لكيان أي منظمة ، وانه لا بد من وجود طرق معينة يمكن إتباعها من قبل المدراء لحل هذا الصراع التنظيمي ، وهي مختلفة على أنواعها ، لأن الصراع التنظيمي بحد ذاته ينقسم إلى صراع تنظيمي فعال أو سلبي وذلك معتمدا على ما يتركه من أثر على تحقيق المنظمة لأهدافها .

وقد بين **العميان** خمسة أنماط لإدارة الصراع التنظيمي بين العمال في المنظمات ، وقد توزعت هذه الأنماط على بعدين هما بعد التعاون وبعد الحزم من خلال الاعتماد على مخطط يحدد سلوك العامل، حيث يمكن تصنيف هذا السلوك على طول هذين البعدين وهما :

1- بعد التعاون : ويمتد من درجة متعاون إلى درجة غير متعاون ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصلها العامل في إتباع حاجات العامل الآخر .

2- بعد الحزم : ويمتد من درجة غير حازم إلى درجة حازم ، ويحدد هذا البعد الدرجة التي يصل إليها العامل في إشباع حاجاته ، وينتج من توحيد هذين البعدين خمسة أساليب لإدارة الصراع .

والحل السليم للصراع التنظيمي في العمل الإداري يجب أن يبني على الفهم الصحيح والعميق لطبيعة الصراع التنظيمي نفسه ، ورغم تعدد الطرق التي ينتهجها الكتاب في التعامل مع الصراع التنظيمي إلا أن جميع ما ورد من الكتاب والعلماء يمكن حصرها ضمن الخمسة أنماط للتعامل مع الصراع التنظيمي وهي كالتالي :

¹العميان ، 2002 ، ص 385 ، مرجع سابق .

1- نمط القوة والسيطرة :

ويتم هذا النمط من خلال استخدام وسائل القوة لإجبار الأطراف المتصارعة على وقف الصراع التنظيمي وقبول حلول معينة.¹

وان يقوم احد أطراف الصراع التنظيمي بمتابعة اهتماماته ومصالحه الخاصة به ، وتحقيقها حتى ولو كان ذلك على حساب الطرف الآخر، وذلك باستخدام كافة الوسائل مثل القوة والسلطة لكي يريح موقع الطرف الآخر، وهو نمط حازم وغير تعاوني .

ويمثل هذا النمط لحل الصراع التنظيمي أقصى درجات التوجه الداخلي للاهتمام بالمصالح الخاصة بالعمل وادني درجات الاهتمام بمصالح الأطراف الأخرى ويعرف بمدخل " الأثرة " أو " الأنانية " ويمكن أن يتحقق

عندما تمتلك القوة والنفوذ للسيطرة وفرض الرأي، وعلى الرغم من المشكلات المصاحبة لهذا النمط إلا أنه يعتبر مفيدا في بعض الحالات خاصة في الأوقات التي تتطلب حولا سريعة كحالات الطوارئ والأزمات .²

وفي هذا النمط قد يتم التعرف على مصادر الصراع التنظيمي أو لا يتم ، إلا أن الهدف منه هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ويشمل هذا النمط وسيلتين : 2

أ- **تدخل السلطات العليا :** يتمثل في تدخل مسئول أعلى أو مركزي لمعالجة الموقف وذلك بتوجيه الأمر و الإنذار للأطراف بإنهاء الصراع التنظيمي.

ب- **السياسة :** ويتم فرض الحلول من خلال تدخل مسئول من الإدارة العليا ولكن يتم التفاهم على الحل سياسيا من خلال إعادة توزيع القوى بين الأطراف المتصارعة فإذا كان هناك من يمتلك من أطراف الصراع التنظيمي جميع القوى والموارد أو تكون ائتلاف من الممكن أن ينتهي إليه الحل أو القرار .

2- نمط التعاون (الموجهة) :

وهو عكس التجنب ويعني تعاون أطراف الصراع التنظيمي لإيجاد حل ملائم وبالتالي إشباع اهتمامات جميع الأطراف وهو نمط حازم وتعاوني ، والتعاون يأخذ شكل استثمار الخلاف لكي يتعلم أطراف الصراع التنظيمي من خبرة وحكمة بعضهم البعض .

ويعتبر هذا المدخل من المداخل المثالية لحل الصراع التنظيمي إلا أنه صعب التطبيق للغاية من الناحية العملية وهو يسعى لحل الصراع التنظيمي من خلال تحقيق أقصى اهتمام بمصالح الطرفين ولنجاح هذا المدخل يتطلب تعاون

¹ عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004

² سيزلاقي و والاس ، 1991 ، مرجع سابق .

³ إدريس والمرسي ، 2004 ، مرجع سابق .

الطرفين وإبداء الرغبة في المصالحة والتعاون ، وتعدد المنافع لهذا المدخل فاعتبار التوصل لحل يرضي جميع الأطراف من الحلول السحرية والتي تكسب رضا جميع العاملين وولائهم وتحقق المصلحة للجميع¹ وهذا الأسلوب يتطلب من جميع الأطراف الاعتراف بكفاءات وخبرات بعضهم البعض فموقف كل عامل معدا إعدادا جيدا للتركيز على حل المشكلة الراهنة وليس الدفاع عن المواقف الشخصية ، وفي النهاية إن التعاون يتطلب وقتا طويلا والتمتع بالصبر من جميع الأشخاص المشاركين .

ويحدد القريوتي الوسائل التالية لمعرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها وهي :²

1- تبادل وجهات النظر : وذلك من خلال تبادل الموظفين بين الجماعات المختلفة لفترة من الزمن بحيث ينقل هؤلاء الموظفين وجهات النظر مما يزيد من حالة التعايش والتفاهم .

2 - التركيز على هدف استراتيجي : يتم التركيز على الأهداف المشتركة التي تجمع الأطراف المتنازعة مثل بقاء المنظمة و تطويرها مما يزيل هذه الخلافات وليكون هذا الأسلوب فعال فيجب :

أ- أن يكون اعتمادا متبادلا بين العمال .

ب- أن يكون الهدف الاستراتيجي مرغوبا فيه وله "قيمة عالية" للأطراف .

ج- وجود نوع من الحوافز والمكافآت .

3- اجتماعات لحل المشكلات أو المواجهة : يتم دعوة الأطراف المتنازعة لاجتماع رسمي يتم خلاله عرض وجهات النظر ولا يناقش من الخطأ أو الصواب ولكن تحديد المشكلات والحلول الأنسب لها . ويأخذ هذا النمط وقتا طويلا من الزمن ومستوى عالي من الالتزام ولا يجدي هذا الأسلوب عندما يكون الصراع التنظيمي ناتج عن مسائل قيمية بحتة .²

3- نمط التسوية : ذلك بتنازل كل طرف عن بعض مطالبه ، وقد يفضل هذا الأسلوب إذا كان من مصلحة الطرفين قبول بعض الخسارة بدلا من عدم وجود حل على الإطلاق .³

¹ القريوتي ، 2000 ، ص 260 ، مرجع سابق .

² سيزلاقي و والاس ، 1991 ، مرجع سابق .

³ عبد الباقي ، 2004 ، ص 199 ، مرجع سابق .

ويتم ذلك عن طريق إيجاد حل وسط يرضي جميع الأطراف في الصراع التنظيمي أو جزئياً وصاحب هذا النمط متوسط الحزم ومتوسط التعاون ، حيث يواجه المشكلة بطريقة مباشرة أكثر من التجنب ولكن ليس بعمق التعاون. وهو من الوسائل التنفيذية لحل النزاعات والتسوية وهي علاقة اخذ وعطاء متبادلة بين أطراف النزاع لا ينتج عنها رابح أو خاسر ، ويستخدم هذا النمط عندما تكون الأطراف المتنازعة تمتلك قوة متناسبة يسعى الاثنان لتحقيق هدف مشترك ، وفي الواقع تسمى هذه الإستراتيجية بـ: "منتصف الطريق"¹.

وتسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ عواطف الأطراف المتنازعة وتخف حدة الصراع التنظيمي بينهم وتتضمن تسوية نقاط الخلاف الثانوية على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى أو يتناقص خطرهما بمرور الزمن ويذكر القربوتي أسلوبان يمكن استخدامهما في هذا المجال :

* **التخفيف** : يتم التقليل من شأن نقاط الاختلاف ، وإبراز أوجه التوافق والمصالح المشتركة بين الأطراف المتصارعة ، وهذا الأسلوب يظهر مسببات الصراع التنظيمي بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلاً أم آجلاً .

* **التوفيق** : يتم تقديم التنازل بين أطراف الصراع التنظيمي إذ يمكن تقسيم الموارد محل الصراع التنظيمي بين الأطراف المنافسة .

4- نمط التجنب : هو عدم قيام احد أطراف الصراع التنظيمي بملاحقة اهتماماته مباشرة ولا اهتمامات الطرف الآخر ، ولا يحاول معالجة الصراع التنظيمي، فصاحب هذا النمط يتبع نمط المسايسة في تجنب قضية ما وكذلك تأجيلها حتى وقت آخر مناسب أو الانسحاب من موقف فيه تهديد لمصالحه، وهو غير حازم وغير تعاوني.

إن محاولة تجنب الصراعات التنظيمية يمكن أن يكون حكيماً عندما تكون تكلفة التحدي أكثر من العائد ، والتجنب هنا يكون أفضل عندما تكون فرص النجاح قليلة .

ويتضمن التجنب التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي ، حتى يمكن السيطرة عليه وإعطاء الفرصة لتسويته . ويذكر إدريس والمرسي ثلاثة أشكال رئيسية لإستراتيجية التجنب وهي :

* **الإهمال** : بمعنى محاولة تجاهل الموقف كلياً والتغاضي عن التصرفات العدائية للطرف الآخر على أمل تحسين الموقف لاحقاً .

* **الفصل المادي** : محاولة إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها البعض بحيث ينعدم التفاعل أو التعامل ومن ثم مسببات الصراع التنظيمي .

¹ إدريس والمرسي ، 2004 ، مرجع سابق .

* التفاعل المحدود : بحيث تتم التفاعلات في أضيق الحدود وعند الضرورة مثل الاجتماعات الرسمية وفرق العمل .

وهذا النمط من التعامل مع الصراع التنظيمي لا يحقق منافع كثيرة فهو لا يشخص مصادر الصراع التنظيمي ولا يتفاعل معه إلا أنه يكون مفيدا في مواقف معينة كأن يستخدم كبديل مؤقت لحين تعيد الأطراف المتصارعة نظرتها في مواقفها وعدم تصعيد الخلاف.

5- المجاملة (التنازل) :

هو ترك احد أطراف الصراع التنظيمي لاهتماماته الخاصة به مقابل تحقيق رغبات الطرف الآخر ، فصاحب هذا النمط يضحي بنفسه من أجل الطرف المقابل ويتصف بالكرم والطاعة لأمر الآخرين وهو نمط غير حازم ولكنه تعاوني .

وفي ظل هذا المدخل فان الطرف المبادر لحل الصراع التنظيمي يضع نصب عينيه تحقيق الحد الأقصى لمصالح واهتمامات الطرف الذي يسعى إلى تحقيق الحد الأدنى من مصالحه أو اهتماماته ويسمى هذا المدخل بمدخل الإيثار، وعلى الرغم من أن هذا المدخل قد يبدو أنه محاولة للتخلي أو الاستسلام فانه هناك بعض المواقف التي يعيد فيها مدخلا ايجابيا ومفيدا لحل الصراع التنظيمي، كأن يكون الموضوع محل الصراع التنظيمي هامشيا بالنسبة للعمال أو العامل المجامل ويمثل ذلك موقفا ايجابيا له ، كما أنه لدى بعض العمال التوصل لإنفاق والحفاظ على علاقات ايجابية ولو على حساب تنازلها ، أفضل من عدم الاتفاق .¹

¹ إدريس والمرسي ، 2004 ، مرجع سابق .

خلاصة :

إذا كان الفعل الاجتماعي يستند إلى مرجعية القيم المتعارف عليها ، فان موضوع الصراع التنظيمي يكون أيضا حول هذه القيم باعتبارها موجهة للعلاقات الاجتماعية وضابطة لها ، وإذا لم تشترك كل الأطراف في وضع هذه القيم والحفاظ عليها باعتبارها المرجعية الأساسية للعلاقات الاجتماعية والمتحكمة فيها ، فان حالة الصراع التنظيمي تكون أقرب ، وتحديد البناء التنظيمي يكون أسرع .

وزيادة على التنافس على المصادر النادرة ، فمصادر القوة قليلة جدا تحوي امتيازات تجعل الكثير من الفاعلين يطمحون إليها ، باستعمال شتى الطرق ويطمحون إلى المصادر النادرة ، وتعد السلطة أحد هذه المصادر النادرة زيادة على الجوانب المادية والمعنوية في المنظمة ، ثم إن أي صراع تنظيمي في المنظمة يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل وبسبب طبيعة العلاقات الاجتماعية وسرعة الفعل ورد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل المنظمة ، ويتأثر حسب طبيعته من حيث الانغلاق والانفتاح وهذا يؤثر سلبا على أداء العاملين في المنظمة .

الفصل الثاني والثمانون
في بيان سرها



قائمة
الغائبين

في المنظمة
كلها

الفصل الثاني : تأثير أداء العاملين في المنظمة

تمهيد :

تعود بدايات الاهتمام بتأثير أداء العاملين في المنظمة إلى أوائل القرن العشرين ، وكانت أول المحاولات هي محاولة المدرسة العلمية ، التي كانت منطلقاتها مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية العامل ، وكيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء ، وأدت نظرتهم إلى نتيجة أن العامل أداة من أدوات الإنتاج ، وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني للعامل ، والتي تضمنت عدة أفكار أهمها : إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دورا في تحفيز العمال وشعورهم بالرغبة في الأداء ، وإن حجم العمل الذي يؤديه العامل ومستوى إنتاجيته لا يتحدد فقط بطاقته ، وإنما تحدد إرادته وخلفيته الاجتماعية .

وبعدها قاموا عدة باحثين بدراسة تأثير الأداء للعاملين ، وفحص العوامل المؤثرة في الأداء مثل : أوضاع العمل ، الإشراف ، الانجاز، الانتماء ، الولاء ، والتوقع وبالتالي تعتبر هذه الدراسات نقطة انطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بتأثير أداء العامل في المنظمة .

في هذا الفصل سنسلط الضوء على تأثير الأداء للعامل في المنظمة من خلال معالجة النقاط التالية :

- 1- أهمية الأداء على مستوى المنظمة وعلى مستوى العامل .
- 2- المؤشرات التي من خلالها تستطيع قياس أداء العامل في المنظمة .
- 3- العوامل المؤثرة على أداء العامل من خلال التطرق إلى مختلف النظريات المفسرة لها .

المبحث الأول: مفهوم الأداء وأهميته بالنسبة للمنظمة والعامل

نعالج في مبحثنا هذا من خلال مطلبين اثنين مفهوم الأداء كمرحلة أولى وأهمية الأداء على كل من المنظمة والعامل كمرحلة ثانية .

المطلب الأول : مفهوم الأداء :

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم دقيق وشامل فلكل واحد وجهة نظر الخاصة به .

فالأداء لغويا مصطلح مستمد من الكلمة الإنجليزية to perform والذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة performer والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل .

فالأداء هو تحقيقاً للأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة .

والأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة .

وكذلك الأداء هو الفعل الذي يؤديه العامل ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه .¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة والعامل

يمكن تقسيم هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :

- 1- إشباع حاجات العامل إشباعاً كاملاً في العمل .
- 2- تحقيق أقصى قدر ممكن من إمكانيات وقدرات العامل وطاقاته الكامنة في محيط العمل .
- 3- إيجاد توازن بين قدرات العامل الخاصة والمهنية للوصول إلى قمة الإبداع التي تصبوا المنظمة الوصول إليها .
فبقدر ما تمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر ما يزيد أدائه ويزداد ارتباطه بها .²
- 4- بالرغم من المعدات والتكنولوجيا يبقى العامل ذا درجة كبيرة من الأهمية ، لذلك تسعى المنظمة لأن يكون أدائه فعالاً، لأن العامل هو الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة فهو يصنع الاستراتيجيات ، ويرسم الأهداف وينفذها وهو الذي يتابع وقيم .

- 5- تقديم المساعدة للمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد على حفظ العاملين ، والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فعاليتهم وأدائهم الوظيفي .³

¹<https://hrdisoussion.com/23/03/2018>

² أحمد إبراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 249 ، 250 .

³ عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوردي للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 ، ص 88 ، 89 .

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

- 6- انخفاض ملموس وواضح في عدد الغيابات وعطل المرض ودوران العمل والحوادث المهنية ، وتحقيق مستوى أمان عال ، وازمحلل السرقة والضياع والصراع التنظيمي وتوقف العمل .
 - 7- التقليل من تقديم الشكاوى والتظلمات والإحباط في العمل مما ينعكس إيجابا على المنظمة .
 - 8- تعلم مهارات جديدة تستثمرها المنظمة في تطوير مجالات العمل وتحسين البيئة الملائمة لتحقيق الأهداف
 - 9- تعرف المنظمة تماسك وتفاعل اجتماعي بناء في مجال العمل ، وهذا يعزز الدور الفعال في تحقيق الانجاز الكفاء في مجالات العمل ككل .
 - 10- انتشار روح الثقة والتعاون بين القيادة والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يساهم بتحقيق الانجاز الفعال في هذا المجال .
 - 11- يجد العامل في أدائه لعمله منفذا مناسباً لقدراته وميولاته وسمات شخصيته وقيمه.
 - 12- القيم الايجابية التي يحققها العمل للعامل .
 - 13- يجد في أدائه لعمله إبراز موقعه العلمي وطريقة حياته يستطيع من خلالها القيام بأداء جيد .
 - 14- يجد العامل من خلال عمله تحقيقاً لطموحاته ورغباته .
- إن معظم العمال يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل وظائفهم ، ومن الأهمية أن يبحثون عن الأداء المقبول والدور اللائق في حياتهم المهنية والشخصية ، وعن طريق دراسة الأداء والشعور بالمسؤولية ، كما يؤدي ذلك إلى العمل الخلاق والمتجدد ، كما أنه يساعد على التوافق الاجتماعي والمهني للعمال الذي يؤدي إلى النجاح في العمل ، وبالتالي الزيادة في الإنتاجية ، كما أن تفهم دوافع العاملين في أعمالهم يساعد المنظمة على إيجاد بيئة تساعد على الاستغلال الأمثل لطاقت العمال ، بحيث يمكن للمنظمة التوفيق بين أهدافها وأهداف العمال وشعورهم بأنهم قد تغلبوا على الاستياء والتوتر داخل العمل.

المبحث الثاني : مؤشرات قياس الأداء

يعتبر الأداء في المنظمة مجموعة أفكار وقيم ومعايير يرسمها العامل حول عمله ، والتي من خلالها يحدد علاقته مع زملاء عمله ، وبالتالي فالأداء حالة وجدانية ، إلا انه يمكن التعرف عليه من خلال مؤشرات قابلة للقياس

المطلب الأول : دوران العمل

توجد العديد من العوامل والمتغيرات التي تؤثر على دوران العمل سلبا أو إيجابا ،ومن بينها أداء العاملين ، إذ تبين أن هناك علاقة عكسية بين أداء العاملين ودوران العمل ، إذ أن أكثر الذين يتركون عملهم ويبحثون عن أعمال أخرى في منظمات أخرى هم من ذوي المؤدين لعملهم ، فالعامل الذي يتمتع بالأداء الجيد لعمله يكون أكثر استجابة لدوران العمل عن غيره من عمال المنظمة .

وهنا يجدر بنا أن نؤكد على أن دوران العمل نقصد به تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة ، و تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو اجتماعية أو تنظيمية ، ولذلك فإننا سنتناول دوران العمل كمظهر من مظاهر دوران العمل .

الفرع الأول : آثار وانعكاسات دوران العمل

تؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك هذه الجماعات ويتطلب قدرا معيناً من ثبات واستقرار العمال ، حتى يمكن نمو وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهم ، كما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية ، وإلى تحمل المنظمة أعباء مادية إضافية.¹

الفرع الثاني : أسباب دوران العمل

يمكن إيجاز هذه الأسباب فيما يلي :

- 1- عدم إمكانية العامل تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة الذي يدفعه إلى ترك عمله والبحث عن عمل آخر .
- 2- اختفاء منظمات العمل القديمة وظهور منظمات جديدة ، وهذا يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم والانتقال إلى أعمال أخرى .
- 3- العوامل الخارجية كالظروف الأسرية والبيئية والاجتماعية والثقافية والتيارات الدينية .
- 4- عدم وجود التقدير والاحترام للعاملين وبالتالي عدم أداء العمل .

¹ طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 85 .

- 5- نمط الإشراف الاستبدادي ، وعدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وهذا يرفع من حدة دوران العمل .
- 6- عدم المساواة بين عمال المنظمة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت ونظم الترقية يؤدي إلى نقص الأداء وهذا يؤدي بالضرورة إلى دوران العمل .¹

المطلب الثاني : مستويات الأداء

لا يكون بإمكان المنظمة من تحقيق أهدافها دون قيام العاملين فيها بالأعمال والمهام الموكلة لكل منهم ، إلا أن مصطلح أداء لا يقصد به القيام بالأعمال أو إنجاز المهام فحسب بل القيام بالعمل بأكبر كفاءة وفعالية في استخدام موارد المنظمة ، فالأداء هو النتيجة النهائية للنشاط ولا شك في أن المسؤولية النهائية هي تحقيق أهداف المنظمة من خلال توظيفه لموارد المنظمة بطريقة فعالة .²

الأداء سلوك يعبر عن الطريقة التي يؤدي بها العامل أو العمال عملهم ، كما انه سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ العمال للأهداف المخططة ، أي درجة الانجاز بكفاءة وفعالية .

ويضمن الأداء مدى وفاء العامل لمتطلبات العمل أو المهمة ، انه سلوك يعكس النتائج المحققة والمطابقة للأهداف المخطط لها ، وهذا وفقا لمدى كفاءة وفعالية الجهد المبذول لبلوغ النتائج .³

الفرع الأول : تحليل الأداء

يقصد بتحليل الأداء دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه وإنشاء علاقة عادلة بينهما .

الفرع الثاني : معدل الأداء

يقصد به كمية العمل التي ينجزها العامل الواحد أو مجموعة من العمال خلال زمن معين ، تحت الظروف الطبيعية للعمل ، أو مقدار الزمن اللازم لانجاز كمية العمل .⁴

الفرع الثالث : تقييم الأداء

نحدده في النقاط الآتية :

1- طريقة الصفات أو السمات :

الكثير من الأعمال وخاصة التي تقدم خدمات لا يمكن قياس أداء العمال فيها كما ونوعا ، تلجأ المنظمات لاستخدام هذه الطريقة لتقييم أداء عمالها ، ويتطلب ذلك الخطوات التالية :

¹عبد المنعم عبد الحفي ، علم الاجتماع الصناعي ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1984 ، ص 64 .

²كامل محمد الغري ، الإدارة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 80 .

³أحمد السيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية ، رأس المال الفكري ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 2004 ، ص 318 .

⁴مدحت أبو النصر ، الإدارة علم ومهنة ، دار السلام ، القاهرة ، مصر ، 2007 ، ص 58 ، 59 .

أ- تحديد العناصر اللازم اعتمادها كمقياس للتقييم مثل : مستوى الأداء ، علاقة العامل برؤسائه ، علاقته مع زملاء العمل ، تحمل المسؤولية ، المحافظة على أوقات العمل الرسمي ، المعرفة الفنية والانضباط في العمل .

ب- إعطاء كل عنصر من العناصر السابقة درجة معينة .

ج- إعداد نموذج لوضع عناصر الأداء والدرجات والنقاط .

2- الترتيب وفق المقارنة الثنائية :

يتم التقييم في هذه الطريقة بالمقارنة الثنائية بين العمال المراد تقييمهم حيث توضع علامة واضحة أمام العامل الذي يبدو أنه أكثر إنتاجية من غيره ، وهكذا تستمر المقارنة لجميع العمال .

3- طريقة التوزيع الإجباري :

يتم تقييم العمال وفق نسب مئوية ، ووفق مستويات الأداء المختلفة .

ومن خلال الطرق الحديثة في التقييم نجدها في المنظمة بالأهداف ، يتم بذلك تعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يؤديها العامل ، وغالبا ما يتم التحديد بمشاركة العمال المعنيين بالأداء ، ووضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية ومتابعة مدى الانجاز المحقق للأهداف . ولذلك فالمنظمات عادة تركز على أداء العاملين ولذلك يجب توضيح أن الأداء يتأثر بأداء العاملين ، ولذلك يجب على المنظمة تقديم الكثير للعاملين من اجل زيادة أدائهم في نفس الوقت تحقيق غايات المنظمة تبعا لأداء متميز للعمال فيها .

1- المطلب الثالث : معدلات التغيب

لقد تفتشت ظاهرة التغيب في المنظمات في الآونة الأخيرة نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية وغالبا ما تمثل مؤشرا لوجود حالات عدم الأداء لدى العاملين .

الفرع الأول : تعريف التغيب

يعرفه سارجيت فلورانس بأنه الوقت الضائع في المنظمات بسبب التغيب الذي يمكن اجتنابه .

ويعرفه طلعت إبراهيم بأنه تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان بإمكانه أن يتحكم فيها .

إن العامل المؤهل يصاحبه انخفاض في التغيب ، بمعنى أن الأداء يزداد بزيادة مستوى التأهيل ، والعامل الأقل تأهيل يتأثر بالمهام الموكلة إليه ، وبالتالي يوجد عنده شعور برفض الأداء وينتج تبعا لهذا التغيب وتقديم المبررات الواهية لغيابه عن العمل .

كما أن التغيب من المظاهر الهامة لصراعات تنظيمية وذلك لتأثرها بعوامل مختلفة مهنية واقتصادية واجتماعية ، ولذلك يقوم العامل في الغالب بالتعبير عن عدم قيامه بعمله أو عدم تكيفه مع الوسط المهني ، مما يجعل التغيب عنده كظاهرة مرضية تثير اهتمام الباحثين . وتشمل ظاهرة التغيب ما يلي :

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

1- التأخر عن العمل . أو التغيب الجزئي .

2- التغيب غير المبرر الذي ينظر إليه كظاهرة تقليدية يعبر عن وجود حالات الصراع التنظيمي وعدم التكيف

3- التغيب قصير المدة الذي يدعي فيه العامل المرض مبررا ذلك بشهادة طبية .

ومن هنا نرى أن التغيب فعل قصدي يلجا إليه العامل للتعبير عن عدم أدائه ، سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو

اقتصادية لأن العامل عندما يتغيب إما للتقصير في الواجبات عن طريق التغيب والتأخر عن العمل

الفرع الثاني : الفرق بين الغياب والتغيب

حتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم الغياب والتغيب ، التغيب مفهوم يحوي توفر

الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل ، في حين نجد الغياب بسبب خارجي عن إرادة العامل كتعطل حافلة

العمال ، أو وقوع حادث للعامل وهو في طريقه إلى العمل¹.

الفرع الثالث : معدل الغياب

معدل الغياب يساوي عدد أيام الغياب في السنة على عدد أيام العمل لكل العاملين في مائة .

عدد أيام الغياب في السنة

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{100} \times$$

عدد أيام العمل لكل العاملين

ونستخدم معدل الغياب فيما يلي :

1- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية ، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان مؤشرا على انخفاض الأداء

2- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة .

المطلب الرابع : مستويات الإنتاجية

إن الإنتاجية عبارة عن عملية يمارس فيها العمال المرتبطون بعلاقات إنتاجية معينة وفي هذه العملية يكيف العمال

موارد طبيعية حسب حاجاتهم وذلك عبر تغيير أشكال هذه الموارد أو تغيير بنيتها الفيزيائية أو الكيميائية بالاعتماد

على أدوات عمل².

كما تشير الإنتاجية إلى تعزيز عملية الإنتاج ويعني الوصول إلى نتيجة أو مقارنة جيدة بين المدخلات والمخرجات

ذلك أن تخفيض المدخلات في حين أن المخرجات ثابتة يعني تحسين في الإنتاجية ، كما أن زيادة المخرجات في

¹عبد المنعم عبد الحفي، ص102، مرجع سابق .

²أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993، ص 93 .

حين إبقاء المدخلات ثابتة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية كذلك فإن زيادة المخرجات بمعدلات أعلى من زيادة المدخلات يعني زيادة قي الإنتاجية ، كما انه تعريف الإنتاجية بشكل أوسع على أنها طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من قبل العمال والمنظمات والمجتمعات وعلى كل من هذه العناصر أن يحدد وبشكل صوري الوسائل أو المصادر لتحسين الإنتاجية ، ومن لا يستطيع فانه يفشل ، وبالنسبة للعمال فان هذا يعني إعادة التدريب أو التقاعد ، وبالنسبة للماكنة ، فان هذا يعني إعادة التصميم أو الاستغناء عن الماكنة ، أما بالنسبة للمنظمات فان هذا يعني إعادة الهيكلة أو الخروج من عالم الأعمال ، وأخيرا فيما يتعلق بالمجتمعات فان هذا يعني إعادة التنظيم ولا سيما للنواحي الاجتماعية والسياسية .¹

من خلال نتائج دراسات النظريات نجد أن المؤثر في الإنتاجية أساسا واضح ويكون الإشراف ، حيث أن المشرف الذي يعطي فرصة للعمال لإعطاء القرار فيما يخص العمل ، يكون العمال هنا مؤدبون . وهذه الطرق قادرة أن تعطي إنتاجية عالية أما العامل الآخر المؤثر في الإنتاجية هو أن رؤساء العمال يكونون مهتمين أكثر بعمالهم أكثر من العمل فترتفع الإنتاجية على خلاف رؤساء العمال الذين يهتمون إلا بنسب الإنتاج فقط .

والعامل الثالث الذي يؤثر في الإنتاجية وهو أسلوب التأطير، حيث أن المشرفين الأكثر إنتاجية يمضون وقتهم أكثر في تنظيم العمل على المدى القصير و الطويل ، والمشرف الأقل إنتاجية يعطي أقل من نصف وقته في التأطير فالتناسب بين تنظيم العمل وبين الإنتاجية يزيد من إرادة العمال في الإنتاج .²

أداء العاملين يرتبط بعلاقة وثيقة بالإنتاجية . فانه يتحقق عندما تتوفر في بيئة العمل مبادئ العدالة ، والمساواة والتقدير ، في الأمور المادية والمعنوية ، أما إذا كانت المنظمة تدار بأساليب غير موضوعية، وتسيطر عليها المعايير الشخصية ، والضوابط غير المهنية ، فان النتيجة هي إما التأثير السلبي على الأداء والإنتاجية أو انسحاب الموظف إلى بيئة عمل أخرى بحثا عن التقدير ، والعدالة ، والفرص التي يحقق فيها ذاته وطموحاته .

إن أحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الوضع هو وجود فجوة بين المسئول الأول، وبين العاملين ، وهي فجوة قد يملؤها شخص واحد فقط ، يستطيع بأساليبه الخاصة توجيه المنظمة وفقا لمعاييرها الخاصة ، دون اعتبار لأراء ومسؤوليات الآخرين وحقوقهم .

إن هذه الفجوة تعني عدم وجود قنوات اتصال بين الرئيس والمرؤوس وان قناة واحدة فقط هي التي تمر بها كافة القرارات ، أما البقية فليس أمامهم سوى انتظار هذه القرارات ومقابلتها بالدهشة ، والحوار حولها خلف أبواب مغلقة . إن مثل هذه البيئة هي بلا شك بيئة لا تحقق الأداء لدى العاملين إلا لعدد محدود جدا من العاملين الذين تنطبق عليهم المعايير الخاصة التي يضعها وينفذها شخص واحد .

¹ سليمان خالد عبيدات ، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 29 ، 30 .

²Pierre desmarez , la sociologie industrielle aux. Etats-unis , armand colin editeur, france 1986 . p / 101 .102

لا يمكن رفع معدلات الإنتاجية فقط من خلال تحسين أو تبسيط طرق ، وإجراءات العمل ، أو ترشيد معايير الأداء ، وإنما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للعاملين ، وذلك يرفع روحهم المعنوية لزيادة أدائهم وفقا لدرجة إشباع حاجاتهم ، فكلما زادت هذه الدرجة من الأداء وتعدد المجالات التي تكون موضعاً لأداء العامل في العمل مثل : فرص التدريب ، فرص الترقية ، الإشراف ، ظروف العمل المادية ، وصحية العمل والعلاقة معها .

وكلما أشبعت حاجات العامل في مجال العمل ، وقدم له مزيج الحوافز المناسب أسهم ذلك في أدائه وساعد على إثارة دافعيته نحو الأداء الفاعل ، كما أن الأداء هو محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ، ومدى إدراك العامل لعدالتها ، وبالتالي يكون معدل الإنتاجية مرتفع .¹

المبحث الثالث : العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المنظمة

تبحث المنظمة بأهمية ما لديها من طاقة عمالية خاصة مع التطورات الحاصلة في ميدان التنظيم ، حيث تهدف إلى تفهم طبيعة عمالها في جميع جوانبهم وعليه توجب عليها البحث عن العوامل التي تؤثر في أداء العاملين ، مما يستدعي دراسته وفق مقتضيات موضوعية وعلمية ، وبشكل دقيق فبعد الإلمام بماهية أداء العاملين وأهميته بالنسبة للمنظمة والعامل ، نقوم بالتطرق إلى العوامل المؤثرة في الأداء لضمان درجة عالية من أداء العاملين .

حيث تتعدد العوامل المؤثرة في أداء العاملين ، فمنها المادية ، إذ ساد لمدة طويلة أنها المحدد الأساسي لأداء العامل ، إلا أن الأبحاث التي قام بها عدة علماء أكدت تأثير العامل المعنوي في أحداث الأداء ، كما بينت هذه الأبحاث أن أداء العاملين يتوقف على الدور الذي تؤديه المنظمة للوصول إلى الهدف المنشود وهو هدف البقاء والاستمرار .

المطلب الأول : العوامل المادية

يعمل العامل جاهدا دوما للحفاظ على جو مريح ومرضي داخل المنظمة التي يعمل بها ، وحتى يتسنى له بذل الجهد اللازم من اجل إنجاح عمله الذي يعود عليه وعلى المنظمة بالأداء المقبول والرفاهية المادية .

وهنا نوضح تأثير العوامل المادية على أداء العاملين :

الفرع الأول : الأجر

هو المصدر الأساسي لإشباع حاجيات العامل ورفع مستوى معيشته ، حيث يتقاضى أجرا مقابل العمل الذي يؤديه ويشارك به في العملية الإنتاجية للمنظمة .²

¹ أحمد السيد مصطفى ، 2004 ، ص 380 ، مرجع سابق

² عبد الباسط محمد حسن ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1978 : ص 359 .

فالأجر يعبر عن استقرار العامل ودفعه لزيادة وتيرة الإنتاج ، وذلك من خلال رفع الروح المعنوية ، وزيادة الولاء والانتماء إلى المنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار في العمل . وهنا أشار إليه **تايلور** عند دراسته للدافعية والتنظيم لدى العمال وذلك من خلال دراسته للوقت وقياسه بالأجور والمرد ودية ، وبالرغم من أن **تايلور** كان مدركاً لأهمية العامل البشري في عملية الإنتاج إلا أنه لم يعطيها الاهتمام اللازم من البحث والتحليل ، حيث لاحظ أن الطرق التي يتبعها العمال في أداء عملهم طرق غير مجدية في غالب الأحيان مما يترتب عليها خسارة وتبذير في الجهد والأموال ، ولذلك جمع بين الحركات الضرورية التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، فإذا ما زادت الإنتاجية أمكن لكل من المنظمة والعاملين تحقيق فوائدها فتحصل المنظمة على المزيد من الأرباح ويحصل العامل على الزيادة في الأجر وتعظيم الحوافز .

الفرع الثاني : مستوى العمال

ولذلك حدد **تايلور** المستوى المرتفع للعامل الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي وأجر منخفض ، والعامل الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي ، حيث أن العامل الذي ينتج الجودة والنوعية المطلوبة يدفع له أجر أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية ، ولذلك أرسى أسلوب الدفع الذي ينسجم مع كمية ونوعية الأداء المتحقق من قبل العامل ذاته ووفقاً لمتطلبات الانجاز السليم للأداء.

الفرع الثالث : مرد ودية العمال

وأصبحت مرد ودية العامل أكثر أهمية ، وتأخذ معنى غير مطابق لها في الماضي ، كما أن العمل في المجموعة بالسلسلة أو الفرق ، أصبح يتطلب سرعة في العمل يجب أن تكون نفسها لدى كافة أعضاء المنظمة . كما ربط **تايلور** العمل بعدد من العوامل المشجعة للعامل في صورتها المادية ، وأصبحت ما تعرف بالحوافز ، ولها ارتباط قوي ومباشر وغير مباشر بالعمل ومرد وديته ، وكذلك بالعامل وسلوكه وهو العنصر المتحرك في المنظمة .¹ ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن **تايلور** اقتصرته اقتراحاته حول سلوك العامل من الجانب العقلائي حيث أن هذه الافتراضات تتسلسل كما يلي :

1- العمال لم يحاولوا إطلاقاً زيادة إنتاجهم أو حتى إبقائه على مستوى معقول يعادل مستوى إنتاج العامل المتوسط ، وحسبه أن السبب هو عدم وجود دافع يشجع العمال على زيادة مجهودهم في الإنتاج ، ولذلك قام بتحديد نظام الأجر .

¹ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشر و السلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004 ، ص 70 ، 72.

2- إن عدم التكافؤ في الأجور داخل المنظمة بين العمال له أثر كبير على الإنتاج ، ولذلك قام تايلور بربط مجهود العامل بالأجر .

3- تحديد الأجر السائد في ذلك الزمن تجنباً لقتل روح التقدم والاجتهاد ولذلك قام تايلور بتعديل نظام الأجر وربط كفاءة العامل بالحوافز المادية .¹

إضافة إلى دراسة تايلور قام هنريجانث كنتيجة عمله بصناعة الحديد والصلب ، يرى أن عدم أداء العمال يرجع إلى تحديد ذلك على أساس ما يتم في الماضي أو حسب الرأي الشخصي ، كما يجب لذلك الأمر المعرفة المبينة على أساس علمي .

ولذلك قام جانث بإعداد خريطة في جدولة الإنتاج ، ووضع نظاماً للدفع يقوم على أساس يسمح للعامل بالحصول على مكافأة إضافية فوق معدل الأجر القاعدي، إذا ما تجاوز العامل حصة الإنتاج اليومية المخططة ويمكننا القول أن الإدارة العلمية رأت العمال كلما زاد إنتاجهم كانت الزيادة في الأداء ، وإذا وجد المال والمكافأة كانت أحسن الحوافز ، لأن العمال أساساً يهتموا بالأجر الذي يتلاءم مع المجهود المبذول ، وبالتالي فالرفع من القدرة الإنتاجية هو من الأهداف الرئيسية لنظام الأجر .

وفي الأخير مما سبق تقديمه تبين لنا رؤية الإدارة العلمية لأداء العاملين في المنظمة رؤية مادية ، لأن مبادئها تحمل بين ثناياها فكرة أنه كلما زاد إنتاج المنظمة زادت الأرباح وبالتالي زاد أجر العاملين وبالتالي الحوافز المادية تعتبر حلاً لجميع مشاكله اليومية ، وأهملوا الجانب الإنساني ، وأكدوا على أن الحافز المادي ينهي الصراع التنظيمي بين المنظمة والعمال ويحقق الأداء الأفضل داخلها .

المطلب الثاني: العوامل الاجتماعية

بناء على هذا العامل لم يعد ينظر للعامل على أنه مشيل للآلة ، وإنما هو كائن حي ، له حاجاته الاجتماعية والشخصية التي يجب أن تلقى اهتماماً من المنظمة ، لأن العامل بطبيعته يعمل من أجل إيجاد علاقات مع أقرانه العمال ، والشعور بالأهمية داخل المنظمة ، وخاصة مع مسؤوليه من أجل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية .

وتعرف العلاقات الإنسانية في ميدان العمل بأنها ذلك الوسط الذي يعمل من أجل التكامل

بين العمال داخل المنظمة بالصورة التي تحفزهم على العمل الجماعي وغرض ذلك إشباع حاجاتهم بنوعيتها .

وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها : ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين العمال في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .²

¹ عادل حسن ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص 74 .

² منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار غريب ، القاهرة ، مصر ، 1976 ، ص 271 .

وتعرف العلاقات الإنسانية في محيط العمل بأنها : ذلك الميدان الذي يهدف للتكامل بين العمال في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم إلى العمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية .¹

ولا شك أن مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل بداية تحول هام في الفكر الإداري ، وكان لدراسة شهيرة قدمها مجموعة من الباحثين التي كانت من نتائجها أن الحافز المعنوي له تأثير كبير على دافعية العمال للعمل والأداء الأفضل ، فحاجات العمال ليست جميعها مادية ، لذلك لا بد من الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية ، لإحداث إشباع الحاجات الإنسانية ومن تحقيق الأداء لدى العاملين .²

وانطلاقاً من هذا فان نظرية العلاقات الإنسانية في المنظمة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للمنظمة ، غير أن أسلوبها في ذلك ينبنى على إشباع احتياجات العمال الاجتماعية بجوار الاحتياجات المادية للوصول إلى أفضل حالات الأداء لدى العاملين .³

والعامل على اتصال دائم مع غيره من العمال داخل المنظمة مشكلاً علاقات إنسانية واجتماعية ، ولهذا تقوم علاقات التعاون مع بعضهم ، لذلك يوجد جو اجتماعي يتحقق من خلاله أداء العمل في المنظمة ، وانطلاقاً من تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ داخل المنظمة ، ولذلك تم إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه .⁴

كما كشفت دراسة **هاوثورن** عن أهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة ، الذي تمارس فيه الجماعات غير الرسمية تأثيراً كبيراً على سلوك إنتاجية العمال .

فالعمال لا يقدمون على العمل من أجل المكفآت المالية فقط ، قد تلجأ جماعة العمل إلى تقييد الإنتاج لكي تحافظ على وحدة العمال وتماسكها في مواجهة المنظمة ، وقد يتنازل العمال عن قسط من مكافآتهم المالية من أجل تحقيق أهداف اجتماعية ، ولتحقيق درجة أكبر من الإشباع والأداء .

حيث أشارت الدراسة إلى أن العاملين هم الذين يكونون أكثر إنتاجية عندما يشعرون برغبتهم في العمل ويزداد الأداء عندما يكون مصدره العمل نفسه وليس المكفآت المادية .

إضافة إلى ذلك فحسن المعاملة مع العمال في المنظمة وتقدير إنجازاتهم والاستماع لهم وحل مشاكلهم تؤدي إلى تحقيق سعادة العاملين وبالتالي تحقق أحسن أداء يؤدي إلى الزيادة في الإنتاجية .

¹ منصور فهمي، 1976، ص 271، مرجع سابق .

² لوكيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر، 2007 ، ص 145 .

³ حافظ فرج أحمد ، قضايا إدارة معاصرة ، عالم الكتب ، القاهرة ، مصر، 2007 ، ص 145 .

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الإدارة والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 2006، ص 82 .

وهناك دراسات حديثة إلى جانب دراسة العلاقات الإنسانية منها دراسة ماسلو الذي اتبع منهجا لتصنيف حاجات العمال ويساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية كبرى للعمال في المنظمة ، فإلى جانب الحاجات الفسيولوجية المتمثلة في العوامل المادية قدم ماسلو حاجات اجتماعية تتمثل في المحبة والانتماء للمنظمة ، وتقبل الآخرين له داخل المنظمة ، لأن حاجات العامل متشابكة ومعقدة ، ويميل دوما العامل إلى السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق حاجاته المحفزة.¹

ولذلك قدم ماسلو منهجا لتصنيف حاجات العمال ويساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية ، وخرج بنتيجة أن احترام العمال واحترام المنظمة مهمة وأكثر تأثير على أداء العاملين .

يعطي ماسلو منهجا لتصنيف حاجات العامل ويساعد في اكتشاف الحاجات التي لها أهمية ، وخرج بنتيجة أن نوع المكفآت التي يشبعها لها أهمية كبرى ، ذلك لأن الأجر يسد حاجات اجتماعية ، وإذا تم إشباع حاجات اجتماعية ، تصبح حاجات الذات واحترام العمال واحترام الجماعة مهمة وأكثر تأثير على أداء العاملين .

وذلك لأن الحاجات الخاصة بالانتماء تتعلق بالطبيعة الاجتماعية للعمال وحاجياتهم لوجود رفيق ، وتمثل هذه الحاجات النقطة الفاصلة بين الحاجات المادية والحاجات الأخرى ، إضافة إلى ذلك السعي للاحترام والاستقلالية ، وأن تكون له مكانته ويحظى باعتراف الآخرين ، وانتباههم ، وأن استفاء هذه الحاجات يقود إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية ، فالكثير من أفراد المنظمة يرغبون في الإحساس والشعور بالانتماء للغير ، فالجانب الأعظم من اليوم يقضيه العامل في العمل مع رؤسائه وتابعيه وزملائه ، فإذا كانت هذه العلاقات تتصف بالمودة والمحبة والألفة فإن هذه الحاجة تشبع إلى حد ما .²

إن العامل المؤدي لعمله استطاع إشباع حاجاته، وان واجه داخل المنظمة صعوبات في إشباعها فانه قد يصاب بالإحباط ، مما يجعله يلجأ إلى سلوكيات غير مرغوب فيها وتسوء علاقاته مع الوسط العملي .³

إضافة إلى ماسلو قام ألدرف من خلال نظريته بتبسيط تصنيف الحاجات ، ولم يشترط بالضرورة التدرج في إشباع هذه الحاجات ، فأى حاجة يمكن أن تنشط في أي وقت ، وتشمل هذه مجموعات ثلاث :

- حاجات البقاء - حاجات الانتماء - حاجات النمو .

ان ألدرف لا يبالي بفكرة ترتيب الحاجات وتلبيتها أي الهرمية ، فهو ينقل العامل من مستوى أعلى إلى مستوى

¹ جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن ، 204 ، ص 47 .

² سالم تيسير الشرايدة ، أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 79 .

³ محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1997 ، ص 234 .

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

أدنى في الهرم بعد أن تحقق جهوده في تلبية حاجات المستوى الأعلى ومنه الإحساس بأدائه لعمله ، وفي رأيه أداءه لعمله لا يتحقق من خلال رغبة العامل في وجود اتصال وعلاقات قوية بينه وبين العمال الآخرين ، حيث تتصف هذه العلاقات بالاستمرار ، وهذه العلاقات مرتبطة بالمكانة والبعد الاجتماعي وتتطلب اتصالا وتفاعلا مع الآخرين .¹

تهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح الفريق والتعاون بين عمال المنظمة بحيث يعمل كل منهم على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه ، لأن في ذلك إضرار بالأهداف المحددة من طرف المنظمة ، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق ، وروح التعاون بين العاملين ، بدل روح التنافس الذي يوصل أحيانا إلى حد التناقض أحيانا .²

ومن النتائج المتعلقة بحاجات العامل الاجتماعية لإثبات أهميته في مجالات العمل وعلاقته بأدائه لعمله ما يلي:

1- الحس الفعال بالواقع والارتياح لمفرداته .

2- الاستعداد للمشكلات ومعالجتها .

3- القدرة على التفكير .

4- فعالية العلاقات مع الآخرين .

5- التعاون مع الغير .

والجدول الآتي نبين من خلاله العلاقة بين نظرية كل من ماسلو و ألدفر:

الجدول رقم : 1 العلاقة بين النظريتين

نظرية ألدفر	نظرية ماسلو
- حاجات النمو .	- حاجات تأكيد الذات .
- حاجات الانتماء .	- حاجات التقدير .
- حاجات البقاء .	- الحاجات الاجتماعية .
	- حاجات الأمن .
	- الحاجات الفسيولوجية .

المصدر : من إعداد الطلبة المعدين للبحث.

ويدل هذا على التفتح المنظماتي على مختلف جوانب المجتمع ويعكس الجانب العملي للكوادر العاملة في المنظمة .

إضافة إلى ما تقدم اهتمت المنظمة في اليابان بالعامل بداخلها ، وأكدت على أن سر نجاحها لا يكمن

¹ هاني عبد الرحمن ، صالح الطويل ، الإدارة التعليمية مفاهيم و آفاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، 1999، ص 40 .

² جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي و التطور الإداري ، دار هومة للنشر والتوزيع ، بوزريعة ، الجزائر، 2002 ، ص 23.

في التكنولوجيا ، وإنما في طريقتهم الخاصة في المنظمة ، حيث تركز على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، وأسلوب عمل الفريق ، والشعور الجماعي بالمسؤولية والأسلوب المميز في إدارة العامل البشري من حيث تدريبه والمحافظة عليه ، فشعور العامل بالأمن والأمان ، ينعكس إيجابا على أهداف المنظمة حيث يشعر العمال بأهميتهم ويرفع الروح المعنوية لديهم ويجفزههم على العمل مما يحسن القرار في جميع وظائف المنظمة : - التخطيط - التوظيف - القيادة - الرقابة . إن التقاليد اليابانية اعتبرت نجاح المنظمة مسؤولية أمام المجتمع ، حيث أن القيم لا تؤثر على المجتمع الياباني فحسب بل لها تأثير أيضا على الممارسات في المنظمة ، وبذلك نجد أن المنظمات اليابانية تميل إلى تقليص وإلغاء الأجهزة الرقابية اعتمادا على المسؤولية الجماعية ، حيث أن كل عامل في منظمته يسعى إلى ازدهارها كأنها ملك له . و من خلال هذا نرى أن نظريتها تسعى بكل مجهودها لتحقيق الأداء لدى العاملين بإيجاد جو عائلي واجتماعي داخل المنظمة ووضع ثقته فيها وإشراكه في اتخاذ القرارات ورعايته هو وأسرته لضمان الولاء والانتماء للعمل والمحافظة على قيم المنظمة ، وبالتالي دمج العامل ليصبح يعمل في جو جماعي وفي سعادة وبالتالي تحقيق الأداء الأمثل ¹.

المطلب الثالث : العوامل التنظيمية

تمثل هذه العوامل أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به العامل ويشمل ذلك سياسات العمل وأجزائه والهيكل التنظيمي للمنظمة والمراكز الوظيفية وأسلوب الإدارة التي توجههم لبذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المنظمة ولها تأثير على أداء العاملين وتشمل هذه العوامل ما يلي :

الفرع الأول : نمط الإشراف وأثره على أداء العاملين

إن إدراك العامل بجودة الإشراف الواقع عليه يؤثر ذلك في درجة أدائه للعمل ، والأمر هنا يعتمد على إدراك العامل ووجهة نظره حول عدالة الإشراف - القيادة - واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم يسبب الصراع التنظيمي داخل المنظمة ويؤثر في درجة أداء عمله .

1- أنماط القيادة واتخاذ القرار

1-1 القيادة الفردية : تتمثل في تركيز السلطة واتخاذ القرارات في يد القائد بصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين ، فهو يتولى القيام بكل مراحل صنع واتخاذ القرار ولا يشرك معه أحد في مباشرة عمله كما لا يبدي اهتماما كبيرا لآراء غيره من المرؤوسين ، ويطلق عليه القائد الديكتاتوري ².

¹ وهيبه غرامري ، الإدارة الحديثة للمكاتب ، الديوان الوطني للطبعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 38.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، 2006 ، ص 132 ، مرجع سابق .

حيث انه يمارس سلطته بأساليب تشعر العامل بعدم أدائه داخل المنظمة ، وذلك عن طريق إجبار المرؤوسين على انجاز الأعمال خوفا من العقاب وليس تعبيرا عن عدم أدائهم لأسلوب القيادة .

وحيث أشار ما كليلاندا إلى أن القيادة الفردية تؤثر في الأداء لأن الحاجة إلى القوة التي تعكس الرغبة في التحكم والتسلط على الآخرين ، وأن هؤلاء العمال الذين لديهم رغبة في القوة يرون في الانضمام إلى المنظمة فرصة للوصول إلى المنصب الملائم الذي يستطيعون من خلاله ممارسة السلطة . هؤلاء الذين يشعرون بالحاجة إلى القوة يعملون بجد واجتهاد في سبيل الحصول على مركز قيادي أعلى ليتمكنوا من التأثير في سلوك الآخرين

وقد ميز ما كليلاندا بين شكلين من أشكال الحاجة إلى القوة وهما :

* رغبة العامل في السيطرة على الآخرين .

* رغبة العامل في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الاجتماعية .¹

1-2- القيادة الديمقراطية : عادة ما تتسم القيادة من خلال الترغيب والمشاركة وإقناع المرؤوسين بالقرار الواجب اتخاذه ، وعليه فان القرار النهائي يكون محصلة تفكير ، ومبادرة جماعة المرؤوسين ، حيث تسهر القيادة الديمقراطية على دراسة سلوك واتجاهات العمال من اجل استعمالها في بناء واتخاذ القرارات السائدة . ومن خلال هذا الأسلوب تنمو مشاعر الانتماء والولاء للمنظمة ، وحتى يصبح جو العمل جوا ملائما خاليا من التوترات والصراعات التنظيمية ، وهذا يؤدي إلى أداء العاملين داخل المنظمة .

1-3- القيادة المتساهلة : تتميز هذه القيادة في التساهل مع العمال مما أدت إلى ظهور العديد من أنواع السلوك المتداخل ، وبالتالي تتسبب في انخفاض مستوى أدائهم رغم حريتهم ، وعدم الجدية في العمل ، وهذا يسبب مناقشات وجوا من عدم الارتياح والأداء .²

إن هذه القيادة رغم علمها بوجود الصراع التنظيمي إلا أنها لا تستطيع التحكم فيه ، لعدم جديته في العمل وهذا ما يجعل الصراع التنظيمي يستفحل بشكل حاد ، وهذا يؤثر على أداء العاملين فيه ، وبالتالي يؤدي إلى ظهور مشكلات تنظيمية أخرى ، كالتغيب ودوران العمل وفي بعض الأحيان ترك العمل لأن العامل داخل المنظمة عادة ما يرفض العمل في جو يسوده التسبب .

1-4- القيادة الفوضوية : هي قيادة غير موجهة وتتميز بترك إصدار القرارات إلى المرؤوسين فهو يفوض سلطته إلى مرؤوسيه على أوسع نطاق ، وميله إلى إسناد الواجبات إليهم بطريقة عامة ، وغير محدودة .

¹ طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الكتاب ، مصر ، 2006 ، ص 318

² وهبية غرامري ، الإدارة الحديثة للمكاتب ، الديوان الوطني للطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 38.

إن هذا الأسلوب يؤدي إلى ظهور الجماعات غير الرسمية ، التي عادة ما تكون لها أهداف بعيدة عن الأهداف المعلنة ، مما يعجل بظهور الاضطرابات في العمل والمنافسة على من يتغلب على الآخر ، وهذا ما يؤدي إلى المشادات الكلامية والاضطرابات ودوران العمل وترك العمل ... وهذا ما نلاحظه في المنظمات ، والتي يعاني قادتها من رحيل الكفاءات والخبرات المهنية والعلمية ، وهذا يؤثر على العمال داخل المنظمة . وتنقسم هذه القيادة إلى :

1-4-1 القيادة غير الرسمية : تظهر نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تتحكم فيها طبيعة العلاقات ، أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين العمال ، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات المتراكمة التي يمتلكها العمال ، والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية.¹

وتسعى هذه القيادة إلى تحقيق أهداف المنظمة عن طريق الدفاع عن مصالحها أو اتخاذ المواقف المناسبة ، لأنه يتمتع بثقة الأغلبية ، وقدرته على التأثير فيهم ، حيث تسعى هذه القيادات إلى فرض سلطتها ونفوذها من خلال إبراز قوتها في اتخاذ القرار أو تصرفات مخالفة للخصم ، ومن ثم تنشأ الصراعات التنظيمية بطريقة آلية ، فيسعى كل واحد منهم إلى إلحاق الضرر المادي والمعنوي بالآخر وهذا يسبب جو من عدم أداء العمل .

1-4-2 القيادة الرسمية : تستمد هذه القيادة قوتها من خلال المنظمة الرسمية ، وتتميز بممارسة الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالإضافة إلى اتخاذ القرارات ، في ظل الهيكل التنظيمي للمنظمة . ويمكن تحديد الاختلاف بين القائد الرسمي وغير الرسمي من خلال الجدول الآتي :

الجدول رقم : 2 الاختلاف بين القائد الرسمي والقائد غير الرسمي

القائد الرسمي	القائد غير الرسمي
- يهتم القائد الرسمي بتحقيق الأهداف العامة في المرتبة الأولى .	- تعيين القائد غير الرسمي يكون عن طريق جماعة العمل مما يجعل له سلطة اجتماعية عليهم .
- تعيين القائد الرسمي يكون من قبل الجهة الرسمية المختصة .	- القائد غير الرسمي يهتم بتحقيق أهداف العاملين وإشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى .

المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

هذا الاختلاف في الأولويات يدفع إلى ظهور الصراعات التنظيمية حيث تستغل كل قيادة أية فرصة لفرض سلطتها ، وبالتالي خلق مناخ مليء بالشحنات والتوترات ، وهذا يؤدي إلى عدم أداء العمال لعملهم وبالتالي تتأثر أهداف المنظمة والعمال معا في ظل هذه الظروف .

¹ جمال الدين العويسات، 2002، ص 34 . مرجع سابق .

الفرع الثاني : نمط القيادة وأثره على أداء العاملين : تزداد أهمية نمط اتخاذ القرار من قبل القادة في تحقيق أداء العمال داخل المنظمة من اجل تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة من جهة ، وتحفيز العاملين ، واستغلال قدراتهم من جهة أخرى .

عند اتخاذ القرارات على القائد أن يوازي بين حاجات المنظمة من خلال الاهتمام بالعمل ، و بإشباع حاجات العاملين ، وسوف تظهر نتائج مقبولة في المدى القصير ، بإشراك العاملين في اتخاذها . ولقد عرفت القيادة تطوراً ملحوظاً ، فمدرسة الإدارة العلمية ركزت انتباهها على الظروف المادية للإنتاج ، وإهمال الجانب الإنساني للمنظمة ، وكانت النتيجة انخفاض الإنتاجية ، وانخفاض معنويات العمال ، وأصبح العمال أكثر ابتعاداً عن الولاء للمنظمة . في حين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدارس السلوكية تركز الانتباه على أهمية التحفيز ، وأهمية العمل في المنظمة ، حيث توصل منطري هذه النظرية أن القائد من خلال دوره يشجع ويحفز على تأدية الأعمال بكل رغبة وتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة .¹

إن تزايد الاعتراف بالحقيقة التي مفادها أن العلاقة بين أسلوب اتخاذ القرارات وتحقيق الأداء له أهمية كبيرة في تواجدهم التفاهم المشترك ، حيث أن أسلوب القائد يلعب دوراً هاماً في تشكيل اتجاهات المرؤوسين وسلوكياتهم

اتجاه القائد ، فالقائد الديمقراطي الذي يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تخص أهداف المنظمة ، ويهتم بأرائهم اتجاه العمل ومشكلاتهم ، ومعرفة حاجاتهم ، ويحقق مناخاً تعاونياً لدى العمال ، وهذا يزيد أداء العاملين . بينما القيادة التسلسلية الديكتاتورية التي لا تعطي فرصة لمرؤوسيهما بإبداء آرائها ، ووضع قواعد وقوانين تعسفية على العمال ، واحتكار السلطة والنفوذ تؤدي إلى ظهور الصراعات التنظيمية ، وإيجاد ظروف لا تتطابق مما تتسبب في انخفاض معنويات العمال ، وانعدام الولاء للمنظمة وعدم الأداء وهذا ما يؤدي إلى دوران العمل داخل المنظمة وفي بعض الأحيان ترك العمل والبحث عن عمل أكثر أداء .

وهذا ما أشارت له نظرية سيمون أن القيود ما هي إلا ميكانيزمات يؤثر بها المشرف على القرارات الفردية ، حيث أن هناك ثلاث عوامل تؤثر في صنع القرار وتحديد طبيعته وهي : - تقسيم العمل - السلطة - الاتصال - ، تحدد بشكل واضح المعطيات الواقعية بالطريقة التي تضمن اتساق قرارات الآخرين .

ويرى بيرنارد شيبستر في نظرية قبول السلطة بأن للعامل إرادة حرة في قبول أو رفض أوامر المنظمة واقترح أن دور المسئول هو تسهيل الاتصالات وتحفيز العمال لبذل أقصى جهد ممكن .

¹ محمد سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004، ص 257.

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

إضافة إلى الاتجاهات السابقة للإدارة بالأهداف يرى بيتر فدركر أن للتخطيط أسلوب يتم من خلال لقاء بين الرؤساء والمرؤوسين ، وذلك لوضع الأهداف التي تساعد على تحقيق ما يلي :

- 1- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجيتهم .
 - 2- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية .
 - 3- مراقبة أعمالهم بشكل ايجابي لتحقيق أقصى ربح ممكن .
 - 4- تقييم أعمال العمال وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير .
- هذا الأسلوب يوفر للمنظمة القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين ومن مبادئ إدارة المنظمة بالأهداف ما يلي :

- * تحديد الأهداف والنتائج المراد بلوغها في جميع مستويات المنظمة .
 - * مبدأ المشاركة والذي يتبنى الأهداف وتحديد الانجازات التي يحققها .
 - * مبدأ تحديد الوسائل والأساليب اللازمة .
 - * مبدأ تقييم الأداء والتغذية الراجعة .
- * تقييم الأداء بوضع معايير محددة لقياس أداء الرؤساء في تحقيق الأهداف خلال الفترة الزمنية المحددة والوصول إلى النتائج المتوقعة ثم التغذية الراجعة ومعالجة السلبيات التي تظهر .
- ومن خلال ما سبق نستنتج أن المنظمة في ضوء الأهداف تحقق الكثير من رغبات العمال داخلها وكذلك للمنظمة في حد ذاتها ، فهي تنمي شعور العاملين بالأداء بفضل مشاركتهم في اتخاذ القرارات والاطلاع على الأهداف ومساهماتهم في وضعها ، إضافة إلى التعاون والتناسق بين مختلف المستويات بالمنظمة وهذا أسلوب ينمي الشعور بالانتماء للمنظمة والرفع من الأداء .

وفي الأخير فان نمط القيادة يؤثر على أداء العاملين في المنظمة وذلك عن طريق عدة عوامل يجب على القائد التفتن لها أثناء تأدية عمله أولها المطلب المشروع حيث أن المرؤوسين عندما يكون لديهم رأي في عملية صنع القرار وقيام القائد بتجنب ذلك الرأي فهو يؤدي إلى عدم الأداء .

الفرع الثالث : الاتصال وأثره على أداء العاملين: في الوقت الحالي ومع تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات أصبح الاتصال ضروري في حياة العامل والمنظمة وتقاس درجة تطور المنظمة بمدى استخدامها للوسائل المتاحة للاتصال فكلما زاد تناسق الاتصال بين عمال المنظمة زاد مستوى أداء العاملين ، وبالتالي فالاتصال عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية ، هياكل تنظيمية لإنجاحه ، فالعلاقات الشخصية بين العمال والمشرفين

والمنفذين تلعب دورا في استغلال الاتصال وإيجاد صراع تنظيمي داخل المنظمة وهذا يؤثر على مدى فعالية ودقة أداء عمال المنظمة .

1- طبيعة الاتصال داخل المنظمة :

تتكون المنظمة من عمال ، هؤلاء العمال هم طبيعة العمل ، وعلاقاتهم بزملائهم وبمجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات لأجل أداء عمله بكل سهولة وإتقان ، وكل ذلك يتطلب تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة العمل والمهمة .¹

والاتصال هنا يحدد الترابط التنظيمي الناتج عن تنفيذ مهام المنظمة ، ويتحدد أسلوب الاتصال ، وكيفية بشكل يسمح للعامل التواصل مع زملائهم وقادتهم ، ومع مرور الوقت يألف العامل أسلوب الاتصال المناسب في أداء عمله ، مع السعي دوما لتغيير عملية الاتصال تماشيا مع طبيعة العمل .

3-2 تعريف الاتصال :

هو تبادل الأفكار والآراء ، والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة لإتمام العمل ، فهو وظيفة منظمية تتصل بطبيعة العمل المنظماتي من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة .²

كما يعرفه بيرستون أنه العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به العمال داخل المنظمة . ويوضح التعريفين أن الاتصال يعتمد على ثلاثة ركائز أساسية هي : - وجود الأفكار - تبادلها - تعديل السلوك - ، وبالتالي فالإتصال يعتبر بمثابة العمود الفقري للمنظمة .

تتأثر عملية الاتصال كباقي العمليات التنظيمية في المنظمة بعدة عوامل يكون لها الدور الكبير في تحديد كفاءته وجودته ونذكر منها :³

3-2-1 - الهدف من الاتصال تبليغ المعلومات .

3-2-2 - كتابة التقارير لتوضيح النشاطات أو بعض السياسات أو الخطط .

3-2-3 - تحديد وسائل الاتصال داخل المنظمة الشفهية والكتابية .

3-2-4 - اختيار الوقت المناسب لإرسال رسالة بحيث يكون متلقيها مهيئون لقبول الآراء ، والاستجابة معا .

3-3 قنوات الاتصال :

لكل منظمة هيكل تنظيمي يساعد على أداء الأعمال ويرتبط عمال الهيكل التنظيمي بعملية الاتصال بطريقة رسمية ، حيث تنشأ ارتباطات تعود للطبيعة البشرية التي تتميز بالاختلاف والتباين .

¹ محمد سلمان العميان ، ص 237 . مرجع سابق .

² جمال الدين العويسات ، ص 39 ، مرجع سابق .

³ بوفلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الجزائر ، ص 108 .

3-3-1 قنوات الاتصال الرسمي: تسلك عمليات الاتصال الرسمي منهج المرور على الرؤساء الذين يقومون بتقديم الأوامر وإصدار القرارات وإعداد التقارير المكتوبة والشفوية الموجهة إلى المرؤوسين بغرض التنفيذ أو توجيه والإرشاد أو الردع. وبدورها تنقسم إلى :

أ- الاتصالات الرأسية: تشتمل على الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل في المنظمة طبقاً لتسلسل الأوامر ، حيث تتدفق الاتصالات من السلطة العليا إلى المنفذين ، حيث تتضمن تقييم المرؤوسين وتوجيههم . أو من الأسفل إلى الأعلى ، وتتضمن تزويد المستويات العليا بالتقارير والشكاوى والاقتراحات .

ب- الاتصالات الأفقية: تتم هذه الاتصالات بين العمال في نفس المستوى العملي حيث تحدث بين مختلف أقسام المنظمة ، وهذا للتنسيق بين الوحدات .

ج- الاتصالات متعددة القنوات: نجدها بين مختلف المستويات ، وينفع هذا النوع من الاتصالات المنظمات التي تتميز بالمرونة والفعالية¹.

كل الاتصالات التي تظهر خارج القنوات الرسمية ، المتمثلة في الأحاديث المختلفة ، المقابلات الطارئة والمناقشات ...

وكل هذا يتسبب في ظهور معوقات تعمل على تشويش المعلومات ، وعرقلة عملية الاتصال من شأنها أن تدفع الأطراف إلى الرفض المطلق بدلا من الموافقة المرشدة ، ويسهل ظهور رغبات الطرف المعارض . ويمكن تقسيم هذه المعوقات إلى :

أ- المعوقات الشخصية: وتشمل :

* تباين الإدراك وهذا راجع إلى اختلافات العمال من حيث التباين والبنية الميرفولوجية .

* الانطواء وعدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم .

* توقيف المعلومات أو المبالغة في كتابة التقارير .

* تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمال عن تحقيق الأهداف .

* سوء العلاقات بين العمال في المنظمة .

ب- المعوقات التنظيمية: وتشتمل على :

* عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات داخل المنظمة .

* عدم كفاءة المنظمة من حيث المستويات الإدارية .

* عدم استقرار المنظمة ، والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد

¹ بوفلجة غايات ، ص 111 ، مرجع سابق .

* غياب جهة مكلفة بجمع المعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات .

ج- المعوقات البيئية: اللغة والتشتت الجغرافي وبعد المسافة بين مركز اتخاذ القرار ، ومواقع التنفيذ تشكل أيضا عائقا في الاتصال .

والخلاصة هنا انه عند توفير طرق للتعبير ، يتحقق الأمن للعمال ويكون الاتصال الجيد له دور فعال في زيادة أداء العاملين وهذا ما يزيد من فاعلية المنظمة وبالتالي تزيد درجة الأداء داخل المنظمة . ولكن عندما يشوب عملية الاتصال معوقات فانه يتسبب في الصراعات التنظيمية ، وهذا يؤثر على أداء العمال في المنظمة .

الفرع الرابع : صعوبات الاتصال وتأثيرها على أداء العمال في المنظمة :

للاتصال علاقة مباشرة بالصراع التنظيمي داخل المنظمة منها صعوبة وقلة الاتصال بالجهات القيادية ، إضافة إلى ذلك عدم وضوح الرسالة ، كذلك عدم فهم المرسل إليه مضمونها ، أو تحريفها بصفة متعمدة لأهداف متعمدة ، إضافة إلى اختيار الأوقات غير المناسبة للاتصال ، بحيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ، ومثيرا للقلق وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء في شبكة الاتصالات ، وبالتالي يحدث خلل في نقل المعلومات ويصبح مصدرا للصراع التنظيمي الذي يوجد جوا من القلق والإحباط في الأداء .

إن عدم التكافؤ بين مختلف عناصر المنظمة خاصة بين الرئيس والمرؤوس يجعل المرؤوسين في وضعية غير مريحة ، وتقع في التبعية الدائمة وإهمال ذاته ، إضافة لعجز الرئيس على التوضيح لمرؤوسيه ماهية أعمالهم كل هذا يسهم في إيجاد الصراع التنظيمي الذي من نتائجه التمرد والخروج عن الطاعة ، وهذا يسبب ضعف الأداء للعمال في المنظمة.

الفرع الخامس : المكانة الوظيفية داخل المنظمة وتأثيرها على أداء العمال :

1- تعريف الوظيفة : رغم الجدل القائم حول مفهوم الوظيفة وتصميمها ، وظهور العديد من الاستراتيجيات والمقررات التي ترمي إلى تحديدها، والشروط المتعلقة بالعامل كالمهارة والقدرة والاستعداد وتلاءم الوظيفة مع القيم والاتجاهات وما تثيره من تحدي يدفع العامل إلى بذل مجهود أكثر ، عرفها **إميل دوركايم** على أنها النظام الاجتماعي التي تناظر بين حاجات هذا النظام وحاجات هذا الكائن العضوي الاجتماعي¹.

كما عرفها **ميرتون** باعتماد ميزتين للوظيفة وهما : الوظيفة الظاهرة والوظيفة الكامنة .

أ- الوظيفة الظاهرة : هي النتائج الوضعية التي تساهم في توافق أو تكييف وحدة معينة بالذات قد تكون شخصا أو زمرة اجتماعية أو نمطا اجتماعيا أو ثقافيا .

¹ محمد أنس قاسم جعفر ، مبادئ الوظيفة العامة وتطبيقاتها على التشريع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 1984 ، ص 27.

ب- الوظيفة الكامنة : وهي النتائج التي تحقق نفس الشيء ولكنها لم تكن مقصودة أو التي يصعب التعرف عليها .

ومنه فالوظيفة مجموعة المسؤوليات التي يتطلب شغلها توفير معطيات الكفاءة فيمن يشغلها مقابل ما يتوفر له من مزايا مادية ومعنوية واجتماعية وتقيده بما تفرضه من واجبات ومسؤوليات .

2- تطور وظيفة العمال وتداعياتها : ظهرت فكرة مفادها أن الإنسان في العمل ليس مجرد ذراع بل هو أيضا عقل ، لذلك بدأ التفكير في كفاءات جديدة تمكن من استغلال كافة قدرات العامل والحصول منه على أقصى طاقاته في خدمة أهداف المنظمة .

وبالتالي عرفت الوظيفة تحولات مست الأهداف والوسائل والفاعلين الأساسيين في العمل والتي ستتطرق لها كما يلي :

2-1- لم يعد تطبيق القوانين والإجراءات داخل المنظمة هو الهدف الرئيسي للعمال ، بل منحت الأولوية حاليا إلى تقييم نشاطاته بعدة معايير كمستوى الإنتاجية والتغيب والتأخر .

2-2- إن العراقيل والإجراءات البيروقراطية التي كانت تكبح حركة مسيري العمال تركت المجال الآن للتقنيات والمناهج الجديدة ، خاصة مع انتشار التكنولوجيا الجذ متطورة ، ووسائل الاتصال الرائدة .

2-3- لم تعد وظيفة العمال تقتصر على مصلحة خاصة في المنظمة بل كل مسير مكلف بانجاز أهداف بواسطة تسخير وسائل بشرية ومادية . والتسخير للموارد البشرية ينضوي تحته النقاط التالية :

أ- تخطيط المسار المهني للعامل : بعد أن كانت المنظمة هي وحدها المكلفة بتوجيه الحياة المهنية للعامل ، أصبح هذا التوجيه عملا مشتركا ، والهدف منه هو الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطور، والرقي وتحقيق الذات من جهة أخرى ، حيث أن مشاركة كل عامل داخل المنظمة في تحديد مصيره يفرض على المنظمة منحه الإمكانيات اللازمة من التكوين وفرص الترقية ، بما يتوافق مع احتياجات المنظمة .

ب- من منطلق الاستخدام إلى منطق الكفاءة: يقصد بالاستخدام العلاقة الشاملة بين المنظمة والعامل بموجب عقد عمل يحدد المنصب الواجب شغله والأجر ومدة العمل.

ونقصد بالكفاءة هو توصيف العلاقة بين العامل وهيكل الإنتاج الذي يشارك فيه .

ج- من المسار التنظيمي إلى المسار المهني المتنقل : وهو العلاقة بين المسار المهني ونوعية الكفاءة اللازمة من جهة ثانية .

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

وفي الجدول الآتي نبين نوع الكفاءة وعلاقة العمل .

الجدول رقم : 3 نوع الكفاءة وعلاقة العمل

نوع الكفاءة	علاقة العمل
- كفاءة أساسية	- عقد غير محدد المدة
- كفاءة ثانوية	- مناولة
- كفاءة غير مهمة	- عقد مؤقت

المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

يتضح لنا من هذا الجدول أنواع الكفاءات من أساسية لا يمكن الاستغناء عنها و أخرى ثانوية نحتاج إليها في فترات معينة و أخيرا غير مهمة وجودها كعدم وجود فلا أثر لها في الوجود أو غير ذلك ، ويبين لنا أنواع العقود محددة وغير محددة .

من خلال ما تقدم يمكننا استعراض مجموعة من العمليات التي تندرج في سياق دراسة مناصب العمل من خلال الشكل التالي :

الشكل رقم : 4 دراسة مناصب العمل



المصدر: من إعداد الطلبة المعدون للبحث .

وسنقدم شرح وجيز للمصطلحات الواردة في الشكل .

* **تحليل منصب العمل** : أي تحديد معالم كل وظيفة وتوضيح ماهيتها ومسؤولياتها وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ، وظروف العمل الخاصة بما قصد توصيف كامل لها .¹

* **توصيف مناصب العمل** : بيان شامل للأهداف والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين .

¹ عادل حسن ، ص 55، مرجع سابق

الفصل الثاني تأثير أداء العاملين في المنظمة

* **تقييم مناصب العمل:** الإجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب الاستحقاقات النسبية ، بما يمكن من منح أجور عادلة .

* **تصنيف مناصب العمل :** أي إعداد تدرجي للمناصب من أجل اعتماد شبكة أجرية من جهة ، وتصميم مدونة مرجعية للمناصب والمهام في إطار هيكل المنظمة من جهة أخرى .
وندرج الجدول التالي الذي يبين مراحل دراسة مناصب العمل

الجدول رقم : 4 مراحل دراسة مناصب العمل

العوامل الداخلية	النواة الأساسية لتوصيف مناصب العمل
- ثقافة المنظمة	- التنظيم العلمي للعمل : الفعالية إلى أقصى حد
- التكنولوجيا	بفضل دراسة الحركة والوقت
- الظروف المادية للعمل	- النظام السوسيو تقني : تحميل العمال مسؤولية العمل وإحداث توازن بين المظاهر الاجتماعية والتقنية للمنصب
- النقابات	- دوران العمل : تكليف العمال بمهام مختلفة لمضاعفة التنوع
- النظم المتعلقة بالعمال	- توسيع المنصب : إضافة مهام جديدة للمنصب من اجل إدخال التنوع
- أنماط القيادة والإدارة	
- الفوارق الفردية بين العمال	
- ضوابط الجماعة : مكفآت ، أجور ، أرباح .	

المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث .

تم تقسيم هذا الجدول إلى جزأين ، جزء اشتمل على العوامل الداخلية من ثقافة وتكنولوجيا ونقابات ، وجزء اشتمل على نواة يوصف من خلالها مناصب العمل والمعتمد على نظم علمية وسوسيو تقني .

3- الترقية : هي إسناد وظيفة جديدة إلى العامل ذات مستوى وظيفي أعلى من وضعيته الحالية من حيث المسؤوليات والواجبات والصلاحيات ، فالترقية هي تدرج العامل في سلم التنظيم الإداري وشغله لمنصب ذو مستوى أعلى مصحوب بالزيادة في المسؤوليات التي تنتج عنها آثار مادية ومعنوية .

4- أنواع الترقية: هناك أنواع للترقية من حيث اعتمادها وهي :

4-1- الترقية في الدرجة : تتضمن شغل هذه الوظيفة ذات الاختصاصات والمسؤوليات الأعلى والتي تصطحبها زيادة في المرتب وتطبيق هذه الترقية بطريقة منتظمة ومستمرة أي من درجة إلى أخرى أعلى منها مباشرة .

4-2- الترقية في المرتبة : يترتب في هذا النوع من الترقية زيادة الراتب دون زيادة المسؤوليات والواجبات وتجمع بين الأقدمية والكفاءة .

4-3 - الترقية الاجتماعية : تسمح للعاملين غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة ، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض .¹

5- شروط الترقية : تتمثل في :

5-1- وجوب توفر مناصب شاغرة تقرر المنظمة شغلها من العاملين .

5-2- الاختلاف بين العمليات والمسؤوليات التي تتحملها الوظيفة الجديدة ، التي يرقى إليها العامل ، وتلك النسب تتحملها الوظيفة التي يشغلها حاليا .

5-3- أن تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى تتمكن من التدرج في مختلف الوظائف ، وحتى يتسنى الإمام بكل المعلومات أثناء تدرجه في السلم الإداري .

5-3-4- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح إذ يعتبر التدريب من أحدث الوسائل التي تتبعها المنظمة لرفع إنتاجية العمال ، بهدف تنمية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء ، وهذا ما يجعل العمال مهيين لمسؤوليات أكثر.²

6- أهداف الترقية : تتمثل في :

6-1- جلب العناصر الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية ، ومعارف تدريبهم وتكوينهم لممارسة علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج العمال .

6-2- تحفيز العمال على العمل ، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال ، خاصة إذا كانت قائمة على أساس موضوعي .

¹محمد أنس جعفر ،ص123، مرجع سابق .

²محمد أنس جعفر ص³ : 312. مرجع سابق .

3-6- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المنظمة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل ، لكون العامل بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المنظمة و المجتمع .

4-6- استغلال مهارات العمال وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة .

5-6- توسيع الأفق الثقافي للعامل ، وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي .

المطلب الرابع : علاقة الفروق الثقافية بالأداء

في هذا المطلب سنقدم تعاريف للثقافة وتحديد علاقاتها .

الفرع الأول : تعريف الثقافة : للثقافة عدة تعاريف نقدم منها ما يلي :

يعرفها ادوارد تايلور بأنها هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها العامل باعتباره عضوا في المجتمع .

ويعرفها روبرت بيرستد على أنها ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه ، أو نقوم بعملها أو نمتلكه كأعضاء من المجتمع .¹

ومن خلال هذه التعاريف نرى أن المعتقدات جزء من العالم المعرفي للعامل ، حيث أن الثقافة في المجتمع هي التي تميز بين العمال والمجتمعات ، فلا يمكن التفريق بين مجتمع وآخر إلا بالثقافة فهي الميزة الوحيدة التي لا يشترك فيها أي عامل مع غيره ، وهي المحدد الأساسي لسلوك ونمط حياة العمال والمجتمعات .

الفرع الثاني : الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية :

الثقافة قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب ، فمن الأدوار الإيجابية أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية ، وإيجاد الالتزام بأهداف المنظمة ، كما أنها تحقق استقرار السلوك المتوقع من العامل في الأوقات المختلفة ، وكذلك السلوك المتوقع عند عدد من العاملين في نفس الوقت .²

ويتضح لنا أن الثقافة ترتبط بالسلوك التنظيمي ارتباطا عميقا ، ولهذا فان الإفرازات السلبية داخل المنظمة من الصراع التنظيمي ، وعدم أداء العاملين وانخفاض الاستجابة والتغيب ، ودوران العمل هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية كالانتماء القرابي والجغرافي للعمال والقيم والمعايير التي يحملونها .

¹ دوني كوشي ، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة قسم المقادير ، منشورات اتحاد الكتاب العربي ، سوريا ، 2002 .

² جبرالد جريج، روبرت بارون ، ص 630 ، ادارة السلوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد ، إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض ، السعودية.

الفرع الثالث : علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي :

يشمل مفهوم السلوك التنظيمي للعمال والجماعات في البيئة التنظيمية ، كافة الأبعاد السلوكية و القيم واتجاهات ومدركات حسية وسلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية التنظيمية الهادفة ، ويتضمن كذلك السلوك التنظيمي الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني والتي تمثل مزيجاً من المعلومات والأنشطة المتفاعلة والتي تمثل النتائج الأساسية لبناء العامل ، إن الثقافة في المجتمع تملئ على العامل ما يتعلم وما يكتسب ، وكيف يجب أن يتصرف ، ومن بين المجالات الهامة التي تمس الثقافة وهي المنظمة ، حيث أن العامل يكتسب ثقافة جديدة وهي ثقافة المنظمة ، ولكن ضمن القيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي نما فيها العامل حيث تصبح مزيج بين ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة ، والتي لها تأثير على سلوك العامل داخل المنظمة.¹

وهكذا فالسلوك الثقافي هو تفاعل اجتماعي متعدد الأبعاد لما له دور كبير في تحديد سلوكيات العمال في مختلف المواقف المهنية والتنظيمية والاجتماعية ، وبالتالي فالسلوك التنظيمي انعكاس للسلوك الثقافي للعامل داخل المنظمة.

الفرع الرابع : علاقة السلوك الثقافي بانخفاض الأداء :

أثبتت الدراسات أن على الصراع التنظيمي أن يتكيف مع طبيعة الثقافة السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة . فالعمليات التنظيمية باتخاذ القرار والاتصالات وغيرها تعتبر تجسيدا لقيم معينة يجب أن تتوافق مع الثقافة السائدة ، فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم الشديد للمنظمة .

إن العوامل التنظيمية هي انعكاس لثقافة مصممي وواضعي القواعد والإجراءات وكذلك مصممي الأجهزة والآلات ، وهنا إذا حدث تناسق بين الثقافتين فإنه بلا شك سيجد الاستقرار المهني لدى العمال والإحساس بالهوية ، وحب العمل ، وهذا ما يحفزهم على رفع الأداء لإحساسهم بالانتماء للمنظمة والتفاف العمال حول القواعد والمعايير التي تنظم السلوك داخل المنظمة ، ولهذا يمكن إرجاع مصدر انخفاض الأداء مشكلة ثقافية .²

¹ حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلي ، دارحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 36.

² حسين حريم ، ص 340. مرجع سابق .

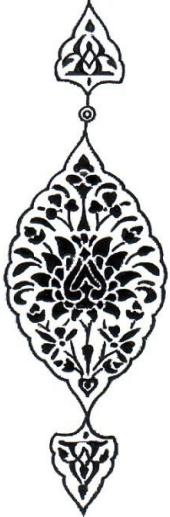
خلاصة :

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن تأثر أداء العاملين في المنظمة يعود للحوافز المادية ومحتوى العمل وفرص الترقية ، ونمط الإشراف وطبيعة الاتصال .

كما تبين لنا أن المنظرين لم يتفقوا على تفسير الأداء ، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي نظروا منها إليه ، فمنهم من نظر إلى الأداء من زاوية الحاجات الإنسانية ، ومنهم من نظر إليه من زاوية العوامل الدافعة والوقائية ومنهم من نظر إليه من زاوية التوقع ومن زاوية نظرية العدالة .

وقد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الأداء له علاقة قوية ببعض نواتج العمل ، فهو يرتبط طرديا مع العمل .

الفصل الثاني والثلاثون
في بيان ما في كتابنا من



كتابنا من جملة : مؤلفاتنا في
الدين والسياسة

الجزء الأول - في السياسة -

الفصل الثالث : اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

تمهيد :

بينت لنا الخلفية النظرية التي اعتمدها في بحثنا من خلال فصلين التعرف على كل جوانب الصراع التنظيمي من مفهومه و أهميته ، ومختلف قضاياها، وكذا النظريات التي عالجته ، كذلك تم عرض مفهوم أداء العاملين في المنظمة ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته . وتدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري ، و نظرا لطبيعة الموضوع التي تقتضي محاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الواقع العملي قمنا بمتابعة هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تيسمسيلت بغرض معرفة رؤية هذه الأخيرة حول الصراع التنظيمي و أثره على أداء العاملين في المنظمة ، وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية :

المبحث الأول: تقديم لمؤسسة الدراسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: مجال الدراسة العينة وجمع البيانات .

المبحث الثالث: تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج .

المبحث الأول : تقديم لمؤسسة الدراسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض عام للمؤسسة الأم اتصالات الجزائر. ووحدة اتصالات الجزائر

- تيسمسيلت -

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا المطلب نقدم نظرة شاملة عن تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: تاريخ اتصالات الجزائر¹

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال ، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات ، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات .

وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و بمتعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر ، و ثانيهما يتكفل بالاتصالات ممثلة في اتصالات الجزائر.

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة الهاتف النقال و استمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك للدراسات الدولية في 2003 ، و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005.

و في نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي إلى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

1- ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر: ²

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد و المواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر ، إذ وبعد هذا القرار أصبحت مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات .

¹ الموقع الإلكتروني للمؤسسة Algérie Telecom .dz : // www . Algérie Telecom .dz تاريخ الاطلاع : 2018/03/07.

² الموقع الإلكتروني للمؤسسة Algérie Telecom .dz // www . Algérie Telecom .dz المرجع نفسه.

بعد أزيد من عامين من الدراسات التي قامت بها وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال و في 01 جانفي 2003 كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر ، حيث أصبحت الشركة مجبرة على إثبات وجودها خاصة بعد فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

2- تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر :

اتصالات الجزائر هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال عمومي قدر بـ: 50.000.000.000 دج ، هي ملك للدولة بنسبة 100 في المائة و مقيدة في السجل التجاري في 11 ماي 2002 تحت رقم 02B0018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس الحمديّة 16211 بالجزائر العاصمة .

أصبحت مهامها محصورة بموجب القانون 2000/03 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية و ذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيا و الاتصالات : المرديّة و الفعاليّة و جودة الخدمة. ورغبتها في تحقيق مستوى عالي و قياسي و تقني لتبقى دوما الرائدة نظرا لوجودها دوما في محيط تنافسي . ولها مواقع متعددة و وحدات ميدانية منفصلة تشرف على نشاطات تمارس في مواقع جغرافية مختلفة ، تحت وصايتها عدد من مديريات و هي : الجزائر العاصمة ، الشلف وهران ، عنابة ، قسنطينة ، بشار ، ورقلة .

الفرع الثاني : التنظيم الهيكلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.¹

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من عدد مديريات إقليمية ، و 50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن ، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية ، و سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي :

1- الرئيس المدير العام PDG :

هو رئيس مجلس الإدارة ، يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة و من بين مهامه ما يلي :

1-1- الحفاظ على الحصص السوقية و تطوير ثقافة الشركة .

2-1- السهر على تطبيق البرامج و التنسيق بين المصالح.

3-1- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة.

2- مساعدي المدير العام

3- مدير المشروع IDT : ويقوم بالمهام التالية :

3-1- التغذية الإعلامية العامة.

¹الموقع الإلكتروني للمؤسسة Algérie Telecom .dz // http : تاريخ الاطلاع : 2018/03/07.

3-2- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو عدم تخلص أو التعطلات.

4- المفتشية العامة : مكلفة بـ :

4-1- قاعدة الأعمال السنوية.

4-2- القيام بالتحقيقات و تنسيق و متابعة و مراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية.

5- المفتشية المركزية: من مهامها ما يلي :

5-1- رقابة السير القانوني لمهام و مصالح الشركة

5-2- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة .

6- مديرية الوسائل العامة اليومية: مكلفة بـ :

6-1- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

6-2- تسيير مشاريع التطوير ، و بالخصوص تحديد التقنيات ، التخطيط العملي ، خلاصة العقود.

7- مديرية تجهيزات الربط: و هي تهتم بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف ، أسلاك الاتصال.

8- مديرية التراسل : مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.

9- مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات : مهمتها المشاركة في إعداد المخططات السنوية ، ومراقبة

وتحليل سير الخدمات و البحث عن توسيع الشبكات.

10- مديرية مشروع موارد المشروع : مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال و متابعة مخططات

الاستثمارات.

11- مديرية الطاقة و البيئة : مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة و دراسة المحيط العام لها.

12- مديرية الموارد البشرية : تقوم بإنشاء مخططات و برامج التكوين و تسيير أنظمة المكافآت .

13- مديرية الإدارة العامة والإمدادات : و تقوم بـ :

13-1- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة .

13-2- تسيير وحماية الذمم المالية ، و تنشيط التسيير الإداري.

14- مديرية المالية والمحاسبة : تنشط التسيير المحاسبي و المالي للشركة.

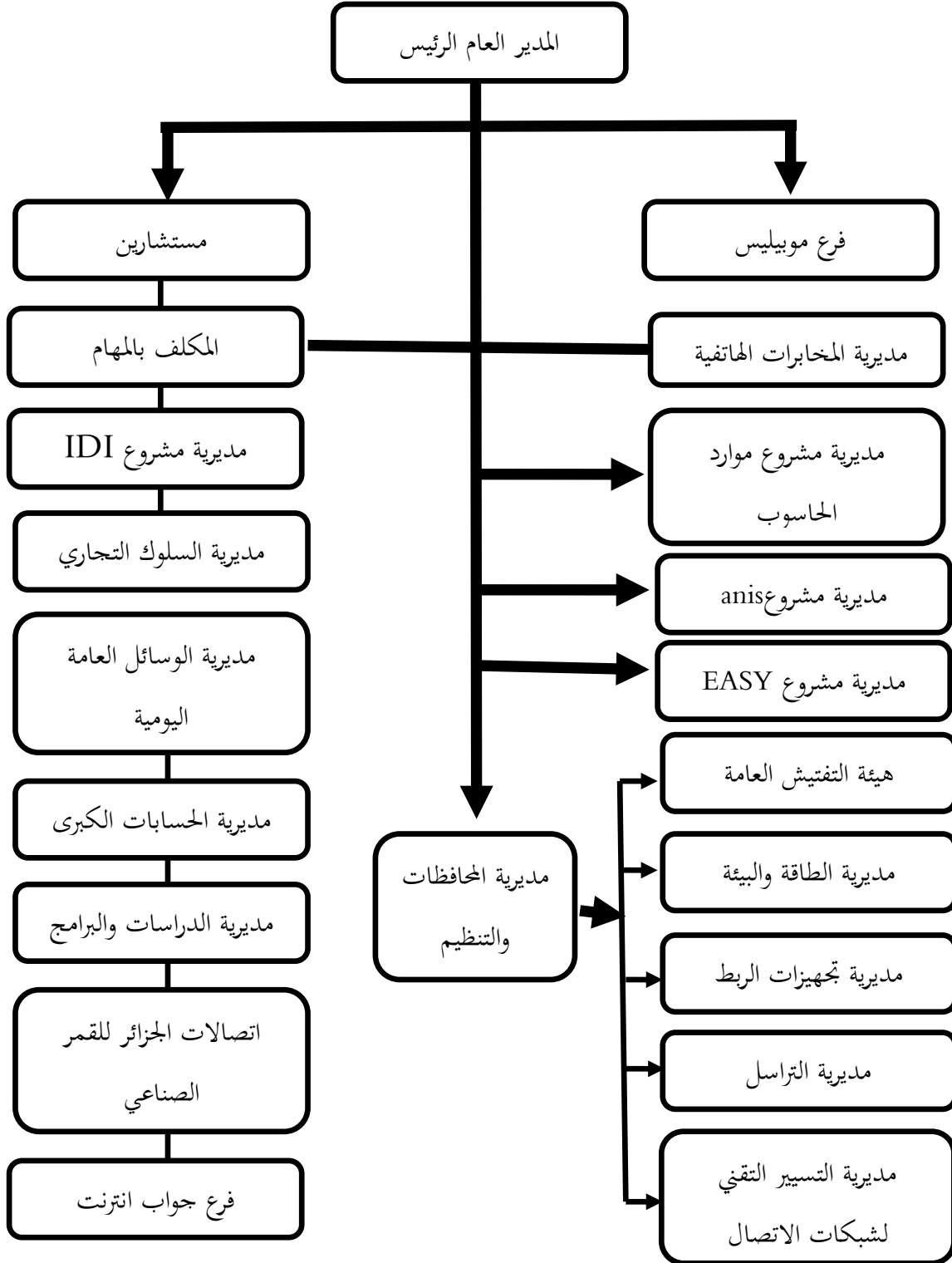
15- الخطوط المباشرة : وهي خط موبيليس ، خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي ، خط جواب .

بالإضافة إلى مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري و النوعية ، و كل مديرية إقليمية

تشرف على وحدات عمليات للاتصالات ، حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية ، و كل وحدة

عملياتية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات ACTEL و يختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية . و يلخص الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الشكل رقم : (5) الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر من إعداد الطلبة

الفرع الثالث : مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر.

نقدم هذه المهام والأهداف في نقطتين على النحو التالي :

1- مهام مؤسسة اتصالات الجزائر.

تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الجزائري إعلاميا ، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت ، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات و الصوت بالنسبة للشركات و الخواص ، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر ، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن و أرقى الخدمات لزيائنها كما يلي:¹

1-1- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الارسلات عبر الأقمار الصناعية ، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها " أصوات ، صور ، معطيات " ، عن طريق واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية ...

1-2- العمل على استقطاب الكفاءات و الخبرات الضرورية من مهندسين و تقنيين خاصة في مجال الاتصالات.

1-3- زيادة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين ، خاصة في المناطق الريفية.

1-4- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية.

1-5- تطوير و استمرار و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

1-6- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

1-7- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز (GAIA) .

ويتمثل النشاط الرئيسي لمؤسسة اتصالات الجزائر في :

- تقدير حاجيات الزبائن و تلبيتها .

- مرد ودية الهياكل القاعدية و المحافظة عليها لاسيما فيما يتعلق بالصيانة .

- عرض خدمات ذات نوعية لا يعاب عليها .

- تحصيل الديون في آجالها المستحقة.

2- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:²

¹الموقع الإلكتروني للمؤسسة Algérie Telecom .dz : http://www . 2018/03/07 تاريخ الاطلاع :

²الموقع الإلكتروني للمؤسسة Algérie Telecom .dz : http://www المرجع نفسه.

- 1-2- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكبر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية .
- 2-2- الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال.
- 2-3- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات ، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام.
- 2-4- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج التطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر.
- 2-5- تطوير الخدمات الجديدة من بيع وشراء عبر الشبكة العنكبوتية وكذلك تطوير مراكز للمعلوماتية والتوجيه.
- 2-6- التزويد بخدمات الاتصال عن بعد والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية والمعلومات المرئية والمسموعة .
- 2-7- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية .

المطلب الثاني : تقديم وحدة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

نعرض خلال هذا المطلب تعريف المؤسسة محل الدراسة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - و هيكلها التنظيمي و الخدمات التي تقدمها و نظام وأداء العاملين فيها كمنظمة.

الفرع الأول : تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - من بين المؤسسات الكبرى التي لها دور استراتيجي في تكوين وتخصيص الخطوط لخدمة المواطنين و المؤسسات إذ تهدف إلى تطوير و إنعاش الاقتصاد باعتباره سبيل للازدهار ، وهي منظمة موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الإقليمية للاتصالات بالشلف حيث تسهر على إدارة المراكز و المصالح التي هي تابعة لها بالولاية .

فتحت أبوابها رسميا في 2003/01/01 تحت إشراف السيد وزير البريد و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال، **عمار تو**، و هي مؤسسة إدارية ، خدماتية وتجارية ، و تقوم بالإشراف على وكالتين تجاريتين بكل من تيسمسيلت و ثنية الحد. ونقاط بيع كنقاط البيع ب: لرجام و الأزهرية و خميستي و برج بونعامة.

يقع مقر الوحدة محل الدراسة وسط المدينة طريق المستشفى الولائي و هو موقع مميز يسمح لأي زائر أو زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة و بشكل مميز لاستقطاب العدد الأكبر من الزبائن و المتعاملين .

توظف الوحدة 133 موظف بمختلف المستويات والخبرات من إطارات و خريجي الجامعات و تقنيين ساميين في مجالات مختلفة كالاتصالات السلكية واللاسلكية و الإعلام الآلي و المالية و المحاسبة و أعوان التنفيذ وهم يتوزعون على مناصب و أقسام مختلفة و الجدول رقم (1) يوضح ذلك .

الجدول رقم 5 عدد الموظفين في اتصالات الجزائر تيسمسيلت

العمال	إطارات سامون	إطارات عادية	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	المجموع
العدد	03	73	20	37	133
النسبة	2.25 %	54.88 %	15.03 %	27.81%	100%

المصدر : معلومات مقدمة من طرف قسم المالية والمحاسبة لاتصالات الجزائر- تيسمسيلت -.

منظمة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - لها دور الإشراف و التسيير لمختلف التعاملات الاقتصادية والتجارية على مستوى الولاية لوكالاتها المختلفة و هي وحدة لها الدور الرئيسي يتجسد من خلال الوظائف التي تقوم بها و هي :

- 1- جلب أكبر عدد من المتعاملين عن طريق تقديم شكل موحد لمختلف الوكالات التجارية على مستواها.
- 2- زيادة و مضاعفة عدد الزبائن بشتى الطرق عن طريق تقديم كل المعلومات اللازمة عن الخدمات الخاصة بها بطرق سريعة و حديثة.
- 3- التسهيل على مختلف المؤسسات العمومية و الخاصة حيث أصبحت خدمات اتصالات الجزائر الشريان الذي يبعث الحياة في مختلف المنظمات العامة و الخاصة كالبنوك ، سونلغاز ، التأمينات ، الإذاعة المحلية ، المدارس ، الجامعات ...
- 4- تسيير التكاليف بطرق عملية حديثة و سريعة بالاعتماد على نظام معلوماتي دقيق و العمل على تخفيضها و الرقابة المستمرة عليها.
- 5- مواجهة الخدمات المنافسة عن طرق تحسين خدماتها و طرق تقديمها.
- 6- الحرص على تحصيل أقصى الأرباح الممكنة.
- 7- الحرص على كسب الزبائن قدر المستطاع من خلال التسهيلات الممنوحة كتقسيم الفاتورة العالية إلى أقساط جزئية ، ضمان خدمات ما بعد البيع و ذلك كله تحت مبدأ أن الخدمة المقدمة من طرف المنظمة ليست نقطة نهاية التعامل بل هي همزة الوصل الدائمة بين المنظمة و الزبون.

8- إرسال التقارير بصفة دورية و منتظمة عن كل ما يحدث في وكالاتها التجارية إلى المديرية الجهوية التي بدورها ترسلها إلى المديرية العامة.

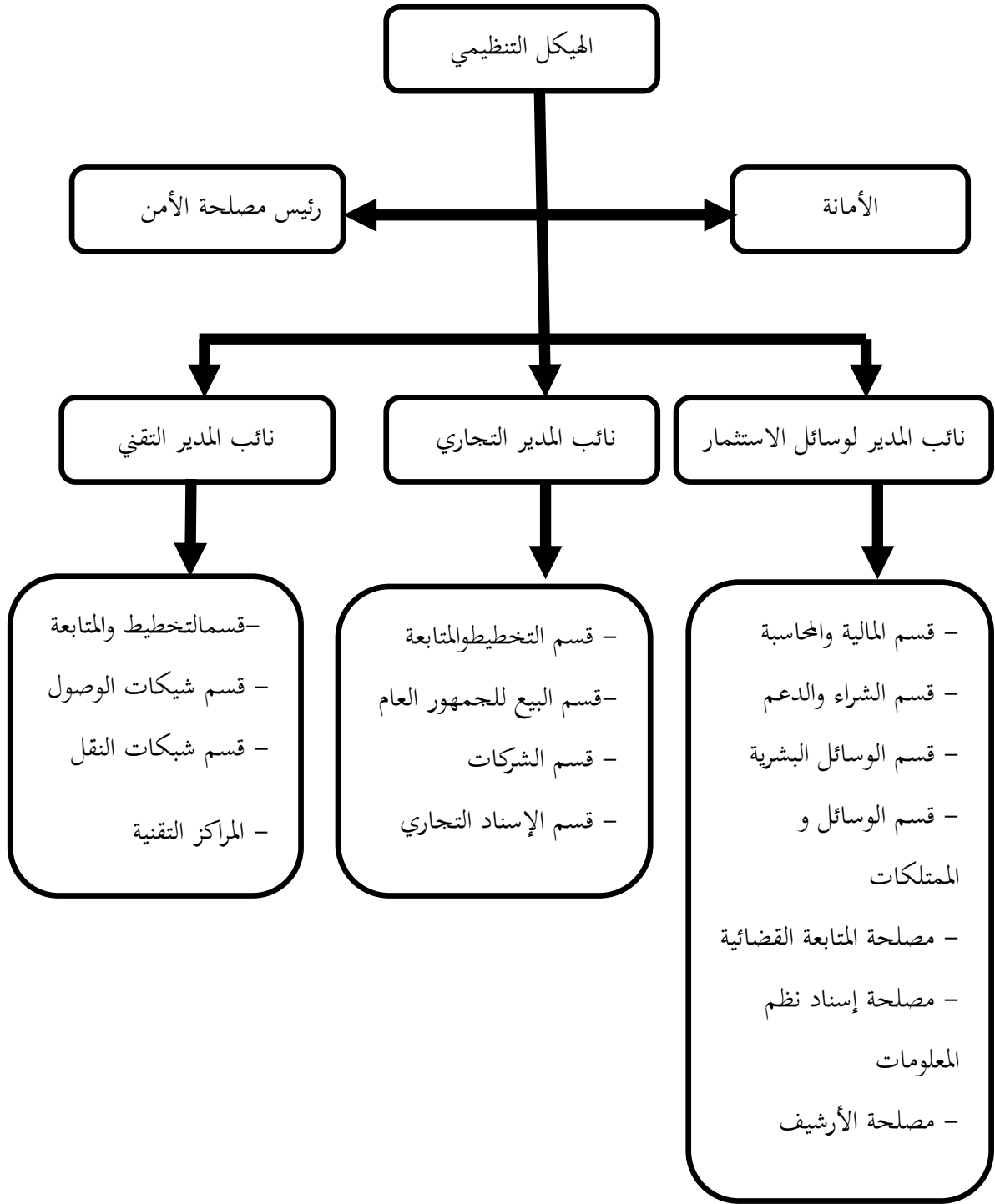
9- العمل على بيع أكبر قدر ممكن من الخدمات كالاترنيت (ANIS, ANIS+), خدمات الهاتف.

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .

لكل مؤسسة هيكلها التنظيمي الخاص بها و طبقا للقانون 2000/30 فإنه يحدد تنظيم هياكل المنظمات لاتصالات الجزائر بقرار من وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال طبقا للأحكام التشريعية أو التنظيمية المعمول بها ، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمنظمة المدروسة.¹

¹ اتصالات الجزائر وحدة - تيسمسيلت -

الشكل رقم : (6) يوضح الهيكل التنظيمي لهذه المنظمة.



المصدر : قسم المالية والمحاسبة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

من خلال شكل الهيكل التنظيمي لمنظمة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - يتضح وجود مجموعة أقسام ومصالح رئيسية سنحاول تقديمها وذكر بعض المهام باختصار . و هي كالتالي:

1- قسم المالية والمحاسبة: بها مكتبين ، مكتب المحاسبة ومكتب الميزانية ، تتولى هذه المصلحة الشؤون المالية الخاصة بالمؤسسة ، حيث تقوم بمتابعة تنفيذ الميزانية للوحدة و الوكالات التابعة لها ، أيضا تمكين و توطيد المحاسبة .

2- قسم البيع للجمهور العام : يحتوي على ثلاثة مكاتب ، مكتب الحسابات الكبرى و الذي مهامه تسيير حسابات الزبائن الكبرى، المشتركين بأكبر متاجرة ، و هذا بتلبية احتياجات و تحليل التقنيات التجارية للطلبات و متابعة نوعية الخدمات ، الفواتير ، التحصيل ، و أيضا تسيير الدفع الجزئي .

أما مكتب النوعية التجارية فهو يعمل على مراقبة أهداف الاستغلال ، الحركة التجارية و متابعة تحصيل المنشأة و متابعة الاحتياجات ، و المكتب الثالث المكلف بالاحتياجات الجديدة فهو يعمل على دفع المنتج الجديد و المواصلات منها الهاتف الثابت و النقل و متابعة و تطبيق الإعلام للمواصلات سارية (IDT-ATM).

3- مصلحة استغلال الشبكات : تتفرع هذه المصلحة إلى أربع مكاتب منها مكتب إرسال الإشارات من جهة إلى أخرى و التي تمر عبر مركز التضخيم، مكتب الاتصال فهو مكلف بكل الاتصالات بين العملاء داخل الولاية.

4- قسم الشركات: به مكتب مراقبة الإنتاج و الذي يقوم بمتابعة تنفيذ مشاريع تثبيت الكوابل و القنوات و مراقبة المواصفات التقنية و معايير الأشغال المنجزة من طرف المؤسسات الخاصة و مطابقة برامج الإنتاج و نوعية الخدمات ، أما مكتب المستندات فهو يدرس احتياجات و تركيب الشبكات و اختيار مخططات المشاريع ، الكوابل و القنوات و يتابع حالات الإحصاء أما المكتب الأخير لهذه المصلحة المكلف بمهندسة الخطوط فإنه يعمل على دراسة مخططات الشبكات و إدراك مخططات التنمية العمرانية و أيضا يعمل على تطبيق مواصفات هندسة الخطوط.

5- قسم الوسائل والممتلكات : وهو قسم يهتم بكل ما يخص تمويل و تجهيز المصالح بالأدوات و الوسائل التي تحتاج إليها من أجل أداء عملها على أكمل وجه و بأقصى سرعة و من بين الأعمال التي يقوم بها التسيير التقني وصيانة و نظافة كل المباني و المحلات ، و الإشراف على المشتريات و كذلك تسيير المخزون و تسليم الأدوات و الأجهزة إلى كل المصالح.

6- مصلحة الموارد البشرية: هي مصلحة لها دور كبير من خلال ما تقوم به من مهام و تتمثل فيما يلي :

1-6- حماية حقوق العمال وواجباتهم.

2-6- تسيير أجور العمال.

- 3-6- توظيف اليد العاملة.
- 4-6- متابعة تكوين و تدريب و تحسين المستوى المهني.
- 5-6- العلاقة مع مفتشية العمل و الهيآت الأخرى في إطار علاقة العمل.
- 6-6- دفع المنح و العلاوات للعمال حسب التنظيم.
- 7-6- مراقبة حضور العمال.
- 8-6- تسوية وضعيات الاستقالة و التقاعد.
- 9-6- تحويل العمال داخل الولاية .
- 10-6- العمل على سير علاقات العمل من التعيين ، إعادة الإدماج ...

الفرع الثاني: خدمات منظمة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت-¹

تقدم اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - خدمات متنوعة وهامة منها:

1- خدمات الهاتف الثابت

هي خدمة محتكرة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر حاليًا المتعامل الوحيد الذي يقدم هذه الخدمة في إطار هذا النظام هناك ثلاث عروض لها وهي :

- 1-1- عرض 250.00 دج شهريًا: كل المكالمات المحلية داخل الولاية بصفة غير محدودة.
- 2-1- عرض 500.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية بصفة غير محدودة .
- 3-1- عرض 1000.00 دج شهريًا : كل المكالمات المحلية والوطنية وبصفة غير محددة للهاتف الثابت مع خصم 30 في المائة بالنسبة للمكالمات في اتجاه الهاتف المحمول.

أما بالنسبة للمكالمات الدولية والهاتف المحمول فهناك خدمات إضافية لها و تتمثل في:

عرض الرقم ، مكالمات في الانتظار ، محاضرة عن بعد، تحويل مؤقت ، نداء بدون ترقيم ، ترقيم مختصر .

تتضمن هذه العروض فترة التزام 12 شهرًا بالنسبة للزبائن القدماء والجدد ، حيث في فترة الالتزام يستطيع الزبون تغيير العرض إلى الأعلى دون إعادة التزام . فالزبون لا يستطيع التغيير إلى عرض أقل بل يجب انتظار نهاية الالتزام أو إلغاء الالتزام .

2- خدمة الانترنت²

تعرض منظمة اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - في إطار خدمة الانترنت أنواع من التدقيق العالي كما يلي :

¹نائب المدير ، رئيس قسم المالية والمحاسبة ، اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

²نائب المدير، رئيس قسم المالية والمحاسبة ، اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

1-2- الزبائن العاديون :

عرض من 1 إلى 8 ميغابايت وتكون التسعيرة كما يلي :

* 01 ميغا	← 1600	دج / الشهر .
* 02 ميغا	← 2100	دج / الشهر
* 04 ميغا	← 3200	دج / الشهر
* 08 ميغا	← 5000	دج / الشهر

2-2- الزبائن المهنيون :

تقدم لهم العروض التالية:

- عرض 1000 دج / الشهر

- تخفيض أسعار الموبايل إلى 15 في المائة (6.8 دج للدقيقة)

أما بالنسبة للمكالمات الدولية فالتخفيضات تكون على النحو التالي :

* 10 في المائة تخفيضات لفرنسا ، المغرب، السعودية، بلجيكا، تركيا، تونس .

* 20 في المائة تخفيضات للإمارات العربية المتحدة ، ألمانيا ، الصين ، إسبانيا ، إيطاليا.

* 30 في المائة تخفيضات للولايات المتحدة الأمريكية ، كندا ، سويسرا .

3- نظام الجيل الرابع :

هي خدمة تعتبر جديدة و متطورة موجهة إلى المناطق التي لا يتوفر بها الشبكة الهاتفية ، وتوفر حاليًا خدمة

الانترنت بالتدفق العالي ، والتسعيرة بهذا النظام هي كما يلي :

* 01 جيجا	← 1000	دج / الشهر .
* 03 جيجا	← 2500	دج / الشهر
* 05 جيجا	← 3500	دج / الشهر
* 08 ميغا	← 6500	دج / الشهر .

4- خدمة دفع الفواتير الهاتفية والانترنت : ¹

4-1- خدمة خلاص Khalas :

¹ نائب المدير، رئيس قسم المالية والمحاسبة . اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

هي خدمة جديدة تمت بالاتفاق بين الزبون ومؤسسة بريد الجزائر حيث تسمح بالاعتطاع من رصيده قصد دفع الفواتير مع توفير عناء تنقله إلى المصالح الإدارية المختلفة باستعمال الموقع الإلكتروني.

4-2- خدمة ثقافية و علمية:

أ- خدمة Fimaktabati

هذه الخدمة تسمح باقتناء بطاقة Générale Fimaktabati لمطالعة عدد معتبر يقدر بآلاف الكتب والمراجع، الخدمة متوفرة بالفرنسية فقط بمبلغ 2400.00 دج سنويا . حاليا .

ب- خدمة Fimaktabati أكاديمي

نفس الصيغة موجهة أساسا للطلبة والباحثين الجامعيين ، وكذا الأكاديميين ، متوفرة بالفرنسية بمبلغ 3000.00 دج سنويا .

ج- خدمة OneClick الانترنت:

يمكن فتح موقع للمهنيين مع دفع مبلغ 5000.00 دج سنويا.

المبحث الثاني: مجال الدراسة

المطلب الأول : العينة

تعرضنا في الفصلين السابقين إلى الدراسة النظرية لموضوع البحث وتحديد المفاهيم ، وسوف نعالج في هذا المبحث العينة وجمع البيانات .

إن دراسة أي منظمة بطريقة الحصر الشامل صعبة التحقيق كونها الاتصال بكل عمال المنظمة والحصول على كل إجاباتهم ، وهذا يتطلب الكثير من الوقت ، لذا توصلت الدراسات إلى ضرورة أخذ عينة من المنظمة ودراستها ويتم تعميمها على المنظمة ككل ، بشرط أن تكون هذه العينة تمثل المنظمة تمثيلا صحيحا ودقيقا ، ومن أهم أسباب تفضيل العينة ما يلي :

- تقليل التكلفة والجهد والزمن المستغرق في الدراسة .
- الحصول على معلومات أكثر .
- صعوبة حصر عمال المنظمة .
- سهولة التبديل والتعديل في العينة إذا تطلب ذلك .

ويتم اختيار العينة من المنظمة بعدة طرق منها : العينة العشوائية البسيطة والعينة العشوائية الطبقية والعينة العشوائية العنقودية ، وقد اخترنا نموذج العينة العشوائية الطبقية والتي تساعدنا في إجراء بحثنا ، لأنها تمثل كل فئات المنظمة المدروسة ولأنها تساعد في التوصل إلى نتائج دقيقة عن واقعها .

في حين تم تحديد حجم العينة من خلال ما أمكننا توزيع الاستبيان بحيث أننا لم نفوت الفرصة وقد وزعنا الاستبيان على أكبر عدد ممكن ، محاولين أن تشمل العينة المدروسة أكبر عدد ممكن لذا كانت العينة كما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم: (6) العينة المدروسة

بيانات عامة	عدد عمال المنظمة		عدد العمال في العينة	نسبة توزيع العينة
	ذكر	أنثى		
المستوى العلمي				
بدون مستوى	00	00	00	00%
ابتدائي	00	00	00	00%
متوسط	00	00	00	00%
ثانوي	03	01	13	13.33%
جامعي	22	04	120	86.66%
المجموع	25	05	133	100

المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث.

تبلغ نسبة العينة المأخوذة من حجم المنظمة 22.55 في المائة ونرى بأنها عينة معتدلة تمثل المنظمة بدقة وكان أملنا أن تكون أكبر من ذلك إلا أنه لمحدودية عدد عمال المنظمة وضيق الوقت كان هذا حجم العينة ، وتتنوع العينة على مستويين تعليميين ثانوي بنسبة 13.33 في المائة وجامعي بنسبة 86.66 في المائة وهي العينة الغالبة نظرا لطبيعة العمل في المنظمة التي تحتاج في جل أعمالها إلى فئة مستواها العلمي عال .

المطلب الثاني : جمع البيانات

إن حسن اختيار جمع البيانات يلعب دور كبير في توجيه مجريات الدراسة ونظرا لطبيعة بحثنا و المتعلق بالصراع التنظيمي و أثره على أداء العاملين في المنظمة ، و الذي ينبع في الأصل من شعور العامل بكونه عنصر فعال في المنظمة ويظهر من خلال تصرفاته ، ولذا رأينا أن الأسلوب الأمثل و الأسهل لجمع البيانات يتمثل أساسا في الاستبيان والمقابلة والملاحظة و التي تعتبر إحدى المقاييس الذاتية التي شاع استخدامها في الآونة الأخيرة ، والتي تطورت في ظل الدراسات المقدمة .

الفرع الأول : الاستبيان

يعتبر الاستبيان وسيلة ضرورية لإجراء عملية التحقيق من خلال سبر الآراء ، الأخير الذي يهدف إلى التعرف على آراء المستقصى منهم ، واقتراحاتهم أو وجهات نظرهم حول موضوع العينة .

وتمر عملية صياغة الاستبيان بعدة خطوات هي :

1- تحديد الإطار العام للاستبيان : وهو تحديد المعلومات اللازمة والمطلوب الحصول عليها .

2- وضع أسئلة الاستبيان : هي مجموعة أسئلة قد تشمل مجموعة البيانات اللازمة ، و قد اشتمل استبياننا على ما يلي :

- المعلومات الشخصية : و قد اشتملت على ستة نقاط تتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين و التي تفيدنا في تحديد الخلفيات الاجتماعية للمبحوث وهي : - الجنس - العمر - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة في الوظيفة الحالية - الفئة المهنية .

- المحور الأول وخصص لمعرفة أسباب الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - وذلك من خلال العناصر التسع المحددة لضمان إجابات دقيقة .

- المحور الثاني الذي اهتم بكيفية التعامل مع أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - وقد تم تحديدها كذلك في تسع نقاط سهلة التعامل معها من طرف المستقصى مؤدية للغرض المعدة له .

- المحور الثالث والأخير تمت صياغته على شكل أسئلة لخدمة الغرض وهو إظهار آثار الصراع التنظيمي على أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

الفرع الثاني : المقابلة

تعد المقابلة إحدى أهم الوسائل التي يتم من خلالها جمع المعطيات اللازمة للدراسة ، و تتمثل عملية المقابلة في تحضيرنا لعدة أسئلة وإجرائنا لمواجهة مع المبحوث ومن ثم طرح أسئلة عليه واستماع إجاباته مع الاهتمام بتصرفاته وردود أفعاله ، وقد استعملنا هذا الأسلوب في دراستنا لأن جزء من عمال المنظمة استحب المقابلة على الاستبيان لرغبتهم في الإجابة السريعة وبشكل عادي ، ولقد لقي أسلوب المقابلة تجاوبا مقبول .

الفرع الثالث : الملاحظة

اعتمدنا كذلك هذا الأسلوب لما له من أهمية في اكتشاف الصراعات التنظيمية على الطبيعة فاخترنا للمكاتب بطرق لائقة مباشرة أو غير مباشرة والتحوال في فضاءات المنظمة أثناء أوقات العمل وأوقات الراحة يكسبنا حقائق لا تكشف بالاستبيان ولا المقابلة . لاحظنا عدة سلوكيات وتصرفات لبعض العمال كانت لها صلة كبيرة بالدراسة حيث رصدنا تجمعهم في شكل جماعات معينة ، وكذلك تعاملهم مع بعضهم .

المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها :

عند الانتهاء من جمع البيانات الخاصة بالعينة المدروسة ، تم ترميز هذه البيانات وإدخالها في برنامج المعالجة توصلنا إلى معلومات معالجة قابلة للتحليل والتفسير والتي سنعلق عليها من أجل إعطائها القيمة الحقيقية للبحث ، ومن ثم نتوصل إلى نتائج من شأنها أن تخدم بحثنا .

اعتمدنا في عرض البيانات على الجداول التي تعتبر سهلة ومفهومة وأيضا على الأعمدة البيانية و الدوائر النسبية التي تبسط من التعرف على النسب وتوزيعاتها .

من خلال هذا المبحث نتطرق إلى عرض وتحليل البيانات المبوبة ، بحيث يتناول المطلب الأول تحليل المعلومات

الشخصية للعمال بالنسبة للعينة و التعرف على أهم خصائصها ، و ذلك باستعمالها في تحديد خيارات العامل

ومميزاته الشخصية ، أما المطلب الثاني نعرض فيه ونحلل البيانات الخاصة بأسباب الصراع التنظيمي

في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - ونحاول التقريب بين النتائج المتوصل إليها والنظريات المفسرة لذلك ،

والمطلب الثالث قد خصصناه لكيفية التعامل مع أداء العاملين في المنظمة المدروسة في حين أتمنا بالمطلب الرابع

الذي خصصناه لاستعراض الإحصائيات الخاصة بالأسئلة التي تدور حول آثار الصراع التنظيمي على أداء العاملين

في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - .

المطلب الأول : المعلومات الشخصية:

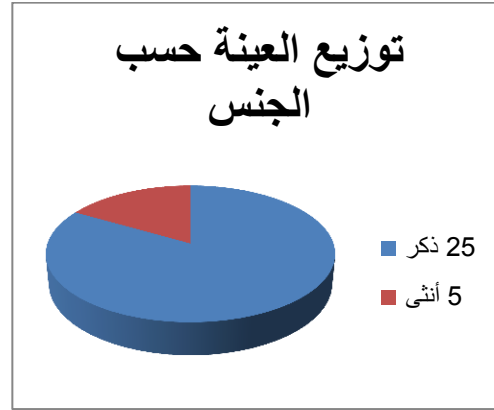
نوجز هذه المعلومات الشخصية من خلال ما يلي :

الفرع الأول : الجنس .

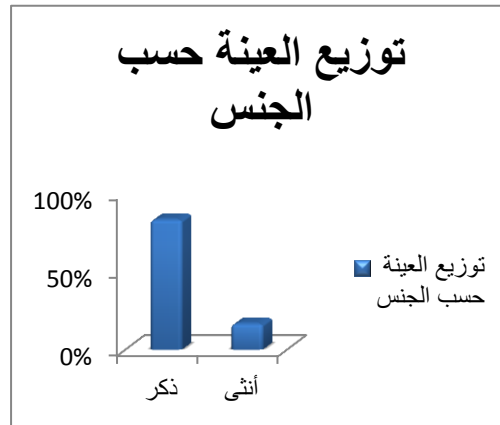
الجدول رقم : (7) توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	25	83%
أنثى	5	17%
المجموع	30	100%

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان



الشكل رقم: 07 توزيع العينة حسب الجنس



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

يتبين لنا أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث ، بحيث نسبة الذكور تقدر بـ : 83 في المائة بينما نسبة الإناث تقدر

بـ : 17 في المائة ويعود هذا التغلب في النسبة إلى ولوج فئة الذكور إلى القطاع بأعداد كبيرة في حين تدني نسبة

الإناث لحساسية المهنة من خلال احتكاك العامل بكل فئات المجتمع الصالح منهم والطلّاح ومحافظة المجتمع على التقاليد والأعراف والمعتقدات .
إن وجود الأغلبية ذكور يؤدي بنا أن نستبعد حدوث تكتلات وجماعات على أساس الجنس ، ومن ثم لا يوجد مجال للصراع بين الجنسين .

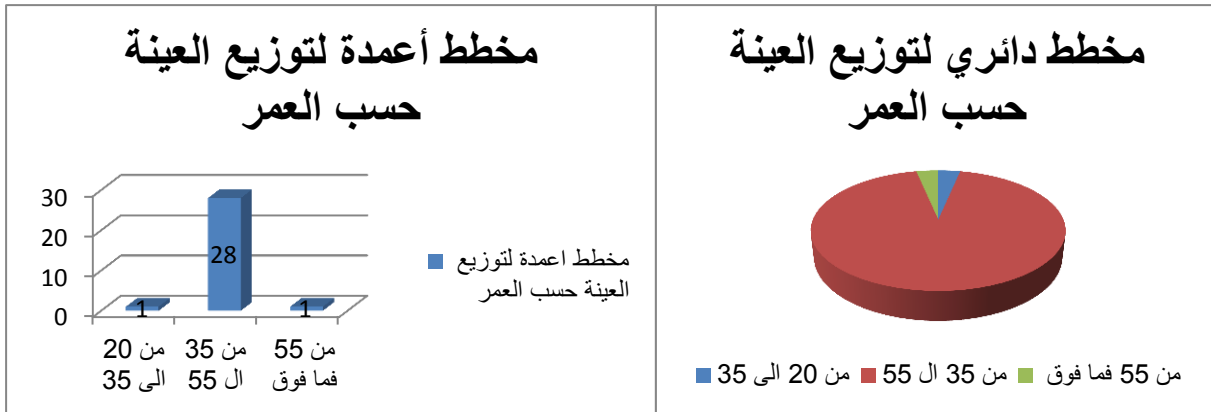
الفرع الثاني : العمر :

الجدول رقم : (8) توزيع العينة حسب العمر

النسبة المئوية	%	التكرارات	المجال
03		01	من 20 إلى 35 سنة
93		28	من 35 إلى 55 سنة
03		01	من 55 فما فوق
100 %	بالتقريب	30	المجموع

المصدر : إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 08 توزيع العينة حسب العمر



المصدر : من طرف الطلبة المعدون للبحث

تم توزيع الاستبيان على حسب الفئات العمرية الموجودة في المنظمة وقد تبين لنا من خلال الدراسة والملاحظة أن غالبية أعمار العمال تتراوح ما بين 35 في المائة و55 في المائة وتفسير هذا أن المنظمة كانت ولا زالت تعتمد على سياسة تشغيل الطاقة الشبابية وهذا الحكم بناء على تاريخ إنشاء القطاع .

إن الفرق في السن قد يكون من بواعث الصراع التنظيمي إذ يؤدي إلى اختلاف في الأهداف والأداء عادة ما يكون عند الأعمار المتوسطة في العمل وهذا ما يفسر استمرار عمال هذه الفئة في اكتساب الخبرة والأقدمية .

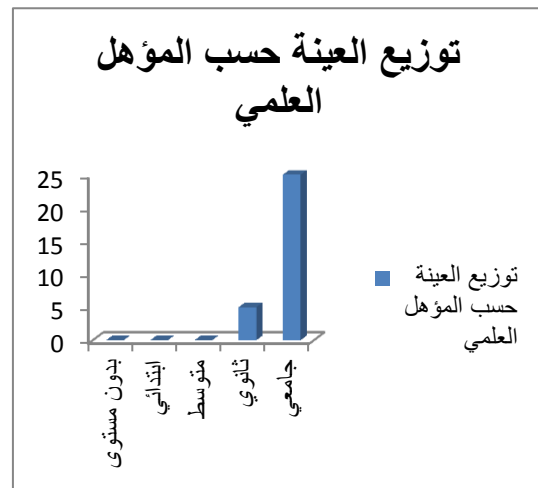
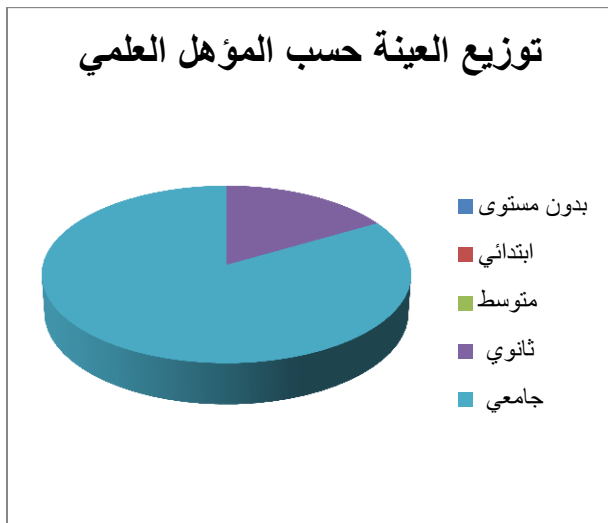
الفرع الثالث : المؤهل العلمي

الجدول رقم : (9) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية %
بدون مستوى	00	00
ابتدائي	00	00
متوسط	00	00
ثانوي	05	17
جامعي	25	83
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 09 المؤهل العلمي



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

المؤهل العلمي الغالب على الفئة العاملة هي فئة الجامعيين وذلك يعود إلى طبيعة الأعمال في المنظمة فهي أعمال تحتاج إلى خبرات عالية وتحكم عال في تقنيات الإعلام والاتصال. تقدر نسبتهم ب 83 في المائة . وهذا المستوى العلمي العالي يوجد صراع تنظيمي راق بين النخبة العاملة في المنظمة ، وبدوره ينعكس إيجابا على الأداء نظرا للتنافس الشديد بين كوادر المنظمة .

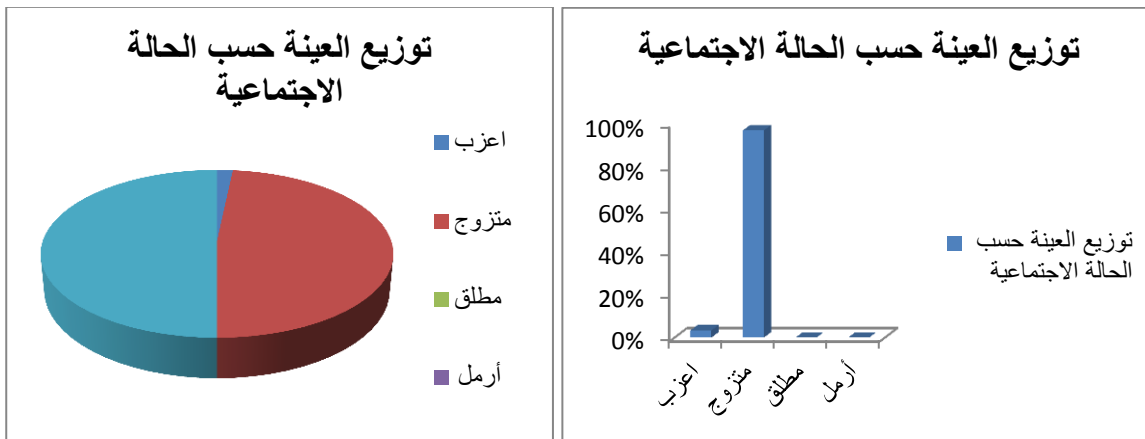
الفرع الرابع : الحالة الاجتماعية

الجدول رقم : (10) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرارات	النسبة المئوية %
أعزب	01	03
متزوج	29	97
مطلق	00	00
أرمل	00	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 10 الحالة الاجتماعية



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

على حسب العينة يتضح أن الغالبية الساحقة من العمال بالمنظمة متزوجون إذ تقدر نسبتهم ب: 97 في المائة

وهذا إن دل يدل على أن المستوى المعيشي لعمال المنظمة المدروسة مرتفع مما جعل أعداد كبيرة يتزوجون ونحن نعرف تكاليف الزفاف .

وهذا بدوره يقلل من الصراع التنظيمي في المنظمة لتجنب العامل الأسباب التي تهدد حفاظه على منصب عمله لكونه مسئول عن أسرة ، وكذلك يعمل على تقديم أحسن أداء ليستفيد من تحفيزات خاصة المادية التي بدورها تزيد من رفع مستواه المعيشي أكثر .

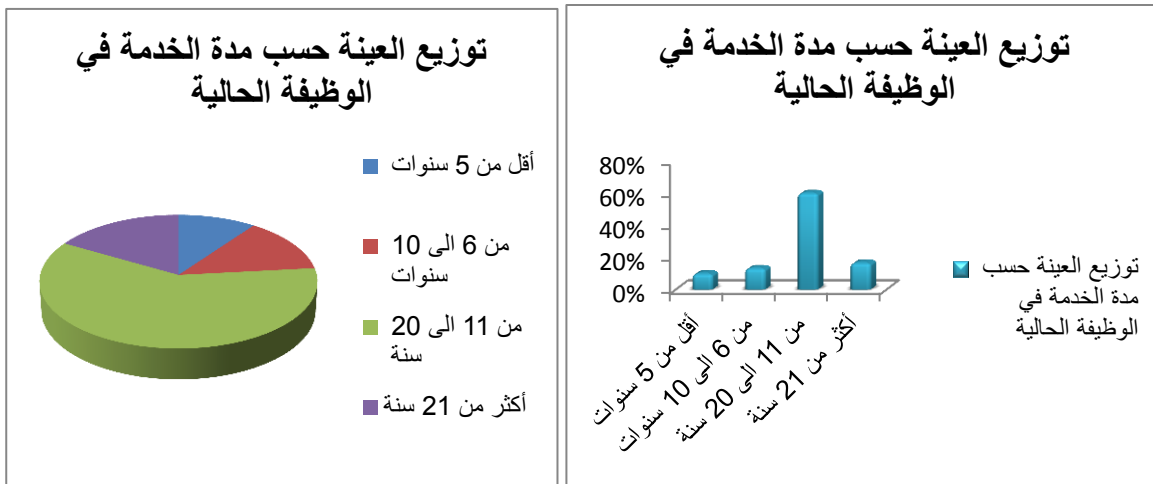
الفرع الخامس : مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

الجدول رقم : (11) توزيع العينة حسب مدة الخدمة في الوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرارات	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية
10	03	أقل من 5 سنوات
13	04	من 6 إلى 10 سنوات
60	18	من 11 إلى 20 سنة
17	05	أكثر من 21 سنة
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 11 مدة الخدمة في الوظيفة الحالية



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

مدة الخدمة الأطول توجد في العينة الممتدة من 11 إلى 20 سنة ومعنى هذا أن المنظمة تتميز بنخبة مؤهلة وناضجة ومخضمة تتعايش مع النخب الجديدة في ميدان العمل والنخبة المتوجهة إلى إنهاء الخدمة وهذا ينجر بالإيجاب على المنظمة من حيث كبح الصراع التنظيمي وإيجاد روح حيوية تصبو إلى تحقيق أداء أفضل و هذا ينعكس إيجابا على المنظمة من حيث تحقيق استراتيجياتها ، و تقدر أكبر فترة ب : في المائة و أقل فترة ب : 10 في المائة .

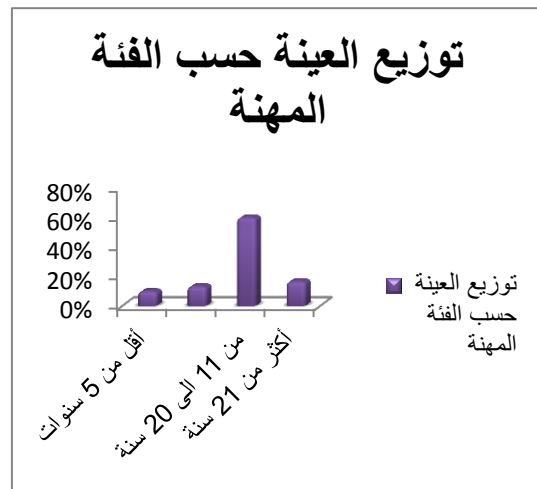
الفرع السادس : الفئة المهنية

الجدول رقم : (12) توزيع العينة على حسب الفئة المهنية

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية %
إطار	26	86
عون تحكم	02	07
عون تنفيذي	02	07
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 12 الفئة المهنية



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

نسبة الفئة المدروسة للإطارات تقدر بـ : 86 في المائة وهذا يعني تميز في أداء العامل لعمله مما جعل القطاع متميز في سوق الإعلام والاتصال لكون عماله من المؤهلين والذي ينجر عنه تحقيق الأهداف المحددة من طرف المنظمة ، وينعكس إيجاباً على المنظمة من حيث طبيعة الصراع التنظيمي ونوعية وكمية الأداء .

المطلب الثاني : أسباب الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

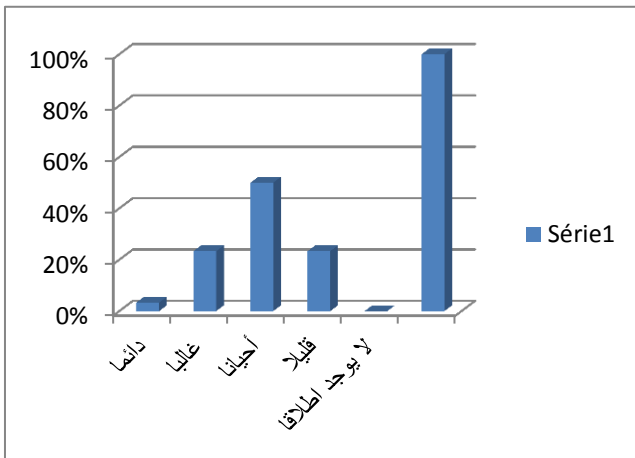
الفرع الأول : سوء الفهم

الجدول رقم : (13) توزيع العينة على حسب سوء الفهم

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائماً	04	13
غالباً	13	43
أحياناً	10	33
قليلاً	03	10
لا يوجد إطلاقاً	00	00
المجموع	30	100 بالتقريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 13 سوء الفهم



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

من خلال تفسير الجدول وتحليل الأعمدة والدوائر النسبية تبين لنا أن حقيقة بروز الصراع التنظيمي نابع من عدم إدراك بعض القرارات والتعليمات الصادرة من الرئيس إلى المرؤوس ، وحتى يتلاشى يجب تحديد واضح للقرارات الصادرة ، وقد كانت فئة سوء الفهم أحيانا أكبر نسبة من العينة والمقدرة ب : 44 في المائة.

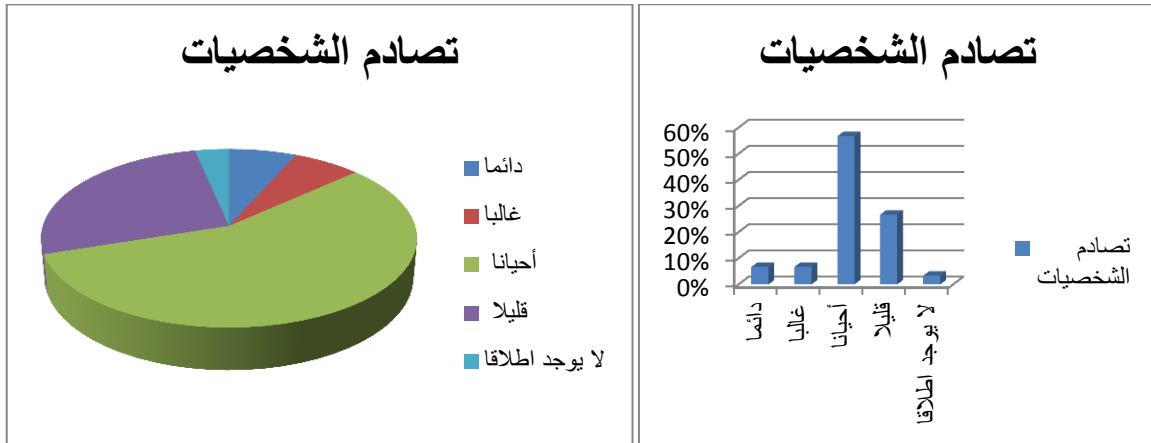
الفرع الثاني : تصادم الشخصيات

الجدول رقم : 14 توزيع العينة حسب تصادم الشخصيات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
07	02	دائما
07	02	غالبا
56	17	أحيانا
27	08	قليلًا
3	01	لا يوجد إطلاقًا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 14 تصادم الشخصيات



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

الظاهر على هذه العينة الخاصة بتصادم الشخصيات واعتبارها من أسباب الصراع التنظيمي في المنظمة أنه قليل التأثير لما تبينه نسب التصادم في فئات العينة والفئة الغالبة هنا فئة التصادم أحيانا والمقدرة بـ : 56 في المائة وهذا إن دل يدل على أن التصادم في المنظمة المدروسة لا يؤثر بنسب كبيرة في الصراع التنظيمي بداخلها .

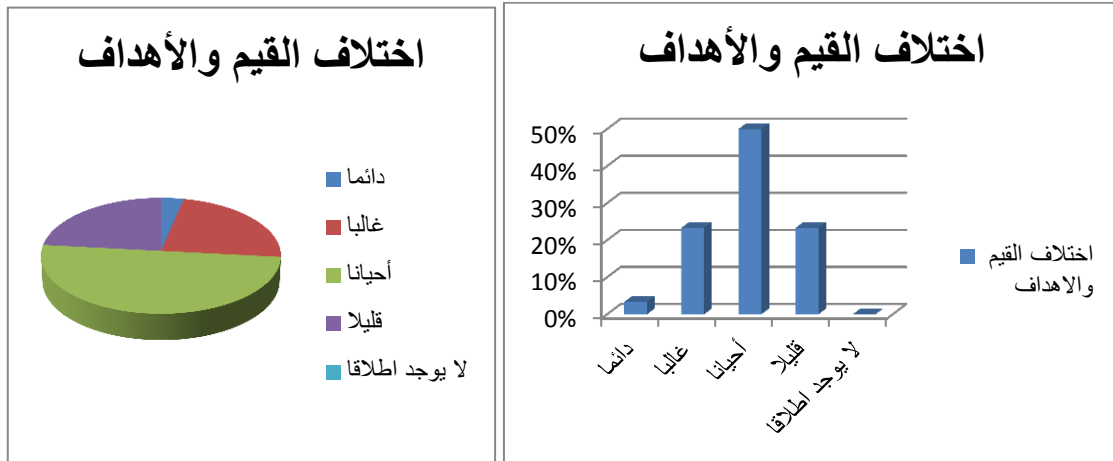
الفرع الثالث : اختلاف القيم والأهداف

الجدول رقم : (15) توزيع العينة حسب اختلاف القيم والأهداف

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	01	03
غالبا	07	23
أحيانا	15	50
قليلا	07	23
لا يوجد إطلاقا	00	00
المجموع	30	100 بالتقريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 15 اختلاف القيم والأهداف



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

من خلال الدراسة للعينة تبين أن اختلاف القيم والأهداف سببان من أسباب وجود الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - و لكن تأثيرهم ليس بالنسبة الكبيرة إذ قدرت أدنى نسبة بـ : 3 في المائة الخاصة

بالفئة المؤثرة في إيجاد الصراع التنظيمي ، والفئة التي تقلل من وجوده نسبتها سجلت نسبة كبيرة والمحددة بـ :50 في المائة.

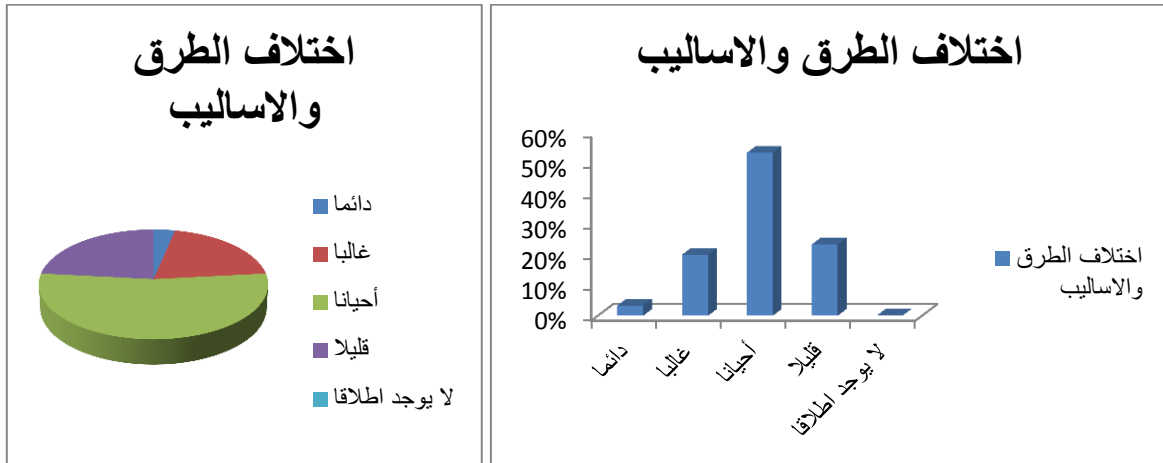
الفرع الرابع : اختلاف الطرق والأساليب

الجدول رقم : 16 توزيع العينة حسب اختلاف الطرق والأساليب

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	01	3
غالبا	06	20
أحيانا	16	53
قليلا	07	23
لا يوجد إطلاقا	00	00
المجموع	30	100 بالتقريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 16 اختلاف الطرق والاساليب



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

ما قيل عن اختلاف القيم والأهداف يقال عن اختلاف الطرق والأساليب من حيث التعامل وأساليب التسيير فهذه العينة سبب من أسباب ظهور الصراع التنظيمي داخل المنظمة ولكن الفئة التي تقلل من بروزه تحتل أعلى

نسبة والمقدرة بـ :53 في المائة مما يخفض من فرص ظهوره ، والفئة التي يحسب لها دور إبرازه سجلت أدنى نسبة وهي 00 في المائة و من خلال العينة نقول أن الصراع التنظيمي يعرف ركود وتعايش بين عمال المنظمة .

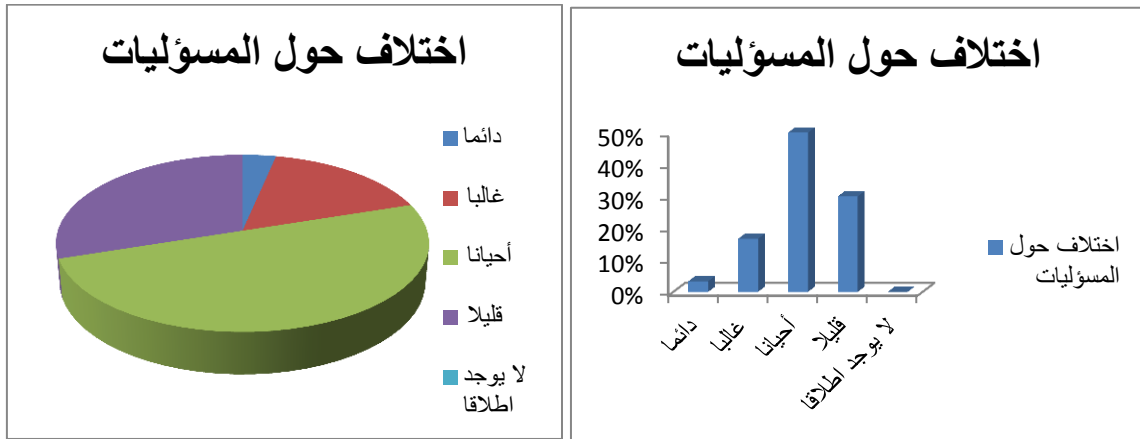
الفرع الخامس : اختلاف حول المسؤوليات

الجدول رقم : (17) توزيع العينة حسب الاختلاف حول المسؤوليات

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
3	01	دائما
17	05	غالبا
50	15	أحيانا
30	09	قليلا
00	00	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 17 اختلاف حول المسؤوليات



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

يكون الصراع في هذه العينة بين الرئيس والمرؤوس وبين المرؤوسين في حد ذاتهم ، لكن الفئات التي تعتبر مفعلة للصراع التنظيمي في المنظمة سجلت نسب ضئيلة في حين الفئة التي تلعب الدور العكسي حققت أكبر نسبة

مقدرة ب : 50 في المائة و أخرى 30 في المائة.

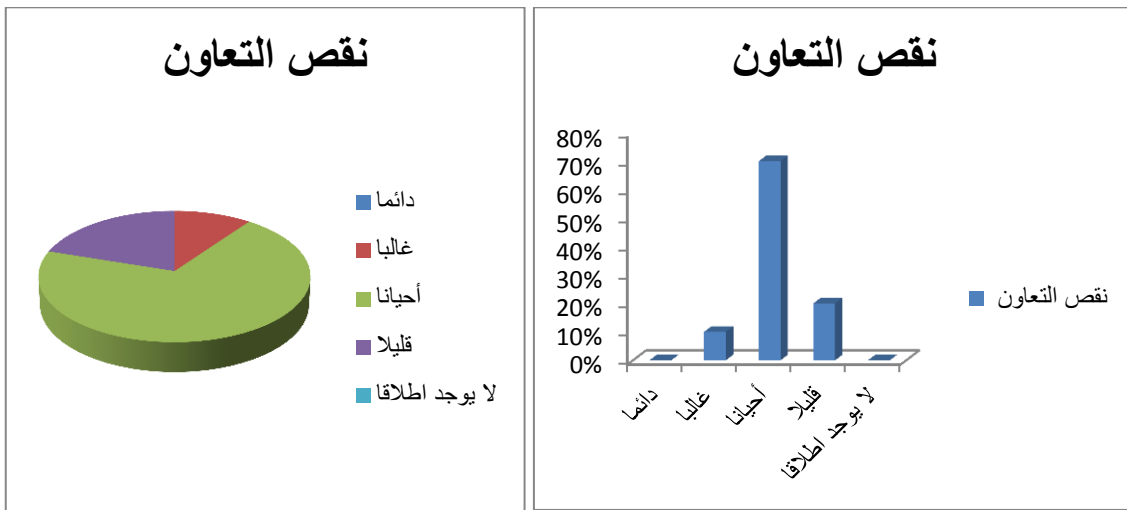
الفرع السادس : نقص التعاون

الجدول رقم : (18) توزيع العينة حسب نقص التعاون

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	00	00
غالبا	03	10
أحيانا	21	70
قليلا	06	20
لا يوجد إطلاقا	00	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 18 نقص التعاون



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

دراسة العينة من حيث نقص التعاون كسبب من أسباب الصراع التنظيمي في المنظمة بينت لنا أن الفئات لم تؤثر ولم تكن أسباب دافعة في إيجاد الأخير ، وتراوحت نسب الفئات من انعدام أي 00 في المائة إلى 10 في المائة ف 20 في المائة وصولا إلى 70 في المائة .

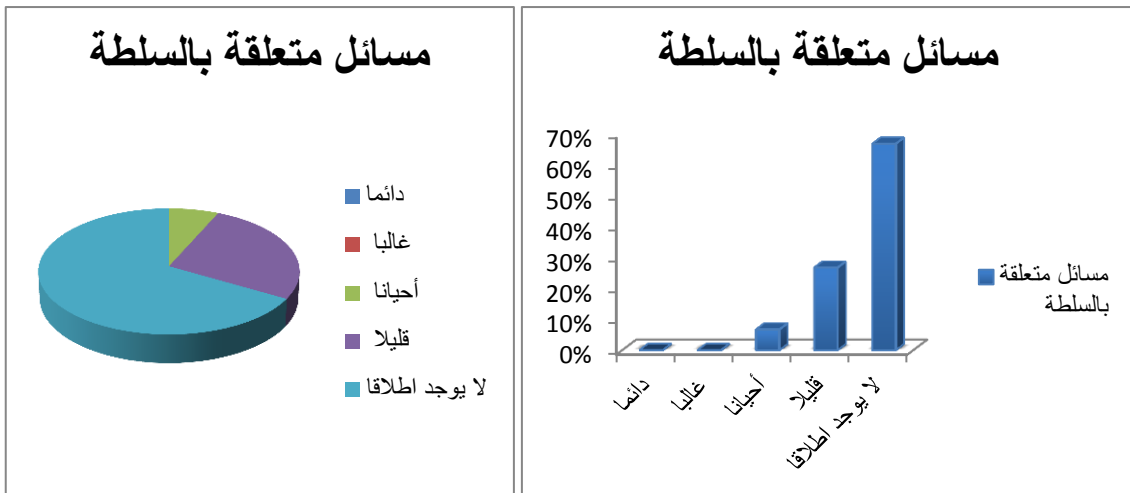
الفرع السابع : مسائل متعلقة بالسلطة

الجدول رقم : (19) توزيع العينة حسب مسائل متعلقة بالسلطة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	00	00
غالبا	00	00
أحيانا	02	7
قليلا	08	27
لا يوجد إطلاقا	20	67
المجموع	30	100 بالتقريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 19 مسائل متعلقة بالسلطة



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

لا يزال اتصاف الصراع التنظيمي في المنظمة بالهدوء و يعرف الاعتدال من خلال النتائج المتوصل إليها بعد صب البيانات في برنامج المعالجة فإجابات الاستبيان تميزت بالتوازن و المنطقية و ذلك تطابق مع ما اكتشف من دراسة الاستبيان والملاحظة والمقابلة ، ففئة لا يوجد صراعا إطلاقا سجلت نسبة 67 في المائة وهي أعلى نسبة وتبعد عن الفئات الأخرى بنسبة كبيرة .

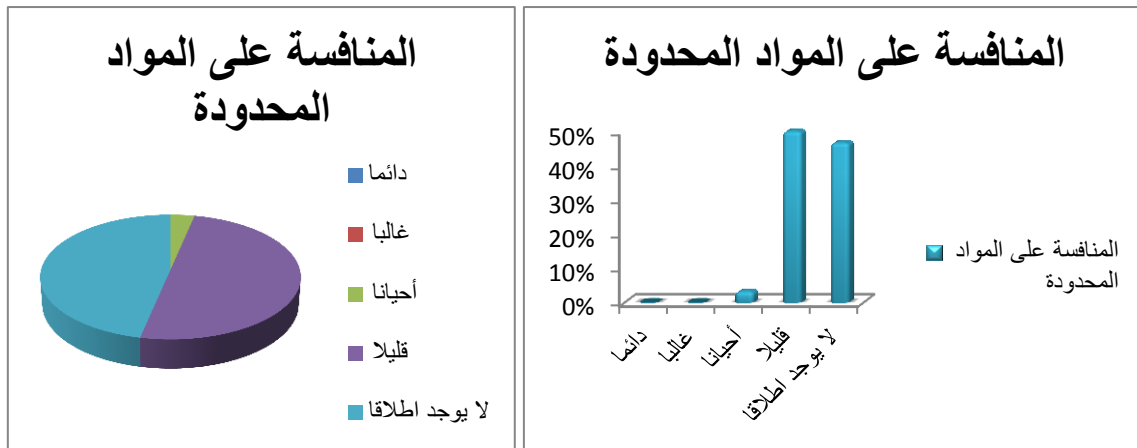
الفرع الثامن : المنافسة على المواد المحدودة

الجدول رقم : (20) توزيع العينة حسب المنافسة على المواد المحدودة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	00	00
غالبا	00	00
أحيانا	01	3
قليلا	15	50
لا يوجد إطلاقا	14	47
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 20 المنافسة على المواد



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

عينة المنافسة على المواد المحدودة لم تكن سببا في تغذية الصراع التنظيمي في المنظمة وذلك من خلال النتائج المتوصل إليها ويبرز ذلك من النسب العالية للفئتين الأخيرتين والمبينة على التوالي: 50 في المائة و 47 في المائة في حين الفئات المتبقية تكاد تنعدم أو تنعدم والتي سجلت على التوالي 1 في المائة و 00 في المائة.

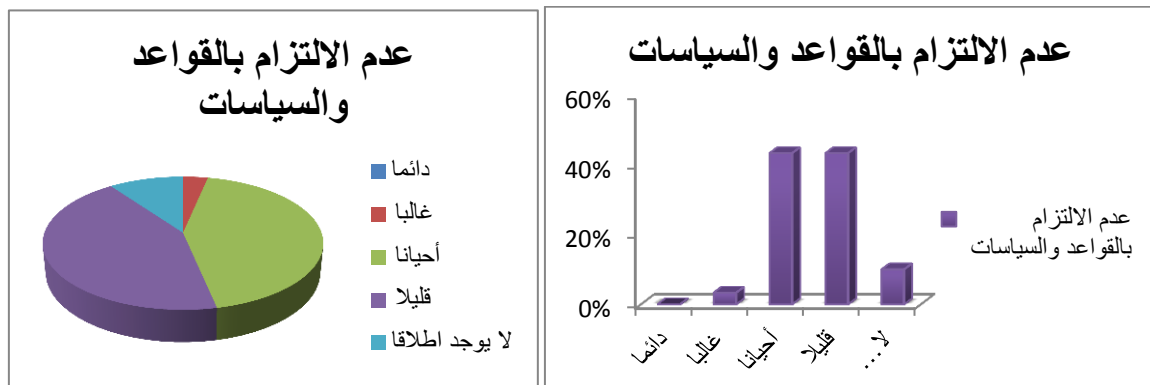
الفرع التاسع : عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

الجدول رقم : (21) توزيع العينة حسب عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	00	0
غالبا	01	3
أحيانا	13	43
قليلا	13	43
لا يوجد إطلاقا	03	10
المجموع	30	100 بالتقريب

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 21 عدم الالتزام بالقواعد والسياسات



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

هذه العينة تظهر التساوي بين الفئة الثالثة التي يتضح منها أن عدم الالتزام بالقواعد والسياسات يكون أحيانا

ونسبتها 43 في المائة ونفس الشيء بالنسبة للفتحة الرابعة والتي يكون الالتزام بالقواعد والسياسات فيها قليلا وهذا ما يجعل الصراع التنظيمي في المنظمة يعرف توازن واستقرار .

المطلب الثالث : كفاءة التعامل مع أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

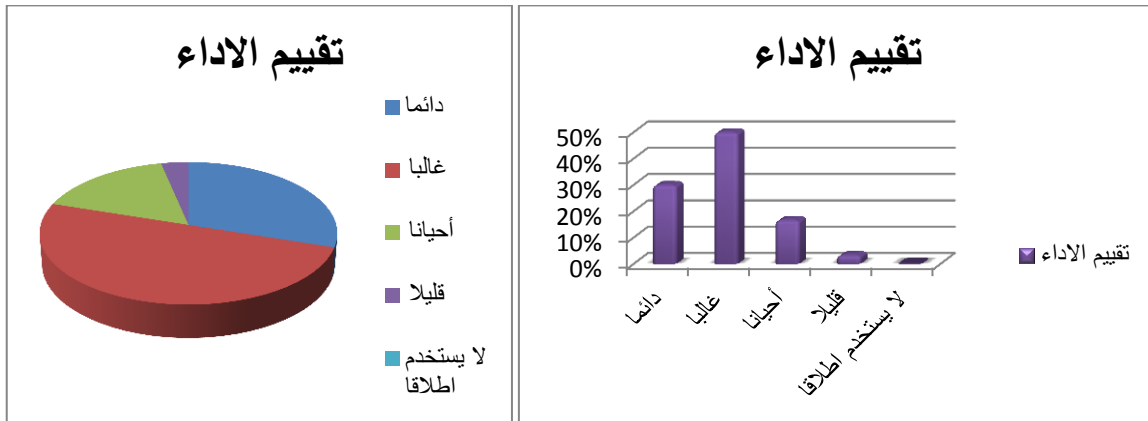
الفرع الأول : تقييم الأداء

الجدول رقم : 22 توزيع العينة حسب تقييم الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
30	09	دائما
50	15	غالبا
17	05	أحيانا
03	01	قليلا
00	00	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 22 تقييم الأداء



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

يتم تقييم الأداء في هذه العينة بالنسبة لعمال المنظمة إذ توضح لنا أن تقييم أداء العاملين يكون دائما بنسبة 30 في المائة وغالبا بنسبة 50 في المائة .

في حين يكون أحيانا بنسبة 5 في المائة في تقييم الأداء يكون قليلا أو لا يستخدم إطلاقا فتكون نسبتهم منعدمة.

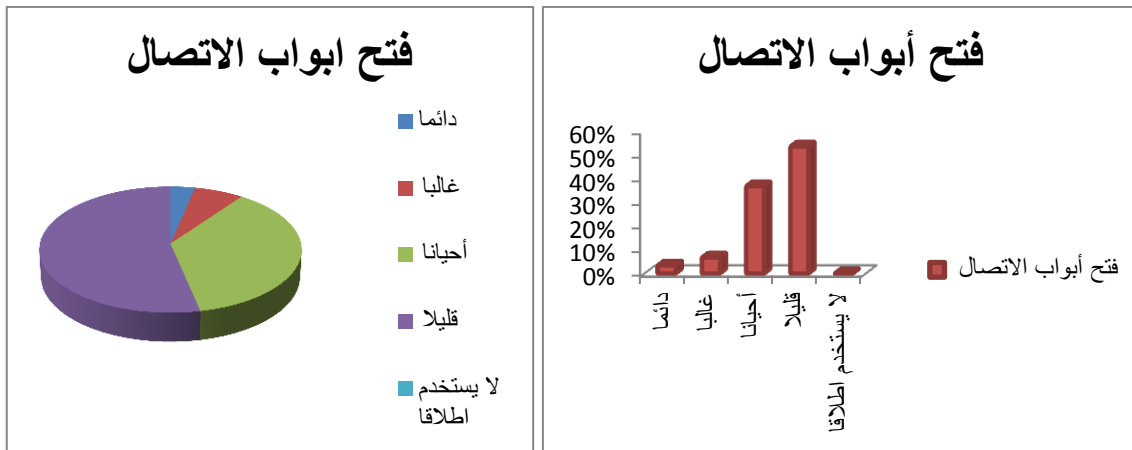
الفرع الثاني : فتح أبواب الاتصال

الجدول رقم : (23) توزيع العينة حسب فتح أبواب الاتصال

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	01	03
غالبا	02	07
أحيانا	11	37
قليلا	16	53
لا يوجد إطلاقا	00	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 23 فتح أبواب الاتصال



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

كي نتعامل مع أداء العاملين ندرس في هذه العينة فتح أبواب الاتصال وقد أوضحت النتائج المتوصل إليها أن هذه الصيغة التعامل معها قليلا ونسبتها 53 في المائة وهي أعلى نسبة وهذا يدل على أن فتح أبواب الاتصال ضئيل جدا مما يؤثر على أداء العاملين في المنظمة سلبا .

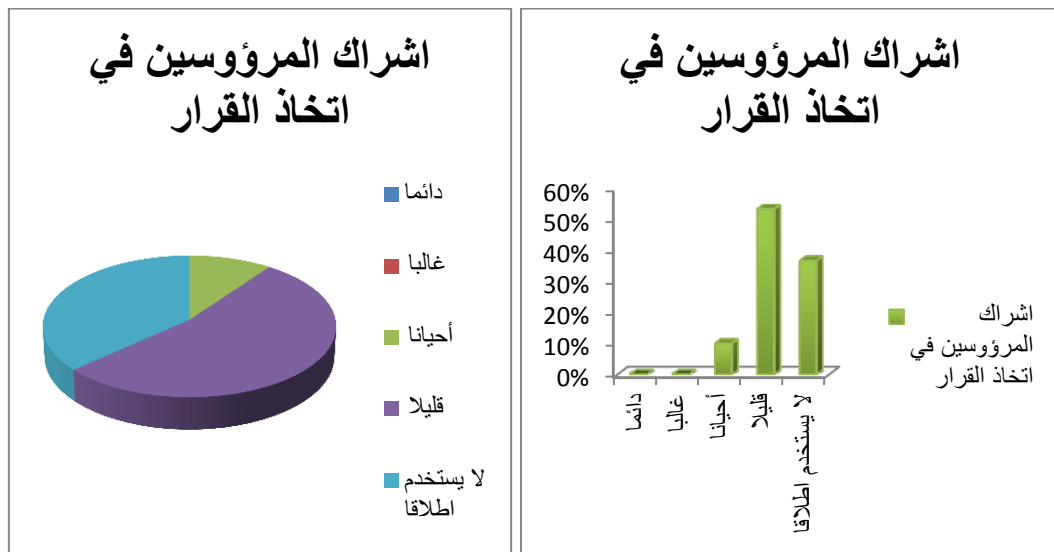
الفرع الثالث : إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار

الجدول رقم : (24) توزيع العينة حسب إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
10	03	أحيانا
53	16	قليلا
37	11	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 24 إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار



المصدر من إعداد الطلبة المعدون للبحث

هذه العينة بفئاتها توضح لنا من خلال تحليل البيانات غياب مهارة إشراك العمال في اتخاذ القرارات وهذا ما يؤثر بالسلب على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها ويوجد صراعا تنظيميا بداخلها ، وحكمنا هذا نابع من النسب المتوصل إليها بعد تحليل الاستبيان فنسبة فئة الإشراك قليلا جاءت 53 في المائة ولا يستخدم إطلاقا 37 في المائة.

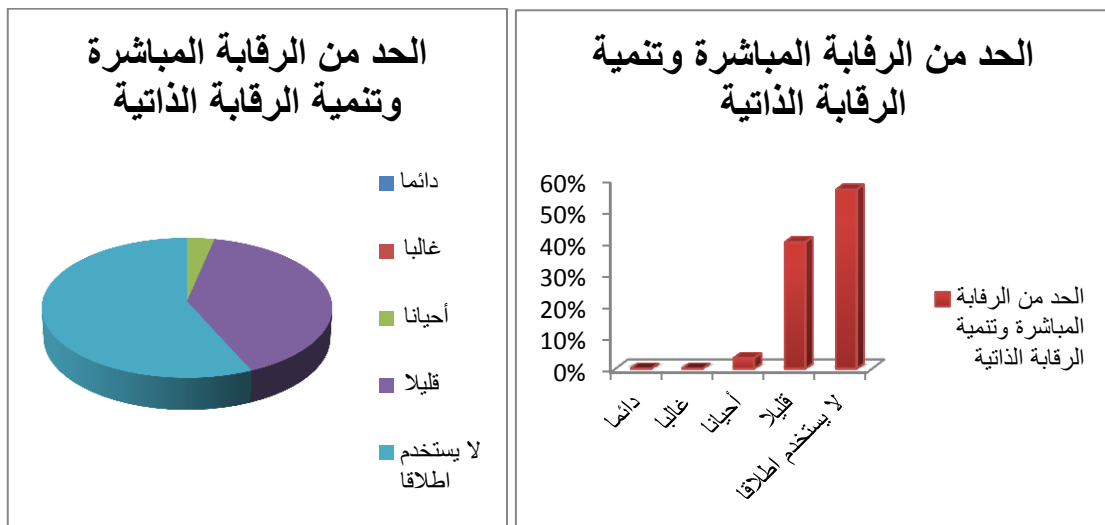
الفرع الرابع : الرقابة الذاتية

الجدول رقم : (25) توزيع العينة حسب الرقابة الذاتية

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
03	01	أحيانا
40	12	قليلا
57	17	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 25 الرقابة الذاتية



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

من خلال النسب التي سنقدمها يتضح أن المنظمة تعتمد سياسة الرقابة المباشرة لعمالها ولا تسعى إلى جعل العمال يراقبون أنفسهم بأنفسهم من خلال اعتقادهم أنهم شركاء فيها فنسبة 50 في المائة التي تعود إلى العمل من أجل الابتعاد عن الرقابة المباشرة والعمل بالرقابة الذاتية في فئة لا يستخدم إطلاقا ، وفئة قليلا نسبتها 40 في المائة تثبت ذلك .

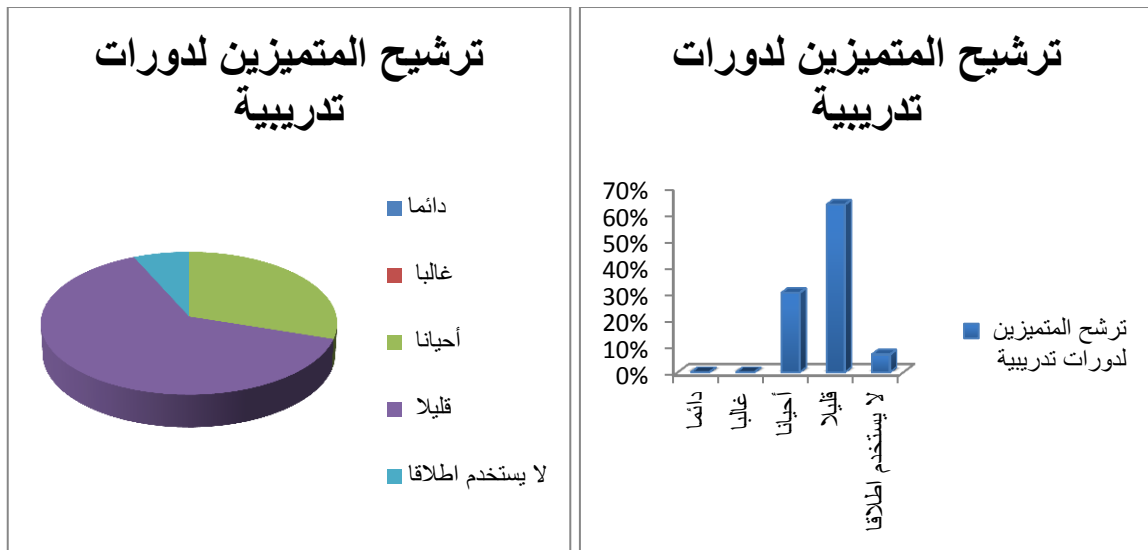
الفرع الخامس : ترشيح المتميزين لدورات تدريبية

الجدول رقم : (26) توزيع العينة حسب ترشيح المتميزين لدورات تدريبية

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
دائما	00	00
غالبا	00	00
أحيانا	09	30
قليلا	19	63
لا يوجد إطلاقا	02	07
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 26 ترشيح المتميزين لدورات تدريبية



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

تعامل المنظمة في هذه الحالة كذلك اعتمد سياسة ترك الأمر يسير طبيعيا وهذا ما يجعل تعاملها مع عمالها يتميز بالفتور وقد يؤثر في الجو العام بدخلها فئة الترشيح قليلا سجلت نسبة 63 في المائة معناه الغالبية الساحقة من خلال الاستبيان ترى عدم تطبيق هذه الفكرة بمنظمتهم .

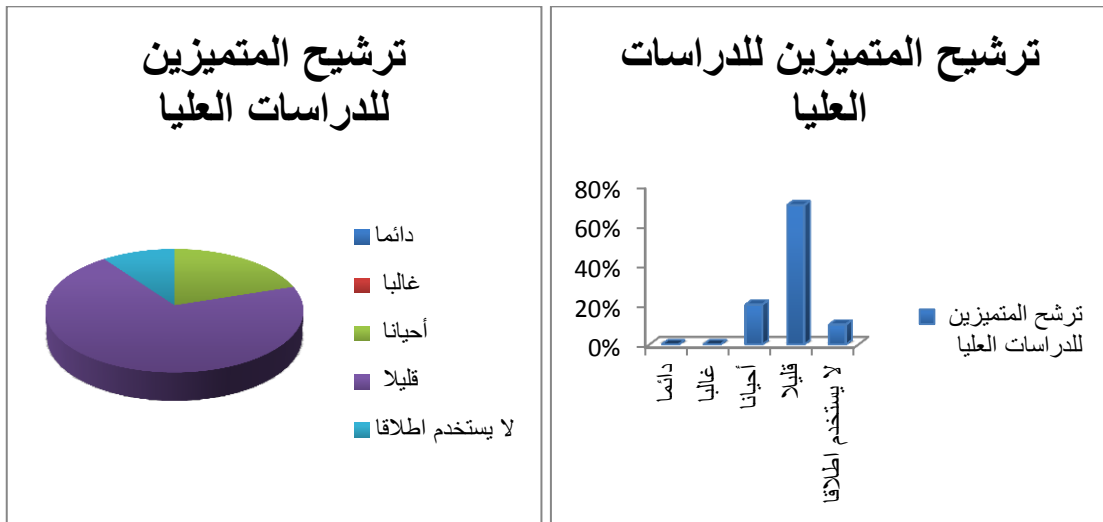
الفرع السادس : ترشيح المتميزين للدراسات العليا

الجدول رقم : (27) توزيع العينة حسب ترشيح المتميزين للدراسات العليا

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
20	06	أحيانا
70	21	قليلا
10	03	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 27 ترشيح المتميزين للدراسات العليا



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

ما قيل عن العينة السابقة يقال عن هذه العينة ففئة الترشيح قليل كانت أعلى نسبة وهي 70 في المائة وهذا يدل على إهمال التعامل مع المرؤوسين في هذا الجانب الذي بدوره يؤثر على جوانب عدة بالمنظمة .

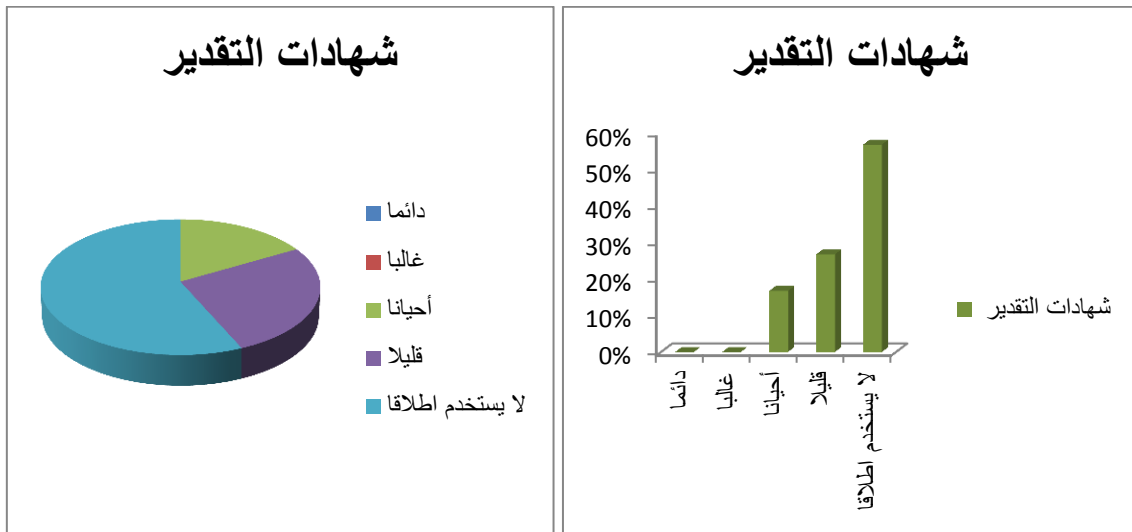
الفرع السابع : شهادات التقدير

الجدول رقم : (28) توزيع العينة حسب شهادات التقدير

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
47	14	أحيانا
47	14	قليلًا
06	02	لا يوجد إطلاقًا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

الشكل رقم : 28 شهادات التقدير



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

عينة شهادات التقدير عرفت نوع من التوازن من حيث تعامل المنظمة مع عمالها وهذا شيء يخدمها خلافا ما لاحظناه سابقا , هناك تساوي في النسب بين فئتي التقدير أحيانا والتقدير قليلا حيث سجلت نسبة 47 في المائة.

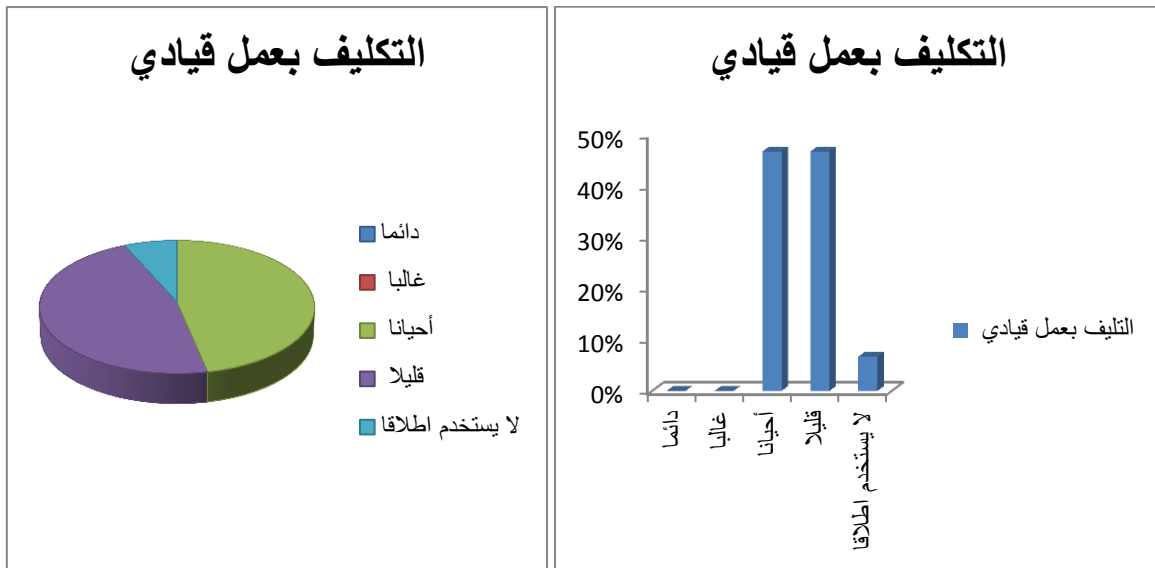
الفرع الثامن : التكلفة بعمل قيادي

الجدول رقم : (29) توزيع العينة حسب التكلفة بعمل قيادي

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
17	05	أحيانا
27	08	قليلا
57	17	لا يوجد إطلاقا
100 بالتقريب	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 29 التكلفة بعمل قيادي



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

من خلال التحليل للبيانات اتضح لنا عودت المنظمة إلى سياسة الفتور في التعامل مع عمالها وذلك ما تبينه نسب التكاليف في فئات التكاليف القيادي قليلا ولا يستخدم إطلاقا وهي على النحو التالي : 27 في المائة قليلا و 57 في المائة لا يستخدم إطلاقا .

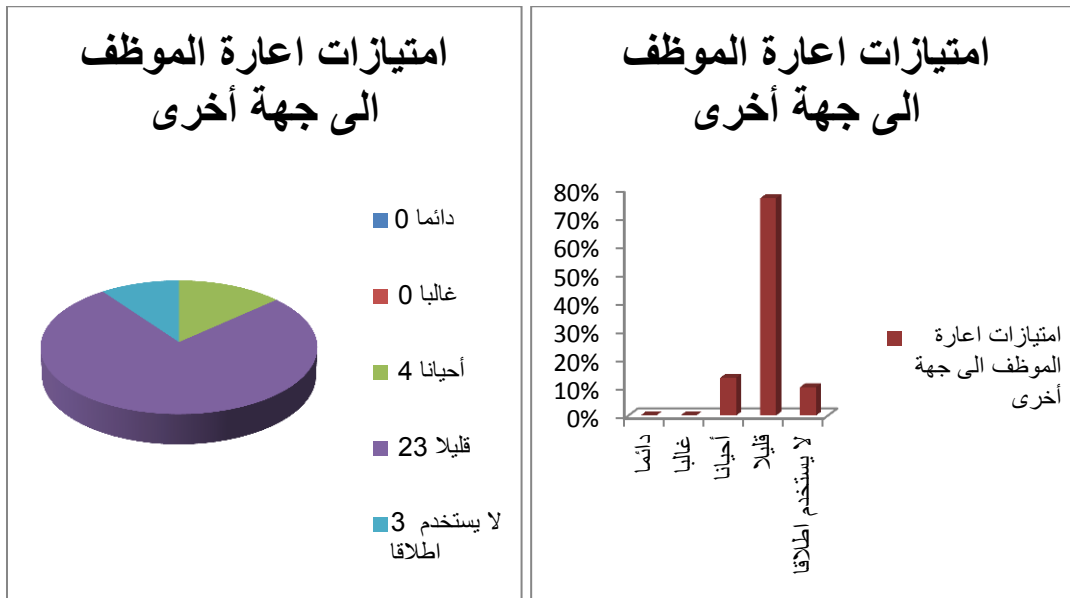
الفرع التاسع : امتيازات إعارة العامل إلى جهة أخرى

الجدول رقم : (30) توزيع العينة حسب امتيازات إعارة العامل إلى جهة أخرى

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
00	00	دائما
00	00	غالبا
13	04	أحيانا
77	23	قليلا
10	03	لا يوجد إطلاقا
100	30	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 30 امتيازات الإعارة



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

استبيان فغات العينة أوصلتنا إلى أن الإعارة لا تعني الفئة الساحقة من عمال المنظمة لهذا لا يولون لها اهتمام وذلك تبينه النسبة الكبيرة لفئة الإعارة قليلة والمقدرة بـ : 77 في المائة .

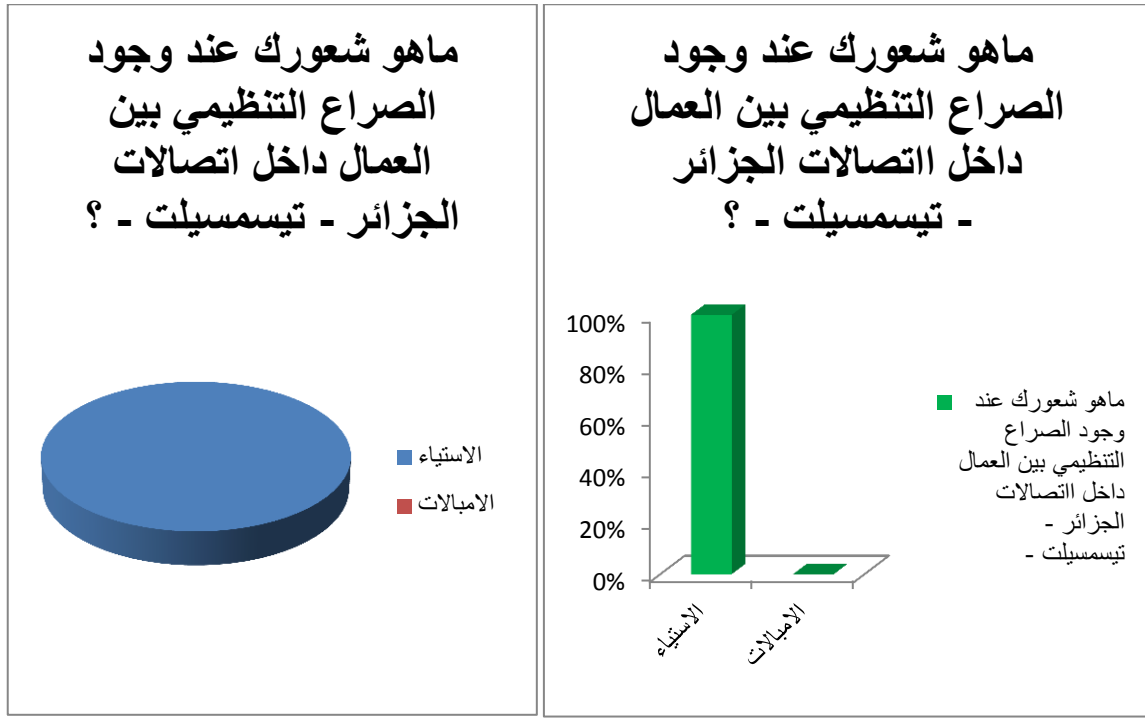
المطلب الرابع : آثار الصراع التنظيمي على أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -
السؤال الأول : ما هو شعورك عند وجود الصراع التنظيمي بين العمال داخل اتصالات الجزائر
- تيسمسيلت - ؟

الجدول رقم (31) الصراع التنظيمي داخل المنظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
الإيجابية	30	100
الاستياء	00	00
لامبالاة	00	00
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم :31 الشعور عند وجود الصراع التنظيمي



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

كل العينات عبّرة عن استيائها من وجود الصراع التنظيمي بين العمال داخل اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - لأنهم يرون فيه سلبا، فالفئة المعبرة عن الاستياء كانت نسبتها تامة أي 100 في المائة .

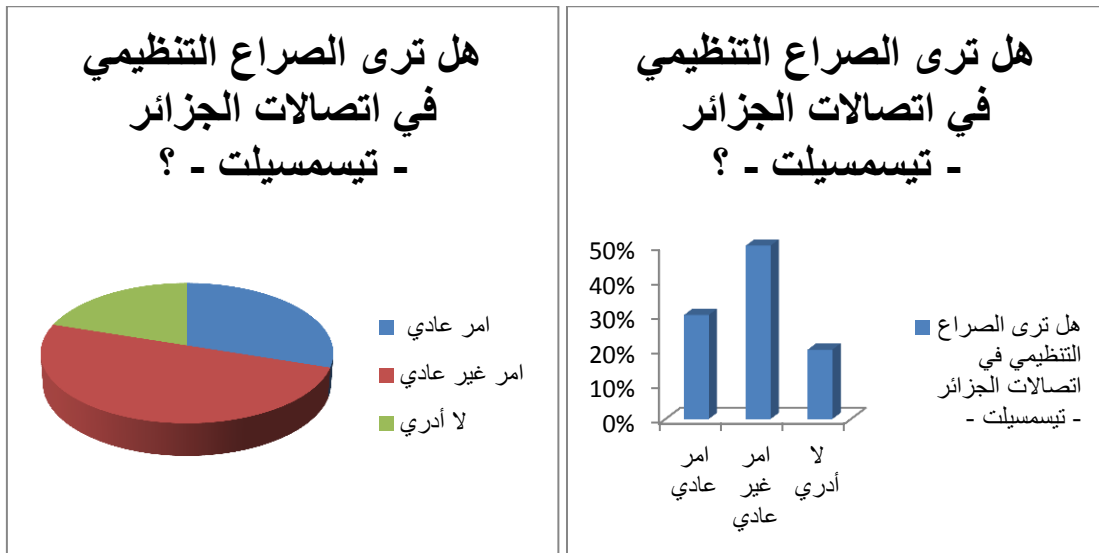
السؤال الثاني : هل ترى أن الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - ؟

الجدول رقم : (32) النظر إلى الصراع التنظيمي المنظمة

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
أمر عادي	09	30
أمر غير عادي	15	50
لا أدري	06	20
المجموع	30	100

المصدر من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 32 النظر إلى الصراع التنظيمي في المنظمة



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

العينة هذه بمفاتها الثلاثة بينت تباين في وجهات النظر حول وجود الصراع التنظيمي في المنظمة وهذه ظاهرة صحية من قول بأنه لا يدري وبنسبة 20 في المائة ، ومن قال أمر غير عادي بنسبة 50 في المائة ومنهم من قال أمر عادي وبنسبة 30 في المائة.

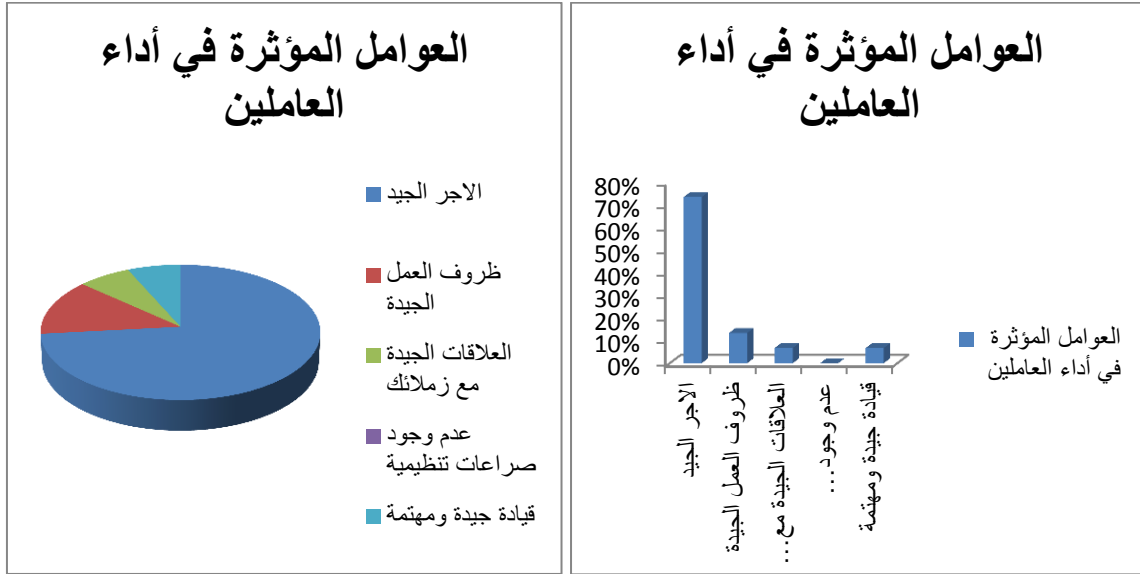
السؤال الثالث : من بين العوامل الآتية حدد منها ما يؤثر بالإيجاب في أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

الجدول رقم (33) العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المنظمة إيجابا

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
الأجر الجيد	22	73
ظروف العمل الجيدة	04	13
العلاقة الجيدة مع زملائك	02	07
عدم وجود صراعات تنظيمية	00	00
قيادة جيدة ومهتمة	02	07
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : 33 العوامل المؤثرة في أداء العامل في المنظمة إيجابا



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

من خلال العينة يتبين أن العمال أثنوا على العامل المادي كأكثر مؤثر والمتمثل في الأجر والذي حققت فئته نسبة 73 في المائة وأقروا أن الصراع التنظيمي لا يؤثر من خلال عدم وجوده في المنظمة .

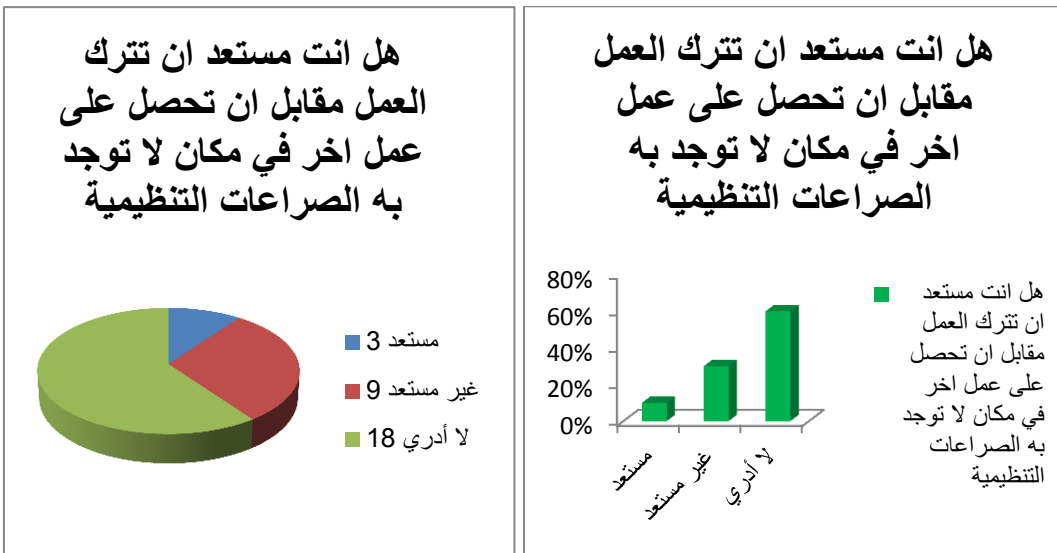
السؤال الرابع : هل أنت مستعد أن تترك العمل مقابل أن تحصل على عمل آخر في مكان لا توجد به الصراعات التنظيمية ؟

الجدول رقم (34) ترك العمل مقابل الحصول على عمل آخر

الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
مستعد	03	10
غير مستعد	09	30
لا ادري	18	60
المجموع	30	100

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل : 34 الانتقال لمكان عمل آخر



المصدر : من إعداد الطلبة المعدون للبحث

تباين الآراء بين من لا يدري ومن هو مستعد ومن غير مستعد وهنا يمكن القول بان عمال المنظمة يتصفون بحرية إبداء الرأي والبحث عن مصلحة منظماتهم وفي نفس الوقت البحث عن مصلحتهم الشخصية وأكبر نسبة مسجلة تتعلق ب : 60 في المائة من فئة لا أدري .

خلاصة :

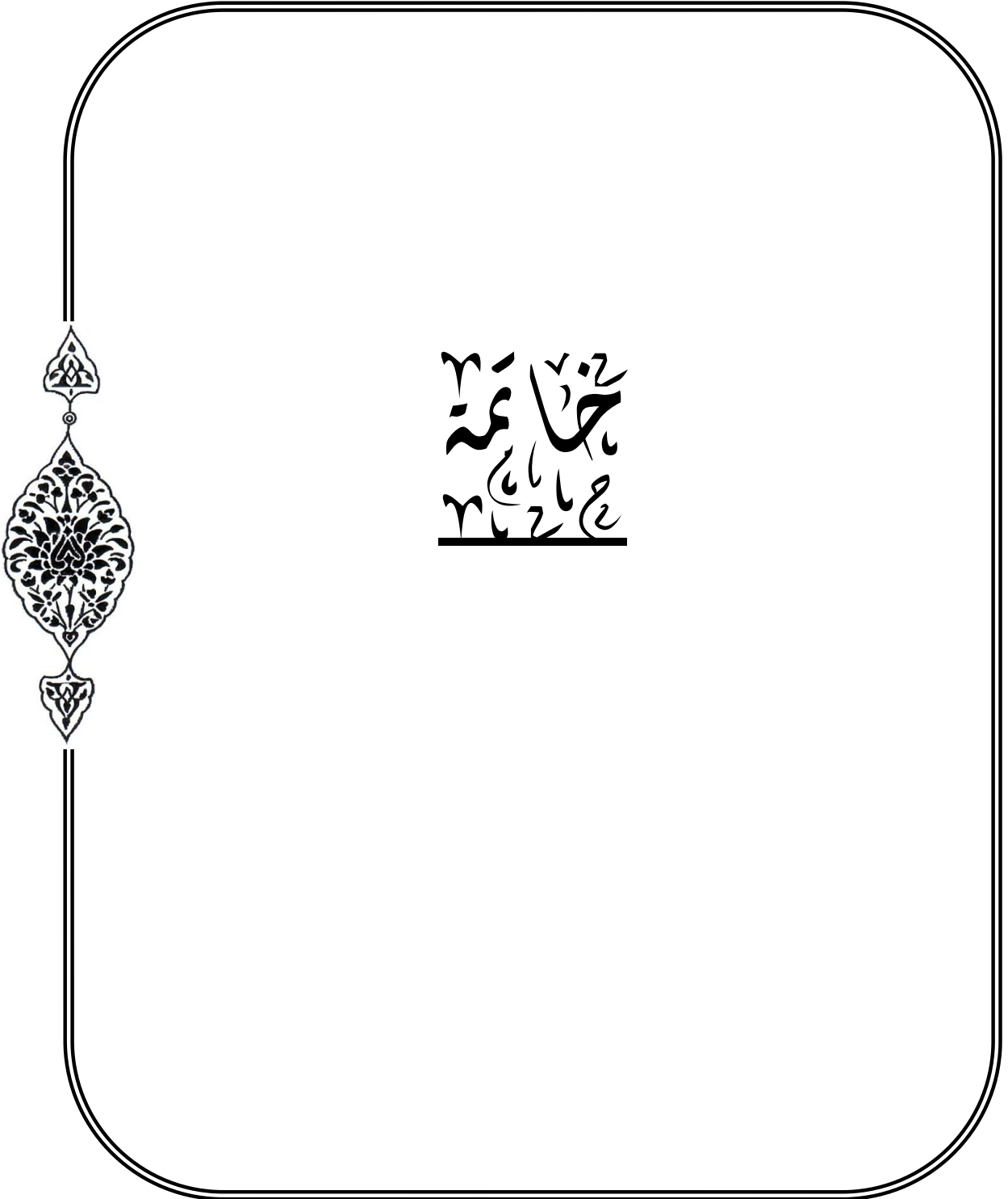
يعد الصراع التنظيمي من أهم المواضيع التي تستدعي الدراسة الميدانية للتأكد من التحليلات النظرية لها كون الصراع التنظيمي هو سلوك يتصرفه العامل عن قصد أو بطريقة عفوية ، لذا ارتأينا أن نجري هذه الدراسة الميدانية والتي عرضناها خلال هذا الفصل ، حيث اعتمدنا على طريقة الاستبيان التي تعد من أحدث الطرق إضافة إلى المقابلة والملاحظة ، وبعد اختيارنا لمؤسسة الدراسة ، وجمع المعلومات ثم تحليلها باستخدام برنامج المعالجة الذي مكنا من عرض وتحليل البيانات بشكل نرجوا أن نكون قد وفقنا فيه ، وهذا ما أوصلنا إلى نتائج مفيدة ، ومن ثم إلى اقتراحات قد تفيد المؤسسة محل الدراسة .

من خلال هذا الفصل تأكدنا ميدانيا من صحة الفرضيات المطروحة في بداية هذا البحث ، حيث يتواجد الصراع التنظيمي داخل المؤسسة متخذاً عدة أشكال كالمشادات الكلامية والتصرفات العدوانية وتجنب الاتصال ، و أدى ذلك إلى ظهور آثار سلبية وإيجابية له ، كما تلعب المنظمة دورا كبيرا في توجيه الصراع التنظيمي لخدمة المصلحة العامة ، مستغلة في ذلك كل الوسائل والأدوات المتاحة ، ومن جانب آخر تتحمل المنظمة مسؤولية تقريب

وجهاً النظر لأطراف الصراع التنظيمي ، رغم أن والاتصال غير الرسمي في المنظمة له دور في نشوء الصراعات إلا أنه وباستغلاله بطريقة جيدة يساهم في الصراع التنظيمي بشكل ايجابي ومفيد للمنظمة والعمال معا . أما الإشراف في اتخاذ القرارات يلعب دوراً حاسماً في ضبط سلوكيات عمال المنظمة والسيطرة التامة على مجريات الصراع التنظيمي وتعتمد في ذلك على نظام رقابي فعال ومهتم بما يجري في المنظمة .

إن تحقيق الأداء عن طريق الصراع التنظيمي ميدانياً ليس عملية سهلة إذ تتطلب حنكة ودراية بكل متغيرات ومستجدات العلاقة بين العمال ، كما تتطلب وجود قيادة لها خبرة واسعة في جس نبض المناخ التنظيمي للمنظمة ، كما أن الأداء هو حالة شعورية قابلة للارتفاع والانخفاض في أي لحظة مما يتطلب التواصل المستمر للحفاظ عليه مرتفعاً دوماً .

اقتصادياً يعتبر أداء العمال ذو فائدة عظيمة للمنظمة إذ يؤدي وجوده إلى زيادة إنتاجية المنظمة وتخفيض التكلفة في الإنتاج ، كما يؤكد ذلك ميدانياً ، حيث أن شعور العامل بأدائه يدفعه إلى العمل بتفاني وإتقانه واهتمامه بالمنظمة وبضرورة الوصول إلى تحقيق النتائج ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف .



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِمَّا كَسَبَ
سَجَدْنَا لَهُ سَخَّرْنَا لَهُ

خاتمة :

إن مسايرة التطورات السريعة للبيئة الخارجية ومع تزايد المنافسة فرض على كل منظمة في الوقت الحالي ضرورة اتخاذ أحسن القرارات لتسيير شؤونها ، ويعتبر الاهتمام بالعامل في المنظمة كعنصر بشري ، خاصة من الجانب السلوكي منه ، أحد أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز والبقاء ، ولاشك أن تفاعل العامل مع زملائه العمال في العمل والذي يصطبغ بالصراع التنظيمي ، والأخير له أثر ايجابي أو سلبي على الأداء في المنظمة . من خلال بحثنا هذا حاولنا الإلمام بفكرة وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة وقد قسمنا بحثنا إلى ثلاثة فصول اثنين منها نظرية والثالث كان تطبيقيا وذلك مراعاة لطبيعة الموضوع والذي يهتم بجانبين أساسيين هما الجانب الاقتصادي والمتمثل في تحسين دور المنظمة والعمل على البقاء ، وجانب اجتماعي نهتم من خلاله بالعامل كعنصر اجتماعي تعتمد عليه المنظمة في أدائها .

1- نتائج الدراسة النظرية :

ففي الجانب النظري تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي والذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث ، الأول عرضنا فيه مفهوم الصراع التنظيمي و قدمنا التطور الذي مر به الصراع التنظيمي من خلال الفكر السائد .والثاني بينا فيه خصائص ومستويات الصراع التنظيمي ، وأخيرا حددنا أسباب ومحاور ثم أنواع الصراع التنظيمي و أساليبه.

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا من خلاله إلى ثلاثة مباحث وهي: أهمية الأداء بالنسبة للمنظمة والعامل معا وفي مبحثه الثانياًوردنا مؤشرات قياس الأداء، وأخيرا العوامل المؤثرة في أداء العاملين في المنظمة كمبحث ثالث

2- نتائج الدراسة الميدانية :

في الفصل الثالث والذي حاولنا فيه التحقق من كل الفرضيات النظرية بالنزول إلى الميدان العملي وقد اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - كدراسة ميدانية وكانت دراستنا من خلال توزيع استبيان على عينة من عمالها والحصول على إجاباتهم وتحليلها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية للوصول إلى النتائج التي نخدم الموضوع .

3- نتائج اختبار الفرضيات :

لقد انطلقنا في بحثنا هذا من مجموعة من الفرضيات والتي على أساسها وضعنا منهجا للدراسة وتحليل مختلف عناصر الموضوع ، ومن الضروري أن نقدم في الأخير نتيجة اختبار هذه الفرضيات من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية .

بداية بالفرضية الأولى والتي تشير إلى وجود عدة أسباب ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل ، واتصال بين عمال المنظمة ، وهذا ما أظهرته الدراسة في جانبها النظري إذ يتم تقسيم العوامل المؤدية لحدوث الصراع التنظيمي إلى قسمين أولا عوامل تنظيمية ومتمثلة أساسا في البيئة الداخلية للمنظمة وثانيا عوامل شخصية متعلقة بالعامل والمتمثلة في الحالات النفسية وشخصية العامل في حد ذاته .

أما الفرضية الثانية والتي ترى أن الصراع التنظيمي له آثار على اتجاه وسلوك العمال سلبيا كان أو إيجابا وذلك حسب أسلوب الصراع التنظيمي، وقد تم إثباتها من خلال إجراء الدراسة النظرية والميدانية معا ففي الجانب النظري توصلنا إلى وجود أثر كبير للصراع التنظيمي كظاهرة سلوكية في المنظمة على الأداء لدى العاملين ، الذين يخضع أدائهم لكل المؤثرات الموجودة في المنظمة .

أما الفرضية الثالثة هي الأخرى تم إثباتها فتأثير الصراع التنظيمي في مستوى الأداء لدى العاملين ، عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين العمال في المنظمة ، هو أهم سمة ملازمة للصراع التنظيمي ، مما يجعله يحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الأداء.

من جانب آخر وفي الفرضية الرابعة والتي تنص على أن كل من القيادة ، والاتصال ، والرقابة تؤدي دورا فاعلا في الصراع التنظيمي ، وجعله يؤثر إيجابا في أداء العاملين ، فقد أظهرت الدراسة مدى صحة هذه الفرضية من خلال الجانب النظري والذي ركز أساسا على دور هذه العوامل في الصراع التنظيمي وتحقيق الأداء

أما الفرضية الخامسة والأخيرة والتي اتجهت إلى التطبيق العملي لإثبات وجود أثر بين الصراع التنظيمي و أداء العاملين في المنظمة ، ويمكن لمؤسسة الدراسة " مؤسسة اتصالات الجزائر - تيسمسيلت - " الاستفادة من هذا الأثر لتحقيق الأداء المرغوب فيه ، فمن خلال توجيهنا إلى مؤسسة الدراسة وتعاملنا مع عمالها ومن خلال توزيع الاستبيان والحصول على إجابات العمال وتحليلها فقد توصلنا إلى أن الصراع التنظيمي ظاهرة موجودة واقعا ولها أسبابها وان اختلفت هذه الأسباب من جهة إلى أخرى ، ثم تأكدنا من أن الصراع التنظيمي له آثار كبيرة في أداء العاملين ، من جانب آخر حاولنا معرفة رأي عمال المؤسسة في دور القيادة و الاتصال والرقابة في الصراع التنظيمي والتي أثبتت في مجملها وجود علاقة بين الصراع التنظيمي وأداء العمال من خلال هذه العوامل .

4- الاقتراحات و التوصيات :

وفي الأخير تعتبر مهارة إدارة المنظمة الحل المناسب من أجل التعامل مع الصراع التنظيمي وجعله ذا فائدة للعمال والمنظمة معا ، وهذا ما نراه من خلال الإدارة اليابانية ، التي عملت على تكوين مدراء وقادة يتفاعلون ويهتمون بالجانب النفسي والاجتماعي للعامل .

فمن خلال لقاءات المسؤولين بالعمال يتم معالجة كل المشاكل التي تظهر في المنظمة. إن هذا التقارب بين الرؤساء و المرؤوسين يدفع إلى المعالجة الجيدة للصراع التنظيمي ومن ثم ملامسة أداء العاملين في المنظمة حتمية لا غبار عليها .

ويبقى تحقيق الأداء عند العنصر البشري في المنظمة أحد أهم مطالب الإدارة الحديثة التي تسعى من خلاله إلى تعزيز قدرات أداء العامل و ولاءه للمنظمة ومن ثم الحفاظ على مكانتها وتعزيز دورها في منافسة المنظمات الأخرى في نفس المجال .

إن الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة يمثلان حتمية تفرض نفسها كأحد العوامل التي تقيس مدى أهمية الفائدة في تسيير مصالح المنظمة وممارسة مهامها .

من خلال دراستنا لهذا الموضوع اكتشفنا عدة جوانب له إلا أن ضيق الوقت حال دون تناولها وارتأينا أن نقترحها كعناوين لأبحاث ومذكرات يمكن للباحثين تناولها وإفادة المجتمع بها ونذكر من هذه المواضيع ما يلي

- أثر الصراع التنظيمي على تسيير الموارد البشرية في المنظمة .
- دور الأسلوب البيروقراطي في خلق الصراع التنظيمي في المنظمات الاقتصادية .
- علاقة البيئة الاقتصادية بالصراع التنظيمي في المنظمة

المصدر و المرجع باللغة العربية

1. - القريوني محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق للنشر ، عمان الأردن ، 2000 .
2. أحمد ابراهيم أحمد ، الجوانب السلوكية في الادارة المدرسية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 2000 .
3. أحمد السيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، رأس المال الفكري ، مكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، مصر ، 2004 .
4. أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 .
5. إدريس ثابت عبد الرحمان المرسي ، جمال الدين محمد ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 .
6. بغدادي خيرة . جامعة قاصدي مرياح . ورقلة . الجزائر .
7. بوفلحة غياث ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، الجزائر .
8. تركي مصطفى ، بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية ، الطبعة الأولى ، الكويت 1986
9. جمال الدين العويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للنشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2002 .
- 10- جودت عزت عطوي ، الإدارة التعليمية و الإشراف التربوي ، دار الثقافة ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2004 .
- 11- حافظ فرج أحمد ، قضايا ادارية معاصرة ، عالم الكتب ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 12- حريم حسين ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 1997 .
- 13- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الادارة والمجتمع ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، مصر ، 2006 .
- 14- حمود ، خير كامل ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .

- 15- زويلف مهدي والعضايلة علي ، إدارة المنظمات نظريات وسلوك ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1996 .
- 16- سليمان جالد عبيدات ، مقدمة في ادارة الانتاج والعمليات ، دار السيرة ، عمان ، الاردن ، 2008 .
- 17- سيزلاقياندرودي والاس مارك جي ، أبو القاسم جعفر أحمد مترجم ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، السعودية ، 1991 .
- 18- طارق طه ، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة و الانترنت ، دار الكتب ، مصر ، 2006 .
- 19- طلعت إبراهيم لطفي . علم اجتماع التنظيم . دار غريب للنشر والتوزيع . القاهرة . مصر 2007 .
- 20- عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية، مصر 2003 .
- 21- عادل عبد الرزاق هاشم ، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دار البازوردي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010 .
- 22- عبد الباسط محمد ، التنظيم الاجتماعي في المجتمع ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر ، 1978 .
- 23- عبد الباقي صلاح الدين محمد ، السلوك الفعال في المنظمات الابراهيمية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2004 .
- 24- عبد المنعم عبد الحي ، علم الاجتماع الصناعي ، الطبعة الأولى ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1984 .
- 25- عساف عبد المعطي محمد، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، المكتبة الوطنية ، النسخة الأخيرة ، عمان ، 1993 .
- 26- العميان محمود سليمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2002 .
- 27- كامل محمد الغربي . الإدارة أصالة ومبادئ ووظائف . دار الفكر للنشر والتوزيع . عمان الأردن . 2007 .
- 28- وهيبه غوارمي ، الإدارة الحديثة للمكتبات ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر . 2010 .
- 29- لوكيا الهاشمي ، نظريات المنظمة ، دار الهدى للنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر .

- 30- ماهر أحمد ، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، الدار الجامعية ، الطبعة الخامسة ، الاسكندرية ، مصر ، 2002.
- 31- محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري ، إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية مصر ، 1997 .
- 32- مدحت أبو النصر ، الإدارة علم ومهنة ، دار السلام ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 2007 .
- 33- منصور فهمي ، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار غريب ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، مصر ، 1976 .
- 34- ناصر دادي عدون ، ادارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004 .
- 35- هاني عبد الرحمان ، صلاح الطويل ، الإدارة التعليمية ، مفاهيم أفاق ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1999 .

المجلات و الدوريات :

- 1- الديب .مدحت محمد . جوانب الصراع التنظيمي . المجلة العربية للإدارة . المجلد الحادي عشر . العدد الثالث . المنظمة العربية للعلوم الإدارية . عمان الأردن . 1987
- 2- البياني شهاب ، الصراع الاداري دوافعه وأطره وكيفية ادارته ، مقال ، مجلة الوقائع الدولية
- 3- الخليل ابراهيم ، استراتيجيات ادارة الصراع ، مقال ، جريدة باب المقال ، الرياض ، 2008 .

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

1-March j and simon h ;orgnization,wiley se sons new york
1958 p 275 – 3 .

2-Leavitt h ,managerialpsychology , university of Chicago ,
1964 p 212 –4

3- Robins s , organizationalbehavior , ed , prentice hall international k inc , uppersaddle
river , new jersey 2001 p 243

- Rahim a ,managing con flict in organizations , ed , Westport k 4
greenwoodpublishingkinc 2001 p 118

المواقع الالكترونية :

[https:// hrdisoussion.com](https://hrdisoussion.com) 23/03/2018

[http:// www.alwagaae.com/intfraes/editorshtml](http://www.alwagaae.com/intfraes/editorshtml) -البياني . شهاب . الصراع الإداري . مقالة أنترنت

تاريخ [http // www . Algérie Telecom .dz](http://www.Algérie Telecom .dz) -الموقع الالكتروني للمؤسسة
الاطلاع : 2018/03/07.

تاريخ [http // www . Algérie Telecom .dz](http://www.Algérie Telecom .dz) -الموقع الالكتروني للمؤسسة
الاطلاع : 2018/03/07.

الملحق رقم : 1

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي - تيسمسيلت -

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال * طور ماستر *

الاستبيان

باسم الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم³ وصلى الله على سيدنا محمد خاتم الأنبياء

والمرسلين أما بعد :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته .

يسعدنا أن نضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال بعنوان: الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة.

(في المكان X نرجو منكم التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة) المناسب، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرون ومقدرون لكم ما تبذلونه من وقت وجهد...

الملاحق الصراخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

المعلومات الشخصية

1	الجنس: ذكر <input type="checkbox"/> أنثى <input type="checkbox"/>
2	العمر: من 20 إلى 35 سنة <input type="checkbox"/> من 35 إلى 55 سنة <input type="checkbox"/> من 55 سنة فما فوق <input type="checkbox"/>
3	المؤهل العلمي: بدون مستوى <input type="checkbox"/> ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> جام <input type="checkbox"/>
4	الحالة الاجتماعية: أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
5	مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 6 إلى 10 سنوات <input type="checkbox"/> من 11 إلى 20 سنة <input type="checkbox"/> أكثر من 21 سنة <input type="checkbox"/>
6	الفئة المهنية: إطار <input type="checkbox"/> إن تحكم <input type="checkbox"/> تنفيذي <input type="checkbox"/>

الملاحق الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

المحور الأول: أسباب الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

ضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك.

لا يوجد إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	الأسباب
					سوء الفهم
					تصادم الشخصيات
					اختلاف القيم والأهداف
					اختلاف الطرق والأساليب
					اختلاف حول المسؤوليات
					نقص التعاون
					مسائل متعلقة بالسلطة
					المنافسة على الموارد المحدودة
					عدم الالتزام بالقواعد والسياسات

الملاحق للصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

المحور الثاني: كيفية التعامل مع أداء العاملين في اتصالات الجزائر- تيسمسيلت -

(أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك. Xضع العلامة)

التعامل	دائما	غالبا	أحيانا	قليلا	لا يستخدم إطلاقا
تقييم الأداء					
فتح أبواب الاتصال					
إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار					
الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية					
ترشيح المتميزين لدورات تدريبية					
ترشيح المتميزين للدراسات العليا					
شهادات التقدير					
التكليف بعمل قيادي					
امتيازات إعارة الموظف إلى جهة أخرى					

المحور الثالث: آثار الصراع التنظيمي على أداء العاملين في اتصالات الجزائر - تيسمسيلت -

(أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك. Xضع العلامة)

1- ما هو شعورك عند وجود الصراع التنظيمي بين العمال داخل اتصالات الجزائر- تيسمسيلت - ؟

* الاستياء

* لامبالاة

2- هل ترى أن الصراع التنظيمي في اتصالات الجزائر- تيسمسيلت ؟

* أمر عادي

* أمر غير عادي

* لا أدري

3- من بين العوامل الآتية حدد منها ما يؤثر بالإيجاب في أداء العاملين في اتصالات الجزائر -

تيسمسيلت -

* الأجر الجيد

* ظروف العمل الجيدة

* العلاقات الجيدة مع زملائك

* عدم وجود صراعات تنظيمية

* قيادة جيدة ومهتمة

4- هل أنت مستعد أن تترك العمل مقابل أن تحصل على عمل آخر في مكان لا توجد به الصراعات

التنظيمية ؟

* مستعد

* غير مستعد

* لا أدري

*** نقدم لكم جزيل الشكر ***

الملحق رقم : 2

المقابلة

سيدي هذه المقابلة كما تعلم في إطار بحثنا حول موضوع : الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة واستنادا على خطة العمل المتفق عليها سألنا نجري معكم عمل مكمل للاستبيان الملاحظة نتمنى أن تسع صدوركم مجموعة من الأسئلة والتي تتخللها أجوبة وهي على النحو التالي :

- أسئلة حول المعلومات الشخصية :

س- كم عمرك ؟

ج- عمري 39 سنة .

س- ما هي وضعيتك العائلية ؟

ج- متزوج وأب لطفلين .

س- أين إقامتك ؟

ج- إقامتي في تيسمسيلت .

س- ما هو مؤهلك العلمي ؟

ج- مؤهلي العلمي ليسانس علوم تجارية تخصص محاسبة .

س- ما هي وظيفتك بالمنظمة ؟

ج- وظيفتي نائب مدير المنظمة .

س- منذ متى وأنت تشتغل بالمنظمة ؟

ج- أشتغل بالمنظمة منذ سنة 2006.

الملاحق الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

- أسئلة حول الصراع التنظيمي في المنظمة :

س- هل توجد صراعات تنظيمية داخل منظماتكم ؟

ج- نعم توجد صراعات تنظيمية داخل منظماتنا .

س- ما هي أهم أسباب هذه الصراعات التنظيمية ؟

ج- من أهم هذه الصراعات التنظيمية : - العلاقات الشخصية - الترقية .

س- ما طبيعة العلاقات الشخصية في المنظمة ؟

ج- طبيعة العلاقات الشخصية في المنظمة تنصف بالهدوء والتوتر على حسب فئاتها .

س- هل هناك فئات غير رسمية في المنظمة ؟

ج- هناك فئات معلنة مرخص لها وهناك فئات غير معلنة .

س- ما هو أهم صراع تنظيمي عرفته المنظمة وكنت أنت حاضرا فيه ؟

ج- أهم صراع تنظيمي عرفته المنظمة وكنت حاضر فيه هو الصراع حول توزيع مناصب عالية .

س- هل تدخلت في حل هذا الصراع التنظيمي ؟ وكيف كان ذلك ؟

ج- طبيعة مناصبي يفرض تدخلتي في حل هذا الصراع التنظيمي . وقد اعتمدنا على النصوص القانونية

في توزيع هذه المناصب على مستحقيها .

س- هل تحدث الفئات غير المعلنة داخل المنظمة صراعات تنظيمية بين العمال ومسؤوليهم ؟

ج- عمال منظماتنا من رؤساء ومرؤوسين يتحلون بروح المسؤولية اتجاه منظماتهم ولا يدعون لهذا النوع

من الصراعات التنظيمية المشاعة تؤثر على أدائهم³ زيادة على ذلك الأجرور المقبولة التي يتقاضونها

تجعلهم يعملون على السير الجيد لمنظماتهم الذي ينعكس إيجابا على مستواهم المعيشي .

س- في إجابتك ورد مصطلح المشاعة . هل للإشاعة المتداولة بين عمال المنظمة والتي أخذناها من

خلال تجوالنا في فضاءات المنظمة والمتمثلة في خصوصية القطاع من أثر على أداء العمال ؟

الملاحق الصراع التنظيمي وأثره على أداء العاملين في المنظمة

ج- الإشاعات توجد في فضاءت كل منظمة ومنظمتنا من هذه المنظمات , أما فيما يتمثل عن إمكانية خوصصة القطاع فهو ليس بإشاعة ولكن تصريح تقدمت به المسئولة الأولى عن القطاع السيدة الوزيرة هدى فرعون . وهذا لم يؤثر على أداء العاملين داخل المنظمة لما يرو فيه تحسين أكثر من أداء العاملين من خلال جلب وسائل جديدة أكثر تطور وكوادر أكثر كفاءة في القيادة والتسيير .

س- هل ترى أن الصراع التنظيمي ايجابي أم سلبي في منظماتكم ؟

ج- الصراع التنظيمي في التسيير الحديث ضرورة لا بد منها في المنظمة سواء كان ايجابيا أو سلبيا .

- نشكر تعاونكم معنا .

- لا شكر على واجب .

في الأخير يمكن القول عن الاستبيان والمقابلة وحتى الملاحظة وسائل مساعدة على الدراسة ومذلل للصعاب ويمكن من خلالها اكتشاف حقائق لا تظهر ، فبالاستبيان استطعنا التوصل إلى نتائج جد مهمة حول الصراع وأثره على أداء العاملين في المنظمة ، وبالمقابلة اكتشفنا طبيعة الشخصيات الموجودة داخل المنظمة وعلى طبيعتها عند الإطالة في الحوار ، وكذلك بالملاحظة رأينا ما لا يمكن الإفصاح به من طرف العمال الموجودين في المنظمة .