



الموضوع:

أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة مغرب بايــــــــــــــــب - المسيلة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر (أكاديمي) في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال التجارة الدولية

الأستاذ(ة) المشرف:

د: بتقة صونيا

إعداد الطالب:

بن مخلوفي مراد

أعضاء لجنة المناقشة :

جامعة محمد بوضياف	رئيسا	الأستاذ / د: مير أحمد
جامعة محمد بوضياف	مناقشا	الأستاذ / د: تمار توفيق
جامعة محمد بوضياف	مشرفا	الأستاذة / د: بتقة صونيا

السنة الجامعية: 2017 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُخْرِجُ الْحَيَّ مِنَ الْمَوْتِ
وَيُخَوِّضُ الْمَوْتَىٰ مِنَ الْحَيِّ
وَهُوَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ
الَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي نُنزِّلُ بِهِ
الْحَيَاةَ لِكُلِّ شَيْءٍ
وَالَّذِي يُصْرِفُ الْمَوَاقِدَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُخَوِّضُ السَّحَابَ الْمَدْيَنَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ بِهِ
الْحَيَاةَ لِكُلِّ شَيْءٍ
وَالَّذِي يُصْرِفُ الْمَوَاقِدَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُخَوِّضُ السَّحَابَ الْمَدْيَنَ

إهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما

إلى جميع أفراد عائلة بن مخلوفي

وإلى كافة الأصدقاء، أهدي ثمرة هذا العمل.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة **صونيا بته** على رحابة
صدرها وعلى كل ما أفادتنا به لإنجاز هذا العمل
شكر موصول إلى جميع أساتذة القسم وعلى مجهوداتهم، جعلها الله
في ميزان حسناتهم

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

	إهداء
	كلمة شكر
i	فهرس المحتويات
iv	قائمة الأشكال والجداول
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: إدارة الصراع التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي
03	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الصراع التنظيمي
05	المطلب الثاني: تعريف الصراع التنظيمي
07	المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي
10	المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي
10	المطلب الأول: مراحل وأنواع الصراع التنظيمي
14	المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي
16	المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي
17	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: اليقظة الاجتماعية	
19	تمهيد

20	المبحث الأول: مدخل لليقظة الاجتماعية
20	المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم اليقظة
21	المطلب الثاني: مفاهيم حول اليقظة الاجتماعية
23	المطلب الثالث: أنواع وأهداف اليقظة الاجتماعية
23	المطلب الرابع: ممثلو عملية اليقظة
26	المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية
26	المطلب الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية
29	المطلب الثاني: أشكال العلاقات الاجتماعية
30	المطلب الثالث: تصنيفات العلاقات الاجتماعية
31	المطلب الرابع: المظاهر الاجتماعية
35	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة مغرب بايب	
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
39	المطلب الثاني: أهداف المؤسسة
40	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مغرب بايب
42	المبحث الثاني: منهجية البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
42	المطلب الأول: منهجية البحث
43	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

57	خلاصة الفصل الثالث
59	الخاتمة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
25	ممثلو عملية اليقظة	01
44	أسباب حدوث الصراع بالمؤسسة	02
45	المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد وجود أو احتمال حدوث الصراع	03
46	قيام المؤسسة بإجراء استطلاعات الرأي حول المناخ السائد	04
47	أهداف استطلاعات الرأي	05
47	دورية عملية استطلاع الرأي	06
48	معدل حدوث دوريات استطلاعات الرأي	07
49	أشكال عملية استطلاع الرأي مع العاملين	08
49	محاور استطلاع الرأي	09
50	مناقشة النتائج سبر الآراء بين مختلف مستويات الإدارية	10
51	الإجابة المناسبة	11
54	علاقة المؤسسة مع النقابة العمالية	12
55	مشاركة الممثلين النقابيين في معالجة الصراع وإيجاد الحلول	13
55	الأهداف التي يجب أن تحققها الإجراءات الوقائية والاستباقية لحدوث الصراع	14

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
12	نموذج (pody) مراحل عملية الصراع التنظيمي	01
24	ممثلو عملية اليقظة	02
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

مقدمة

تمهيد

تعد المنظمات الإدارية وفقا للاتجاهات المعاصرة في الإدارة، منظمات اجتماعية يشكل فيها الإنسان العنصر الأول، الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها ويقدر ما يبذل الإنسان من جهد في أداءه وما يظهره من فعالية، فانه ينعكس على فعالية المنظمة، لذلك بذل المهتمون بالبحوث السلوكية جل اهتماماتهم لمعرفة الجوانب المختلفة في سلوكيات أفراد التنظيم، وظهرت الكثير من النتائج التي تبرهن على أهمية الاهتمام بالفرد والبحث عن مختلف الجوانب التي تحقق له الظروف التي يستطيع من خلالها تقديم الأداء الذي يعود بالفائدة على كل من الفرد والتنظيم.

إن المنظمات الإدارية لا تعمل في فراغ فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين الأفراد فيما بينهم تجمعهم مصالح متباينة، ولاختلاف هذه المصالح بالإضافة إلى ما يوجد من اختلافات شخصية بين الأفراد فإن الديناميكية التي تشتغل بها المنظمة، قد توقعها في بعض الصراعات التنظيمية التي تنشأ نتيجة لقيام الأفراد بأدوارهم المختلفة.

لذلك فإن موضوع اليقظة الاجتماعية وعلاقته بإدارة الصراعات التنظيمية يكسب أهمية خاصة في الوقت الحاضر، إذ يقوم هذا الموضوع على ضرورة مراعاة العلاقات الاجتماعية والأخلاقية السائدة داخل المؤسسة، وكذا الموازنة بين المصالح المتناقضة المتمثلة في تحقيق أهداف المؤسسة.

وبناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:

• الإشكالية الرئيسية

❖ كيف تساهم اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل

الدراسة؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

❖ ما المقصود بالصراع التنظيمي في المؤسسة؟

- ❖ ما المقصود باليقظة الاجتماعية في المؤسسة؟
- ❖ هل توجد علاقة بين اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟
- الفرضية الرئيسية
- هناك علاقة بين اليقظة الاجتماعية والصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضيات الفرعية
- ❖ الصراع التنظيمي هو الاختلاف في الآراء والأهداف بين العاملين داخل المؤسسة.
- ❖ اليقظة الاجتماعية تقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل التغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة.
- ❖ هناك مساهمة إيجابية لليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة
- تكمّن أهمية الدراسة التي نحن بصدد البحث فيها في إبراز مدى أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، فهذه الدراسة تعطي صورة حقيقية عن واقع الصراعات داخل المؤسسة، وأثرها على العاملين والمنظمة ككل.
- أسباب اختيار موضوع الدراسة
- تعود هذه لأسباب إلى أسباب الذاتية من جهة و موضوعية من جهة أخرى، فلأسباب الذاتية بالرغبة الشخصية في إنجاز هذه الدراسة والأسباب الموضوعية نذكر منها باختصار:
- ❖ مشكلة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية ومحاولة حلها.
- ❖ كيفية تطبيق اليقظة الاجتماعية كمفهوم نظري وطرحه على أرض الواقع وتجسيده في المؤسسات الاقتصادية.
- ❖ قليل من الدراسات السابقة تطرقت إلى فكرة اليقظة الاجتماعية وربطها بالصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

❖ الأهمية التي يكتسبها الموضوع، وما يحمله في طياته من أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى المكانة التي أصبح يحض بها العنصر البشري وكذا مؤسساتنا الصناعية اليوم.

• أهداف الدراسة

الغرض من هذا البحث هو محاولة تحقيق هدفين أساسيين، هدف علمي وهو إثراء المكتبة وتوسيع معارف الطالب العلمية، والهدف الثاني عملي، وهو الذي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ محاولة إبراز عملية تطبيق مفهوم اليقظة الاجتماعية لمؤسسة اقتصادية.

❖ دراسة الأسس النظرية لإدارة الصراع التنظيمي، وأسباب نشأته، وأهم الأساليب إدارته.

❖ محاولة وصف ودراسة ظاهرة الصراع التنظيمي والكشف عن الطرق والأساليب المناسبة، لإدارة الصراع في المؤسسات الصناعية.

❖ محاولة البحث والكشف عن الإستراتيجية العلمية التي تعتمدها المؤسسة، لإدارة الصراع التنظيمي والتي قد تقلل من ظاهرة دوران العمل.

• منهجية وأدوات الدراسة

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل التعرف أكثر على أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراعات التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية، وتم الاعتماد على مصادر أولية وثانوية لجمع المعلومات، مصادر ثانوية و المتمثلة بالدرجة الأولى بالكتب، و الرسائل العلمية والمجلات والمواقع الالكترونية وغيرها، أما المصادر الأولية فتتمثل في الاستبيان الذي استخدم كأداة لجمع البيانات.

• حدود الدراسة

نحاول من خلال هذا البحث التطرق إلى أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

الحدود المكانية: لقد تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على مؤسسة مغرب بايب بالمسيلة.

الحدود الزمنية: تمت الدراسة في المؤسسة خلال السداسي الثاني (2016 - 2017)

• الدراسات السابقة

لقد تم الاطلاع في هذه الدراسة على جملة من الدراسات السابقة اختلفت باختلاف أهدافها وأهميتها منها:

➤ دراسة " بومعزة سهيلة "بعنوان "دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" مع دراسة حالة اتصالات الجزائر موبليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الاقتصادية، جامعة منتوري، قسنطينة،(2008-2009).

أهداف الدراسة البحث:

- ✓ الهدف العملي: تتمثل في محاولة إبراز دور اليقظة وأهميتها بالنسبة للمؤسسة خاصة تنمية مزايا التنافسية وكذا المساعدة في نشر ثقافة اليقظة بين المؤسسات الجزائرية.
- ✓ الهدف العلمي: يتمثل في المساهمة في إضافة مرجع جديد في هذا المجال من الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها:

- ✓ التقييم الايجابي لأداء المؤسسة.
 - ✓ تحسين عملية التواصل مع الزبائن والاستجابة السريعة لحاجاتهم.
 - ✓ العمل الجاد لخلق مزايا تنافسية على مستوى الأسعار والأنشطة الترقية.
- دراسة "حساني عبد الرحمان" تحت عنوان "إدارة الصراع ودوره في تحسين أداء المورد البشري" دراسة حالة بلدية سيد عامر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستير في علوم التسيير، بجامعة المسيلة 2014-2015.

أهداف الدراسة:

- ✓ دراسة الأسس النظرية لإدارة الصراع، وأسباب نشأته، وأهم أساليب إدارته.
- ✓ تحديد الأثر المتبادل بين إدارة الصراع وتحسين أداء المورد البشري.
- ✓ تطبيق الأسس النظرية في الواقع العملي، من خلال دراسة بلدية سيدي عامر، والمقارنة بين النظري والتطبيقي والتأكد من صحة الفرضيات.
- ✓ مساعدة إدارة المؤسسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لتحسين أداء المورد البشري.

أهم نتائج الدراسة التي توصل إليها:

- ✓ نقص ثقافة واهتمام الإدارة بإدارة الصراع داخل المنظمة.
 - ✓ تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف العمل داخل المنظمة.
 - ✓ إن أسلوب الحوار الفعال مع الموظفين بخصوص تنفيذ المهام يؤدي إلى تحسين أداء العاملين.
- دراسة " بوفوررة زوينة " (2013-2012) قدمت هذه الدراسة لنيل شهادة الماجستير من كلية العلوم السياسية والإعلام قسم علوم سياسية والعلاقات الدولية تخصص إدارة الموارد البشرية بجامعة الجزائر 3 تحت عنوان "أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي".

وتوصلت الباحثة من خلال معالجتها للموضوع إلى النتائج التالية:

- ✓ يعود الصراع التنظيمي الموجود في هيئة التدريس بجامعة الجزائر 3 إلى عدم المساواة في الحقوق والمعاملة.
 - ✓ تستخدم الهيئة الإدارية بجامعة الجزائر 3 بعض أساليب إدارة الصراع التنظيمي أسلوب التسوية (الأسلوب التوفيق). أسلوب التنافس والتعامل.
- أما دراستنا سوف تتناول اليقظة الاجتماعية ومدى أهميتها في إدارة الصراعات التنظيمية، المتمثل في الحفاظ على المورد البشري، وذلك من خلال

استباق الأحداث والاطلاع الدائم على كل ما يحدث من علاقات اجتماعية بين العمال داخل المؤسسة.

• محتويات الدراسة

تمت معالجة مختلف جوانب الموضوع من خلال ثلاثة فصول مترابطة ومتكاملة، منها فصلان في الجانب النظري للموضوع وفصل ثالث خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة **مغرب بايب** بالمسيلة، حيث تناولنا في الفصل الأول أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الصراع التنظيمي، أما الفصل في الثاني فتناولنا المفاهيم المتعلقة باليقظة الاجتماعية.

وأخيرا الفصل الثالث الذي حاولنا من خلاله، إسقاط كافة المعلومات النظرية الواردة في الفصلين السابقين، واختبارهما في مؤسسة "مغرب بايب" بالمسيلة، التي احتضنت دراستنا الميدانية.

الفصل الأول

الصراع التنظيمي

تمهيد

الصراع التنظيمي هو أمر طبيعي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها، لذا أصبح من الواجب على الإدارة الاعتراف به، كظاهرة طبيعية وحتمية في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات. وتغيير التفاعلات والتناقضات والاختلافات صفة ملازمة للسلوك التنظيمي، تكرار الصراع يحدث بصفة دائمة ومستمرة على جميع المستويات، فقد يحدث بين الأفراد والجماعات نتيجة تعارض الأهداف، كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية، وهو ما يلزم الإدارة امتلاك المهارات اللازمة، لتعامل مع الصراعات التنظيمية بين العاملين واستخدام الأساليب اللازمة في إدارتها.

وقصد الإحاطة بهذا الفصل سيتم التطرق إلى مفهوم الصراع التنظيمي من خلال بحثين هما:

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي.
- المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي من المشكلات السلوكية الرئيسية، التي يواجهها الأفراد خلال عملهم اليومي. سواء على المستوى الفردي أو الأفراد في المنظمة ككل، فيؤدي إلى الخوف والقلق واليأس والقنوط ما يجعل عملية اتخاذ القرارات صعبة.

لهذا سوف يتم التطرق إلى المفاهيم الأساسية للصراع التنظيمي في هذا المبحث.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم للصراع التنظيمي

لقد تغيرت النظرة إلى الصراعات التنظيمية بتغير وتطور الفكر الإداري ونتيجة الدراسات العلمية التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي، وسوف نقوم بإلقاء نظرة على المسار التاريخي لتطور مفهوم الصراع التنظيمي الذي اختلفت فيه وجهات النظر، و التي انتهت أخيراً بالوصول إلى نموذج يوفق بين مختلف هذه الآراء.¹

أولاً: النظرة التقليدية للصراع التنظيمي

وهي التي سادت الفكر الإداري منذ أواخر القرن التاسع عشر وحتى منتصف الأربعينيات، وقد ضمت تطبيق المبادئ والأسس التي نادى بها " فريديريك تايلور وهنري فايول وماكس فيبر"، حيث أن هذه الفلسفة تنظر إلى جميع أنواع الصراعات على أنها مدمرة، وقد رأت في الصراعات مظاهر سلبية مضرّة ومعطلة لجهود التنسيق وتحقيق أهداف المنظمة وانه غير منطقية وسيئة، ويجب تجنبها بكل الجهود والإمكانات، وان هذه النظرة التقليدية للصراعات ترى أنها تنشأ نتيجة النقص في التواصل وعدم الانتفاع بين العاملين وضعف الثقة والمحبة بينهم، وكذلك فشل الإدارة في الاستجابة لحاجات العاملين، وان هذه النظرة تقوم على الافتراضات التالية:

يعد الصراع حالة يمكن تجنبها، ويحدث الصراع عادة بواسطة أشخاص معينين، ويجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع، وإذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة أو تتجاهله لان الحديث عنه غير مرغوب فيه. افترض روبينز "Robbins" أن أفضل وسيلة فعالة لإدارة الصراع هي إزالة مصادر الصراع فإذا كان هناك فردان يقومان بشكل مستمر بصراعات في العمل فان الحل يكون بتفريقهما وإعادة هيكلة أعمالهما، بحيث لا يتدخل احدهما بالآخر.²

1 - غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014، ص، 167.
- المرجع نفسه، ص 167.²

وخلاصة القول في هذه المرحلة يعد الصراع التنظيمي أمراً غير مرغوب فيه، ويجب تجنبه وتقليله إلى أدنى حد، أو إزالته عن طريق الاختيار السليم للأفراد، والتدريب وتوصيف الوظائف وإعادة التنظيم.

ثانياً: نظرة العلاقات الإنسانية للصراع التنظيمي

لقد بدأت منذ الأربعينيات واستمرت حتى منتصف السبعينات وما تزال شائعة في مجال السلوك التنظيمي، وقد رأت هذه المدرسة الصراعات على أنها مظاهر طبيعية للتجمعات البشرية، وإنها موجودة في المجموعات والمنظمات كلها، وأنها لا يمكن القضاء عليها لأنها تنبع من حاجات الناس الأساسية، كما قد وجدت هذه المدرسة في الصراعات مظاهر ايجابية قد تفيد في بعض الأحيان لإحداث التغييرات وتحسين أداء المجموعة. واقترح **بوندي "Pondy"** أيضاً تبني اتجاه ايجابي للصراع وقد رأت هذه المدرسة أن تكون المنظمات على شكل تعاوني، وبالنظر إلى الاختلافات الفردية والاختلافات الشخصية والحاجات والأهداف والقيم، فإنه على الأغلب سيكون هناك نزاع لا يمكن تجنبه وان استراتيجيات معالجة الصراع ضمن هذا المظهر، تؤكد إدراك الصراع بشكل يخدم مصالح الأفراد المتصارعة من حيث الشخصية والحاجات والأهداف والقيم والذين يؤمنون بهذه النظرة يعتقدون أن هناك نتائج ايجابية يمكن أن تنشأ عندما يتم إدارة الصراع بشكل فعال ومناسب، وتميل هذه المدرسة أكثر ما تميل إلى وصف النزاع الفعلي على أنه قوة سلبية في المنظمة.¹

خلاصة القول في هذه النظرة أن الصراع التنظيمي في هذه المرحلة يعتبر أنه ظاهرة طبيعية للتجمعات البشرية، ومجود في المنظمات والمجموعات، وفيه مظاهر إيجابية للأفراد والمنظمة، له مستوى اقل من اللازم، فان ذلك سوف يقود العاملين إلى الخلاف وعدم الاهتمام بالإنتاجية وأحياناً يؤدي إلى تدمير المنظمة.

ثالثاً: النظرة الحديثة للصراع التنظيمي

تختلف هذه النظرة على النظرتين السابقتين، بأنها تنظر إلى الصراع بوصفه جيداً أو سيئاً وإنما بوصفه مناسباً أو غير مناسب، فعلاً أو غير فعال لوضع ما فلا تراه هذه المدرسة بوصفه حتمياً وحسب ولكن يجب تشجيعه في بعض الأحيان من أجل السماح لظهور أفكار جديدة وخلق طاقات بناءة تساعد على التغيير والتطور، وهي تقترح إدارة الصراع بحيث يمكن الوصول إلى تحقيق مزايا الأفكار الخلاقة ووجهات النظر الجديدة وتقوية الروابط، وتقوم في الوقت ذاته بإنقاص أثاره السلبية،

- المرجع نفسه، ص، 168.

كالسلوك غير المتعاون والعداوة العلانية بين الوحدات والأفراد معا، أما وجهات النظر الأخرى فيمكن تلخيصها بالآتي:

إن الصراع هو أحد الأوجه الطبيعية لتفاعل الاجتماعي لذلك ينبغي فهمه وليس محاربتة، ويعد الصراع احد المكونات البنوية المألوفة، في جميع الأشكال التنظيمية، وان الصراع هو أحد الظواهر الاجتماعية والنفسية التي لا يمكن أن تعد سلبية دوماً أو ايجابية دوماً، فالحكم على ذلك يمكن تحديده من خلال قدرة المنظمة إدارته بشكل صحيح، وان الصراع قد يكون حالة مطلوبة أحيانا وعلى المنظمة السعي لإيجادها عندما تتطلب الحاجة لذلك. إذ انه ضمن حدود معينة يمكن أن يحفز على التغيير والإبداع وبالتالي فهو يمنع المنظمة من أن تظل ساكنة وغير مستجيبة للتغيرات البيئية، فهي بذلك نظرة تفاؤلية لأنها ترى في الصراعات وسيلة وأداة تفاعلية بناءة ومفيدة لنشاط المجموعة وتطويرها وبموجب هذه النظرة الحديثة يصبح لزاما على الإداري أن يحافظ على حدود دنيا معقولة من النزاعات ليحافظ على حيوية ونقد وإبداع أعضاء مجموعته.

وخلاصة القول هنا أن الصراع التنظيمي لا يمثل خطرا في حد ذاته، وإنما يمكن الخطر في سوء إدارته وهذا يتطلب بدوره أن يكون هناك استراتيجيات وطرق لإدارتها.

المطلب الثاني: تعريف الصراع التنظيمي

يعتبر الصراع التنظيمي على مستوى المنظمات أمرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية، أو اقتصادية، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر حتمي، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية الاجتماعية الداخلية والخارجية عليه من ناحية، ولكون الإنسان يؤدي عدة ادوار في آن واحد من ناحية أخرى، ولا بد أن يحصل تعارض بين الأفراد في الأهداف.

أولاً: مفهوم الصراع

❖ **الصراع لغة:** التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في الغلة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة " **conflict** " فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين المصالح والاختلاف في الآراء.¹

❖ **الصراع اصطلاحا:** لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع لتباين مدارسهم، ومن هذه التعريفات نذكر ما يلي:

- محمد سليمان، العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002، ص، 1.363.

- ❖ ويمكن تعريف الصراع ومن وجهة النظر الإدارية: "بأنه إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرارات، مما يصعب عملية المفاصلة والاختيار بين البدائل".¹
- ❖ **تعريف سميث** : بأنه "المواقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة".²

ثانياً: تعريف الصراع التنظيمي

إن علماء التنظيم والإدارة لم يتفقوا على إعطاء تعريف موحد للصراع التنظيمي، نظراً لاختلاف وجهات نظر كل باحث أو مفكر واختلاف اتجاهاتهم ومعتقداتهم وتباين مدارسهم الفكرية، وانطلاقاً من هذا الاختلاف يمكن أن نقدم التعريفات التالية:

- ❖ ويعرف الصراع التنظيمي " على انه ردود الأفعال التي يبديها الفرد في المنظمة نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل بيئية أو ذاتية لا يكون قادراً على التكيف معها بقدرته الفعلية".³
- ❖ ويرى **Duncan** بأن الصراع التنظيمي " هو حلة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات، فهو صورة العداة والرغبة في الإضرار".⁴
- ❖ الصراع التنظيمي " هو نتيجة لمعارضة واختلاف في الآراء أو المصالح أو الاعتبارات بين طرفين لهم علاقات مباشرة مرتبطة بمحيط عملهم، بحيث يعمل كل طرف على عرقلة الطرف الآخر للوصول إلى تحقيق الأهداف".⁵
- ❖ يعرف **Boulding** الصراع التنظيمي بأنه " وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي تعارض مع رغبة الطرف الآخر".⁶

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف للصراع التنظيمي فهو عبارة عن "خلاف يحدث داخل المؤسسات حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة، فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين في إطار العمل".

- سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص، 161.¹
 - لطفي راشد محمد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية مجلة الإدارة العدد، 1994، 04، ص، 74.²
 - يحيى بن موسى بن عبد الله الصحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية، 2011، ص، 40.
 - سامية فتحي، وآخرون، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2002، ص، 335.
 - حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005، ص، 148.
 - محمد سليمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص، 363.⁶

المطلب الثالث: أسباب الصراع التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب التي من الممكن أن تقف وراء الصراعات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، والتي يمكن إيجازها بالآتي :

أولاً: أسباب الصراع بحسب درجة الاعتمادية بين الأفراد

يمكن الأفراد أن يتداخلوا في مواضيع مترابطة يعتمد بعضها على البعض الآخر، بحيث تؤثر تصرفات شخص ما على تصرفات الآخر، وهذا يدعى بالاعتمادية.¹

1- **اختلافات الأهداف:** إن الاختلافات في الأهداف بين الأفراد تؤدي عادة إلى صراعات، فحينما تصبح الوحدات الفرعية في المنظمة متخصصة فأنها غالباً ما تنشئ أهدافاً غير متشابهة، وقد يكون لفردين هدف واحد، ولكن يستطيع سوى احدهما الوصول إليه، ففي هذا الحال يمنع الواحد منهما الآخر من تحقيق هدفه.²

2- **التنافس على الموارد:** حيث تتبع المؤسسة الموارد المختلفة حسب إمكانيتها وظروفها ولكن يحدث تسابق بين الأفراد من أجل الحصول على هذه الموارد، وهذا بالتالي يؤدي إلى الصراع ويجب توزيعها بعدل حسب الأولويات بين الأفراد وذلك لتفادي الصراع.³

3- **عدم الرضا عن العمل:** فعدم رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه التنظيمي الوظيفي، الذي تحدده التعليمات واللوائح، يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل الغياب عن العمل، وعدم الإلتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين، مما يؤدي نهائياً إلى ترك العمل إذا تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.⁴

4- **الأتمتة وأشكال أخرى من الآلية:** إن إدخال بعض أنواع الأتمتة قد يولد صراعات بين الأفراد والإدارة حول الدرجة التي يجب فيها إدخال الأتمتة ومدى اعتمادها في مختلف الأعمال، إذ قد تحل هنا محل عمل الفرد نفسه ففي هذا الحال تكون اهتمامات الإدارة التوفير والاستفادة من مزايا الأتمتة، متناسية مشاعر الأفراد وآراءهم.⁵

5- **غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق:** Louse-Lying Power and Role ambiguity: إن عدم الدقة في تحديد الأدوار المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 181. 1

- المرجع نفسه، ص، 181. 2

3- رونالد بيجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص، 377.

4- سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص، 124.

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 184. 5

شأنه، أن يوقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويثيرون، وبالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلاً أن يتعاونوا معهم.¹

6- **الرغبة في إحداث التغيير:** ينشأ الصراع عندما يتعمد احد الأطراف إلى إحداث تغيير ويكون هذا التغيير بحاجة إلى دعم الطرف الآخر، أو إلى دعم مجموعة معينة من الأفراد من اجل تنفيذ وتطبيق هذا التغيير، ولسوء الحظ إن تلك التغييرات تؤدي عموماً إلى استمرارا تصعيد الصراع. وقد يكون التغيير في الأدوار وفي الصلاحيات وفي المركز الذي يشغله الفرد أو في الأهداف حيث إن احتمال حدوث الصراع يزداد كلما ازداد حجم المنظمة وتعددت المستويات الإدارية وازداد التخصص أو حدثت تغييرات في المنظمة.²

7- **التعدي على منطقة الآخر:** يعتاد الأفراد على التعلق بمساحة معينة من مكتبهم أو بأشياء في أقسامهم يعتبرونها ملكاً لهم كالغرفة والكرسي، وقد يتعدى ذلك إلى ركن السيارة أو إلى مستوى الزبائن بالشركة. فأى تعد من احدهم على ما يعتبره فرد ما خاصاً به قد يولد صراعاً بينه وبين غيره. وعادة تكون هذه المساحات أو الأشياء متعارفاً عليها بين الأفراد خارج الأنظمة واللوائح أو أنها تأتي بشكل رسمي مع موصفات العمل.³

انحياز قوي نحو أعضاء مجموعتها في تخصيص النتائج المرغوب فيها، وانحياز قوي نحو الجماعات الأخرى في توزيع النتائج السلبية.

ثانياً: أسباب الصراع بسبب الفروق بين الأفراد أو عدم التكافؤ بينهم

وتشمل هذه الأسباب ما يلي:

1- **الاختلاف في الأهداف والقيم:** كلما كانت الأهداف بين المجموعة المتخذة قرار متباينة والقيم متباينة هذا يؤدي إلى الصراع.⁴

2- **العواطف والانفعالات:** إن هذه الفروق قد تكون سبباً أو نتيجة للصراع فالضغط والتوتر الناتجان عن الصراع بين الأفراد، يولدان شعوراً بالغضب والإحباط الناتج عن العمل كالتوقف المفاجئ في عمل التجهيزات، أو تقيد الأفراد بإجراءات معينة. فالعواطف المتولدة من الإحباط في العمل، قد تؤدي إلى صراعات بين الأفراد، أو إلى إسقاط غضب الواحد منهم على الآخر،

¹ - سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص، 124

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 184، 183.

- المرجع نفسه، ص، 184.

⁴ - أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية قسم التربية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008، ص، 27.

والمشرف الذي يغضب من المعاملة التي يتلقاها من مديره قد يعبر عن ذلك بغضبه غير المبرر على العمال.¹

3- **طبيعة بعض الأشخاص:** فهناك أشخاص بطبعهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمراسهم الصعب والحاد الأمر الذي يجعل التعامل معهم أمرا صعبا ويزيد من احتمال ظهور التناقضات.²

4- **الاختلاف في الإدراك:** الإدراك هو ميل الفرد إلى تفسير المعلومات بطريقة معينة، والاستفادة من الخبرات التي مر بها، حيث تصبح له نتيجة لذلك كله طريقة معينة في نظرتة للأمر وهذه الفروق هي مصدر للنزاعات، أو هي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر، فقد تختلف المعاني من شخص لآخر أما بسبب درجة التعليم أو بسبب الخبرة، التي حصل عليها أو درجة الذكاء التي يتمتع بها الفرد.³

5- **الاختلافات في الحاجات:** تعدّ الحاجات من المؤثرات الرئيسة في السلوك الإنساني، والتي تحفز الفرد على العمل وقد وضع ماسلو " Maslow " نظرية الحاجات الإنسانية التي تدفع الفرد إلى العمل والتصرف وفقا لها. والسلوك هو عملية الاختيار بين البدائل وفق أهداف الفرد وعلاقاته وهذا الاختيار يتم أصلا لحاجة في نفس الفرد.⁴

وفي الأخير نلاحظ أن الأسباب الرئيسية للصراع التنظيمي، تعود إلى تعارض المصالح والصراع الناجم عن الأفراد بأدوارهم المختلفة، في سائر المستويات الإدارية.

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره ، ص، 185.¹
 - سامر بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص، 124.²
 - غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 186.³
 - المرجع نفسه، ص، 186.⁴

المبحث الثاني: طبيعة الصراع التنظيمي

ينشأ الصراع في المنظمات نتيجة العديد من الأسباب، التي يوجهها الأفراد خلال عملهم اليومي، بعضها شخصية تتعلق بالفرد، والبعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وطبيعة عملها. وتتم بمراحل، ولاشك أن تولد آثار على العاملين وأدائهم، ومن ثم على المنظمة ككل، وكما أن هناك آثار سلبية للصراع، هناك آثار ايجابية، فهو أمر حتمي فحسب. مما يتوجه الاهتمام والانتباه له بحسب طبيعة الصراع واتخاذ الأساليب اللازمة لإدارته.

لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مراحل الصراع التنظيمي، وأنواعه وآثاره وأساليب إدارته.

المطلب الأول: مراحل و أنواع الصراع التنظيمي

إن التوترات داخل المنظمة قد تظل لفترة طويلة خفية، وقد تظهر فجأة، ومع كل هذا فإنها تمر بمراحل ثابتة وهي كالاتي:

أولاً: مراحل الصراع التنظيمي

يمكننا فهم الصراع بشكل أكثر وضوحاً، من خلال النظر إليه كعملية متحركة، تمر عبر سلسلة متعاقبة من المراحل، أو الأحداث التي تتولد باستمرار، وهناك خمسة مراحل أساسية للصراع وهي كالتالي:¹

1- مرحلة لصراع الكامن(المستتر): تتميز هذه المرحلة بأنها ترى أن ليس هناك صراعا صريحا(ظاهرا للعيان) وأن هناك احتمال لنشوء الصراع بسبب الطريقة التي تؤدي المنظمة بموجبها أعمالها. بعبارة أخرى إن الصراع ينشأ نتيجة للاختلاف العمودي Vertical differentiation (الطريقة التي تصمم بها المنظمة هرمية السلطة ونظام التقارير للربط بين الأدوار التنظيمية والوحدات التنظيمية الفرعية) والاختلاف الأفقي horizontal differentiation (الطريقة التي تقوم بها المنظمة بتجميع المهام التنظيمية في ادوار والأدوار في وحدات) اللذين يتسببان بإنشاء وحدات تنظيمية فرعية ذات أهداف مختلفة وإدراكات مختلفة للطريقة المثلى التي تحقق بها تلك الأهداف. وبشكل عام هناك خمسة مصادر محتملة للصراع بين الوحدات التنظيمية الفرعية هي: الاعتمادية المتبادلة بين تلك الوحدات، اختلاف

1 - إحصان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010م ، ص، 392.

الأهداف، العوامل البيروقراطية(مثلاً الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين)، معايير الأداء المتعارضة، والمنافسة على الموارد.¹

بالنسبة لهذه المرحلة لتجنب حدوث الصراع، على المسؤولين المسارعة لمعالجة أسباب الصراع التنظيمي بالدرجة الأولى.

2- مرحلة الصراع المدرك: تبدأ هذه المرحلة عندما تدرك المجموعة أو الوحدة التنظيمية إن أهدافها قد أعيقت من قبل المجموعة الأخرى، وفي هذه المرحلة تتعرف كل مجموعة على أسباب نشوء الصراع وتحليل الأحداث المؤدية إلى تأججه.²

في هذه المرحلة يتم إدراك الصراع وعلى الرؤساء الكشف عن أسباب الصراع في اقرب وقت ممكن، حتى يتسنى لهم معالجة الوضع واستغلاله بالإيجاب.

3- مرحلة الشعور بالصراع: تمثل هذه المرحلة تداخلا واضحا مع المرحلة السابقة، وغالبا ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع والإثارة الإدراكية، وغالبا ما يتبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعته ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التخفيف من الآثار الناجمة عنه وخاصة الخوف والقلق.³

وهنا نلاحظ أن مستوى تدخل الرؤساء يتطور من الجانب التنظيمي إلى الجانب الشخصي للعامل، من أجل فهم الوضع، حتى يتسنى لهم التدخل وتغيير المفاهيم والمشاعر السلبية التي تكونت في هذه المرحلة.

4- مرحلة الصراع الواضح ظاهريا: وهي مرحلة علنية الصراع، إذ تحاول كل مجموعة وصول المجموعات أو الوحدات الأخرى إلى أهدافها. ويتجلى الصراع في هذه المرحلة بسيادة مظاهر العدوانية السلبية بين أجزاء المنظمة مما يؤثر سلباً على فاعلية المنظمة وعملها التكاملي.⁴

وتتميز هذه المرحلة بالسلوك الظاهري على صعيد القول والفعل ورد الفعل لدى طرفي الصراع، ويتطلب الأمر هنا تدخلا للرؤساء والمصلحين بشكل سريع وبكل موضوعية واختيار وتقديم حلول أقل خسارة في نتائجها، وترضي أغلب الأطراف وتخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

¹- إحصان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 392، 393.

- المرجع نفسه، ص، 393.

- المرجع السابق، ص، 301.

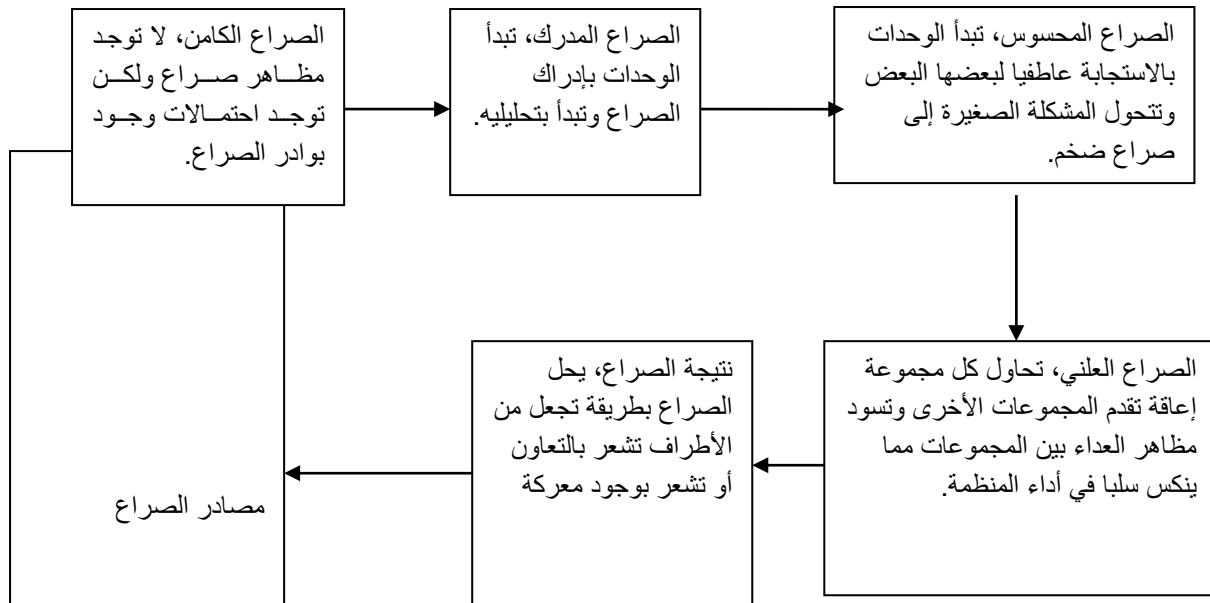
- إحصان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، 393.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني: تمثل هذه المرحلة أعلى صور الصراع العلني بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، ويحصل هنا أحد الأمرين:¹

✓ أولهما: أن الموقف الذي أدى إلى نشوء الصراع يعد أساسا ولا يمكن حله أو معالجته وهذا غالبا ما يؤدي إلى تفكيك المنظمة والإضرار بها وبأهدافها وربما إلى زوالها.

✓ ثانيها: وهو الأكثر احتمالا، حيث يلجأ إلى اعتماد السبل الكفيلة بمعالجة الصراع، فإذا ما حصل ذلك، فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع أو التكتم عليه أو أسهمت بإيجاد الحلول الوسطى أو الحلول الإصلاحية غير الشاملة، فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع، ويعيده مجددا وفق المراحل التي بدأ بها مرحلته الأولى، ولا بد للإدارة المنظمة من إتباع السبل لمعالجة الصراع والحيلولة دون الإضرار بها، وبأهدافها ومن المهم جدا ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن حل الصراع حينئذ سيكون أسهل بكثير مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة ومن ناحية أخرى، فإن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني بصورة عامة أن هناك صراعا خفيا، وليس أن الصراع غير موجود.

الشكل رقم 01: نموذج (Pody.1967) مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: حسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010م، ص، 394.

حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004م، ص، 183.

ثانياً: أنواع الصراع التنظيمي

تتعدد أنواع الصراع من صراع ذاتي داخل الفرد، إلى صراع بين أعضاء الفريق الواحد، إلى صراع بين الفرق، أو الإدارات داخل المنظمة، ثم الصراع بين المنظمة و الأطراف الخارجية وهذا عرض لمختلف أنواع الصراع:

1- **الصراع الذاتي:** هو ذلك الذي ينشأ داخل نفس الفرد، ويتمثل في ميول متضادة متزامنة لقبول أو رفض شيء محدد، للإقدام على سلوك معين أو الإحجام عنه، وعادة ما يقترن بالتردد والقلق، ويولد ضغوطاً نفسية قد تؤدي بالفرد للتسوية في اتخاذ القرار، تحت ضغوط نفسية تسهم في تواضع جودة القرار عند اتخاذه.¹

2- **صراع الأفراد في المنظمة:** أما صراع الأفراد في المنظمة فالمقصود به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد ويمكن أن تبلور هذه الحالة من الاختلاف أو التباين بنوعين من العوامل منها.

✓ **العوامل الوراثية:** وتتمثل في جميع العوامل الموروثة بالولادة، وتشمل سمات الفرد الشخصية مثل الطول، الشكل، لون البشرة، العين، وغيرها والتي ليست للبنية الخارجية أثر تكوينها. بالإضافة إلى:

✓ **العوامل المكتسبة:** تتمثل في العوامل التي يحصل عليها الفرد، نتيجة لتعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، ومن شأن ذلك يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعارف المختلفة إضافة لتكوين شخصية إنسانية متميزة.²

3- **الصراع بين المنظمات:** تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات المختلفة، عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها، فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة لمحدودية البيئة مثل حجم الأسواق، وهيكल العرض والطلب والأسعار والقدرة الشرائية المتباينة للأفراد، والمنافسة بين المنظمات، وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.³

4- **الصراع داخل المجموعة:** من بين أهم الأسباب التي تدعو إلى انضمام الأفراد إلى المجموعات هو إنهم عندما ينضمون إلى مجموعة ما فأنهم يحققون منجزات أكبر مقارنة مع

- أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2000، ص، 246.

- خيل محمد الشماع خضير كاظم محمد، مرجع سبق ذكره، ص، 305، 304.

- المرجع نفسه، ص، 307، 305.

المنجزات التي يحققونها فيما لو كانوا فرادا. ومع هذا الأمر فإن احتمال فشل الأفراد في تحقيق الانسجام داخل المجموعة الواحدة يعد أمرا واردا.¹

5- **الصراع بين فرق العمل أو الإدارات:** وهو ذلك الذي ينشأ بين إدارتين داخل المنظمة، بشأن أهداف أو تهيئة معلومات أو تشويه علاقات، أو تطوير مواقف اتجاهات لتعميق الصراع، وهذه أمثلة موجزة في الصداد لصراعات بين إدارة التسويق وإدارات أخرى في الشركات الصناعية قد يكون الصراع بين الإدارات أفقيا كما في المثال السابق أو رأسيا فالصراع بين مديري إدارتين صراع أفقي.²

6- **الصراع بين المنظمة وأطراف خارجية:** وهو ذلك الصراع الذي ينشأ بين:

- ✓ **المنظمة ونقابة العمال.**
- ✓ **المنظمة والموردون.**
- ✓ **المنظمة ومنظمات حكومية:** تصمم وتنفذ إجراءات لضبط أداء الشركات في مجال مثل حماية البيئة والحد الأدنى للأجور وتشغيل الأطفال والمعوقين.
- ✓ **المنظمة والمنافسون:** وهنا يتجه طرف لتعويق أو إحباط هدف الآخر أو تكبيده خسائر ومن الأمثلة المعتادة لذلك، الصراع بين الإدارة والعمال أو نقابتهم، فعندما تتعارض بعض الأهداف وتتعرش المفاوضات بشأن زيادة الأجور مثلا، قد تتجه النقابة للإيعاز للعمال في التباطؤ في الأداء أو الإضراب الجزئي أو المؤقت لإجبار الإدارة على الاستجابة لمطالب النقابة، حتى لو اضر ذلك بجدول الإنتاج ومواعيد التسليم أو الخدمة للعملاء، وبالتالي للمركز السوقي للمنظمة.³

المطلب الثاني: الآثار المترتبة على الصراع التنظيمي

إن الصراع يولد آثار على العاملين وأدائهم، ومن ثم على المنظمة ككل، وكما أن هناك آثار ضارة للصراع، هناك آثار مفيدة فهو ليس أمر حتمي فحسب. بل أمر صحي ومرغوب فيه في بعض الحالات بدرجة محددة ومدروسة، حيث تكون مقبولة. وغالبا ما يتم توجيه الاهتمام والانتباه إلى كيفية تأثير الصراع على الأداء المهني والإنتاجية وعدم تغيب العاملين، وحسب طبيعة الصراع وبحسن إدارته. أن عملية وصف الصراع بالسلبية أو الايجابية تتبع من وجهة نظر المؤسسة له.

1 - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، 385.

- أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص، 427، 426.

- المرجع السابق، ص، 431، 430.³

أولاً: الآثار السلبية للصراع التنظيمي

ومن أهم الجوانب السلبية للصراع ما يلي¹:

- ✓ شعور بعض الموظفين بالانهزام وعدم الرضا.
- ✓ تباعد المسافات بين العاملين والمنظمة.
- ✓ سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين.
- ✓ تركيز الأفراد على الانجازات الفردية أكثر من الانجازات الجماعية.
- ✓ انخفاض روح الفريق وتدهور الأداء التنظيمي.
- ✓ ارتفاع معدل دوران العمل.
- ✓ ظهور سلوك العدوانية، التحطيم، السرقة².
- ✓ نقص الإبداع والابتكار³.

ثانياً: الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي

كما يمكن تلخيص أهم النواحي الإيجابية للصراع التنظيمي فيما يلي⁴:

- ✓ تطوير الأفكار.
- ✓ الاتجاه نحو البحث عن أفكار جديدة.
- ✓ إعطاء الفرد فرصة للتعبير عن رأيه.
- ✓ دفع عملية الإبداع والتطوير.
- ✓ تحسين مستوى جودة القرار.
- ✓ تحسين مستوى الالتزام التنظيمي.
- ✓ العمل على المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل⁵.
- ✓ الصراع نوع من الاتصال، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة للاتصال⁶.
- ✓ الصراع يدعم الولاء⁷.
- ✓ يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين⁸.

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 178. 1

- وأصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2006، ص 58. 2

3 أسماء خميس، أساليب إدارة الصراع التنظيمي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2014، ص، 45.

- غني دحام الزبيدي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، 178، 178. 4

- خضير كاظم محمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار صفاء، الطبعة الأولى، عمان، ص 326. 5

- معن محمود عيصارة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع وضغوط العمل، دار حامد، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص 46. 6

- محمد سعيدانور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، 2003، الإسكندرية، مصر، ص، 322. 7

- أسماء خميس، مرجع سبق ذكره، ص 45. 8

المطلب الثالث: إدارة الصراع التنظيمي

هناك العديد من الأنماط والأساليب والتي يمكن استخدامها مع ظاهرة الصراع التنظيمي، إذ لا توجد إستراتيجية محددة يمكن استخدامها في كل الأحوال، ويرجع هذا إلى أن فعالية أي إستراتيجية دون غيرها مرتبط بعدة متغيرات بجدر الانتباه إليها في عملية السيطرة على الصراع، فهناك موضوع الصراع أو مجاله، وكذلك أطراف الصراع تأثير على الإستراتيجية التي يتم اختيارها.

لقد طور الباحثون في مجال الصراع التنظيمي العديد من الأسس النظرية، للتعامل مع الصراع وإدارته، واقترحوا عدة استراتيجيات ليتمكن القائد أو الإداري من إدارة الصراع في مؤسسته وفق أسس علمية مدروسة بدلا من العشوائية، وذلك بغرض تحقيق نتائج ايجابية، تؤدي إلى التطوير والتوافق داخل المؤسسة وخارجها، وفي ما يلي:

أهم الأساليب لإدارة الصراع التنظيمي¹:

- 1- **التجنب:** يتضمن هذا الأسلوب خيارين، الأول هو الانسحاب السلبي من المشكلة، أما الثاني فهو القمع الفاعل. وهذا الأسلوب يلاءم التعاطي مع الأمور الاعتيادية (البسيطة) أو عندما تتعدى كلف المواجهة العوائد الناجمة عن حل الصراع، غير أنه لا يعد مناسباً للمشكلات المعقدة والصعبة.²
- 2- **التهدئة:** تقوم على أساس أن الصراع حالة وقتية تزول وعلى نحو يمهّد السبيل للتعاون، أي أن المدير يقلل الصراعات ويخمد التوترات في إطار السعي لكل ما يقود إلى الحال وهنا تتجلى الأمور العاطفية إلى حد إخفاء المشاعر من قبل بعض الأطراف، الأمر الذي يفسر لنا أن هذا السلوك وفعاليتته ضعيفة في التعامل مع المشكلات.³
- 3- **الإجبار:** يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع، ويتم ذلك بإقحام شخص مسئول من مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع.
- 4- **المواجهة:** يتم هنا تحديد ومناقشة الصراع، حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة والتركيز عليها.
- 5- **المساومة:** تعكس هذه الإستراتيجية ميل بعض الأفراد إلى التضحية ببعض مصالحهم في سبل التوصل إلى حالة اتفاق ويطلق عليه أسلوب التسوية أو الحل الوسط .

1 - غني دحام الزبيدي، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 187، 188 .

2 - إحسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص، 382.

3 - النوفل، سلطان أحمد، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص، 101.

خلاصة الفصل الأول

الصراع التنظيمي ظاهرة إنسانية تختلف آثارها نتيجة نمط التعامل معها، إذ يمكن لها أن تكون وسيلتا للإبداع والابتكار، أو سببا للتدمير والهدم، حيث تتوفر في بيئة المنظمات ظروف وعلامات لحدوث الصراع التنظيمي، وهي متعددة ما بين تنظيمية وشخصية واجتماعية، وتتبلور كل هذه الأسباب لمدة زمنية غير محددة. ليرز لنا الصراع التنظيمي ذو درجة ومرحلة ما تحدها اختلاف وتنوع الأسباب، ونمط التكتلات الاجتماعية للعمال، وعلى قدر اختلاف مراحل الصراع والمستويات تحدد آثار الصراع، أسلبية أم ايجابية؟.

هناك مجموعة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد داخل المؤسسة، نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض، مما ينتج عنه بعض التصرفات الغير مرغوب فيها، وتشكل خطر على حياة الأفراد وسلامة المؤسسة. مما يوجب على المؤسسة تتبع ومراقبة ورصد التهديدات في البيئة الداخلية للمنظمة، والكشف عنها في الوقت المبكر ومواجهة الصراع، أو النزاع الحاصل بين الأطراف المختلفة، ولا يمكن تصور مؤسسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تسعى جاهدة في تنظيم علاقاتها الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل القادم.

الفصل الثاني

اليقظة الاجتماعية

تمهيد

تمارس المؤسسات الاقتصادية نشاطاتها المختلفة ضمن إطار بيئتها الداخلية والخارجية، إن درجة تأثير البيئة الداخلية على المؤسسة، تكون أكبر من احتمال تأثير البيئة الخارجية عليها، وهذا راجع لصعوبة السيطرة والتحكم في عناصرها المتداخلة والمتغيرة باستمرار، لذا يكون من الواجب على المؤسسات ألا تتجاهل ما يحدث في بيئتها من تغيرات.

مما يجعلها تبحث عن طرق للكشف عن بيئتها الداخلية، وعن وسائل لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها في المحافظة على المورد البشري داخل المؤسسة، وفي هذه الحالة فإن اليقظة الاجتماعية تفرض نفسها باعتبارها وسيلة، تقوم بمراقبة ورصد وملاحظة كل العلاقات الاجتماعية، التي تحدث بين العاملين في المنظمة، فهي توفر مجموعة من المعلومات الدقيقة التي تدعم وتسهل اتخاذ القرار، الذي يسمح بالتنبؤ بالأخطار المحتملة ومعالجتها والاستفادة منها في الوقت المناسب.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى:

- المبحث الأول: ماهية اليقظة الاجتماعية.
- المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية.

المبحث الأول: مدخل لليقظة الاجتماعية

إن المؤسسة تعمل في بيئة ديناميكية، وهذا راجع للتطور التكنولوجي وكبير حجمها، حيث أصبحت المؤسسة معرضة للتهديدات والمخاطر.

إلا أن هذا لن يأتي لها ما لم تكن على اطلاع دائم لما يجري في بيئتها الداخلية، وهذا ما يبرز أهمية تبني نظام اليقظة الاجتماعية، بشكل مستمر لتحديد العراقيل وتعظيم المزايا في البيئة المعاصرة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم اليقظة

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول البريطانية العظمى واليابان. فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات تستخدم مصطلحي "ذكاء الأعمال Intelligence Business" و"الذكاء التنافسي Compétitive Intelligence" وتعني بالذكاء الاستعلام،

المعلومة... أما أصله فهو البحث عن المعلومات، من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية.¹ غير أن هناك من يري أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية، حيث كانت الجيوش الصينية المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.²

من ذلك المنطلق كان انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي، إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية الخمسينيات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي، بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية.

يعتبر ج.ف. أجرا (F.J.Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه "The Business Environment Scanning" ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما :

المراقبة Monitoring التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة. البحث Search المتمثل في البحث عن المعلومة الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً. أما في فرنسا فإن الباحث امير لاسكا (Humbert Lesca) يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه "Information system : the strategic management" الذي ظهر في

¹ Marie-Christine CHALUS-, *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles*, Thèse doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000, P27.

² .Léonard DUMAS, *La Veille marketing S'impose en Hôtellerie*, ASAC , Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2004, P 2

طبعته الأولى سنة 1986.¹

منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين حتى الحكومات. ففي سنة 1944 قامت الحكومة الفرنسية عن طريق تقرير المحافظة العليا للتخطيط لنشر المؤلف المهم بعنوان " Economic intelligence and strategy of enterprises ". بعدها تم ظهور مصطلحين جديدين هما:

المراقبة Monitoring واليقظة السلبية Passive Alertness التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني أن تكون ببساطة في استماع. المسح Scanning أو اليقظة النشطة Active Alertness التي تعني اليقظة الهادفة، والبحث عن معلومة جد دقيقة.

أما عن ممارسة اليقظة في المؤسسات، فقد شهد تطورا مهما بعد نهاية الحرب الباردة، أين انتقل الكثير من الخبراء و الأفراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية إلى المجال الاقتصادي. ساعد على ذلك إدراك المؤسسات ضرورة وضع شكل جديد لتسيير المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا في سياق اهتمامها بالتنوع لا الكمية.

المطلب الثاني: مفاهيم حول اليقظة الاجتماعية

قبل التطرق إلى مفهوم اليقظة الاجتماعية يجب أولا تحديد مفهوم اليقظة:

أولا: مفهوم اليقظة

لقد حظيت اليقظة كمفهوم بعدة تعريفات نذكر منها:

- ❖ **تعني اليقظة في اللغة:** أن تكون على تيقظ(على عكس النوم)، أن تكون في وضعية استقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين؟²
 - ❖ ومصطلح اليقظة "Alertness" مشتق من المصطلح اللاتيني "Vigila" والذي يعني حسب موسوعة لاغوس "قام بحراسة، مراقبة. اهتم وانتبه إلى شيء ما، راقب".³
 - ❖ **أما اصطلاحا:** فقد حظيت اليقظة بالكثير من التعريفات في أدبيات إدارة الأعمال، وقد جاء في تعريف اليقظة هي " ملاحظة وتحليل ما يجري حول المؤسسة ".⁴
- نلاحظ أن هذا التعريف يركز على العنصر الذي تمارس عليه اليقظة والمتمثل في بيئة المؤسسة من خلال الملاحظة والتحليل لكل ما يجري فيها.
- ❖ أما رواش " Rouach " فيعرفها " أنها مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل

¹Ibid. P, P 27.28.

² Humbert LESCA, **La Veille Stratégique, La Méthode L.E.Scanning**, ED EMS, 2003, P3.

³ Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, OP-CIT, P21.

⁴ Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, **La Veille Stratégique, Du concept à la pratique**, 2005, P3. [in] www.iaat.org (3-4-2017)

ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفظا على بقاء المؤسسة ونموها".
 ❖ تعرف اليقظة على أنها " عملية التي يتم من خلالها إعلام المؤسسة بطريقة إستباقية ومنظمة، بكل تطور حاصل في بيئتها من أجل تكيف أفضل مع هذه التطورات".¹
 بناء على التعريفات السابقة، يمكن إدراج التعريف الإجرائي يتمثل في إن اليقظة في المؤسسة هي نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي، التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية الموفقة لها من أجل إظهار تهديدات وفرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة.

ثانيا: مفهوم اليقظة الاجتماعية

كما أن المؤسسة بحاجة إلى مراقبة بيئتها الخارجية، فهي بحاجة إلى مراقبة وتتبع بيئتها الداخلية. والوسيلة الكفيلة لذلك هي اليقظة الاجتماعية. والتي تسمى كذلك اليقظة الداخلية.
 ❖ تعريف اليقظة الاجتماعية هي " نظام ملاحظة لحياة جماعة العمل، وهدفه هو كشف وجود البؤر الكامنة، أو الحقيقية للنزاع الصناعي، وضبط وتعديل قرارات السياسة الاجتماعية ".²
 ❖ وكما تعرف اليقظة الاجتماعية " وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة".³
 ❖ ويعرفها " Ribault " أنها " المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية ".⁴
 ومن خلال ما سبق يمكن تعريف اليقظة الاجتماعية على أنها " نظام ملاحظة وتحديد كل الظواهر الاجتماعية، والحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين والعاملين داخل المنظمة.

ثالثا: الفرق بين مصطلح اليقظة الاجتماعية واليقظة المجتمعية

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين اليقظة الاجتماعية واليقظة المجتمعية. فاليقظة الاجتماعية وكما يدل عليها اسمها، تتعلق بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وخصائصه المختلفة (اقتصادية، اجتماعية، تنظيمية، تشريعية، دينية،.....)
 إن ممارسة اليقظة المجتمعية تسمح للمؤسسة بتتبع كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع والتي

¹ - أسماء كرعلي ، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، 2013.2014، ص، 51.

² D.PICARD, **La Veille Sociale:Prévoir et la conflictualité industrielle**, ED Librairie Vuibert, Collection Vuibert Gestion, Paris, 1991, P 1.

³ Marie-Chris CHALUS-SAUVANNET, OP-CIT, P.59

⁴ - أميرة محاط، اثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة ، الجزائر، 2013/2014، ص، 5.

من شأنها التأثير على نشاط واستمرارية المؤسسة بحكم أن هدفها هو تلبية حاجات هذا المجتمع وحيازة مكانة معتبرة داخله. ومن أهم المتغيرات المجتمعية التي على المؤسسة التيقظ لها نذكر:¹

✓ تموقع المرأة داخل الألفية الثالثة.

✓ سلوك الشباب.

✓ اثر شيخوخة السكان على الأسواق.

✓ تطوير مفهوم الترف وتصوره في ذاكرتنا الجماعية.

✓ اثر وسائل الإعلام على سلوكيات الشراء.

كثيرا ما تمارس المؤسسات اليقظة المجتمعية عند تطلعها للعمل في الأسواق الخارجية. إذ عليها أن تكون على اطلاع على عادات و التقاليد وغيرها من المتغيرات التي تميز المجتمع البلد الأجنبي المستهدف، وذلك بهدف تجاوز العوائق التي قد تنتج عن اختلاف خصائص المجتمعات.

المطلب الثالث: أنواع وأهداف اليقظة الاجتماعية

أولا: أنواع اليقظة الاجتماعية

لليقظة الاجتماعية نوعان رئيسيان هما:²

• يقظة موجهة نحو المراقبة النشطة لحيز ملاحظة محدد مسبقا.

• يقظة موجهة إلى التهديدات الإستراتيجية للمؤسسة اعتمادا على تيقظ مختلف المتعاملين.

1- **اليقظة الاجتماعية النشطة:** والتي غالبا ما تكون متقطعة وتحتاج إلى جهود اكبر، لأنها عادة ما تهدف إلى معالجة مشكل معين، بالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة حول العنصر المستهدف.

2- **اليقظة الاجتماعية السلبية:** وهي نشاط دائم ولا تحتاج إلى جهود كبيرة مقارنة بسابقتها، لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة، كما أنها غير مقيدة بحيز زمني أو حيز ملاحظة. إلا أنها هي الأخرى جد مهمة لتحقيق أهداف نشاط اليقظة ككل.³

ثانيا: أهداف اليقظة الاجتماعية

✓ يتمثل الهدف الرئيسي لليقظة الاجتماعية في القضاء على النزاع والحد من الآثار السلبية لتوتر العلاقات بين المؤسسة وأفرادها. وكذلك منح مسيري المؤسسة.⁴

✓ الإمكانية لاختيار الممارسات التي تسهل التلاحم التنظيمي أو قدرة عناصر جماعة العمل على التعايش معا. في المناخ الاجتماعي السليم يساهم في جعل التبادلات جيدة ضمن

¹ . Marie-Christine CHALUS-SAUVANNET, OP-CIT .P 61 .

² . Ibid. P59.

³ . Ibid. P 59.

⁴ D.PICARD, OP-CIT, P 2.

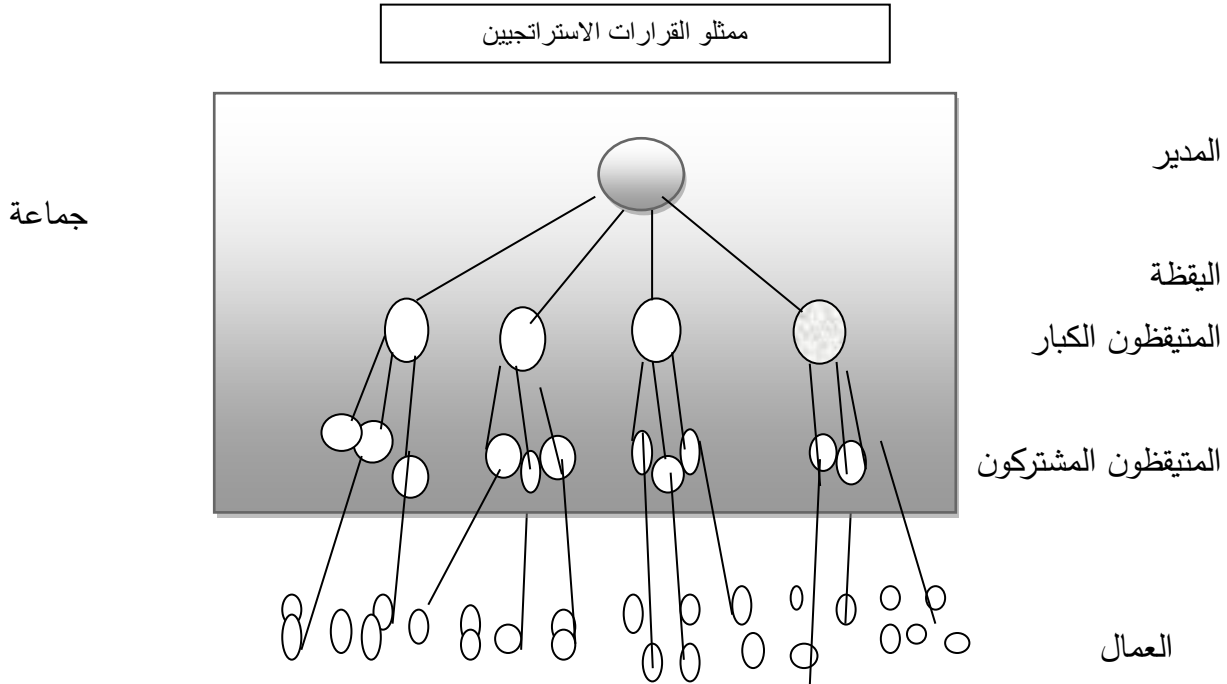
الجماعة ويسهل معالجة المشاكل الداخلية (كإعادة تنظيم العمل مثلا) ويمكن من رد سريع لهجمات المنافسة.

- ✓ الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية أو قدرة أفراد جماعة العمل على ربط التعاون بينهم، أين التطوير التنظيمي والانفتاح المهني يدعمان بعضهما البعض.
- ✓ سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل.

المطلب الرابع: ممثلو عملية اليقظة

من الطبيعي أن من يقوم بعملية اليقظة المتيقظ فهو شخص ماهر يتمتع بالقدرة على الملاحظة والمتابعة الدقيقة لما يحدث في بيئة المؤسسة. وكذا القدرة على كشف الفرص والتنبيه للتهديدات الموجودة فيها. والمتيقظ نادرا ما يعمل لوحده، بل انه ينتمي إلى لشبكة من المشاركين في هذه العملية. فاليقظة نشاط مبني على العمل الجماعي، كما يبينه الشكل الآتي:¹

شكل رقم 02: ممثلو عملية اليقظة



المصدر: نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.2011، ص، 82.

من الشكل نلاحظ أن جماعة اليقظة تتكون من المثلين الذين لهم علاقة مباشرة مع عملية اليقظة،

¹ - نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2010.2011، ص، 82.

ويمكن جمع ممثلي اليقظة في الجدول الآتي مبرزين بذلك دور كل واحد منهم.¹
الجدول(01): ممثلو عملية اليقظة

الدور	ممثلو اليقظة
- يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. - تحليل نتائج اليقظة و التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات. - ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرارات. - البحث عن الإبداع .	متخذو القرارات الاستراتيجيين
- همزة وصل بين متخذي القرارات الاستراتيجيين وجماعة اليقظة. - الإعداد والإشراف على دفتر الشروط. - مسئول عن تنظيم وسير عملية اليقظة.	المدير
- تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. - المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات. - تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية	المتيقظون الكبار
- تحديد مصادر المعلومات. - استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	المتيقظون المشتركرون
- من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا لمرحلة معالجة المعلومات. - كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسئول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.	العمال

المصدر: رتبية حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005، ص، 19.

¹ - رتبية حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005، ص، 193.

المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية

إن دراسة العلاقات الاجتماعية باعتبار الكائن الإنساني هو كائن عقلائي، لأن العلاقات تعتبر بعدمهم في جوده الاجتماعي، فمن خلال العلاقات التي ينشئها الفرد مع محيطه يكتسب قيمه ومعايره وشخصيته، ومن بين مكونات المحيط نجد المؤسسة التي هي موضوع بحثنا هذا، كمجال أو فضاء يقيم الفرد علاقات اجتماعية وعلاقات عمل محددة بقيم ومعايير، تختلف عن التي اكتسبها في المحيط الخارجي.

باعتبار أن العامل مهم في بالنسبة للمؤسسة يجب المحافظة عليه لتحقيق أهدافها النهائية علاقات اجتماعية جيدة بين العاملين في المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم العلاقات الاجتماعية

أولاً: تعريف العلاقات الاجتماعية

إن الصور المختلفة عن العلاقات الاجتماعية هي تلك العلاقات الإنسانية، فهذا ينطبق معناه الواسع على كل التفاعلات التي تحدث بين الأفراد من جميع النواحي، لكن موضوع بحثنا يشمل تلك العلاقات الاجتماعية في مركز إعادة التأهيل بين المراهقين لهذا قبل التعرض إليها لابد التعريف أولاً بالعلاقات الاجتماعية وأهميتها بصفة عامة.

❖ إن العلاقة بمعناها المبسط" هي تلك الرابطة بين فئتين أو ظاهرتين بحيث يستلزم تغيير أحدهما تغيير الآخر، وقد تكون علاقة اتفاق أو شبه تبعية.¹

❖ إن العلاقات الاجتماعية بصفة عامة هي التي تحتوي على جميع العلاقات الموجودة بين الأفراد والتفاعلات الاجتماعية سواء كانت تنطوي على التعاون أو الصراع، من مترادفات هذا المصطلح على وجه التقريب نستطيع ذكر السلوك الاجتماعي، العملية الاجتماعية، السلوك الإنسانية تختلف نظرة الباحثين والعلماء إلى هذا الموضوع فكل باحث يعرفها من الزاوية التي تأثر بها، فيعرف محمد دوي دار (M. DOWIDAR) أنها هي تلك العلاقات التي تحدد وتؤدي إلى الإنتاج

¹ - بدوي محمد زكي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص، 167 .

فيقول " إن العلاقات الاجتماعية هي التي تنشأ بين أفراد أو جماعات أو طبقات خلال عملية الإنتاج وهي المحددة لدور كل فرد في الإنتاج وكيفية توزيع المنتج فيما بينهم ".¹

❖ لقد ورد تعريف أيضا للعلاقات الاجتماعية في كتاب مقدمات علم النفس الاجتماعي جاء فيه " أن العلاقات الاجتماعية هي قبل كل شيء علاقات إنتاجية يتم تحديدها من خلال نمط الإنتاج السائد في المجتمع فإذا أردنا تغيير هذه العلاقة لجهة تحقيق أكبر تدعم نمط الإنتاج السائد".²

❖ كما تعرف العلاقات الاجتماعية " على أنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ عن اتصال بعضهم ببعض، وتفاعل بعضهم مثل روابط القرابة والروابط التي تقوم بين الجمعيات التعاونية وأعضاء المؤسسات الاجتماعية وأبناء طبقات المجتمع... الخ".³

❖ كما يعرف أيضا أحمد زاكي بدوي العلاقات الاجتماعية على أنها " أي صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة".⁴

❖ وأيضاً هناك من يعرفها " تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين، متأثراً بهم ومؤثراً فيهم، وهذه العلاقة تكون واضحة أو خفية، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة".⁵

❖ كما عرفت العلاقات الاجتماعية بأنها " الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في المجتمع، وهي تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم بعضهم البعض في بوتقة المجتمع".⁶

¹-MOHAMED DOWIDAR, L'ECONOMIQUE POLITIQUE, UNESCIENTLE, social F, MASPERO, 1980, p332.

² - بإسنادجورج : مقدمات في علم الاجتماع ، ترجمة هادي ربيع ، بيروت ، م ج الدراسات ، 1982 ، ص، 88 .

³ - فوزي بودراع، "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2013/2014، ص، 56.

⁴ - أحمد زاكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ، الطبعة الأولى، بيروت، 1993، ص، 262.

⁵ - جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، دار النشر منشورات دار السلاسل، الكويت، 1994، ص، 229.

⁶ - إسماعيل محمد الزويد، علم الاجتماع، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011، ص، 91.

من التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن العلاقات الاجتماعية هي علاقة أو رابطة تربط فرد بفرد أو فرد بجماعة أو جماعة بجماعة أخرى، في إطار منظم وهو ما يعرف بالعلاقات الرسمية التي تضبطها اللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة.

ومن أشكالها التماسك الاجتماعية الناتج عن ولاء واندماج ورضا الأفراد داخل الجماعة، وقد تكون سلبية، ومن أشكالها الصراع التنظيمي الناتج عن الاختلاف وعدم المشاركة، وانعدام الثقة والاحترام بين العمال.

ثانيا: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة

يثار تساؤل عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية ولقد أجاب على هذا التساؤل مارفن MARVELN عندما ارجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك وقد ذكرها "مارفن" على سبيل الهدف:¹

- 1- الجزء الذاتي: حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تسبب في إشباع مظاهر النفس.
- 2- الاهتمامات العامة: لأن العلاقات الاجتماعية تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات.
- 3- التوقع والاضطرار: حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.
- 4- الاعتماد المتبادل: فالحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل، فالمنبع الأصلي في صورته النهائية لم يكن ليصل إلى هذه الصورة أو لا سلسلة من العمليات الإنتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الإنسانية ومن ثم فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية وغالبا ما تنشأ بين الصناع والمصدرين والمستهلكين.
- 5- المعتقدات: فالدين يطالب الفرد بالتعاون، وكذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق والانسجام والتناسق والمؤازرة والافتخار..
- 6- القوة: إذا في العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر وذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد والجماعات من أجل سيادة علاقات سوية.

¹ - سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بجامعة باجي مختار، عنابة، 2008/2009، ص، 83.

تكمن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة إلى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها، والتي تؤثر بشكل كبير على سلوك الأفراد وعلاقتهم داخل المؤسسة.

المطب الثاني: أشكال العلاقات الاجتماعية

يمكن أن تصنف العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أشكال أو أنواع، التي تشمل جميع نواحي الحياة الاجتماعية بما في ذلك المؤسسة الصناعية التي هي موضوع بحثنا تظهر في أنماط من العمل بين المراكز الوظيفية للعاملين.

1- العلاقات الاجتماعية العمودية

هي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية مختلفة، من حيث المنزلة و المركز والدور، وطبيعة المهام أو الخدمة كالعلاقة بين رئيس المصنع ومدير القسم، فرئيس المصنع أو المؤسسة يحتل مركزا وظيفيا أعلى من رئيس القسم.

ويتم في الغالب التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات عموديا، من أعلى إلى أسفل أو العكس، وذلك عن طريق وسيلة الاتصال بين الرؤساء والمتبعين لهم.¹

2- العلاقات الاجتماعية الأفقية

وهي الاتصال أو التفاعل الذي يقع بين شخصين أو أكثر، يحتلون مراكز اجتماعية وظيفية متساوية، كاتصال مدير الإنتاج بمدير البحوث والدراسات حول ضرورة القيام بدراسة حول معرفة انخفاض إنتاجية العمال، والعلاقة الاجتماعية الأفقية يمكن أن تقع بين الذين يشغلون مراكز مهنية متساوية في قسم أو مصلحة واحدة، أو أقسام و مصالح مختلفة.²

3- العلاقات الاجتماعية الرسمية

وهي العلاقة التي يحدد أسسها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية، ويهدف إلى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل

¹ - فوزي بودراع، مرجع سبق ذكره، ص، 55.

² - المرجع نفسه، ص، 55.

وتحقيق أهداف الأفراد واستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي للمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها، ويكرس واجباتها وحقوقها الاجتماعية.¹

4- العلاقات الاجتماعية غير الرسمية

وهي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، والتي لا يحددها القوانين و الإجراءات الرسمية، بل تحدها مواقف وميول واتجاهات اجتماعية وثقافية، ومصالح الأفراد، الذين يكونونها و يدخلون في إطارها، ويمتثلون لقيمها ومعاييرها، وغالبا ما تظهر هذه العلاقات بين العمال، وتنشأ إما لأسباب دينية، أو عرفية، أو إيديولوجية، أو طبقية، مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرأسمالية.²

المطلب الثالث: تصنيفات العلاقات الاجتماعية

لقد صنف العلماء العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أصناف تتمثل في ما يلي:

أولاً: علاقات اجتماعية طويلة الأجل وقصيرة الأمد:

العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل: هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن، تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة، وتعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج والزوجة، والعلاقة بين الأب وابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل.

العلاقات الاجتماعية قصيرة الأمد: هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن، كما هو الحال بالنسبة لقائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطئاً.³

ثانياً: العلاقات الاجتماعية المباشرة وغير المباشرة:

إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوياً، وإنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة، التي تشمل المجتمع ككل، وبالتالي فإن الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو

¹ - فوزي بودراج، مرجع سبق ذكره، ص، 55.

² - المرجع نفسه، ص، 55.

³ - المرجع نفسه، ص، 83.

الطرف الآخر، وأيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة وإنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.¹

ثالثا: العلاقات الاجتماعية الداخلية والخارجية

وتتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم. وتتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة المحيطة بها.²

رابعا: العلاقات الاجتماعية الايجابية والسلبية:

العلاقات الاجتماعية الايجابية تؤدي إلى الاتفاق أو الإجماع، وهذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك ووحدة وتكامل المجتمع، ومن أمثلة هذه العلاقات، العلاقات التعاونية أساسها التعاون.³ بينما العلاقات الاجتماعية السلبية أو المفرقة، هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق وعدم الإجماع، وهذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك والتفكك في المجتمع ومن أمثلتها التنافس والصراع.⁴

المطلب الرابع: مظاهر العمليات الاجتماعية

إن العمليات الاجتماعية تقوم في أساسها على عملية التفاعل، حيث لا يعيش الأفراد في المجتمع منعزلين متباعدين منفردين ولكنهم يرتبطون بعلاقات وروابط تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتفاعل رغباتهم ومن احتكاك بعضهم البعض، وهذا الاحتكاك والتفاعل عبارة عن عمليات اجتماعية تقوم بين الأفراد في المجتمع، وتتطوي كل عملية اجتماعية على تقرير طائفة من العلاقات والروابط التي يخضع لها الأفراد.

فالعملية الاجتماعية إذن أوسع نطاقا من العلاقة الاجتماعية، بيد أن بعض المفكرين لا يفرقون بينهم من حيث أن العلاقات هي نتيجة مباشرة للتفاعلات أو العمليات الاجتماعية. وتختلف العمليات والعلاقات الاجتماعية في طبيعتها فمنها ما هو مباشر مثل العلاقات الاجتماعية التي تقوم بين المرأة والرجل في المحيط الأسري، ومنها ما هو غير مباشر مثل العلاقات التي تربط المنتج بالمستهلك، ومن العمليات ما يؤدي على التجمع وهي التي تسمى بالعمليات المجمعمة مثل التعاون والإخاء، ومنها

1 - المرجع نفسه، ص، 83.

2 - المرجع نفسه، ص، 84.

3 - جابر عوض السيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996، ص، 153-154.

4 - المرجع نفسه، ص، 84.

ما يؤدي على التنافر والانحلال وهي التي تسمى بالعمليات المفككة والمنفردة مثل الصراع والكرهية، فإن طبيعة النشاطات الرياضية الجماعية في حصة التربية البدنية والرياضية تفرض وجود علاقة (تفاعل) يهدف إلى قيام عمليات اجتماعية بين التلاميذ تنشأ من طبيعة اجتماعهم وتفاعل رغباتهم ومن احتكاك بعضهم ببعض الآخر، ولهذا سأقتصر على التعريف بأهم العمليات الاجتماعية وأقواها شأنًا في استقرار حياة المجتمع وإرساء العلاقات بين الأفراد إرساء سليماً.¹

1- التعاون:

التعاون هو عملية اجتماعية يرجع الفضل في ترويض الفرد أو الأفراد عليها إلى الأسرة أو لا ثم البيئة الخارجية، لأن المصالح ووحدة الأهداف تؤدي بالأفراد إلى التعاون لتحقيق المصلحة المشتركة والخير العام.²

وعملية التعاون هي التعبير عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك وهو أصل العمليات الاجتماعية.³

حيث يهدف الأفراد إلى غرض مشترك يسمى ذلك تعاوناً، أي إن التعاون هو العمل المشترك لتحقيق غرض ذاتي، وفي هذه الحالة يؤدي المتعاونون عملاً واحداً ويحققون غرضاً مشتركاً، ويختلف التعاون من حيث النطاق فقد يكون مقصوراً على أفراد جماعة أو مصنع أو بيئة محلية، وقد يتسع نطاقه ليشمل إقليمياً أو عدة دول، حيث نقاس قوة الجماعة وسلامة بنياتها ودقة نظمها وأوضاعها بمبلغ تعاون أفرادها وتضامنهم على تحقيق المصالح العامة.

2- التنافس:

التنافس شكل من أشكال التفاعل بين شخصين أو أكثر، جماعتين أو أكثر، وهو عملية اجتماعية منشطة للقوى والإمكانات النفسية والإنسانية مادام في حدود المعقول، أما إذا خرج عن حدوده انقلب إلى صراع، وهو عملية محببة لنفوس الأفراد في مختلف ميادين النشاط الاجتماعي في الأسرة بين الأشقاء، وفي المدرسة بين الطلبة وفي الفرق الرياضية بين أبطالها، ولكي يؤدي التنافس وظيفته يجب أن يكون بين قوتين متعادلتين، والنقطة التي بجدر الإشارة إليها وهي الوضع الثقافي للمجتمع، حيث هو الذي يحدد اتجاه التعاون والتنافس.

¹ - غريب محمد سيد محمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1973، ص، 260.

² - محمد مصطفى زيدان، نفس المرجع السابق، ص، 80-81.

³ - محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1982، ص، 146.

وكذلك الأغراض التي يتجه إليها الأفراد، فالمجتمع على هذا النحو هو الذي يدفع بأفراده على التعاون والتنافس وفقاً للأهداف والاتجاهات التي يصطلح عليها.¹

3- الصراع:

الصراع من أخطر العمليات الاجتماعية لأنه يعبر عن نضال القوى الاجتماعية ومبلغ تصادمها، وهو مظهر متطرف للمنافسة الحرة.²

والصراع باعتباره نوع من العمليات الاجتماعية يؤثر على اتجاهات الفرد ومدركاته، ويزكي فيه عدم الثقة بالآخرين مثل العدوانية والكراهية.³

وينشأ نتيجة تعارض دافعتين، لا يمكن في وقت واحد إرضاءهما لتساويهما في القوة أو في الحالة النفسية المؤلفة التي تنشأ عن هذا التعارض.⁴

ومظاهر الصراع كثيرة فقد يكون بين شخصين أو بين جماعتين أو بين طبقتين، وقد يكون الصراع بصفة مباشرة وجهاً لوجه، وقد ينمو في إخفاء ويتخذ مظاهر غير مشروعة كالقتل والاعتقال، ويقوم الصراع كذلك في مختلف مظاهر الحياة الاجتماعية في الاقتصاد والسياسة واللغة والدين.

إذا كان الصراع بين قوتين متكافئتين فإنه ينتهي عادة إلى التعاون بينهما، أما إذا كان بين قوتين غير متكافئتين فإن النصر يكون حليف الأقوى والأقدر على الكفاح، وهذه الظاهرة ملموسة بوضوح في مختلف مظاهر الصراع بين القوى غير المتكافئة، سواء كان المتصارعون أفراداً أو هيئات وجماعات أو دولا وشعوباً، ويؤدي مثل هذا الصراع عادة إلى تقوية النظم الداخلية في كل منها واستقرار الأمور واستتباب الأمن لأن ما يحفظه أفراد كل دولة نحو الأخرى من عدم وقطيعة يؤدي إلى تضامنهم ووحدتهم لدرك الخطر المشترك.⁵

وهناك أساليب شائعة لحل الصراع وأهمها ما يلي:

- إصرار الفرد على هدفه والقضاء على منافسه.
- اتفاق المتنافسون على حل وسط.
- الانسحاب من الموقف وتناسي الصراع.

¹ - محمد مصطفى زيدان، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 82-84.

² - علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار الفرقان، الطبعة الثانية، بيروت، لبنان، 1971، ص، ص، 270-271.

³ - غريب محمد سيد محمد، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 268.

⁴ - عباس محمد عوض، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، 1980، ص، ص، 156.

⁵ - محمد مصطفى زيدان، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 84.

- تجميد الموقف على ما هو عليه.¹

4- التكيف:

هو عملية اجتماعية، ومؤداها أن يتكيف الإنسان بالبيئة الاجتماعية التي يعيش فيها، ويصبح قطعة منها وعنصراً منسجماً مع عناصرها، فلا يشعر بوطأة نظمها ولا يضيق ذرعاً بأوضاعها بل ترسب هذه النظم والأوضاع في تكوينه وتصبح من أهم المقومات الشخصية ومن أعظم ما يحرص عليه.

5- التمثيل:

هو النتيجة التي تنتهي إليها عمليتا الصراع والتكيف، وبمقتضى هذه العملية تتلاشى الاختلافات، وتتوحد مواقف الأفراد وتتحقق وحدتهم، أي بمقتضاها تصبح الجماعات غير المتماثلة متماثلة، وتصبح الأهداف والأغراض والمصالح الذاتية بالنسبة للمجتمع، فيشتركون جميعاً في مشاعر واحدة ولما كانت عملية التمثيل عملية.²

¹ - محي الدين مختار، نفس المرجع السابق، ص، 246.

² - محمد مصطفى زيدان، نفس المرجع السابق، ص، 85.

خلاصة الفصل الثاني

إن التطور السريع للبيئة خاصة مع التطورات الحاصلة، تبرز الحاجة الماسة للمعلومات التي أصبحت المورد الأكثر الأهمية في تحقيق الاستقرار وهذه المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال المتابعة الدائمة والمستمرة للبيئة والتهيؤ لكل ما يحدث فيها، لاستكشاف التهديدات والمخاطر المحتملة بغية تفاديها.

وهذا ما جعل ممارسة اليقظة الاجتماعية ضرورة لابد منها، وذلك بالاعتماد على نظام اليقظة المناسب وفعال ويساعد على اتخاذ القرارات الجيدة، الأمر الذي يبرز دور اليقظة ويحث على تفعيلها من خلال الاستثمار الهادف والمخطط الذي يتناسب مع إمكانية المؤسسة وأهدافها.

واليقظة الاجتماعية تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بتتبع ورصد كل ما يحدث في المحيط المؤسسة، هي نظام يساعد في اخذ القرارات بالمراقبة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية حيث تركز اليقظة على المعلومات أهمها إشارات الإنذار المبكرة، وهي مفهوم شامل ينطوي على عدة أنواع كل حسب النشاط والمجال المستهدف، فالمؤسسة تختار المجال الذي تركز فيه جهودا ليقظة ويكون له تأثير عليه.

تتمثل أهمية اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات التنظيمية والاختلافات القائمة بين المؤسسة وعمالها. وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي.

الفصل الثالث
الدراسة الميدانية
بمؤسسة مغرب بايب
أندستري بالمسيطة

تمهيد

بعدها تطرقنا في الجانب النظري للدراسة إلى مختلف المفاهيم والأسس النظرية المرتبطة باليقظة الاجتماعية، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط كافة المفاهيم التي تناولناها في القسم الأول من الدراسة ميدانيا، من خلال واحدة من أهم المؤسسات العاملة في ولاية المسيلة وهي مؤسسة "مغرب بايب". وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين رئيسيين: يتناول المبحث الأول منها التعريف بالمنظمة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لمراحل الدراسة التطبيقية، لتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وعرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

مؤسسة مغرب بايب أندستري بالمسيلة هي تختص في صناعة الأنابيب ذات الألياف الزجاجية المقواة وأنواعها، وهي من بين المؤسسات الرائدة في هذا المجال.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

تعد مؤسسة مغرب بايب مرجعا وطنيا لتصنيع الأنابيب ذات الألياف الزجاجية المقواة، وتستخدم في عملية التصنيع أحدث التقنيات لتلبية أعلى المقاييس، حيث تتصف صناعات مغرب بايب على المعايير وهذا نتيجة التحسين الدائم للموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، وتعتمد وحدة إنتاج مغرب بايب لسلسلتين لتصنيع والتي تتضمن تقنيات وهي، خيوط اللف، المعالجة الحرارية، المعايرة، واختبار الضغط، التجميع والأختام، وكل هذه التقنيات متكاملة مع بعضها لضمان ميزة وجودة للمنتجات.¹

1. التكنولوجيا وطريقة التصنيع

الغرض الأساسي لشركة مغرب بايب هو إنتاج وتوزيع الألياف الزجاجية طبقا لأحدث التقنيات.²

إن القدرة لإنتاجية لشركة مغرب بايب تصل إلى 500 كلم سنويا من الأنبوب سنويا، وتقوم بإنتاج أنابيب الألياف الزجاجية طبقا لتقنيات تمزج مابين المواصفات الميكانيكية الحديثة لأنابيب الحديد للتآكل وتعتبر حلا مثاليا للعديد من الاستخدامات.

مواصفات أنابيب الألياف الزجاجية تخضع لمعايير الجمعية الأمريكية لاختبار المواد المنظمة الدولية للمعايير والمعايير البريطانية وغيرهم.

يتم الإنتاج عبر أربعة خطوط وورشتين للملحقات والتركيب وذلك بواسطة عملية اللف المحوري المتواصل، وكذا المنقطع باستخدام ألياف زجاجية ومادة الراتنج بوليستر ورمل السيليكا بأقطار تتراوح مابين 80كلم إلى 2600ملم بطول مقاييسي 12 متر وضغط من 01 إلى 40 بار حسب الطلب.

¹ www.maghrebpipes.com sep 2017

² اعتماد على وثيقة المؤسسة مغرب بايب أندستري صادرة سنة 2008.

كما أن تقنية الإنتاج المتبعة تضمن جودة الأنابيب غير المعدنية طبقا للمعايير الصناعية العالية. إن مجموعة المصطلحات ومقاسات الأنابيب والكمية المطلوبة تحدد بموجب الطلبية ضمن حدود قدرة المصنع.

2. المقر الاجتماعي للمؤسسة:

تقع مؤسسة مغرب بايب بالشمال الشرقي لولاية المسيلة وذلك بمنطقة صناعية بمحاذاة الطريق الوطني برج بوعريريج، كما يوجد مكتب بالعاصمة الجزائر تابع للمؤسسة ما يساعد في جعل المؤسسة أكثر شهرة على المستوى الوطني وتعريفها أكثر للزبائن.¹

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة

تسعى مؤسسة مغرب بايب إلى تحقيق أهداف وأفاق مستقبلية أهمها:

- ✓ تقديم منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ التسيير الأحسن للموارد البشرية بالمؤسسة.
- ✓ تموين السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
- ✓ تلبية حاجيات المستهلك.
- ✓ المساهمة في بناء اقتصاد وطني.
- ✓ محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثل الصراع ومشاكل الإنتاج.

1- أهم المنتجات

- ✓ الأنابيب ذات الحجم الكبير بأنواعها
- ✓ الخزانات بأنواعها
- ✓ أنابيب الوصل
- ✓ أنابيب نحاسية
- ✓ أنابيب وصل مميزة

2- الاستخدامات

¹- اعتمادا على وثائق مؤسسة مغرب بايب (بتصرف).

تستخدم أنابيب الألياف الزجاجية في الاستخدامات المدنية والصناعية التالية:

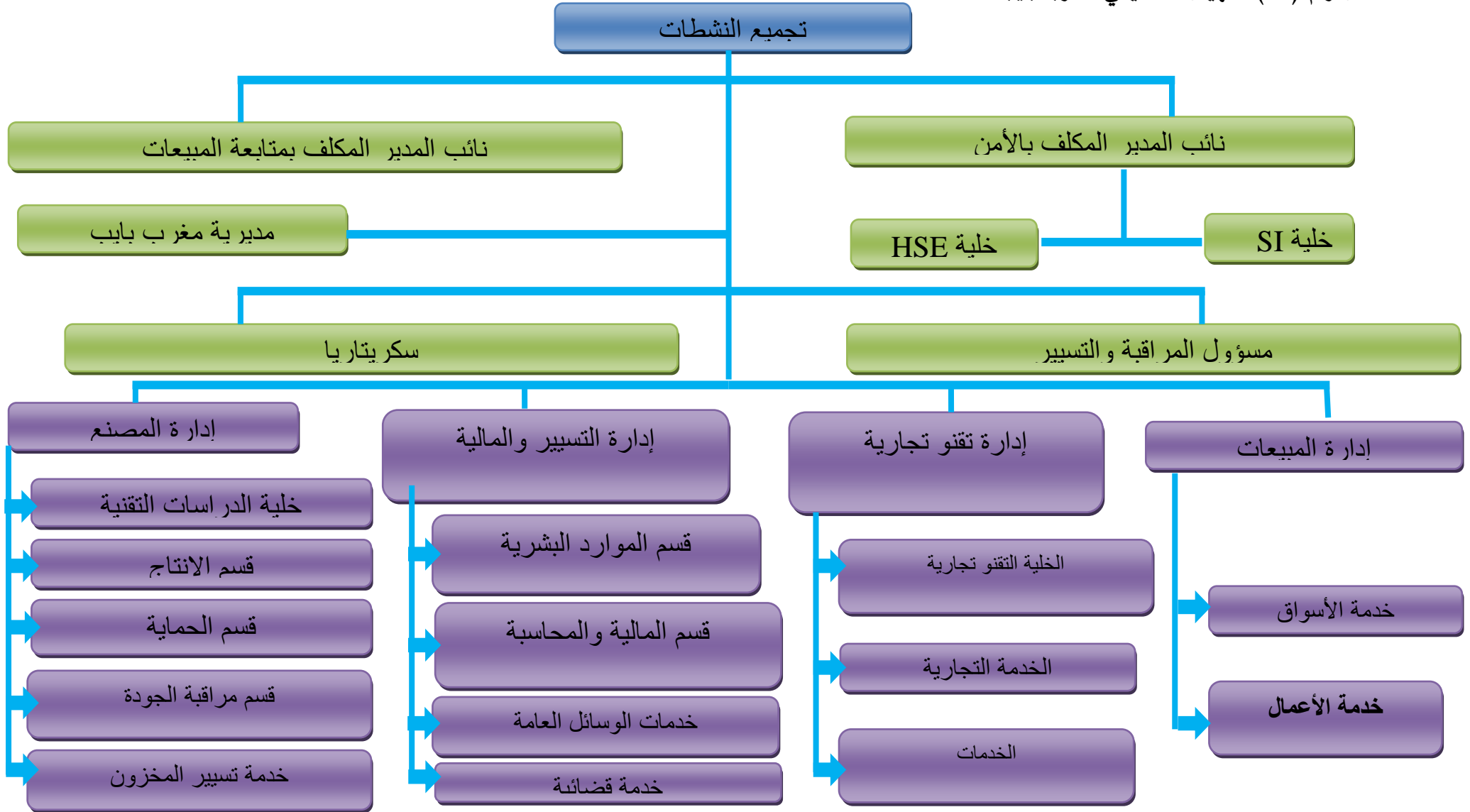
- ✓ خطوط الصرف الصحي.
- ✓ خطوط تزويد المياه.
- ✓ منظومات الري.
- ✓ منظومات معالجة فضلات المياه.
- ✓ منظومات إطفاء الحريق.
- ✓ مخارج تصريف مياه البحر.
- ✓ نقل السوائل الأكالمة.
- ✓ منظومات نزع الكبريت.
- ✓ معاميل تحلّيت المياه.
- ✓ مجاري المياه الصناعية.
- ✓ نظام تبريد المياه.
- ✓ مشاريع التبريد المركزي.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة مغرب بايب

تتمثل المهمة الرئيسية لمؤسسة مغرب بايب في صناعة الأنابيب ذات الألياف الزجاجية المقواة وأنواعها ذات الهدف الاقتصادي، وهذا الهدف يترجم بتطبيق برنامج إنتاجي يحقق كل سنة باستعمال موارد مادية ومالية وبشرية وفق الهيكل التنظيمي التالي:¹

¹ - اعتماد على وثائق المؤسسة (بتصرف)

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمغرب بايب



المبحث الثاني: منهجية البحث وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

تناولنا في هذا المبحث إجراءات و منهجية الدراسة التي اتبعناها، و ذلك وفق الأصول العلمية للبحث العلمي، من أجل بلوغ الهدف العام لهذا البحث، لذلك فإن السطور الآتية ستوضح كل الخطوات التي اتبعتها الباحثة لبلوغ هذا الهدف.

المطلب الأول: منهجية البحث

سنحاول من خلال هذا المطلب وصف وتحليل الأدوات البحثية المستعملة في جميع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في الدراسة الميدانية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

اعتمدنا على كل من الاستبيان لجمع القدر الكافي من البيانات لتحليل اثر اليقظة الاجتماعية على إدارة الصراع التنظيمي المؤسسة محل الدراسة.

1. الاستبيان

يعتبر الاستبيان من أكثر الوسائل المستخدمة لجمع البيانات شيوعاً، وتعرف بأنها ذلك النموذج الذي يضم مجموعة من الأسئلة الموجهة للأفراد أو المؤسسة محل الدراسة بهدف الحصول على البيانات والنتائج بخصوص الموضوع المراد دراسته.

وقد اعتمدنا بشكل كبير على هذه الأداة حيث قمنا بإعداد الاستبيان بناءً على إشكالية موضوع بحثنا وفرضياته، وقد تضمن مجموعة من الأسئلة مرتبة ترتيباً علمياً وفق خطة ومنهج الموضوع.

ثانياً: أساليب التحليل المستخدمة

بما أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقاً للخطوات العلمية التالية:

- تبويب البيانات و جدولتها في جداول بسيطة.

- تحليل وتفسير البيانات المجدولة، وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالنسب و تحليل العناصر وفقا لأبعاد ظاهرة وخفية.

وقد تم تحليل البيانات المستقاة وفقا لأسلوبين هما:

- الأسلوب الكمي

وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرارات، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات.

- الأسلوب الكيفي

وذلك من خلال تحليل البيانات غير الرقمية و تفسيرها بالاعتماد على الجانب

النظري من جهة، و مختلف المواقف و الملاحظات و التصريحات من جهة أخرى.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

إن مجتمع الدراسة هو مختلف إداريين بمؤسسة مغرب بايب و نأخذ كعينة ممثلة لهذا المجتمع بعض رؤساء مصالح تم اختيارهم و ذلك نظرا لمحدودية الوقت المخصص للمذكرة.

حيث تم توزيع قائمة الاستبيان على مختلف الإداريين بالمؤسسة في حدود خمسة وعشرون (25) استمارة تم استرجاع عشرون (20) استمارة فقط.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحليل الاستبيان بالمحاور الأساسية للاستبيان بغرض التأكد من صحة الفرضيات التي تجيب على التساؤل الرئيسي للدراسة.

أولا: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل النتائج المتوصل إليها إحصائيا والمتعلقة بمحاور وأبعاد استبانة الدراسة، والتي ستساهم في معالجة إشكالية الدراسة للتحقق من الفرضيات التي تمت صياغتها، وذلك بالاعتماد على أداة إحصائية المتمثلة في التكرارات، للتعرف على استجابات

الأفراد وآرائهم تجاه محاور وأبعاد الدراسة ودرجة موافقتهم لمختلف الفقرات المعبرة عن المحاور والأبعاد.

يعتبر الصراع أحد مظاهر الاختلاف التي تنشأ في المنظمات، بعضها شخصية تتعلق بالفرد والبعض الآخر تنظيمية ترجع إلى ظروف المنظمة وظروف عملها.

الجدول رقم (02): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة "يوضح أسباب الصراع في المؤسسة":

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
9.30%	04	الاختلاف و عدم الاتفاق حول الأهداف
27.90%	12	تعارض في مسؤوليات العمل
16.27%	07	عدم مشاركة الإدارة لعمال عملية اتخاذ القرارات
30.23%	13	ضعف الاتصالات الداخلية
16.27%	07	جهل القوانين وأساليب العمل
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المستجوبين يرون من أهم الأسباب لحدوث الصراع داخل المؤسسة هو ضعف لاتصالات الداخلية للمؤسسة وذلك بنسبة 30.23%، ثم تليها تعارض في مسؤوليات العمل وذلك بنسبة 27.90%، و أيضا يرون أن عدم مشاركة الإدارة للعمال عملية اتخاذ القرارات وكذلك جهل القوانين وأساليب العمل بنسبة 16.27%، في حين يرى 9.30% من أفراد العينة لاختلاف وعدم الاتفاق حول الأهداف.

مما سبق نستنتج أن هناك مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة، ومن بين تلك الأسباب نجد ضعف وسائل الاتصال الداخلية للمؤسسة بنسبة 30.23% وهي نسبة معتبرة وهي تعتبر من بين الوسائل المهمة في المؤسسة، هي وسيلة اتصال بين الأفراد داخل المؤسسة، وكذلك نجد تعارض في مسؤوليات العمل بسبب الاختلاف وعدم الاتفاق وهذا ما

يثبت صحة الفرضية الأولى. وهناك مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدل على وجود صراع داخل المؤسسة منها موضوعية وأخرى ذاتية.

الجدول رقم(03): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد وجود أو احتمال حدوث صراع":

النسبة	التكرار	البيان
17.74%	11	انخفاض الإنتاجية
12.90%	08	فقدان السلطة
14.51%	09	تدني الجودة
4.83%	03	ارتفاع معدل حوادث العمل
9.67%	06	ارتفاع معدل الغياب الغير المبررة
24.19%	15	استقالة الكفاءات
14.51%	09	انخفاض المبادرة والروح المعنوية
1.61%	01	مصادر أخرى
100%	62	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول الذي يبين أهم المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد وجود أو احتمال حدوث الصراع للمؤسسة حيث تم استخدام 7 معايير لتقييمه، فبالنسبة استقالة الكفاءات تعتبر من أهم المؤشرات وذلك بنسبة 24.19% وتليها انخفاض الإنتاجية بنسبة 17.74%، في حين أجاب 14.51% من أفراد العينة ارتفاع معدل حوادث العمل، ونسبة 12.90% بفقدان السلطة، ونسبة 9.67% بارتفاع معدل الغياب غير المبررة، ونسبة 4.83% ارتفاع معدل حوادث العمل، ونسبة 1.61% مصادر أخرى وهي نسبة غير معتبرة.

مما سبق نستنتج أن من بين المؤشرات المهمة التي تثبت وجود أو احتمال وجود صراع داخل المؤسسة، هي استقالة الكفاءات وهذا يؤدي بدوره إلى وانخفاض الإنتاجية لعدم وجود الخبرات المهنية

المؤهلة لدى العمال الجدد. وبما أن المؤسسة تعمل في بيئة اجتماعية يجب عليها فهم ومراقبة كل ما يحدث في بيئتها الداخلية حول المناخ الاجتماعي السائد بها.

الجدول رقم(04): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح قيام المؤسسة بإجراء استطلاعات الرأي حول المناخ الاجتماعي السائد":

النسبة	التكرار	البيان
65%	13	نعم
35%	07	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم بإجراء استطلاعات الرأي حول المناخ الاجتماعي السائد وذلك بنسبة 65% وهي نسبة معتبرة، في حين يرى البعض الآخر عكس ذلك بنسبة 35%.

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تقوم بإجراء استطلاعات الرأي حول المناخ الاجتماعي، وذلك يعد ضروري من أجل أقلمة ومراقبة كل ما يحدث في المحيط الداخلي والحصول على المعلومات الاجتماعية من أجل الأداء الجيد لمهامها، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية لان الصراع يعد أمر غير مرغوب فيه داخل المؤسسة، ويجب تقليبه إلى ادني حد أو إزالته عن طريق التيقظ لما يحدث داخلها.

الجدول رقم(05): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح أهداف استطلاعات الرأي":

النسبة	التكرار	البيان
50%	05	القضاء على الصراع
10%	01	التخفيف من حدة الصراع
30%	03	معالجة ظواهر سلبية أخرى غير الصراع
10%	01	مصادر أخرى
100%	10	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال النتائج الجدول نلاحظ من المستجوبين الذين أجابوا بنعم إن استطلاعات الرأي تهدف إلى القضاء على الصراع بشكل كبير وذلك بنسبة 50%، في حين يرى نسبة 30% معالجة ظواهر سلبية غير الصراع، أما البعض الآخر يرى أن التخفيف من حد الصراع وكذلك مصادر أخرى بنسبة 10%.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة من بين الأساليب التي تتعامل معها في مواجهة الصراع التنظيمي، هو القضاء على الصراع لأنه أمر غير مرغوب فيه ويهدد سلامة المؤسسة. وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم برصد وتتبع البيئة الداخلية باستمرار.

الجدول رقم(06): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح دورية عملية استطلاع الرأي في المؤسسة":

النسبة	التكرار	البيان
60%	12	نعم
40%	08	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نستخلص أن المستجوبين الذين أجاب بنعم يرون أن المؤسسة تقوم بعملية استطلاع الرأي بصفة دورية وذلك بنسبة 60%، في حين بنسبة 40% يرون أن المؤسسة لا تقوم بعملية استطلاع الرأي بصفة دورية.

مما سبق المؤسسة تقوم المؤسسة باستطلاع الرأي بصفة دورية، وذلك من أجل القدرة على التأقلم السريع مع متغيرات المحيط الداخلي وظروف العمل خاصة.

الجدول رقم(07): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح معدل حدوث دوريات استطلاعات الرأي":

النسبة	التكرار	البيان
44.44%	04	كل ستة أشهر
11.11%	01	كل سنة
22.22%	02	كل سنتين
22.22%	02	غير محدد
100%	09	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن معدل حدوث استطلاع الرأي كل ستة أشهر، وذلك ما عبرت عنه نسبة 44.44%، في حين أن نسبة 22.22% يرون أن معدل حدوثها خلال سنتين وغير محددة، ونسبة 11.11% يرون أن معدل حدوثها خلال كل سنة.

من خلال ما سبق نجد أن المؤسسة تقوم باستطلاع الرأي كل ستة أشهر، وهي فترة جيدة لتتبع كل ما يحدث بين الأفراد المنظمة. وهذا ما يثبت كذلك صحة الفرضية الثانية.

الجدول رقم (08): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة " يوضح عملية استطلاع الرأي مع العاملين":

النسبة	التكرار	البيان
%0	0	الهاتف
%75	09	المقابلة
%25	03	الاستبيان
%100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن عملية استطلاع الرأي مع العاملين تعتمد على المقابلة، وذلك ما عبرت عنه نسبة 75%، في حين يرون أن المؤسسة تعتمد على الاستبيان بنسبة 25%، وأنها لا تعتمد على الهاتف في استطلاع الرأي مع العاملين.

مم سبق نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على المقابلة الشفوية بين العمال وهي طريقة مباشرة وجيدة، تسعى المؤسسة من خلالها كسب العمال والتقرب منهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وطرح اقتراحاتهم.

الجدول رقم (09): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة " يوضح محاور استطلاع الرأي":

النسبة	التكرار	البيان
%0	00	سياسة المؤسسة
%33.33	06	الرضا لوظيفي
%61.11	11	ظروف العمل
%5.55	01	مصادر أخرى
%100	18	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن استطلاع الرأي تكون حول ظروف العمل، وذلك ما عبرت عنه نسبة 61.11% ، في حين أن نسبة 33.33% من المستجوبين تعتبر أن استطلاع الرأي حول الرضا الوظيفي، بينما نسبة 5.55% من المستجوبين تعتبر أن محاور استطلاع الرأي تكون حول مصادر أخرى.

مما سبق نستنتج أن استطلاع الرأي التي تقوم بيها المؤسسة، تكون حول ظروف العمل بالدرجة الأولى، وكذلك الاهتمام بالجانب الوظيفي اتجاه العامل الذي يعتبر العنصر المهم في المؤسسة.

الجدول رقم(10): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح مناقشة نتائج سبر الآراء بين مختلف مستويات الإدارية":

النسبة	التكرار	البيان
68.75%	11	نعم
31.25%	05	لا
100%	16	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ انه تتم مناقشة سبر الآراء بين مختلف مستويات الإدارية، وهذا ما عبرت عنه نسبة 68.75% ، في حين أن نسبة 31.25% من المستجوبين لا يعلمون بذلك.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تقوم بسبر الآراء بيم مختلف مستويات الإدارية، وذلك من أجل تسليح المسؤولين بالوسائل الجديدة كوسائل التخطيط، وترصد المحيط التي تمكن الحصول على المعلومات أنيا.

الجدول رقم (11): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح الإجابة المناسبة":

الرقم	البيان	التكرارات			النسبة			المجموع	
		موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	التكرار	النسبة %
01	لدى المؤسسة مخطط اتصالات محدد مسبقا في حالة حدوث صراع تنظيمي	10	06	04	50%	30%	20%	20	100
02	تتابع المؤسسة باهتمام تطورات المناخ الاجتماعي بها	07	07	06	35%	35%	30%	20	100
03	تساهم عملية استباق الصراعات في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة	15	02	03	75%	10%	15%	20	100
04	تمتلك المؤسسة سياسة اجتماعية	12	04	04	60%	20%	20%	20	100
05	تعتبر المؤسسة الاتصالات الداخلية أداة لتجنب الصراع	10	07	03	50%	35%	15%	20	100
06	تؤمن المؤسسة بدور الإدارة التشاركية في تجنب حدوث الصراع	08	08	04	40%	40%	20%	20	100
07	تمتلك المؤسسة خلية أزمة	09	05	06	45%	25%	30%	20	100
08	لليقظة الاجتماعية دور في تقادي الصراعات التنظيمية	11	05	04	55%	25%	20%	20	100
09	توفر اليقظة الاجتماعية المعلومات اللازمة للمؤسسة	13	05	02	65%	25%	10%	20	100

100	20	%10	%30	%60	02	06	12	تساهم اليقظة الاجتماعية في توطيد العلاقة بين الموظفين والإدارة	10
-----	----	-----	-----	-----	----	----	----	--	----

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المستجوبين يرون أن لدى المؤسسة مخطط اتصالات محدد مسبقا في حالة حدوث الصراع وذلك ما عبرت عنه نسبة 50%، في حين نسبة 30% من المستجوبين محايدين، ونسبة 20% من المستجوبين غير موافق.

ونلاحظ أن نسبة 35% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تتابع باهتمام تطورات المناخ الاجتماعي، في حين نسبة 35% من المستجوبين محايد، ونسبة 30% من المستجوبين غير موافق.

كما نلاحظ أن نسبة 75% من المستجوبين يرون أن عملية استباق الصراعات تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة، في حين نسبة 10% من المستجوبين محايد ، ونسبة 10% من المستجوبين محايد، ونسبة 15% من المستجوبين غير موافق.

وكما نلاحظ أيضا أن نسبة 60% من المستجوبين يوافق على أن المؤسسة تمتلك سياسة اجتماعية، في حين يرى نسبة 20% من المستجوبين محايد، ونسبة 20% من المستجوبين أجاب بغير موافق.

ونلاحظ أن نسبة 50% من أفراد العينة أجاب بموافق على أن المؤسسة تعتبر الاتصالات الداخلية أداة لتجنب الصراع، وأجاب نسبة 35% من المستجوبين بمحايد، في حين نسبة 15% هم غير موافقين.

وكما نلاحظ أن نسبة 40% من المستجوبين موافق على أن تؤمن المؤسسة بدور الإدارة التشاركية في تجنب حدوث الصراع، في حين نسبة 40% من المستجوبين هم محايد، ونسبة 20% من المستجوبين غير موافق.

كما نلاحظ أن نسبة 45% يرون أن المؤسسة تمتلك خلية أزمة، في حين نسبة 25% من المستجوبين محايد، ونسبة 30% من المستجوبين غير موافق.

كما نلاحظ أن نسبة 55% موافقين على أن لليقظة الاجتماعية دور في تقادي الصراعات التنظيمية، في حين نسبة 25% من المستجوبين أجاب بمحايد، ونسبة 20% من المستجوبين غير موافقين.

كما نلاحظ أن نسبة 65% من المستجوبين يرون أن اليقظة الاجتماعية توفر المعلومات الأزمة للمؤسسة، فيحين نسبة 25% من المستجوبين هم محايدين، ونسبة 10% من المستجوبين هم غير موافقين.

كما نلاحظ أن نسبة 60% يرون أن اليقظة الاجتماعية تساهم في توطيد بين الموظفين والإدارة، في حين نسبة 30% من المستجوبين أجاب بمحايد، في حين نسبة 10% من المستجوبين هم غير موافقين.

مما سبق نستنتج بعض النتائج من هذا الجدول والمتمثلة في النقاط التالية:

* أن المؤسسة تملك مخطط اتصالات محدد مسبقا في حالة حدوث صراع تنظيمي، تسعى من خلاله في مواجهة الصراع التنظيمي وتجنبه.

* أن المؤسسة تقوم بمراقبة وتتبع المناخ الاجتماعي السائد بها، لتحديد أسباب الصراعات التنظيمية، ومعرفة مشاعر الأطراف الداخلية في المنظمة.

* أن عملية استباق الصراعات يساعد الإدارة في الفهم الجيد لصراع والتقليل من مخاطره وأثاره، ويساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي للمؤسسة.

* أن المؤسسة تمتلك سياسة اجتماعية لتعامل مع العاملين داخل المنظمة.

* أن الاتصالات الداخلية هي وسيلة وأداة لتجنب الصراع التنظيمي.

* أن الإدارة التشاركية أداة تجنب حدوث الصراع التنظيمي.

* تمتلك المؤسسة خلية أزمة في حالة حدوث صراع تنظيمي.

*اليقظة الاجتماعية دور في تقادي الصراعات التنظيمية لأنها وسيلة اتصال داخلية للمنظمة.

*اليقظة الاجتماعية توفر المعلومات اللازمة للمؤسسة، من أجل الأداء الجيد لمهامها.

*اليقظة الاجتماعية لها علاقة وطيدة بأفاق تناول مشكل المورد البشري في المنظمة، إذا أن نجاح هذا الأخير مقرون قبل كل شيء لا بد أن تكون رقابة داخلية ، وتسيير العلاقات بين الموظفين والإدارة.

الجدول رقم(12): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح علاقة المؤسسة مع النقابة العمالية":

النسبة	التكرار	البيان
53.33%	08	جيدة
46.66%	07	متوسطة
0%	00	سيئة
100%	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المستجوبين يرون أن المؤسسة تقيم علاقة جيدة مع النقابة العمالية وذلك ما عبرت عنه نسبة 53.53%، في حين يرى نسبة 46.66% أنها تكون علاقاتها مع النقابة العمالية متوسطة.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة تقيم علاقة جيدة مع النقابة العمالية ما يدل على الاهتمام المؤسسة بالعاملين من أجل كسب ثقتهم للمحافظة على سلامة وسمعة المؤسسة.

الجدول رقم(13): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح مشاركة الممثلين النقابيين في معالجة الصراع وإيجاد الحلول":

النسبة	التكرار	البيان
90%	18	نعم
10%	02	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تشرك الممثلين النقابيين في معالجة الصراع وإيجاد الحلول وذلك ما عبرت عنه نسبة 90%، في حين يرى نسبة 10% من المستجوبين أن المؤسسة لا توجد نقابة عمالية.

مما سبق نجد أن المؤسسة تقوم بمشاركة النقابيين في معالجة الصراع مما يساعدها في إيجاد الحلول والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتصارعة وتسويته وتحقيق نتائج جيدة.

- تفسير إذا كانت الإجابة بلا، "لأنه لا توجد بالمؤسسة نقابة عمالية".

الجدول رقم(14): القياس الإحصائي لاستجابات الأفراد نحو العبارة" يوضح الأهداف التي تحقها الإجراءات الوقائية و الاستباقية لحدوث الصراع":

النسبة	التكرار	البيان
27.27%	09	عدم وجود اضطرابات
36.36%	12	استباق الصراع
3.03%	01	الفهم السريع للصراع
39.39%	13	سيادة لغة الحوار البناء مع العمال
24.24%	08	المحافظة على جودة الخدمات
100%	33	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المستجوبين يرون أن الأهداف التي يجب أن تحققها الإجراءات الوقائية و الاستباقية لحدوث الصراع هي سيادة لغة الحوار البناء مع العمال وهذا ما عبرت عنه نسبة 39.39%، في حين يرى نسبة 36.36% أن الهدف المحقق هو استباق الصراع، في حين أن نسبة 27.27% من المستجوبين يرون أن الهدف المحقق هو عدم وجود اضطرابات، ونسبة 24.24% من المستجوبين يرون أن الهدف المحقق هو المحافظة على جودة الخدمات، في حين يرى نسبة 3.03% من المستجوبين أن الهدف المحقق هو الفهم السريع للصراع.

مما سبق نستنتج أن من خلال الإجراءات الوقائية والاستباقية تهدف إلى الكشف على الصراع في الوقت المبكر يساعد في التقليل من مخاطره، وتشخيصه والتعرف على أسبابه هي الخطوة الأولى والأساسية لتعامل معه، وعملية إدارته وعلاجه الجيدة تعتمد على مهارات التيقظ في اكتشاف الصراع والتشخيص الجيد.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

يمكن اختبار صحة الفرضيات من عدمه وفقا لما تم التوصل إليه في الدراسة الميدانية، وقد جاءت نتيجة الاختبار على النحو التالي:

✓ تشير النتائج المتحصل عليها والمذكورة في العناصر 1، 3، 4، 2 إلى صحة الفرضية الأولى على القائمة على أساس أن الصراع التنظيمي هو الاختلاف في الآراء بين العمال داخل المنظمة.

✓ يستخلص من النتائج الواردة في النقاط 6، 9، 11، أعلاه صحة الفرضية الثانية التي هي تنظيم يسعى إلى معرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات في صيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم.

✓ وأخيرا يستخلص من النتيجة، 10، 12، 13، 14، أنها هناك علاقة بين اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراعات التنظيمية.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى واقع اليقظة الاجتماعية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، من خلال دراسة التي أجريت فيها والتي كانت تهدف إلى تحديد أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي، وقد تم الاستعانة بالاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات من مجتمع الدراسة. ونظرا لان الصراع التنظيمي أصبح ينظر إليه على أنه ظاهرة طبيعية في كافة المؤسسات، ولكن إهماله وعدم معرفة جميع أشكاله وأساليبه معالجته وإدارته، قد يؤدي إلى انخفاض معنوية العمال وزيادة عزلتهم وانخفاض انتماءهم لمؤسستهم وبالتالي انخفاض أدائهم لأعمالهم وزيادة مشاكل المؤسسة.

ولكن لم تعد الأساليب القديمة لإدارة الصراعات التنظيمية صالحة لاستخدام وقادرة على معالجتها نتيجة تعقد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وكبر حجم المؤسسات، وكلها ترتبط بالتيقظ ومهارات التفاوض والتعاون والعمل الجماعي وإدارة الاتصالات الداخلية بطريقة جيدة والحوار والمناقشات مما جعل اليقظة الاجتماعية تلعب دورا كبيرا في ملاحظة ومراقبة بيئتها الاجتماعية والثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في بيئتها الداخلية.

الخاتمة

الخاتمة

في ظل التحولات الجديدة التي تعيشها المؤسسة الاقتصادية اليوم والتطور المستمر لتكنولوجيات، وكثرة المعلومات وتنوع مصادرها، وذا أرادت أن تبقى في حقل المنافسة والإنتاج، عليها الاعتماد على اليقظة الاجتماعية لتحري أسباب الصراع التنظيمي ضمن بيئتها الداخلية، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، هذا ما يجعل اليقظة الاجتماعية وسيلة ذات دور كبير في تنمية والمحافظة على المورد البشري.

ومن خلال دراستنا وتطلعنا وجدنا أن اليقظة الاجتماعية لها أهمية كبيرة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، ومن خلالها هذه الدراسة تمت معالجة إشكالية موضوعنا.

وفي دراستنا هذه من خلال فصلينا النظريين حاولنا فيه توضيح إدارة الصراعات التنظيمية من خلال تخصيص فصل للحديث عن مختلف المفاهيم حول الصراعات في المؤسسة، والفصل الثاني حاولنا فيه إبراز أهمية اليقظة الاجتماعية عن مفهومها وأهميتها للمؤسسة، أما الفصل التطبيقي حاولنا فيه معرفة مدى أهمية اليقظة الاجتماعية بمؤسسة مغرب بايب بالمسيلة، وتوصلنا من خلال دراستنا لمجموعة من النتائج هي:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

1. تعتبر اليقظة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية من الأساسيات التي تعتمد عليها المنظمة في إدارة الصراع التنظيمي.
2. اليقظة الاجتماعية وسيلة استماع هدفها الضبط الاجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة.
3. اليقظة الاجتماعية هي المتابعة والمراقبة العامة والذكية من خلال البحث عن المعلومة الواقعية والمستقبلية.
4. اليقظة الاجتماعية تهدف إلى القضاء على النزاع والحد من الآثار السلبية لتوتر العلاقات الاجتماعية بين المؤسسة وأفرادها.
5. اليقظة الاجتماعية تهتم باختيار أفرادها بعناية فائقة وفقاً لمهاراتهم وكفاءتهم وهي أهم السمات التي من شأنها إنجاز مساعي المنظمة.

6. للمعلومة دور مهم واستراتيجي في سير عمل أي مؤسسة ومهما كان حجمها وباعتبارها المادة الأولية التي يرتكز عليها اتخاذ القرار.
7. تقوم المنظمة بمتابعة سير عملية التغيير التنظيمي وسلوك الأفراد من هذا التغيير، ومدى التزامهم بتحقيقه.
8. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين اليقظة الاجتماعية وإدارة الصراع التنظيمي فكلما زادت جودة تسيير الموارد البشرية.
9. تبين من خلال الدراسة أن هناك اثر ذو دلالة إحصائية للممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على التغيير التنظيمي.

ثالثا: نتائج الدراسة التطبيقية

1. للمؤسسة رسالة وأهداف وغايات إستراتيجية واضحة وتلقى قبول جميع العاملين بالمؤسسة.
2. ضعف الاتصالات الداخلية مع تعارض في مسؤوليات العمل داخل المؤسسة غالبا ما يتسبب في الصراع بين أفراد المنظمة.
3. جهل القوانين الداخلية وأساليب العمل تتسبب في حدوث الصراعات التنظيمية .
4. عدم مشاركة الإدارة للعمال في عملية اتخاذ القرارات تؤدي إلى ضعف كفاءة وفعالية أساليب إدارة الصراعات التنظيمية.
5. استقالة الكفاءات ونقص الخبرة المهنية والاقدمية لدى العمال الجدد من بين أهم المؤشرات التي يعتمد عليها في حدوث الصراعات التنظيمية.
6. إن مراعاة المؤسسة للجانب الاجتماعي والاهتمام به يؤدي إلى القضاء على الصراع ويؤثر بالإيجاب على تحسين وأداء العاملين.
7. إن أسلوب المقابلة مع العمال والتحاور معهم في خصوص ظروف العمل يؤدي إلى تجنب الصراعات التنظيمية .
8. القوانين الداخلية والأنظمة تؤثر بالإيجاب على تحسين أداء العاملين.
9. تساهم عملية استباق الصراعات في رفع مستوى أداء التنظيمي للمنظمة.
10. للمؤسسة رؤية ورسالة وأهداف واضحة تلقى قبول جميع العاملين بالمؤسسة.

11. اليقظة الاجتماعية تقوم بالتتبع والاطلاع ومراقبة كل التغيرات في بيئتها الاجتماعية، حيث تملك المؤسسة خلية أزمة التي تقوم بممارسة نشاطاتها داخل المنظمة.
12. لليقظة الاجتماعية الدور الكبير في القضاء على الصراعات التنظيمية.
13. تساهم اليقظة الاجتماعية بشكل كبير بتوفير المعلومات اللازمة حول البيئة الداخلية للمنظمة.
14. تساهم اليقظة الاجتماعية في توطيد العلاقات بين الموظفين والإدارة.

• الاقتراحات

- ✓ محاولة مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ تشجيع العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم بشأن أي تغيير قد يساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها بفعالية أكبر.
- ✓ تحسين نظام الترقية والاعتماد على الكفاءات في المناصب الإدارية إلى جانب الإقدمية.
- ✓ إعطاء المزيد من الاهتمام الكبير لليقظة الاجتماعية تقييم الأداء ووضع معايير واضحة تعمم على جميع العاملين.
- ✓ إقامة دورات تدريبية لنخبة من العمال من أجل كسب تقنيات وخبرات جديدة تعيد المؤسسة.
- ✓ ضرورة استغلال المعلومات المتاحة في البحث عن أساليب جديدة و مبتكرة لطرق إنتاج و تسويق منتجاتها.
- ✓ رفع نسبة معدلات التوظيف في المؤسسة.
- ✓ تنظيم تربية بالخارج لمختصين في مجال الابتكار لجلب أفكار جديدة تضاف إلى منتجات المؤسسة.
- ✓ تهيئة الإجراءات الاتصال الداخلي وتطوير الحديث الاجتماعي لتجنب حدوث الصراع.
- ✓ جعل مزايا وتحفيز لذوي الأفكار والابتكارات الجديدة التي تعود بالفائدة للمؤسسة.
- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بالجانب المالي ليس فقط لرفع في رقم أعمالها بل تعمل على تخفيض تكاليف منتجاتها.
- ✓ القدرة على التقدير الجيد لسلوكيات الأفراد والجماعات التي تعيش في المنظمة.
- ✓ التقليل من تأثيرات منتجاتها السلبية للحفاظ على صحة وسلامة أفراد المجتمع.

✓ جعل المؤسسة كبيت ثاني للعمال وخلق جو مثالي للعمل مما ينعكس على أداء الموظفين وبالتالي يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة.

• أفاق الدراسة

إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، سواء من الناحية المنهجية، والمعلوماتية، والعملية، وبهذا الصدد يقترح الباحث عدداً من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- دور اليقظة الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
- اثر اليقظة الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المنظمات الجزائرية.
- اثر اليقظة الاجتماعية على جودة أداء العمال في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب:

العربية:

1. أحمد زاكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، مكتبة لبنان ، بيروت، 1993.
2. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن، 2010م.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، مصر، 2000.
4. إسماعيل محمد الزيود، علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة والنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
5. جابر عوض السيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، السويس ، مصر، 1996.
6. جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، دار النشر منشورات دار السلاسل، الكويت، 1994.
7. حسين حريم، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004.
8. خضير كاظم محمود فريجات وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان. 2001.
9. خليل محمد الشماع خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، 2000م.
10. رونالد بيجو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
11. سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر، عمان، 2008.
12. سامية فتحي، وآخرون، الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش، والنشر، مصر، 2002.
13. عباس محمد عوض، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية، 1980.
14. على السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، الطبعة الثانية، دار الفرقان، بيروت، 1971.
15. غريب محمد سيد محمد، المدخل في دراسة الجماعات الاجتماعية، دار الكتب الجامعية، القاهرة، 1973.

16. غني دحام الزبيدي وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دارغيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
17. لطفي راشد محمد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية مجلة الإدارة العدد، 1994.
18. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
19. محمد سليمان، العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002.
20. محي الدين مختار، محاضرات علم النفس الاجتماعي، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
21. معن محمود عيصارة، مروان محمد بن أحمد، إدارة الصراع وضغوط العمل، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2008.
22. النوفل، سلطان أحمد، السلوك التنظيمي بين الرؤية والتحليل، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
23. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسة التربوية، الطبعة الأولى، دار حامد، عمان، 2006.

الأجنبية:

1. Humbert LESCA, **La Veille Stratégique, La Méthode L.E.Scanning**, ED EMS, 2003.
2. MOHAMED DOWIDAR, **L'ECONOMIQUE POLITIQUE**, UNESCIENTE, social F, MASPERO, 1980.

الرسائل و الأطروحات:

1. أحمد بن محمد بن مهدي الخالدي، أساليب إدارة الصراع التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية للعاملين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية قسم التربية والتخطيط، المملكة العربية السعودية، 2008
2. أسماء كرعلي، **اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة، بومرداس، 2013.2014
3. أميرة محاط، **أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013
4. فوزي بودراع، **"ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية"**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع العمل والتنظيم، جامعة وهران، 2014/2013

5. خميس أسماء، أساليب إدارة الصراع التنظيمي ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة سطيف 2014،2013،2.
6. رتبية حديد، نوفل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة لتنافسية المؤسسة،المؤتمر العلمي الدولي حول، الأداء المتميز للمنظمات الحكومية،جامعة ورقلة، الجزائر،مارس2005
7. سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقة الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، بجامعة باجي مختار، عنابة، 2009/2008
8. نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان،2011.2010
9. يحي بن موسى بن عبد الله الصحفي، الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة البريطانية،2011

Marie-Christine CHALUS-, *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégie proactives dans les entreprises industrielles*, Thèse doctorat, Université Lumière, Lyon 2, 2000

Léonard DUMAS, *La Veille marketing S'impose en Hôtellerie* ,ASAC , Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, 2004 .

المجلات والمقالات:

1. لطفي راشد محمد، مفهوم الصراع التنظيمي، المفاهيم والاستراتيجيات الإدارية مجلة الإدارة العدد،1994،04.
2. حسين بورغدة، إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 05، 2005
3. بإسنادجورج : مقدمات في علم الاجتماع ، ترجمة هادي ربيع ، بيروت ، م ج الدراسات ، 1982.

الملتقيات والدوريات

D.PICARD, *La Veille Sociale:Prévoir et la conflictualité industrielle*, ED Librairie Vuibert, Collection Vuibert Gestion, Paris, 1991

المواقع الإلكترونية:

01. www.maghrebpipe.com
02. Institut Atlantique d'Aménagement des Territoires, *La Veille Stratégique, Du concept à la pratique*, 2005.[in] www.iaat.org (3.4.2017).

الملاحق

- قسم علوم التسيير -

الموضوع: استبيان

"أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة " مغرب بايب أند ستري بالمسيلة " -

في إطار إعداد الدراسة المكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير_ تخصص إدارة أعمال تجارة دولية_ بعنوان " أهمية اليقظة الاجتماعية في إدارة الصراع التنظيمي" نضع بين أيديكم هذا الاستبيان راجين منكم الإجابة على فقراته وذلك بوضع علامة إشارة في (X) في الخانة للتعبير عن رأيكم، مع العلم أن ما تدلون به من إجابات سيتم الحفاظ على سرية ولن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

كما نشكر لكم مسبقا حسن تعاونكم ومساهمتمكم القيمة لما بذلتموه من جهد في سبيل إتمام إنجاز هذه الدراسة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير. . . .

إشراف:

الطالب:

د: بتقة صونية

- بن مخلوفي مراد

1. الصراع بالنسبة للمؤسسة يحدث بسبب:

- الاختلاف وعدم الاتفاق حول الاهداف
- تعارض في مسؤوليات العمل
- عدم مشاركة الادارة للعمال عملية اتخاذ القرارات
- ضعف الاتصالات الداخلية
- جهل القوانين واساليب العمل

2. ما هي المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها لتحديد وجود او احتمال حدوث صراع:

- انخفاض الانتاجية
- فقدان السلطة
- تدني الجودة
- ارتفاع معدل حوادث العمل
- ارتفاع معدل الغيابات غير المبررة
- استقالة الكفاءات
- انخفاض المبادرة والروح المعنوية

أخرى، حددها:.....

لا	نعم
----	-----

3. تقوم المؤسسة باجراء استطلاعات الرأي حول المناخ الاجتماعي السائد

4. اذا كانت الاجابة بنعم، تهدف استطلاعات الرأي الى:

- القضاء على الصراع
- التخفيف من حدة الصراع
- معالجة ظواهر سلبية أخرى غير الصراع

حددها:.....

لا	نعم
----	-----

5. هل عملية استطلاع الرأي تتم بصفة دورية

6. اذا كانت الاجابة بنعم، ما هو معدل حدوثها:

- كل ستة أشهر
- كل سنة
- كل سنتين
- غير محدد

7. تتم عملية استطلاع الرأي مع العاملين من خلال:

الهاتف

المقابلة

الاستبيان

..... أخرى، حددها

8. محاور استطلاع الرأي تكون حول:

سياسة المؤسسة

الرضا الوظيفي

ظروف العمل

..... أخرى، حددها:

لا

نعم

9. تتم مناقشة نتائج سبر الاراء بين مختلف مستويات الإدارية

10. من فضلك اختر الاجابة المناسبة:

الرقم	العبرة	موافق	محايد	غير موافق
01	لدى المؤسسة مخطط اتصالات محدد مسبقا في حالة حدوث صراع تنظيمي			
02	تتابع المؤسسة باهتمام تطورات المناخ الاجتماعي بها			
03	تساهم عملية استباق الصراعات في رفع مستوى الاداء التنظيمي للمؤسسة			
04	تمتلك المؤسسة سياسة اجتماعية			
05	تعتبر المؤسسة الاتصالات الداخلية اداة لتجنب الصراع			
06	تؤمن المؤسسة بدور الادارة التشاركية في تجنب حدوث الصراع			
07	تمتلك المؤسسة خلية أزمة			
08	لليقظة الاجتماعية دور في تقادي الصراعات التنظيمية			
09	توفر اليقظة الاجتماعية المعلومات اللازمة للمؤسسة			
10	تساهم اليقظة الاجتماعية في توطيد العلاقة بين الموظفين والادارة			

11. كيف تقيم المؤسسة علاقتها مع النقابة العمالية:

جيدة

متوسطة

سيئة

لا

نعم

12. تشرك المؤسسة الممثلين النقابيين في معالجة الصراع وايجاد الحلول

13. اذا كانت الاجابة بلا، لماذا؟

.....

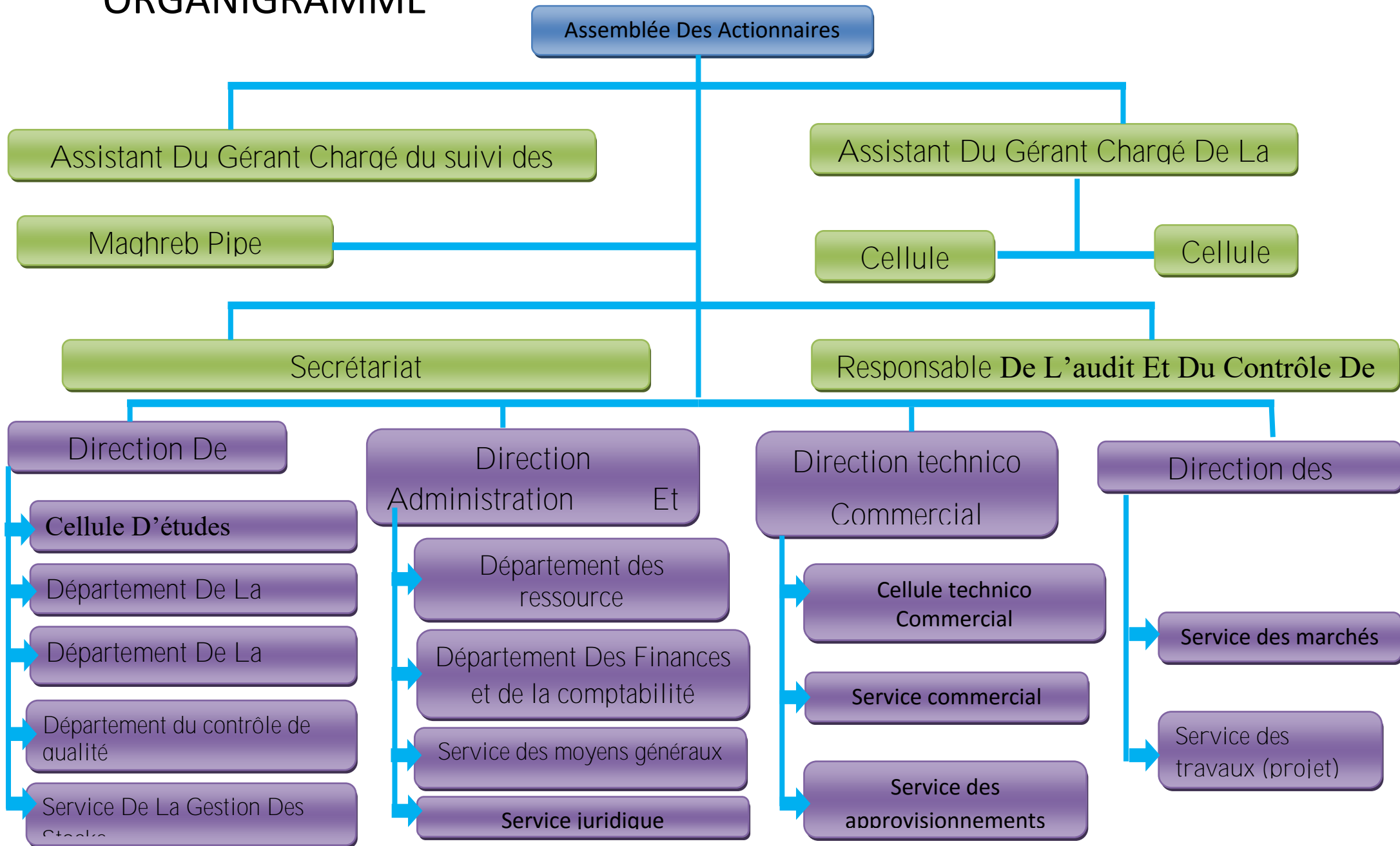
.....

.....

14. ما هي الأهداف التي يجب ان تحققها الاجراءات الوقائية والاستباقية لحدوث الصراع:

- عدم وجود اضرابات
- استباق الصراع
- الفهم السريع للصراع
- سيادة لغة الحوار البناء مع العمال
- المحافظة على جودة الخدمات

ORGANIGRAMME



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ