

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم التسلسل: 2015/.....

مذكرة مقدمة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

مسار الإكوار وعلاقته بالفعالية

التنظيمية

دراسة ميدانية بمطاحن الحضنة المسيلة

إشراف الدكتور:

أ- تيقان بو بكر

إعداد:

مهشي حيزية

الموسم الجامعي: 2015/2014



شكر و عرفان :

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه كما تحب ربنا وترضى، حمدا لا يتقطع ملء سمواتك وملء أرضك وملء ما شئت وعدد ما حمدك الحامدون وعدد ما غفل عن ذكرك الغافلون والصلاة والسلام على عبدك ورسولك محمد خاتم أنبيائك ورسلك وخيرتك من خلقك وأمينك على وحيك وعلى آله وصحبه .

أما بعد:

أتقدم بالشكر الجزيل ووافر الاحترام والتقدير والعرفان إلى الأساتذة الكرام الذين كان لهم الجهد الكبير على ما قدموه لنا من نصائح وإرشادات وتوجيهات لإتمام هذا العمل .

إلى الأساتذة الكرام الدكتور: تيقان بوبكر، بلوم أسمهان، قبة رضا وخاصة الأستاذ بن خالد جمال.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم علم الاجتماع عرفانا لهم بمجهوداتهم التي بذلوها من أجل تحصيلنا العلمي والمعرفي.

إلى كل عمال مطاحن الحضنة بالمسيلة .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر أيضا للسيد خريفي محمد صاحب مكتبة الريان الذي ساعدني كثيرا على إنجاز هذا العمل .

إلى جميع طلبة علم الاجتماع تنظيم وعمل دفعة 2014-2015 .

آملة أن يكون عملا نافعا بإذن الله .

فهرس المحتويات

الموضوع:	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	أ
فهرس المحتويات:	ج
فهرس الجداول:	و
فهرس الأشكال:	ز
مقدمة:	

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

3	I - تحديد وصياغة الإشكالية
5	II - فرضيات الدراسة
6	III - أهمية موضوع الدراسة
6	IV - أسباب إختيار الموضوع
7	V - أهداف الدراسة
7	VI - تحديد مفاهيم الدراسة
14	VII - الدراسات السابقة
19	VIII - الخلفية النظرية للدراسة.

الفصل الثاني: معالجة تحليلية لصراع الأدوار.

23	تمهيد
24	I - تطور النظرة إلى الصراع
25	أولاً: أنواع الصراع
31	ثانياً: أسباب الصراع
35	ثالثاً: العوامل المؤثرة في الصراع
38	رابعاً: مراحل الصراع

41	خامسا: مؤشرات وجود الصراع
45	سادسا: نتائج وآثار الصراع
	II - الأدوار
49	أولا: طبيعة الأدوار
50	ثانيا: مضمون الأدوار
51	ثالثا: خصائص الأدوار
52	رابعا: أداء الأدوار
53	خامسا: محددات الأدوار
54	سادسا سلوك الأدوار:
	III صراع الأدوار
54	أولا: مصادر صراع الأدوار
55	ثانيا: أسباب صراع الأدوار
58	ثالثا: مظاهر صراع الأدوار
58	رابعا: أنواع صراع الأدوار
59	خامسا: مظاهر صراع الأدوار
61	سادسا: تحليل صراع الأدوار
62	سابعا: آثار صراع الأدوار
63	ثامنا: أنماط صراع الدور
65	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية من منظور سوسيولوجي
66	تمهيد

67	I - المداخل النظرية للفعالية التنظيمية
71	II - مؤشرات الفعالية التنظيمية
76	III - للعوامل المؤثرة في فعالية التنظيم
77	IV - خصائص الفعالية التنظيمية
78	V - نماذج الفعالية التنظيمية
83	VI - قياس الفعالية التنظيمية
85	VII - أهم متطلبات الفعالية التنظيمية
87	خلاصة الفصل
88	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة.
89	I - التعريف بميدان الدراسة.
92	II - مجالات الدراسة.
95	III - منهج وأدوات الدراسة.
97	IV - عينة الدراسة ومصادر جمع المعلومات.
117	V - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.
119	VI - نتائج الدراسة.
122	خاتمة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
رقم 01	الجدول رقم (01): يوضح مؤشرات الفعالية التنظيمية	73
رقم 02	الجدول رقم (02): يوضح العينة المدروسة حسب الجنس	98
رقم 03	الجدول رقم (03): يوضح العينة المدروسة حسب السن	99
رقم 04	الجدول رقم (04): يوضح العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	100
رقم 05	الجدول رقم (05): يوضح العينة المدروسة حسب المستوى التعليمي	101
رقم 06	الجدول رقم (06): 6 يوضح الدور الوظيفي الذي يناسب القدرات المهنية	102
رقم 07	جدول رقم (07) يوضح المهام الموكلة	103
رقم 08	جدول رقم (08) يوضح المسؤوليات المطلوبة في العمل	103
رقم 09	جدول رقم (09) يوضح المسؤولين المشرفين في العمل	104
رقم 10	جدول رقم (10) يوضح مدى وجود البرامج الدورية والمستمرة لتدريب العمال ودرجة إستفادة المؤسسة من ذلك	105
رقم 11	جدول رقم (11) يوضح تمتع المسيرين في المؤسسة بالقدرة على حل المشاكل	106
رقم 12	جدول رقم (12) يوضح وجود عملية الاتصال بين المدير والعمال	107
رقم 13	جدول رقم (13) يوضح عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة	108
رقم 14	جدول رقم (14) يوضح صعوبة الاتصال بالمسؤولين	109
رقم 15	جدول رقم (15) يوضح الأهداف الإستراتيجية التي ترغب الإدارة في تحقيقها	110
رقم 16	جدول رقم (16) يوضح تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية	111
رقم 17	جدول رقم (17) يوضح مدى أخذ الأهداف التنظيمية الأهداف الفردية بعين الاعتبار	111
رقم 18	جدول رقم (18) يوضح الالتزام بأوقات العمل داخل المؤسسة	112
رقم 19	جدول رقم (19) يوضح التغيب عن العمل والفعالية في المؤسسة	113
رقم 20	جدول رقم (20) يوضح القرارات والأوامر واللوائح في المؤسسة	113
رقم 21	جدول رقم (21) يوضح تشجيع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار لتحقيق الفعالية	114
رقم 22	جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الخطط المتبعة التي تعمل على تحقيق الفعالية والفرصة في تغيير العمل	115
رقم 23	جدول رقم (23) يوضح الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة	116

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الشكل رقم 01 المتعلق بـ: نافذة جوهاري	26
02	الشكل رقم 02 المتعلق بـ: نافذة جوهاري	26
03	الشكل رقم 03 المتعلق بـ: نافذة جوهاري	27
04	الشكل رقم 04 المتعلق بـ: نافذة جوهاري	28
05	الشكل رقم 05 المتعلق بـ: نافذة جوهاري	29
06	الشكل رقم 06 المتعلق بـ: مراحل الصراع	38
07	الشكل رقم 07 المتعلق بـ: مدخلات ومخرجات وعمليات تحويل الصراع	40
08	الشكل رقم 08 المتعلق بـ: مراحل الصراع وفق التغذية العكسية	41
09	الشكل رقم 09 المتعلق بـ: مخطط تعدد الأدوار الاجتماعية	53
10	الشكل رقم 10 المتعلق بـ: مخطط علاقات الأدوار	61
11	الشكل رقم 11 المتعلق بـ: دائرة التكيف والفاعلية	82
12	الشكل رقم 12 المتعلق بـ: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس	98
13	الشكل رقم 13 المتعلق بـ: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	99
14	الشكل رقم 14 المتعلق بـ: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي	100
15	الشكل رقم 15 المتعلق بـ: توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة في العمل	101
16	الشكل رقم 16 المتعلق بـ: مخطط يبين الوحدات المختلفة	120
17	الشكل رقم 17 المتعلق بـ: الهيكل التنظيمي لمطاحن الحضنة	121

المقدمة:

لقد شهد العالم الحديث تطورا ملحوظا في العقود الأخيرة، سارع بالاقتصاد العالمي نحو الرقي والتقدم، مما خلق روح التغيير والبحث داخل الدول وفرض عليها تفتحها على الأسواق العالمية التي تعتمد وتشجع اقتصاد السوق هذا من جهة، وكان لزاما عليها تقبل نتائجها من التدفق الهائل للسلع والمنتجات العالمية والمنافسة في النوعية والجودة الأسعار من جهة أخرى، الشيء الذي وضع مؤسساتنا المحلية أمام تحديات جدية، فإذا كانت الدولة وإلى وقت قريب تحمي هذه المؤسسات من المنافسة الخارجية تحت مسميات (حماية الاقتصاد الوطني، حماية المستهلك، الحفاظ على اليد العاملة) فاليوم أصبح حجم المؤسسات ووزنها لا يقاس فقط بعدد العمال والآلات وبمدى انتشارها في أماكن متباينة بقدر ما يقاس بفعاليتها وكفاءتها وتحقيق أهدافها التي أنشئت لأجلها.

ويمكن القول أن المؤسسات الجزائرية أصبحت تعيش ضغوط خلقت صراعات لأدوار العاملين فيها نتج عنها عدم التوافق بين قدراتهم والأدوار المناسبة لهم، مما أدى إلى ظهور مشاكل وتناقض وتعارض وتفكك في البناء الاجتماعي، حيث تسعى الإدارة لأساليب أفضل للتحكم في إيجاد طرق وحلول من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية مثل الربحية، النمو، الرضا الوظيفي للعامل، وأهم هدف هو الوصول الفعالية التنظيمية للمؤسسة في مختلف جوانبها وخاصة تحقيق العائد الاقتصادي المرضي والذي يعتبر الأهم والمشارك بين مختلف المنظمات على اختلاف نشاطها لأنه يعتبر عامل استمرارها.

واعتمادا على ما سبق فقد انطلقت الدراسة الحالية من الدور المهم الذي يلعبه صراع الأدوار في تحقيق الفعالية التنظيمية، محاولة للكشف عن هذا المفهوم في مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

ولقد جاءت دراستنا لهذا الموضوع موزعة على أربعة فصول بغرض الإلمام بجوانب الدراسة، وأبعادها. وقد تم تناول كالتالي:

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة واحتوى على تحديد وصياغة الإشكالية

فرضيات الدراسة- أهمية موضوع الدراسة- أسباب اختيار الموضوع- أهداف الدراسة- تحديد مفاهيم الدراسة - الدراسات السابقة - الخلفية النظرية للدراسة.

أما الفصل الثاني فقد تناول معالجة تحليلية لصراع الأدوار والذي احتوى على:

تطور النظرة إلى الصراع - الأدوار- صراع الأدوار.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فقد تطرقنا إلى الفعالية التنظيمية من منظور
سوسيولوجي، والذي جاءت عناصره كالتالي:

المداخل النظرية للفعالية التنظيمية - مؤشرات الفعالية التنظيمية - العوامل المؤثرة
في فعالية التنظيم - خصائص الفعالية التنظيمية - نماذج الفعالية التنظيمية - قياس
الفعالية التنظيمية - أهم متطلبات الفعالية التنظيمية.

أما الفصل الرابع فهو يخص الجانب الميداني والذي تم الاعتماد فيه على:

الإطار الميداني للدراسة - أهمية ميدان الدراسة - منهج وأدوات الدراسة- عينة
الدراسة وخصائصها - عرض وتحليل النتائج على ضوء الفرضيات - نتائج
الدراسة.

١ - تحديد وصياغة الإشكالية:

لقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية وتطويرها من أهم ما يشغل بال المسؤولين في جميع المنظمات، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل عنصر هاماً من عناصر الإنتاج.

كما أنه لا يمكن أن تتم اية وظيفة في المؤسسة بدون توفير المهارات والخبرات البشرية اللازمة، وتسعى الإدارة وكافة المنظمات إلى استخدام عقلائي للقوى العاملة المتاحة لديها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ولكن توجد الكثير من المشاكل التي تواجه الإدارة في سعيها لتحقيق هذه الأهداف، حيث يقع على عاتقها كيفية التعامل مع سلوك العمال وتصرفاتهم بالإضافة إلى سلوكهم في المنظمة بهدف توجيهه مع ما يتفق من أهداف المنظمة.

ومن خلال تتبع سلوك الفرد في المنظمة نلاحظ أن كل عامل ينفق جزءاً كبيراً من وقت عمله في تفاعلات مع غيره من العمال بصفة شخصية أو في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، فأهمية الجماعة في أي منطقة لا تكمن فقط في التأثير على دافعية العمال في حقيقة الأمر، لأن غالبية إنجازات المنظمة ماهي إلا نتيجة العمل الجماعي، تتمثل الأعمال التي يقوم بها الأفراد على مستوى المنظمة حتى تحقق قيمة وحتى تكون بالمستوى المطلوب يتطلب ذلك تكوين علاقات عمل تمتد عبر حدود الأقسام والإدارات وكافة المواقع التنظيمية للحصول على معلومات، أو تنسيق الجهود أو تأمين الدعم والمساندة في إطار هذه العلاقة، فإما أن تسود علاقة تعاونية في إنجاز المهام وتوفير المعلومات، وإما أن يكون هناك خلاف أو صراع الأدوار بين الأفراد والجماعات فيما يخص المهام الموكلة إليهم.

إن تواجد صراعات الأدوار في المنظمة لا يعتبر حالة شاذة أو ظاهرة استثنائية ومن الخطأ إن يعد كواقع غير مرغوب فيه أو كسلوك يجب القضاء عليه أو التخلص منه، وهذا ما نادى به المدرسة التقليدية التي ترى بأنه يؤدي إلى خلل في التنظيم.

وأما الجانب السلوكي الحركي فيعتبر الصراع أحد عناصره كما يسلط الضوء على ما يقوم به الصراع من تغيير وتطوير داخل المنظمة، فالثابت أنه لا توجد وحدة اجتماعية تنعزل بعيداً فيها التيارات التي تعمل على تماسك الجماعة من تلك التي تؤدي إلى تباعدهم هو تصور بعيد عن الواقع، فلكي تكتسب الجماعة طابعاً مميزاً فإنها بحاجة إلى توفر قدر كبير من الانسجام والتناغم، التماسك والنزاع، التأييد والرفض.

فالمميز في التنظيمات أنها لا تظل في سلوك دائم وتوازن مستمر، وإن كانت تنظيماً موجهاً لتحقيق الأهداف المحددة، إلا أن هذه التنظيمات لابد أن يحدث فيها تغييراً في مجتمع يخضع لظروف سياسية واجتماعية وثقافية، تمارس تأثيرها عليه وتخضعه ليتكيف معها، إذا ما أرد البقاء، وبالتالي فإن التنظيم لا يستطيع تجنب صراع الأدوار المحتم، لا بد أن تتحقق الأهداف وهي بذلك حقيقة لا يمكن تجاهلها أو التقليل منها.

إن التحدي الذي تواجهه المنظمة على اختلاف مجالاتها لا سيما الاقتصادية منها وهو تحقيق الفعالية التنظيمية سواء من خلال كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسات، حيث يحرص كل منهم للتعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات من خلال جعل العامل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة باعتباره الطرف الأهم في العملية الإنتاجية.

ومن هذا المنطلق تتحدد دراستنا في معرفة المحددات والضوابط المثلى للسلوك التنظيمي من أجل تعديله نحو تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة من خلال المحافظة على الأنشطة الفعالة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف.

وعليه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل الرئيس التالي:

ما علاقة صراع الأدوار بالفعالية التنظيمية؟

واندرجت تحت السؤال الرئيس أسئلة فرعية هي:

ما علاقة وضوح الدور الوظيفي بالفعالية التنظيمية؟

ما علاقة وضوح الأهداف الوظيفية بالفعالية التنظيمية؟

ما علاقة وضوح الرغبة في أداء المهام بالفعالية التنظيمية؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

لصراع الأدوار علاقة بالفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

ساهم وضوح الدور الوظيفي بالفعالية التنظيمية.

وضوح الأهداف الوظيفية ساعد على الفعالية التنظيمية.

تساهم الرغبة في أداء المهام في تحقيق الفعالية التنظيمية.

II - أهمية موضوع الدراسة:

يستمد أي بحث علمي على أهمية الظاهرة التي يتم دراستها، لذلك يعتبر موضوع صراع الأدوار من المواضيع التي أثارت إشتغالا في مجال السلوك الإنساني باعتباره من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمة أو فشلها ، ومحاولة إيجاد العلاقة بين صراع الأدوار وبين الفعالية التنظيمية داخل المنظمة.

وتتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في الإستغلال لإمكاناتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية، وخصائص التنظيم الذي تعمل من خلاله وبصفة أكثر شمولاً ودقة فاعليتها التنظيمية، ولا يكون ذلك إلا بتوافر نظام إداري فعال يساير التطورات وراقي المنظمات وازدهار نشاطاتها، وتكسب هذه الدراسة أهمية من خلال الوقوف على المعوقات التي تواجه العامل في التعامل مع الإدارة.

III - أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من القضايا التي لا تقبل الجدل في مجال البحوث العلمية أن اختيار الباحث لا يخضع على وجه الإطلاق لأي ضرب من ضروب الصدفة أو التلقائية أو العفوية بقدر ما يكون وثيق الصلة بظروف الباحث ذاته و ظروف المجتمع و حاجاته المتعددة و المتجددة.

فقد يكون لاختيار الموضوع دوافع ترتبط مباشرة بميول و دوافع الباحث ذاته كما قد تعود مبررات الاختيار إلى شروط موضوعية تتجاوز المبررات الشخصية و الذاتية له. لكن الأكيد أن وقوع الاختيار على دراسة مشكلة ما يتأثر بمدى شعور الباحث بها، أو بمدى انشغاله بها إلى درجة الإحساس بوجود الدافع الداخلي القوي لتناول هذه المشكلة بالدراسة والبحث الميداني، و كلما كان ضغط و إلحاح المشكلة على الباحث قويا، كلما ازداد حماسة لسبر أغوارها و فهم حثيياتها فالاختيار لا ينبع من فراغ.

وقد وقع الاختيار على موضوع " صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية" لعدة اعتبارات شخصية وأخرى موضوعية نذكر منها:

- الرغبة الشخصية في تناول الموضوع.
- محاولة توضيح العلاقة بين المتغيرين واستظهارها في مؤسساتنا والوقوف على آثارها.

- حداثة الموضوع.
- الرغبة في التقرب أكثر من المؤسسة الجزائرية لمعرفة مدى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث، ومدى تطابقه مع الجانب النظري المدرس.

IV - أهداف الدراسة: لا شك أن لكل دراسة أو بحث علمي أهداف وغايات يرسمها الباحث ويجسدها على أرض الواقع، من خلال مختلف مراحل البحث بصدد الإنجاز وبناء إشكالية البحث وأهميته التي يكتسبها، فإن الهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن متغيرات الإشكالية للدراسة المطروحة لدينا من خلال معرفة بالدرجة الأولى لإيجاد العلاقة مع صراع الأدوار والفعالية التنظيمية، ومعرفة مدى تكيف المؤسسات مع المتغيرات التي تحدث في التنظيم.

والوقوف على حقيقة عدم وضوح الدور الوظيفي، وكيف يساهم في الفعالية التنظيمية، ومعرفة الأهداف العامة لصراع الأدوار داخل التنظيم، ومدى تفعيله للفعالية التنظيمية.

V تحديد مفاهيم الدراسة:

مفهوم الصراع:

1 - الصراع: تتعدد المفاهيم حول الصراع عامة فهو يمثل الكفاح والخلاف وغيرها من المفاهيم والتي هي مرادفات ومفاهيم للصراع التنظيمي وتختلف من حيث مستوى الشدة .

التعريف اللغوي للصراع: يعني في اللغة اللاتينية *conflit* ويعني الصدمة أي *cloc* ويعني كذلك *la lutte* أو القتل *combat* أي الصراع المفتوح وأحيانا المسلح، وهو إجابة فاعل ما على عدم تكيفه مع رهانات معينة بناء على رهانات اتخذها قراءاته لمحيط العمل وطبيعة العلاقات السائدة رسمية كانت أم غير رسمية.

وهو أيضا تناقض المصالح والمشاعر والتخاصم وعدم التفاهم والنزاع وسيطرة شخص على آخر، ويعبر الصراع على السلطة عن تناقض المصالح، ويختلف صراع المصالح عن صراع الأفكار لأنه نادر ما يكون سلميا إذا لم تقشل جهود

المفاوضات وجهود التقريريين المتصارعين في ما بينهم يقررون المواجهة الجسمانية، فيعملون من أجل قلب الوضع لصالحهم.¹

التعريف الاصطلاحي للصراع: يعني الكفاح، الخلاف والمنافسة.

ويمكن تعريفه بأنه الصراع حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، حيث يهدف الأضداد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم.

فالصراع في هذه الحالة يأخذ الشكل العام كالصراع الاجتماعي والسياسي والثقافي²

ويعرفه جيلين جيلين في كتابهما مقدمة علم الاجتماع: أنه حالة يمر بها الفرد عندما لا يستطيع فيها إرضاء دافعين معاً، أو نوعين ويكون لكل منهما قائمة لديه وإن هاهنا الحالة يمكن أن تؤدي إلى القلق والاضطراب.

ويعرفه جيلينك: أنه العملية التي يسعى الفرد أو الفئات الاجتماعية من خلالها إلى تحقيق غاياتهم باستخدام التحدي العدائي المباشر أو العنف أو التهديد به.³

أما بورسيوف وفكتور boursoff and victor فقد رأى أن الصراع هو " اختلافات تحدث بين الأفراد وقيمهم وتعتمد على طبيعتها كالصراع الذي يدور حول الأهداف والقيم والدوافع والأفكار والمواد، وأن الصراع كعملية ينشأ عندما يدرك شخص بأن طرفاً آخر سيقوم بإرباك هدف يخصه.⁴

أما عساف فقد نظر إلى الصراع على أنه: "يمثل أعلى درجات التوتر حدة وخطورة"، ويعبر عن وضع معين يصبح من أطراف العلاقة متناحرين بالقدر الذي يرفض كل طرف فيها الاعتراف بحق الوجود للطرف الآخر، أو ما يمثله من قيم أو مصالح أو أهداف.⁵

ويعرف بدر الصراع بأنه عبارة عن تعارض لرغبات معينة داخل الفرد، أو تعارض بين الأفراد والمجموعات مع أفراد ومجموعات أخرى نظرًا لعدم وجود

¹ - pistou breard et autres gestion des conflits edition.paris200.p.11

² - محمد عاطف غيث، قانون علم الاجتماع، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2006، ص-ص 73-254.

³ - عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار البازوري الاجتماعية، عمان، الأردن 2007، ص-ص 11-112.

⁴ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006، ص132.

⁵ - عساف عبد المعطي، النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، عدد 42، الرياض 1984، ص202.

التوافق والانسجام الحقيقي لرغبات الأفراد، أو لأهداف الأفراد والمجموعات، نتيجة عدم الاتفاق فيما بينها على طريقة الوصول إلى تحقيق الأهداف والرغبات¹

ويعرف زايد الصراع : النشاط المتعمد الذي يقوم به الشخص (أ) لإفساد جهود شخص (ب). بواسطة شكل. من أشكال الإعاقة ، التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط شخص (ب)، والتي تسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحة²

ويعرف آلان توران الصراع بأنه علاقة بين شخصين أو أكثر ذات طابع يميل الطرفان أو أحدهما إلى أحكام سلة على العلاقات الاجتماعية³

التعريف الإجرائي للصراع:

هو تضارب وتفاعل سلوك الأفراد أو الوحدات التنظيمي لاختلاف مصالحهم، ثقافتهم، واهتماماتهم والهدف منه الحصول على الموارد النادرة، المكانة، القوة.

2 - مفهوم الأدوار:

التعريف اللغوي للأدوار:

هو عودة الشيء إلى ما كان عليه (النوبة) ودور الممثل في إحدى المواقف التي يظهر فيها.⁴

الطبقة من الشيء: المدار بعضه فوق بعض وعند المناطقة توقف لكل من الشيين على الآخر.⁵

هذه الكلمة خاصة بالمرسح ويعرفها la rousse على أنها مجموعة من المحتويات المرفقة في حالة اجتماعية أو أنها وظيفة فرد في جماعة ما⁶

¹ - بدر حامد، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة 1994 ، ص 134.

² - د.معن محمود عياصرة ومروان محمد بني أحمد، إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2008، ص-ص، 33-34.

³ - Sekio Lakhdar et autres Gestion des ressources humaines, Editions de Boeck Université.1993 p 972-

⁴ - علي بن هادين وآخرون، القاموس الجديد، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط 7، الجزائر 1991، ص 349.

⁵ - إبراهيم فلاتي، قاموس الهدى العربي، لسان العرب، دار الحديث للنشر والتوزيع، ط 1 الجزء 7، القاهرة 2003، ص 188.

⁶ - dictionnaire la rousse de la lange français .l' Edition français .bordas .france2001.p766-

كما ويعرفها la Rousse أيضا (rôle) الدور وظيفة عضو داخل جماعة ما.¹

ثانيا التعريف الاصطلاحي:

هي أنظمة الزامات معيارية يفترض بها الفاعلين الذين يقومون بها والخضوع لها، ويحدد الدور منطقة موجبات والزامات مرتبطة خاصة بمنطقة استغلال ذاتي مشروط².

ويعرف رويتر الدور بأنه وظيفة الفرد في الجماعة أو الدور الذي يلعبه الفرد في جماعة ما أو موقف اجتماعي.

ويعرفه لينتون بأنه الجانب الديناميكي لمركز الفرد أو وضعه أو مكانته في الجماعة.³

ويعرف ستفورد الدور بأنه تصور لسلوك يرتبط بشخص معين وبصفة من صفاته الشخصية لأنه يعبر عن حاجات الشخص .

كذلك يعرف ليمان الدور بأنه تنظيم الاتجاهات وعادات الأفراد التي تكسب وضعاً معيناً في نظام العلاقات الاجتماعية.

أما بالنسبة لمفهوم ميرتون للدور يرى ان كل مركز اجتماعي يستلزم مجموعة من الأدوار وليس دوراً واحداً.

ويعرف بارسوتز الدور كونه عنصر مشترك في البناء الاجتماعي والشخصية⁴ والشخصية⁴

ويرى فورسيت الدور الاجتماعي على أنه مجموعة من السلوكيات التي تميز عضو الجماعة داخل المهام المطلوبة ومعايير القيام بالدور والأهداف الواجب تحقيقها من خلال الدور وطريقة تقويم أداء الدور، ولذلك فإن أداء الدور على درجة من الأهمية لتحقيق بناء فعال للجماعة، حيث يتوقع من الفرد أداء الدور.

¹ dictionnaire la rousse de la lange français .l' Edition français .bordas .france2001.p767.

² -بوردون الورييلور، المعجم النفسي لعلم الاجتماع ترجمة سليم حداد ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1986، ص280.

³ حامد عبد السلام زهران علم النفس الاجتماعي عالم الكتب الإسكندرية، مصر، ص129.

⁴ -خليل عبد الرحمن المعاينة، علم النفس الاجتماعي، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن 2007، ص-ص188-189.

يرى علماء النفس على أن الدور الاجتماعي social rôles هو نمط منظم لسلوك الفرد ووظيفته في الجماعة وهو الذي يحدد واجبات الأعضاء ومسؤولياتهم نحو الجماعة والدور إما أن يكون مدركاً من حيث ما يتوقعه الفرد في وظيفته بالجماعة أو فعلياً وهو ما يقوم به على أرض الواقع داخل الجماعة والأدوار الاجتماعية مرتبطة بشكل مباشر بالمكانة الاجتماعية حيث أن الدور الأعلى يتضمن مكانة اجتماعية أعلى وفيه يسأل أصحاب المراكز العليا عادة الأدوار الأفضل في الجماعة.¹

التعريف الإجرائي للأدوار: هو مجموعة من الالتزامات للسلوك والأفعال في الجماعة التي ينتمي إليها.

3 صراع الأدوار:

تعددت الأطر والتصورات التي تناولت الأدوار كما تباينت هذه الأطر عندما ركزت على الجانب الصراعى منها، ولقد تجسد هذا النوع في إبراز محدد جوانب محددة من صراع الدور في شتى مواقف الحياة التي يعيشها الفرد داخل المجتمع وجدت مجموعة من النظريات لصراع الأدوار التي تناولت اللاتوافق بين قدرات الفرد والدور المناسب له وغيرها من المواقف، وفي هذا الصدد يعرف صراع الدور على أنه: "ذلك التعارض في متطلبات الدور أو عندما يتعرض الفرد لموقف يفرض عليه متطلبات متعارضة في آن واحد".²

في حين عرفه حامد عبد السلام زهران "أنه: يحدث عندما يقوم الفرد بعدة أدوار اجتماعية قد تكون متصارعة ومتناقضة".³

وهذا التعريف يلزمه ما ذكره عبد المنعم الخفي إذ يرى أنه صراع ناشئ عن التناقض بين الأدوار التي يتعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي.⁴

و أشار بارسوتر أن: صراع الأدوار ظاهرة تعكس مشكلة التكامل في نظام الشخصية أو التفكك في البناء الاجتماعي أو عدم الانسجام بين الشخصية والبناء الاجتماعي، وقد تكون محصلة للتفاعل بينهما.¹

¹ - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن 2009، ص98.

² على عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر 2000، ص200.

³ حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب، القاهرة، مصر 2000، ص96.

⁴ -سميرة محمد شند، الاضطرابات العصبية لدى المرأة العاملة، ط1، مكتبة زهران الشرق، مصر 2000، ص37.

يرى هونت 1967 " أن صراع الأدوار أن صراع الأدوار عبارة عن قيام الفرد بعدد من الأدوار الاجتماعية فقد يكون بين هذه الأدوار بعض الخلط والاختلاف والصراع.²

يرمي صراع الأدوار على كمية الضغوط النفسية التي يتعرض لها الفرد في أدائه لدور من الأدوار، فقد تصل الضغوط إلى درجة تعوق الفرد عن أدائه بشكل مقبول، ويصبح من الضروري في هذه الحالة البحث عن حل لهذا الصراع.

ويعرف عبد المنعم الحنفي 1978: بأن صراع الأدوار هو : هو ذلك الصراع الناشئ عن التناقض بين الأدوار التي يتعين على الفرد القيام بها في محيطه الاجتماعي".

وتعرفه سامية الساعاتي: " بأنه ذلك الموقف الذي يدرك الفرد فيه شاغل مركز معيناً أو لاعب دور بعينه أنه مواجه بتوقعات متباينة.³

التعريف الاجرائي:

إن صراع الأدوار هو: " عدم قدرة الفرد للمواءمة بين دورين أو أكثر، إذ يؤثر أحدهما على القيام بالدور الآخر".

4 -الفعالية التنظيمية:

تعتبر الفعالية من المواضيع البالغة الأهمية، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة ومستمرة دون ان نحدد بدقة درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها.

ومفهوم الفعالية موضوع مرتبط بمدى القدرة على تحقيق الأهداف المرسومة وتزداد الفعالية إذا شعر الأفراد أن أهدافهم الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف مؤسساتهم وبقدر أهمية هذا المفهوم بقدر ما سنحاول إيجاد تعريف واضح ودقيق له رغم إختلاف المداخل النظرية المفسرة لمفهوم الفعالية التنظيمية.

أ - تعريفها:

¹ -توفيق مرعي وأحمد بلقيس، المبسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان 1984، ص-ص84-128.

² حامد عبد السلام زهران، دراسات في الصحة النفسية والارتقاء النفسي، ط1، عالم الكتب، القاهرة 2003، ص171.

³ - سميرة محمد نشد، مرجع سابق، ص37.

لقد اختلفت تعريفات الفعالية التنظيمية باختلاف الباحثين أنفسهم؛ لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية وبين العوامل المؤثرة، أو المحددة لها من ناحية أخرى. ولتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية نعرض المفاهيم التالية: حيث حدد قاموس¹ le petit robert معينين للفعالية يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي ننتظره؛ وهو ما يرتبط بالأهداف/النتائج. ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى الجهود؛ وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك أما Dimitri Weiss فقد فرق بين الأنواع المختلفة للفعالية وحدد التنظيمية منها في la pertinence ، وقد عرفها إترزيوني : " علي أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الإتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.²

وتكمن في تحقيق ما يأتي:

أ - قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب - قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والبقاء عاملة فيها.

ت قدرة المنظمة على النمو والتطور والاستمرار.

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية: إن الفعالية التنظيمية تعني أبسط معانيها قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من خلال بعض المؤشرات الإقتصادية كالإنتاج كما ونوعا ، و مؤشرات اجتماعية و سلوكية كرضا الأفراد و المشاركة في اتخاذ القرار... مما يكفل للمنظمة الاستقرار والتكيف ومن ثم النمو والتطور والبقاء.

¹ - dimitri weiss ressources humaines 2em edition, edition d'organisation, paris, 2003, p243

² - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم.مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص178.

V الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، ولقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع بحثنا ونعرض منها ما يلي:

الدراسة الأولى: دراسة سمية بن عمارة بعنوان "صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية" دراسة ميدانية واستكشافية لطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية ،مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل ، الموسم الدراسي 2008-2009. الفرضيات:

-الفرضية العامة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين صراع الأدوار والتوافق المهني لدى الطلاب العاملين.

- الفرضيات الفرعية:

1 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الادوار لدى الطلاب العاملين باختلاف الجنس .

2 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الادوار لدى الطلاب العاملين باختلاف الحالة العائلية .

أهداف الدراسة:

إن الأهداف هي غايات يراد الوصول إليها وغاية هذه الدراسة هي:

- التحقق من صحة الفرضيات المطروحة.
- معرفة العوامل المؤثرة على التوافق المهني لدى الطلاب العاملين.

- توضيح انعكاسات لصراع الأدوار لدى الطلاب العاملين على التوافق المهني.

- التعرف على كل من الصراع، الذي يعيشه الطالب العامل و توافقه مهنيا نظريا وميدانيا.

حدود الدراسة: تتمثل في الطلبة العاملين في المركز الجامعي حيث قدر عددهم(150) طالب وطالبة وتحدد زمنيا هذه الدراسة زمنيا خلال الموسم 2009/2008.

الحدود المكانية : تتحدد هذه الدراسة مكانيا في المركز الجامعي بغرداية، و تتحدد هذه الدراسة بالمنهج المتبع والتقنيات المستخدمة و أدوات جمع البيانات المتمثلة في استبيان مصمم لقياس صراع الأدوار لدى الطلاب العاملين استبيان مصمم لقياس التوافق المهني لدى الطلاب العاملين.

نتائج الدراسة: ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق المهني هي علاقة عكسية فزيادة أحدهما يؤدي على انخفاض الآخر وهذا ما تجلى في دراستنا هذه.

إن صراع الأدوار لدى الطالب العامل يقلل من توافقه المهني وذلك عكس ما إذا كان صراعه ضعيفا وهذا ما يزيد من نسبة توافقه.

توظيف الدراسة:

إن نقطة الاختلاف بين بحثنا والدراسة" صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني" هي أن المتغير التابع يتمثل في التوافق المهني ودراستنا تتمحور حول الفعالية التنظيمية، أما نقاط التشابه في ذكر الدراسة السابقة متغير المستقل وهو نفسه صراع الأدوار وما ينطوي عليه من نتائج.

تقييم الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة متكاملة لإلمامها بأهم متغيرات الدراسة وهو صراع الأدوار كما أنها تعطينا صورة كاملة وشاملة حول الموضوع.

الدراسة الثانية: دراسة العلاقة بين صراع الأدوار والتوافق الزواجي لدى الأمهات العاملات، بن عمارة سمية

فدور الأم أهمية بالغة في الحياة اليومية حيث أن الأم تقوم بعدة أدوار في المجتمع بيد أن هذه الأدوار التي تقوم بها تتداخل فيما بينها لتشكل ضغوط كثيرة.

شملت عينة الدراسة 220 أم عاملة من بلدية ورقلة وطبق عليهن مقياسا صراع الأدوار والتوافق الزوجي بالاستعانة بعدد من التغيرات الوسطية :ساعات العمل، المستوى ،عدد الأولاد، السن المستوى التعليمي لزوج العاملة. وأسفرت النتائج على أن هناك علاقة عكسية بين صراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات إن لم نجد فروق بين الأمهات العاملات في صراع الدوار باختلاف المتغيرات الوسطية ترجع إلى جملة من الخصائص النفسية والاجتماعية والبيئية للعينة المختارة.

إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة بين صراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات

تحدد حدود دراستنا الحالية في الفترة الممتدة بين 2007/05/13 إلى 2007/06/07 للدراسة الأساسية.

الحدود البشرية: تمثلت في 220 امرأة من بلدية ورقلة بمتوسط عمر زمني يقدر بـ: 35 سنة.

فرضيات الدراسة:

- 1 -لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات باختلاف ساعات عملهن.
- 2 -لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات باختلاف مستواهن التعليمي.
- 3 -لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في صراع الأدوار بين الأمهات العاملات باختلاف عدد أولادهن.

توظيف الدراسة:

صراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات، تعتبر هذه الدراسة بمثابة معلم أساسي لبحثنا هذا لقلة المصادر، وترجع أهمية هذه الدراسة إلى التركيز على متغيرين هامين في الدراسة هما صراع الأدوار و التوافق الزوجي.

تقييم الدراسة:

تعتبر هذه الدراسة بمثابة خطوة أولى، حيث كشفت العلاقة الترابطية بين صراع الأدوار والتوافق الزوجي لدى الأمهات العاملات، إلا أنها لم تغطي بشكل كاف كل أبعاد صراع الأدوار.

الدراسة الثالثة: دراسة جزائرية.

في دراسة منجزة لنيل شهادة دكتوراه في التسيير جامعة قسنطينة تناول الباحث بوخمم عبد الفتاح تحت إشراف أ- دلو كيا الهاشمي موضوع الفعالية خلال تقييم أداء إطارات الهيئة الوسطى والدنيا في منشأ النسيج بالشرق الجزائري حيث امتد ميدان الدراسة ليشمل أربع مؤسسات، وشكلت عينة الدراسة 240 إطار يتوزعون مناصفة بين فئتين الإطارات الدنيا والإطارات العليا وبشكل مناسب بين المؤسسات النسيجية الأربعة، استعمل الباحث مقاييس ذاتية تمثلت في قياس وفق سلم تدريجي لـ: ليكارت LIKERT تحتوي على مقاييس فرعية خمسة تخص متغيرات الدراسة:

- مقياس فعالية الأجر والمكافأة المادية.
 - مقياس فعالية ظروف العمل الطبيعية.
 - مقياس فعالية العلاقات الاجتماعية.
 - مقياس فعالية علاقة الإشراف.
 - مقياس فعالية تنظيم العمل وفرص التقدم الوظيفي.
- احتوى الاستبيان على 54 عبارة وبعد تحليل البيانات تم التوصل إلى النتائج التالية:
- عدم اختلاف بين الإطارات الوسطى والدنيا في اعتبار أن المكافأة المادية المعمول بها لا تتسم بالفعالية في إثارة دوافعهم للعمل ولا تحقق لهم القدر الكافي من الاشباع.
 - يتفق الإطارات (وسطى ودنيا) على عدم فاعلية ظروف العمل المادية (الطبيعية) ولا تحقق لهم أي رضا.
 - يوجد اتفاق بين الفئتين حول نظام العلاقات الاجتماعية المحفز والفعال .

- كما يوجد إجماع بين الأطارات المتوسطة والدنيا حول أسلوب الاشراف غير الفعال لكونه تسلطي، ويعتمد بشكل كبير على الاتصال النازل وإعطاء الأوامر وافتقاره للجانب الإنساني في ممارسة العمل.
- ينقص تنظيم العمل فعاليته، كما أنه لا يوفر فرص الترقى والتقدم في الوظيفة، ومحبط لطموحات كلا من الأطارات الوسطى والدنيا.

وبناء على ما سبق عرضت الدراسة جملة من الاقتراحات كما يلي:

- إقناع المسريين بأهمية الدور الإنساني والاجتماعي إلى جانب الهدف المادي الاقتصادي.
- إعادة النظر في سياسة الأجور والتحفيز.

توظيف الدراسة: إن نقاط التشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الموسومة بصراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية هو تركيز كل من الدراستين على الفعالية وما تنطوي عليه من نتائج.

تقييم الدراسة:

الدراسة أعطت جوانب متصلة حول أهم متغيرات الدراسة وهي الفعالية
الدراسة الرابعة:

الباحث صالح بن نوار رسالة بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والعمال، وهي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات وتدور إشكالية الدراسة حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومنها:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.
- ضرورة اطمئنان العامل.

وصناع الفرضية العامة: ان التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

- 1 -أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال.
- 2 -يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات العامة التي تعنيهم.
- استخدام الباحث المنهج الوصفي واتباع الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات جمع البيانات.
- وأجريت الدراسة على 175 إطار وكان منهم 97 إطار مسؤول و 78 إطار مسير متعاقد.

وأوضحت هذه الدراسة مجموعة من النتائج منها:

حددت جملة من العوامل والمؤثرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفاعلية

وهذا حسب رأي المبحوثين من الأطارات الإدارية وهذه المؤثرات هي: الرجل المناسب في المكان المناسب، الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة، توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بتسيير المؤسسة، الصرامة في تطبيق العقوبات، سماع انشغالاتك العمال، جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية، تحديد المسؤوليات، تغيير الأنظمة الإدارية الحالية، انتهاج الطرق العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

توظيف الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على عملية الاتصال بين العاملين أكثر خصوصا النازل منه وكذلك توصلت إلى بعض المؤشرات التي يمكن قياس الفعالية من خلالها.

الخلفية النظرية للدراسة:

تمت المقاربة المنهجية في هذه المذكرة من خلال المدخل الفكري المنهجي الماركسي أو ما يسمى بالمدخل الصراعى " فهو عبارة عن طريقة في التفكير والبحث العلمي والذي يدرس العلاقة التبادلية في التأثير فيما بين الظواهر المختلفة حيث يستند هذا المدخل على الحقيقة القائلة " بأن كل الأشياء، الظواهر والحقائق الطبيعية والاجتماعية والإنسانية في الكون إنما هي دائمة الترابط والتشابك والتداخل".

حيث تكمن أهمية المنهج الماركسي في انه يدرس الظواهر ويفسرها على أساس الصراع، حيث أصبح المنهج الماركسي منهجا عاما وكاملا وشاملا في معرفة الأشياء والحقائق وخاصة في العلوم الاجتماعية، وهو منهج علمي موضوعي للبحث والتحليل في المعرفة.¹

وتتمثل قوانين المنهج الماركسي في:

1 - قانون وحدة الأضداد وصراعاها:

تتمثل تصورات ماركس في أننا نجد عنصرا سمي الموضوع يتجه إلى أن يخلق شيئا يناقضه، والصراع بين الموضوع ونقيضه ينتج عنصرا جديدا يحل فيه التناقض القديم وسمي مركب الموضوع، والذي نجده في النظرية الماركسية صراع الطبقات الاجتماعية، ففي المجتمع الرأسمالي نجد الصراع والتناقض بين الطبقة الرأسمالية والطبقة العمالية ولا يحل هذا الصراع والتناقض إلا عن طريق الثورة العمالية التي تؤدي إلى الإطاحة بالنظام الرأسمالي، لأن هذا² التناقض والصراع مرتبط بطبيعة النظام الاجتماعي.

حيث يكمن هذا القانون في دراستنا بين متغيرين حيث المتغير الأول هو نمط العمل السائد في المنظمة والذي يفرضه الإدارة على العمال ويقوم بتطبيقه المشرفين عليهم من التزام وصرامة وانضباط في الهيكل التنظيمي وكذا نسق القواعد التنظيمية، أما المتغير الثاني هو ثقافة العامل التي يملكها ويحولها إلى سلوكيات يتبعها في التعبير عن آرائه وأفكاره الكامنة عندما يقوم بتحويلها إلى أفعال كالتمرد على طبيعة العمل السائد، وعدم التقيد بالقوانين، هذا ما يؤدي إلى نشوب صراع بين الإدارة والعمال.

2 - تحول الكم إلى كيف:

يرى ماركس أن ملكية وسائل الإنتاج من طبقة معينة تمنح أفرادها الروح المعنوية العالية والنفوذ الاجتماعي والاحترام والتقدير ، بينما عدم امتلاك الملكية من الطبقة الأخرى يجعلها مكسورة معنويا ونفسيا وغير محترمة اجتماعيا ولا تملك القوة والنفوذ الاجتماعي والسياسي إن حالة كهذه تولّد ظاهرة الوعي الطبقي عند الطبقة المحكومة، أي الشعور والاحساس بأوضاعها الاقتصادية والاجتماعية والنفسية

¹ - فاضلي إدريس، مدخل إلى المنهجية وفلسفة القانون، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر 2007، ص-ص 28-30.

² - محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005، ص167.

والسياسية الصعبة، إن هذا الوعي يولد الوحدة الطبقية ثم التنظيم الثوري بين أبناء هذه الطبقة، الأمر الذي يدفع أفرادها إلى الثورة ضد الطبقة الحاكمة أو المستغلة هذه الثورة تقود إلى سقوط المجتمع وتحوّله إلى نمط آخر يتسم بالتقدم والتنمية على النمط السابق مع المجتمع.

حيث نجد أن هذا القانون الذي يرى أن الصراع ينتج عن تراكم عوامل إدارية وتنظيمية تلعب دورا كبيرا في تحديد المعضلة التي تنتج عن ترسبات بعدم الرضا اتجاه الوظائف وأصحاب العمل، والروح المعنوية المنخفضة بالإضافة إلى عدم الانتماء والولاء للتنظيم، تتحول هذه المعطيات من كم إلى كيف، أي تتطور هذه الأسباب في تجسيد على أرض الواقع لمجموعة من الاضطرابات والتغيب ودوران العمل.

3 -نفي النفي:

حسب ماركس أن المجتمعات تتحول من مجتمعات عبودية إلى مجتمعات إقطاعية ومن مجتمعات إقطاعية إلى مجتمعات رأسمالية، ومن مجتمعات رأسمالية إلى مجتمعات اشتراكية، وهكذا تقود الظاهرة الطبقية إلى الظاهرة الصراعية ، وتقود الظاهرة الأخرى إلى التغيير أو التحول الاجتماعي، وعندما تحول المجتمعات يكون تحولا تاريخيا ماديا أو دايكتيكيا . أي أن ماركس يعتقد أن الصراع بين الطبقة الرأسمالية والطبقة العاملة سوف يؤدي إلى كساد اقتصادي سيستجيب له العمال في البداية على نحو غير منظم بالاضطرابات والتعطيل ثم ينظم سلوك العمال نتيجة الوعي السياسي ويطالبون بتخفيض ساعات العمل ويشكلون الجمعيات العمالية، ثم تحدث الثورة لتحقيق لتحقيق في الأخير هدفها وهو إعادة توزيع الثروة.

من هذا المنطلق تم إسقاط هذا المدخل المنهجي الفكري على موضوع مذكرة " تأثير صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية" إن الإدارة من خلال السلوكيات الناجمة عن العمال التي هي محاولة منهم لجذب انتباهها لهم من خلال الممارسات الفعلية الضارة بالصالح العام للمنظمة والتي لا تخدم الطرفين، تحاول نهج أسلوب آخر في المعاملات التي تريد بها كسب ود العمال واستمالتهم إليها من خلال تبنيها لحلول تساعد على ذلك بالحد من الصراعات عن طريق زرع الثقة بين العمال لإزالة التوتر ومعرفة اتجاهات ودوافع الأفراد وسلوكياتهم والتأثير عليها وبذلك تحاول ربط أهدافهم مع أهداف التنظيم حتى تحقق لهم الاشباع الذي يبحثون عنه، وهذا ما تحدث عنه ماركس في تفسيره لظاهرة الصراع" بأنه استيلاء العمال لقوة عملهم دون مقابل يذكر لحساب الرأسماليين ووعي العمال بذلك يؤدي إلى قيامهم بالثورة

من أجل إعادة الحقوق إلى أصحابها الشرعيين أي العمال، وبالتالي فإن الصراع شرعي في هذه الحالة بالإضافة إلى كونه حتمياً¹.

توظيف الدراسة :

ساهمت هذه الدراسة بشكل كبير في توضيح الصورة، وركزت على أهم العوامل لنجاح المؤسسة الصناعية.

ونقطة التشابه في ذكر الدراسة السابقة هو المتغير المستقل (الفعالية) وهو نفسه متغير الدراسة " صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية"

تقييم الدراسة:

تعتبر الدراسة متكاملة ومفصلة وملمة بجميع جوانب الدراسة وهي الفعالية التنظيمية، كما أوضحت الصورة حول موضوعنا.

¹ - محمد عبد المولى الدقس ، مرجع سابق، ص168.

تمهيد:

لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بعيداً عن التأثيرات المحيطة به ، ولم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها ، لذلك أصبحت المنظمة وفقاً للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد ويعبرون عن حيويتها وفعاليتها بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين الفرد والآخر داخل التنظيم ، ولا تظل المنظمة محكومة ومتأثرة بهذه العلاقات فقط ، وإنما هناك علاقات خارجية بمنظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاطاً مماثلاً له ، كما أن هناك المجتمع التي تعمل فيه تلك المنظمة والذي يفرز تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة وبشكل مستمر .

لذا فإنه نتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات ، فلا يمكن أن تتم هذه العلاقات في جو يسوده الوئام والوفاق ، وإنما قد يحدث ما يعكر صفو هذه العلاقات والتي قد تؤدي إلى نتائج متفاوتة على التنظيم وكذا أصحاب العلاقة .

1 - تطور النظرة إلى الصراع:

لقد تغير مفهوم الصراع جذريا حيث كان ينظر إليه من زوايا مختلفة حيث تطور الفكر السلوكي ، ويمكن تقسيم هذا التطور إلى ثلاث مراحل:

1 -مرحلة الفكر التقليدي: والتي سادت معظم القرن التاسع عشر وحتى النصف

الأول من القرن العشرين، والتي تتبنى فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم ، ويجب القضاء عليه بأية وسيلة متاحة وملائمة، كما أن هذه المدرسة ترى أن الصراع ناتج عن الاتصال الضعيف بين الأفراد في محيط الكل، وعن عدم الإنتاج وعدم قدرة الأفراد على إشباع حاجاتهم وتخفيف أهدافهم، والنظرة للصراع خلال هذه المرحلة كانت نظرة سلبية على أساس أن الصراع أمر سلبي يرتبط بالعقاب والتذمر وعدم تحقيق الأهداف

2 -المرحلة السلوكية: وهي التي سادت من خمسينات القرن العشرين وتبنت أن

الصراع أمر ضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل الظروف القائمة، فالتوجه الفكري في هذه المرحلة اعتبر أن للصراع فوائد كبيرة تعود على التنظيم.

3 -مرحلة الفكر التفاعلي: وهي تتبنى الفكرة القائلة أن الصراع ليس حتميا في

المنظمات بل له جوانب ايجابية على التنظيم ،ومن ثم فإنه ليس من صالح التنظيم أن يقضي على الصراعات¹ نهائيا بداخله، إن أفكار هذه المرحلة تدعو إلى قبول الصراع من خلال تشجيع الأفراد على خلق جو مقبول من الصراعات داخل منظمات العمل كوسيلة لزيادة الكفاءة والمهارة والتجديد باستمرار.

إن لم تستطع الإدارة والأفراد فهم الصراع وكيفية التعامل معه فسوف يترتب على ذلك هذا المفهوم إلى مفهوم سلبي، ولهذا يمكن القول أنه على الإدارة أن تدخل في أي الحالتين التاليتين:

أ - إذا زاد الصراع من المستوى المطلوب والمحدد من الإدارة فإن من واجب هذه الأخيرة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب.

¹ -كامل محمد الغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن

ب- في حالة انخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة هو تنشيط الصراع و الارتقاء به إلى المستوى المطلوب¹

أنواع الصراع: هناك عدة أنواع وهي تختلف باختلاف النظرة الموجهة إليه، فيمكن تصنيف الصراع حسب تواجده في أي مؤسسة لدى أفراد المنظمة أو حسب أهمية واتجاهاته في الهيكل التنظيمي للمنظمة، حسب نتائجه، حسب علانيته، حسب تخطيطه وسنحاول التعرض إلى هذه الأنواع:

1- الصراع وفقاً لمستواه: ويتضمن هذا الصراع الأنواع التالية:

أ - **الصراع داخل الفرد:** يعاني الفرد داخل الجماعة من الشعور بالتعارض والنزاع بين قوى عديدة داخل نفسه، فنادراً ما يستطيع فرد ما تحقيق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته بسهولة ويسر دائماً داخل الجماعة، وشعوره بعدم قدرته على تحقيق أهدافه داخل الجماعة.

ب **الصراع بين المنظمات:** تحدث صراعات بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جماعات حكومية، مالكيين، عمال، مستهلكين، وموردين، إضافة إلى المنظمات الأخرى الموجودة في المحيط والتي قد تتعارض مع أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المدراء والمالكيين الذين يضغطون على المدراء لجعل نمط سلوكياتهم تتلاءم مع العمل، حيث أن المنظمة تسعى لتحقيق أهدافها في ظل عدة قيود: القيود القانونية، رغبات المستهلكين، ضغوط الموردين، القيود البيئية، وأخيراً المنافسة مع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال مع المؤسسة²

ت **الصراع بين الأفراد:** ينشأ هذا الصراع بين فرد وآخر داخل الجماعة الواحدة، نتيجة اختلاف شخصياتهم ومعتقداتهم وأهدافهم مثل النزاع بين الرئيس والمرؤوسين أو بين العمال أو الإطارات بعضهم البعض، إن التفاعل والتعامل أمر حتمي بين الأفراد نتيجة ادراكاتهم المختلفة وكذا تفاوت قدراتهم في التعامل والاتصال، وهناك نموذج يساعد على فهم الصراع وتفسيره بين الأفراد ونموذج جوهاري الذي تم تطويره من قبل josepheft و hare andham وتوضح الأشكال 1-2-3-4 هذا النموذج:

¹ -موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999. ص. 86

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000. ص-ص 275-276.

الشكل رقم (01) نافذة جوهاري

يعرف الآخرين لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

يعرف الآخرين

الفرد

لا يعرف الآخرين

يوضح النموذج نوعين من المعلومات :معلومات تبين مدى معرفة الفرد بنفسه ومعلومات تبين مدى معرفة الفرد بالآخرين ،كلما انتقلنا نحو اليسار وبمقدار درجة زادت معرفة الفرد لنفسه والآخرين،تتوقف درجة الصراعات بين الأفراد ،مما يعني أن الإشارة بين الحدود ليست جامدة بين المربعات، وإنما هي متحركة ويتوقف تحركها على مدى تفاعل الفرد مع الآخرين وإدراكه لهم.

الحالة الأولى: الفرد يعرف نفسه ويعرف الآخرين: وتقع هذه الحالة في المربع رقم 1

في نافذة جوهاري وهذا المربع يعني أن الفرد يعرف نفسه جيدا ،كما يعرف الآخرين جيدا،حيث يكون الفرد على إدراك بمشاعره ومعلوماته ودوافعه وأيضا بمشاعر الآخرين وإدراكاتهم ومعلوماتهم ودوافعهم ¹ وهذا التبصر والتفاعل ينتج عن قوة التفاعل والثقة المتبادلة بين الأفراد والآخرين ويؤدي هذا التفتح إلى عملية التفاعل الذي يسهل من عملية الاتصال ويحد من أي صراعات قد تنشأ بين العمال و يجدر الإشارة إلى أن المربع الأول في نافذة جوهاري تزداد مساحته إلى اليسار وإلى الأسفل كلما زاد التفاعل بين الفرد وبين المتعاملين معه والشكل التالي يوضح

الشكل رقم(2) نافذة جوهاري يعرف الآخرين لا يعرف الآخرين

2	1
4	3

يعرف نفسه

الفرد

لا يعرف نفسه

المصدر: كيف تسيطر على صراعات العمل،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،ص-ص21طبعة سنة2006

¹ -أحمد ماهر ، كيف تسيطر على صراعات العمل،الدار الجامعية،الإسكندرية، مصر ، 2006 .ص-ص19-20

يتضح من الشكل الأول أن مساحة المربع الأول كلما ازداد التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تزداد معلومات الفرد عن الآخرين من خلال تفاعلاتهم وتعاملاتهم كما تزيد المساحة الخاصة بمعرفته لنفسه من خلال انطباعات الآخرين له وعليه يعتبر هذا الشكل أفضل الحالات الأربعة¹.

الحالة الثانية: الفرد يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: وتقع هذه الحالة في المربع 2 في نافذة جوهاري حيث يكون إدراك الفرد لنفسه عاليا ولكن معرفته وإدراكه للآخرين يكون منخفض فهو لا يعرف مشاعر إدراكات الآخرين ومعلوماتهم ودوافعهم (الذين يتعامل معهم) وهذا يكون نتيجة عدم تفاعل الفرد مع الآخرين وقد تزداد مساحة معرفة الفرد لنفسه وعدم معرفته للآخرين، يتضح من هذا الشكل أن مساحة المربع الأول قد تزداد كلما ازداد التفاعل بين الفرد والآخرين حيث تقل معلومات عن الآخر فهو لا يستطيع تفسير سلوكهم أو التنبؤ به أو التحكم فيه وبالتالي² يؤدي إلى ترده في التعامل معهم مما يزيد من حدة الصراع ويمكن للفرد أن يتغلب على حدة الصراع بأن يقدم على التفاعل مع الآخرين والتعامل معهم بكثرة لأن التعامل معهم سيزيد من إدراكه لحقيقة مشاعرهم وإدراكاتهم ودوافعهم مما يزيد من معلوماته عنهم وبالتالي سنحصر معلومات المربع 2 ناحية اليسار لمعرفة الفرد بالآخرين

الشكل رقم (3) نافذة جوهاري

يعرف الآخرين		يعرف نفسه
لا يعرف الآخرين		
2	1	الفرد
	3	
4		لا يعرف نفسه

المصدر: أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، مصر، ص22، طبعة 2006.

الحالة الثالثة: الفرد لا يعرف نفسه ويعرف الآخرين: وتقع هذه الحالة في المربع رقم 3 حيث يكون للفرد معلومات عن الآخرين ولكن ليست لديه معلومات عن نفسه، فمستوى إدراكه ومعرفته للآخرين ومشاعرهم ودوافعهم (الذين يتعامل معهم)

¹ أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص-ص 20-21.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 278.

يكون عاليا بينما يكون مستوى إدراكه لمشاعره ومعنوياته وإدراكاته يكون منخفضا وقد يكون الأمر ناتجا عن رغبة الأفراد في عدم إظهار حقيقة مشاعره ودوافعه للآخرين، وعليه تزداد مساحة معرفة الفرد للآخرين بينما تقل مساحة معرفته لنفسه كما يوضح الشكل التالي:

الشكل رقم (4) نافذة جوهاري:

يعرف الآخرين	لا يعرف الآخرين	
يعرف نفسه	1	2
الفرد		
يعرف الآخرين	3	4

المصدر: أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية، مصر، ص21، طبعة 2006.

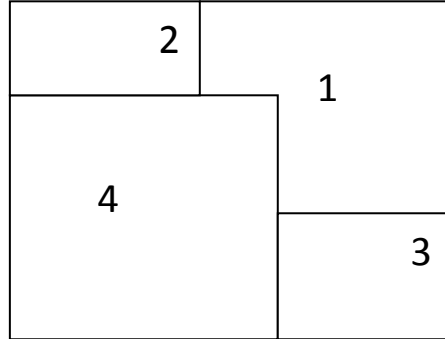
إن المعلومات التي لدى الفرد تكون نتيجة معرفته بالآخرين ناتجة عن تفاعله بهم، وقد يكون الآخرين على علم بمشاعرهم ودوافعهم وإدراكاتهم للفرد ولكن نتيجة لانعزال الفرد وانطوائه وعدم رغبته في التفاعل مع الآخرين فإنهم لا يستطيعوا إعطاءه معلومات عن نفسه¹.

الحالة الرابعة: الفرد لا يعرف نفسه ولا يعرف الآخرين: وتقع هذه الحالة في المربع رقم 4 في نافذة جوهاري حيث لا يمكن للفرد معرفة إدراكاته ودوافعه ومشاعره ولا حتى مشاعر وإدراكات ودوافع الآخرين وهي أسوأ الحالات في نافذة جوهاري وهي تقلل من التفاعل مع الآخرين من أجل زيادة معرفته بهم وبمشاعرهم وإدراكاتهم ودوافعهم وأيضا بتشجيعه بالتعبير عن ذاته والتعبير عن أدائه بحرية وإبداء مشاعره اتجاه العمل ومن يعمل معه.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص-ص 279-280.

الشكل رقم (5) نافذة جوهاري:

يعرف الآخرين لا يعرف الآخرين



يعرف نفسه

الفرد

يعرف نفسه

المصدر: أحمد ماهر، كيف تسيطر على ، صراعات العمل، الدار الجامعية، مصر، ص21، طبعة 2006¹.

د: الصراع بين الجماعات:

تقوم المنظمات بأعمالها من خلال الجماعات (الدوائر، الأقسام، المصالح) وأثناء قيام هذه الجماعات بأعمالها قد تظهر نزاعات طائفة أو مستمرة بينها، وهذا راجع لاختلاف وجهات النظر بين هذه الجماعات أو على تصادم مصالحهم، هذه النزاعات قد تكون قانونية بسيطة أو قد تكون جوهرية وبالغة الخطورة، ومن أمثلة الصراعات بين المجموعات:

- الصراع على الموارد
- الصراعات بين الإدارات وظيفيا
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين
- التنافس في الأداء
- الاختلاف بين المستويات التنظيمية.

2 - الصراع وفق الاتجاهات (صراع على مستوى المنظمة):

أ - الصراع العمودي: وهو الصراع الذي يحدث بين الوحدات التنظيمية للمنظمة بصفة عمودية ويحدث هذا الصراع بين المشرف وتابعيه من العمال في العمل الذين لا يتفقون على طريقة واحدة في العمل لتحقيق الأهداف، فهو يحدث وحدة تنظيم ووحدة المستوى التنظيمي الأعلى منها.

¹ - أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، المرجع السابق، ص24، ص25

ب **الصراع الأفقي:** وهو الصراع الذي يحدث بين العاملين والوحدات التنظيمية الأخرى في المستوى التنظيمي نفسه¹

3 - **الصراع وفقاً لاتجاهاته:** وهو يتضمن:

أ - **الصراع السلبي:** وهو الصراع الذي يحمل نتائج وآثار سلبية للمنظمة كنقص في الإنتاج والإضرابات والنزاعات القانونية مما يجعل المؤسسة تتحمل الكثير من التكاليف.

ب **الصراع الإيجابي:** وهو الصراع الذي يعود بفوائد إيجابية على المنظمة كزيادة التعاون بين أفراد الجماعة نفسها لمواجهة الجماعات الأخرى وكذا التنافس بين الأفراد والجماعات الذي يؤدي إلى رفع الإنتاجية وزيادة لمستوى الأداء.

4 - **الصراع من حيث العلانية:** ويشمل نوعين هما:

أ - **الصراع الضمني:** وهو الصراع الذي ينشأ داخل الفرد أو بين الأفراد أو بين الجماعات ولكن بشكل خفي وغير ظاهر، حيث أحد طرفي النزاع لا يظهر اختلافاته وعدم التوافق مع الطرف الآخر ولكن يستعمل أساليب غير مباشرة وغير علنية لإظهار هذه الاختلافات، وقد لا تستطيع المنظمة التعرف على هذا النوع من الصراعات نظراً لعدم إظهاره بصورة علنية² من طرف المعنيين به ولكن هناك مؤشرات تظهر هذا النوع من الصراعات.

ب **الصراع العلني:** وهو الصراع الذي تستعمل فيه كل الأطراف كل الوسائل والأشكال للتعبير عن عدم توفيقها مع الطرف الآخر من خلال رفضها الصريح والمباشر التعامل مع هذه الأطراف، وهنا يمكن للمنظمة التعرف وبسهولة على وجود الصراع داخل التنظيم ودون اللجوء إلى حساب مؤشرات الفرع.

5 - **الصراع من حيث التخطيط:** وهو يتضمن نوعان:

أ - **الصراع المخطط:** وسمي بالصراع الاستراتيجي، حيث تسعى المنظمة إلى سياسة تساهم في خلق الصراعات في المنظمة في مستويات محددة للاستفادة من آثاره الإيجابية إذ أن المنظمة هي التي تتسبب في ظهور الصراع، إن وجود هذه الصراعات راجع لعدة أسباب قد يكون الأفراد أنفسهم أو المنظمة من خلال الجو

¹ - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط4، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص372

² - معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، ص24.

الاجتماعي الذي يسودها وكذا من خلال الطرق التي تستعملها في العمل ومن سلم المكاتبات.

ب **الصراع الغير مخطط:** وهو الصراع الذي يحدث بين الأفراد والجماعات في المنظمة بصفة تلقائية ودون أن يكون للمنظمة سابق إنذار بحدوثه¹.

ثانيا: **أسباب الصراع:**

يرى العديد من المفكرين أن الصراع هو ظاهرة حتمية نظرا لتعامل الأفراد مع بعضهم داخل المنظمة هذا ينتج عنه وجهات نظر وآراء مشتركة أو مختلفة، وهذا هو السبب الأول والرئيسي في حدوث الصراع إلا أن هناك أسباب أخرى تؤدي إلى ظهور الصراع سنحاول التطرق إليها.

هناك عدة ظروف وعوامل تؤدي إلى ظهور الصراع بالمنظمات يمكن إجمالها فيما يلي:

- 1 -**العلاقات الاعتمادية:** وهي العلاقات الناشئة عن اعتماد الأفراد والجماعات على بعضهم بعض في نشاطهم وتحقيق أهدافهم، الأمر الذي يثير الصراعات فيما بينهم وهذا راجع إلى اعتماد الإدارات والأقسام الداخلية على بعضها البعض في إنجاز بعض المهام والأعمال الموكلة إليهم و الهياكل التنظيمية الضعيفة أو عدم وجود هذه الهياكل مما يترتب عليه عدم وضوح الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة مثل اعتماد قسم التخزين على تسليم المشتريات والعكس في تحديد كمية المشتريات للمرة القادمة².
- 2 -**اختلاف الأهداف:** رغم أن الوحدات داخل التنظيم تمارس أنشطتها في إطار الهدف الكلي إلا أن ذلك لا يمنع من وجود تعارض ضمن أهدافها الكلية، مثلا فإن إدارة الإنتاج قد تبالغ في تقديرها لمستلزماتها من المواد الأولية حرصا على استمرار الإنتاج مما يتعارض مع أهداف الإدارة في توفير السيولة المادية وأهداف إدارة التخزين في تخفيض تكاليف التخزين.
- 3 -**التنافس على الموارد:** المنظمة توفر الموارد بكمية محدودة وفقا لإمكانياتها المادية ولذلك فإن أعضاء التنظيم ومن وحداته الرئيسية أو قواه البشرية تسارع للحصول على إحتياجاتها من تلك الموارد قبل نفاذها، ففي ظل الندرة تسارع الوحدات لتحصل على ما يغطي إحتياجاتها ولو على حساب استحقاقات

¹ -معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع نفسه، ص 24.

² -أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصور، مصر، 2000. ص 123

الوحدات الأخرى كأن تصر كل وحدة على الاستحواذ على النصيب الأكبر من الميزانية المالية¹.

4 - **صراع الأدوار:** إن الدور هو الشخصية التي يتقمصها الفرد من أجل أداء وظيفة أو واجبه، فالإنسان أثناء أداء وظيفته قد يقع في صراع الأدوار الأخرى في التنظيم ومثال ذلك مراجعة الحسابات ومراقبة التكاليف والجودة، حيث يدخل في نطاق كل واحدة منهم مراقبة الآخرين، وهذا من شأنه أن يفسح المجال لحدوث الصراع بين الأدوار وكثيراً ما يكون غموض الدور هو السبب في حدوث النزاعات الفردية².

5 - **تفاوت الصفات الشخصية:** إن التفاوت في الصفات الشخصية كالسن والجنس والقيم والمعتقدات والاتجاهات والمستوى الثقافي للأفراد قد تكون مصدر للصراع بينهم.

إن اختلاف المفاهيم والقيم بين الأفراد داخل الإدارات نتيجة للفارق العلمي أو المعرفي أو الثقافي يترتب عليه مشاكل تؤثر بالدرجة الأولى على الرضا الوظيفي ومن ثم على كفاءة الاتصالات مما يخلق جواً من الصراعات .

6 - **اختلاف الإدراك :** وهي المعاني التي يعطيها الفرد للظواهر . وقد تختلف هذه المعاني من شخص ، إلى آخر بسبب التفاوت بينهم في الاعتقادات والانتماءات والأهداف .. إلخ.

7 - **التركيب السيكولوجي :** يختلف الأفراد من حيث التركيب الشخصي فمنهم من يميل إلى العدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ومنهم من يتميز بحدة الطبع والحساسية الزائدة الأمر الذي يجعل التعامل معهم صعباً ويزيد من احتمال ظهور النزاعات.

8 - **الرضا الوظيفي :** إن عدم الرضا عن الوظيفة أو التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم تعاونه مع زملائه أو إتقان العمل أو إلى تغييبه وقد يكون عدم الرضا شديداً مما يؤدي إلى ترك عمله³.

9 - وهناك تقسيم آخر لمسميات الصراع منها:

أولاً: الإحباط: يواجه الإنسان حالة من الإحباط في حالة وجود عائق دون وصوله لتحقيق هدف أو غاية صعبة يسعى إليها بدافع حاجات معينة ، فحينما يشعر بنقص أو حاجة ما فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة نحو هدف أو حافز معين لتلبية

¹ -معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص21.

² -المرجع نفسه، ص23.

³ أحمد حاد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص124.

هذه الحاجة فإذا ما ظهر عائق ما أمام تلبية هذا الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى حالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي الذي يتخذ الصور التالية:

- الانسحاب والتخلي عن الحافز أو الهدف.
- الجمود أو التسمر.
- المساومة أو التعويض.
- العدوانية.
- الكبت اللاشعوري.

والإحباط ليس بالضرورة أن يكون سلبيا فقد يكون له نتائج إيجابية للفرد للسعي المتواصل والمثابر للوصول إلى الهدف وبهذا يضمن أداءه وإنتاجيته.

ثانيا: تعارض الأهداف : أي يكون للفرد دافع أو أكثر يعيق أحدهما الآخر على عكس الإحباط حيث للفرد هدف معين لكن له عائق يحول دون تحقيق هذا الهدف، ويواجه الفرد ثلاثة أنواع من تعارض الأهداف¹

حينما يسعى الفرد لتحقيق هدفين أو أكثر منها مزايا لكل منها مزايا وفوائد ولكنها غير مرتبط فالمشكل هذا هو التعارض في تحقيق أي هدف وهو تعارض بسيط لا يمكن أن يكون عائقا أو يسبب القلق أو ضغطا.

- تعرض الأهداف حينما يسعى الفرد لتحقيق هدف معين، وفي نفس الوقت مدفوع لتجنب هذا الهدف ذلك لأن الهدف له مزايا وعيوب بالنسبة للفرد أو قد يكون للفرد هدفين وأكثر لتحقيق هدفين أو أكثر لكن لديها مزايا وعيوب، وهذا يحدث عندما يكون هناك ضغط من جهة أخرى²

ثالثا: تعارض الأدوار وغموضها: أي فرد ينتسب لجماعات عديدة وهذا يتطلب منه القيام بأدوار عديدة قد تكون متعارضة فالموظف قد يكون أب أو عضو في جمعية أو نقابة مهنية وتتوقع كل جماعة أن يقوم بدورها وقد يكون هناك تعارض في توقعات الجماعات المختلفة ونجد كثير من المنظمات لا يفهمون أدوارهم التي يقومون بها هنا على المشرف توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يفهم ويعرف بصورة جيدة مهامه وأدواره.

¹ -حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، 2004. ص176

² -المرجع نفسه، ص-ص177-178.

رابع: مشاكل العمل: يشعر الفرد بتوتر وتعارض نتيجة وجود بعض المشاكل في العمل ومن أمثلة ذلك:

- عدم التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد لمسببات والعناصر المكونة للمشكلة وعدم تحديد بدائل.
- عدم رضا العامل عن عمله.
- تعارض بعض الأساليب وإجراءات العمل.
- تعارض أساليب العمل مع اعتقادات الفرد.
- سياسات وظروف العمل.

2- أسباب الصراع بين الأفراد: من أهمها:

- تغيرات تنظيمية
- صدام بين الشخصيات
- نظم قيمة مختلفة
- وجود خطر يهدد المكانة.
- ادراكات ووجهات خطر متباينة ومختلفة

3- أسباب الصراعات بين الجماعات: تتفاوت الجماعات في مدى تعاونها مثلما يتفاوت الأفراد في مدى تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات إلى التعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو لدفع خطر مشترك وأما الأسباب التي تدعو الجماعات إلى الاختلاف فيما بينها هو:

- السعي للوصول على أهداف متضاربة ومختلفة
- المنافسة على الموارد المحدودة حيث تتنافس الوحدات التنظيمية على الموارد المحدودة.
- المنافسة على المكانة والمركز.
- المنافسة على المستويات الإدارية المختلفة.

- النزاع الوظيفي بين الوحدات الإدارية التنظيمية: تتنازع بين الوحدات على القيام بنفس العمل وذلك لأن طبيعة العمل تسمح بانجازها من قبل أكثر من جهة¹.
- التنافس في الأداء فالجهات التي تشابه في الأداء تحاول كل منها أن تتفوق عن الأخرى في الأداء.
- الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين فالتنفيذيين ينظرون إلى الاستشاريين على أنهم ليس لديهم الخبرة الفنية بينما ينظر الاستشاريين إلى التنفيذيين على أنهم لا يملكون الخبرة الأكاديمية والمعرفة العلمية².
- 4-العوامل المؤثرة في الصراع: يلعب استعداد المنظمة وسرعتها في تبديد النزاعات القائمة دورا حاسما من حيث الصحة التنظيمية وزيادة عن الأسباب والمصادر التي تؤدي إلى تواجد الصراع في المنظمة هناك عوامل تؤثر على حدة الصراع في المنظمة ودرجة التحكم فيه وكيفية إدارته وفيما يلي العوامل المؤثرة في الصراع:
- الصفقات العامة للأطراف المشاركة في الصراع.
- العلاقات القائمة بين أطراف الصراع قبل ظهوره
- طبيعة الموضوعات المصعدة للصراعات.
- اهتمامات الأطراف المشاركة في طبيعة العائد.
- الإستراتيجية المتبعة بمعرفة الأطراف المشاركة في النزاع.
- أهمية نتائج الصراع بالنسبة لكل طرف مشترك وللأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- وفيما يلي عرض موجز لتلك العوامل المؤثرة في الصراع³

1-الصفات العامة للأطراف المشتركة في الصراع : يؤثر على الصراع من حيث إدراكه وتفهمه لظاهرة طبيعة الصفات العامة التي تتصف بها

¹ -عاطف غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004. صص146-147

² عاطف غياث، المرجع نفسه، ص147.

³ -سعيد بس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز واية سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر 2000. ، ص320.

الأطراف المشاركة في الصراع من حيث إدراكه في الصراع من حيث الأهداف والتكوين الجسمي والاطار الفكري والدوافع المحركة لسلوكيات الأطراف والموارد الاجتماعية للتبديد الصراع والاعتقاد بالنسبة للصراع وما لذلك من خصائص وسمات ويتعين فهم أفكار واستراتيجيات وخطط الأطراف بالنسبة للصراع.

2- العلاقات القائمة بالنسبة للأطراف المشاركة في الصراع قبل ظهوره :

يتأثر الصراع باستعدادات الأطراف المشاركة في الصراع بعضها البعض قبل ظهوره وقد يكون ايجابيا حيث يميل كل منها إلى الآخر كما قد يكون سلبيا معبرا عن عدم تقبل كل منهما أو قد يكون الاستعداد معتدلا ويترك الاستعداد حسب نوعيته أثرا كبيرا على إقرار وتبديد الصراع، وتنطوي العلاقات القائمة بين الأطراف على محددات وأبعاد عديدة وجوانب متباينة¹ يكون لها الأثر في مدى التقارب والإحساس بالراحة النفسية أو مدى التباعد والتنافس والتوتر فمثلا الاتفاق في التوقعات والاعتقاد والتقارب في محتويات الإطار الفكري لكل طرف والإطار الفكري لكل طرف، والاشتراك في جماعة عضوية واحدة كانت أو مرجعية أو كلاهما، كل تلك العوامل تحت على التقارب والتفاهم وحسن إدراك الأمور بين الأطراف مما يؤثر على تبديد الصراع.

3- طبيعة الموضوعات المصعدة للصراع: يختص هذا الجانب بمجال الصراع، وعدد الأطراف المشاركة فيه والموضوعات الظاهرة التي يتعين تسويتها قبل إنهاء الصراع ومحتوى الصراع في الأنماط المحددة واحتمالات الصراع الجديدة وينطوي هذا العامل على درجة الأفراد في الاستجابة والتصرف ورد الفعل اتجاه موضوعات معينة ، فكثيرا ما نجد الأفراد يتسمون بالمرونة اتجاه² الموضوعات العامة، ولكن عندما تدعوا الحاجة إلى التعامل في موضوعات معينة يتغير الاستعداد وتظهر الصلابة والخشونة وعدم المرونة مما يؤثر على إقرار الصراع وهناك ما يعرف بموسم الصراع وهو ما يحدث على فترات دورية ويكون متين في العام للمنظمة أو أقل أو أكثر بالنسبة للمنظمات الأخرى مما يسهل معه إجراءات التوفقات وإعداد الاستراتيجيات المسبقة لمواجهة الصراع في حينه.

4- المناخ الاجتماعي الذي يحدث فيه الصراع: تساعد بعض المناخات التنظيمية على تبديد تحريك الصراعات، بينما تعمل مناخات أخرى على تركه ويقصد بذلك العمل

¹ -سعيد يسين عامر، مرجع سابق، ص-ص 321-322

² - jacques le Boul. identifier les différentes phases du couflit ediction dunes mise en ligne le 5/3/2006- Liltf. www.dumod.com

مجموعة القيود والتسهيلات والتشجيع الذي يقدمه المناخ الاجتماعي السائد في المنظمة، شأن تحريك أو تبديد الصراع القائم.

5-اهتمامات ومصالح الأطراف المشاركة في طبيعة العائد : يختلف مفهوم الكسب العائد من الصراع باختلاف نظرة الأفراد عليه ومدى أهمية أو قلة أو عظمة العائد منه في حد ذاته وعادة ما يقل الاهتمام والاستعداد لتعبئة الطاقات بالنسبة للصراع ذو العائد الصغير نسبيا والعكس في حالة الصراع ذو العائد الكبير وتختلف نظرة الإدارة بالنسبة للعائد فقد تنتظر الإدارة إلى بعض أنواع الصراع على أنها غير هامة ولكن بالنسبة للعمال قد يرون أن الكسب غير كاف هنا يؤثر على الصراع.

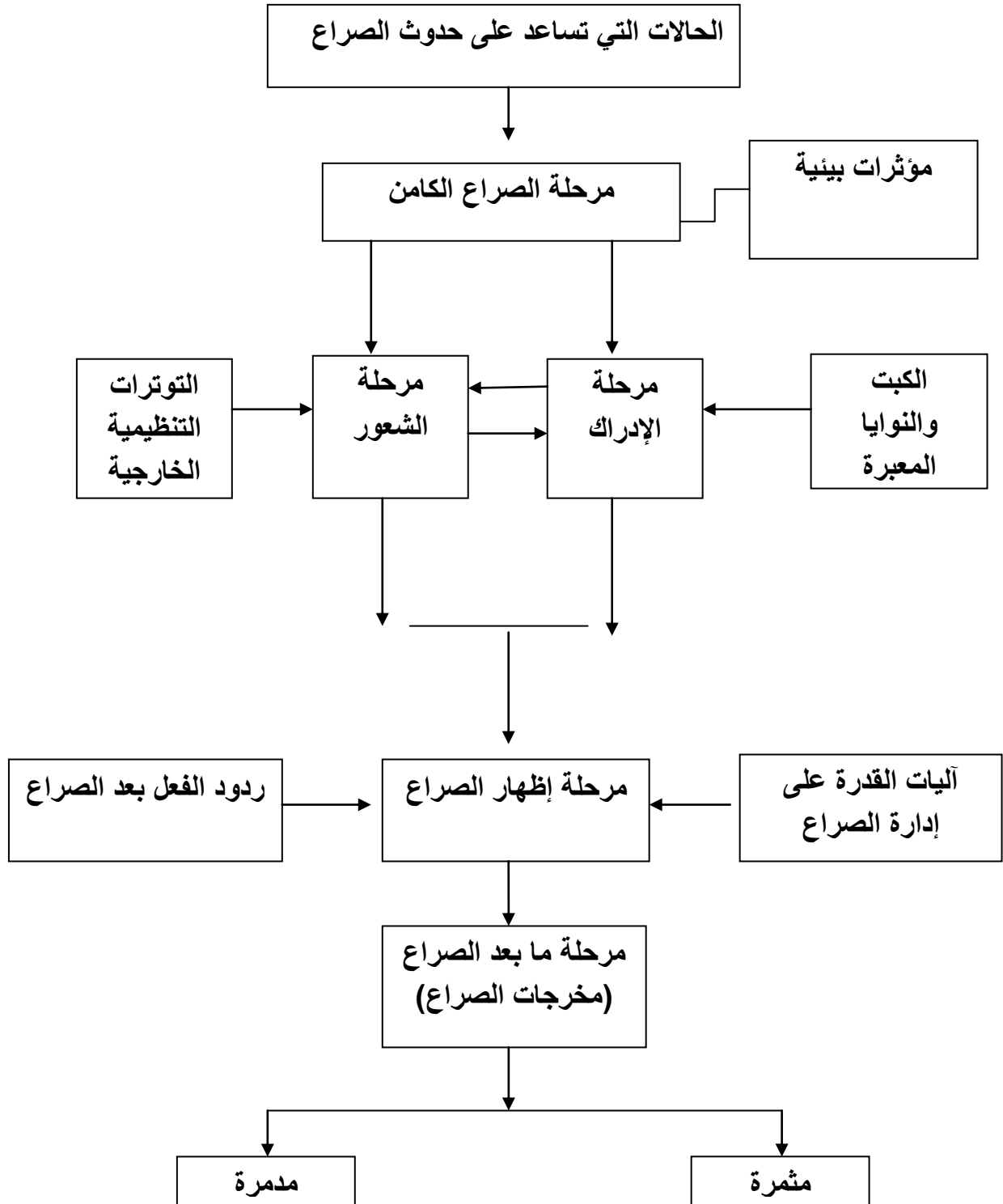
6-الإستراتيجية المتبعة بمعرفة الأطراف المشاركة في الصراع : تنتج السياسات الإستراتيجية وتنمو من خلال المتغيرات والمحددات المرتبطة بمصدر القوى والتي تستخدم لمعرفة الأطراف المعنية في مواجهة المواقف كما تتطوي الطرق المتبعة على استخدام الحوافز والعقاب وفتح الاتصالات وتميزها وتبادل المعلومات وغير ذلك من استخدام الأنواع والدوافع المختلفة.

7-أهمية نتائج الصراع بالنسبة لكل طرف مشترك وكذلك الأطراف الأخرى ذات المصلحة: يمر الصراع بعدة مراحل تعقبها عدة تغيرات ويثار وجود تلك المرحلة وبعد انقضاء الفترة الخاصة بها ويظهر أثر تلك المتغيرات على أطراف النزاع المباشرين وعلى ذوي المصلحة الغير مباشرين والمستفيدين من تواجد الصراع فأى مرحلة، ويمكن لمس الصراع على كل الأطراف المختلفة من خلال مدى وحجم الكسب الملموس والغير ملموس والخسارة الناتجة عن أثر الصراع ،وما يرافقه من توتر وإجهاد نفسي للفرد والمنظمة وتترك نتائج الصراع أثرها على المدى الطويل مما يؤثر على العلاقات بين الأطراف في المستقبل وكثيرا ما يهتم تلك الأطراف الحرص على السمعة وعلى الكسب العادي نظير المشاركة في صراع معين ويمكن تصنيف الصراع حسب النتائج المترتبة عليه إلى نزاع تعاوني وآخر تنافسي حيث تميل الأطراف المعنية بالصراع التعاوني للتوصل إلى اتفاقية ما تتعلق بموضوع الصراع أكثر منه للصراع أكثر منه للصراع التنافسي هذا جانب الدراية والمعرفة بمدى الحاجة إلى استمرارية الاتجاه التعاوني أو التنافسي في النزاع يساعد على إمكانية التكيف نحو طريق الاستفادة من النتائج¹.

رابعاً: مراحل الصراع

¹ -- 5/3/2006 Jacques Le Boul. Identifier les différentes phases du conflit édition dunes mise en ligne le 5/3/2006

الشكل رقم (06) مراحل الصراع:



Source: pondy2.1980"organizational coulflict:concepts and Models".administrative science

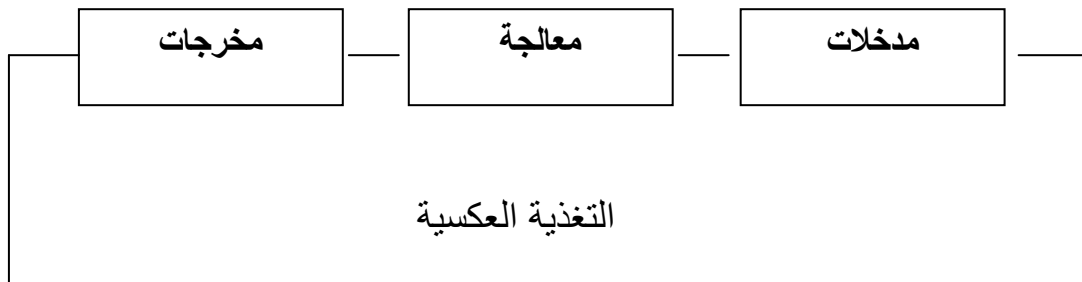
Quarterly.vol.2.no.12.p111.

تمر النزاعات في المنظمات غالباً بعدة مراحل فالصراع ينشأ ويتطور عبر مراحل متعاقبة ويمكن أن يطلق عليها دورة حياة الصراع وليس هناك اتفاق حول عدد مراحل ومدة كل منها إلا أن هناك نماذج متعددة توضح هذه التصورات لهذه المراحل ومن بينها نموذج لويس بوندي والذي يرى بأن الصراع يمر بخمس مراحل:

- 1- **مرحلة الصراع الخفي:** في هذه المرحلة يكون هناك سبب خفي للنزاع ويحتمل أن يتكرر، ولكن لم يحدث بعد إنما لا يزال مدفوناً أو خفياً فهذه المرحلة تتضمن الظروف والشروط المحددة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تقع بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والاعتماد بين الأفراد والجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى ميلاد الصراع الضمني الغير معلن حيث لا يترتب أي إدراك أو فهم أو إحساس بظهور الصراع.
- 2- **مرحلة إدراك الصراع:** وهنا يدرك أحد الأطراف أهمية الصراع بالنسبة لمصلحته وقد يؤدي الخلاف إلى صراع ففي هذه المرحلة يدرك أطراف الصراع ويلاحظ وجود الصراع فيما بينهم، وهنا تلعب المعلومات دوراً هاماً في نقل التصورات ومدرجات الصراع حيث تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات، ويمكن أن تظهر مرحلة الصراع المدرك عبر عدة مواقف كأن يسيء طرف فهم واستيعاب الطرف الآخر.
- 3- **مرحلة الشعور بالصراع:** يتولد في هذه المرحلة الشعور وانفعال عاطفي لدى أطراف الصراع وشعور شخصي وداخل نفسي فيه أطراف للفوز ولو على حساب الأهداف العامة للمنظمة، وفي هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل واضح حيث يتولد فيه الصراع بأشكال قلق فردي أو جماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه.
- 4- **مرحلة ظهور الصراع:** وهنا يظهر الصراع إلى العلن ويطفو إلى السطح ويصبح مكشوفاً ويتم التعبير عنه سلوكياً حيث يسعى كل طرف إلى إحباط خصمه بصورة متعددة وعدم التعاون والتخريب فلا يستطيع الأفراد العمل معاً، وهذا السلوك مدمر مما يتوجب معالجة هذا الصراع في هذه المرحلة حيث يلجأ الأفراد والجماعات إلى الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع من طرف أو الأطراف الأخرى ويتم التعبير عنه بطرق مختلفة مثل العدوان والمشاحنات العلنية ويأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب واللامبالاة أو أي وسائل أخرى تبين وجود الصراع¹

¹ موسى اللوزي، المرجع السابق، ص 376.

5- مرحلة ما بعد الصراع العلني : على المنظمة أن تواجه المواقف وتحاول معرفة جذور المشكلة وحلها وتتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته ومعالجته فإتمام إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف المتنازعة فيسهل ذلك على تشجيع التعاون والتعامل التفاهم والتنسيق بين الأطراف المتنازعة مستقبلاً، كما يزيد التعاون الوظيفي بين الأطراف والجماعات أما إذا أرادت الإدارة خلق الصراع أو كبته أو تجنبه فإن هذا سوف يؤدي إلى حدة الصراع لأن الصراع المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير، ومن المهم تتبع الصراع في مراحله الأولى لأن حله في هذه المرحلة يكون أسهل من المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى إن عدم وجود صراع مكشوف في المنظمة يعني أنه هناك صراع خفي غير واضح للعيان كما يمكن النظر للصراع كنظام حيث له مدخلات ومخرجات وعمليات تحويله كما يوضحه الشكل رقم (07) التالي:

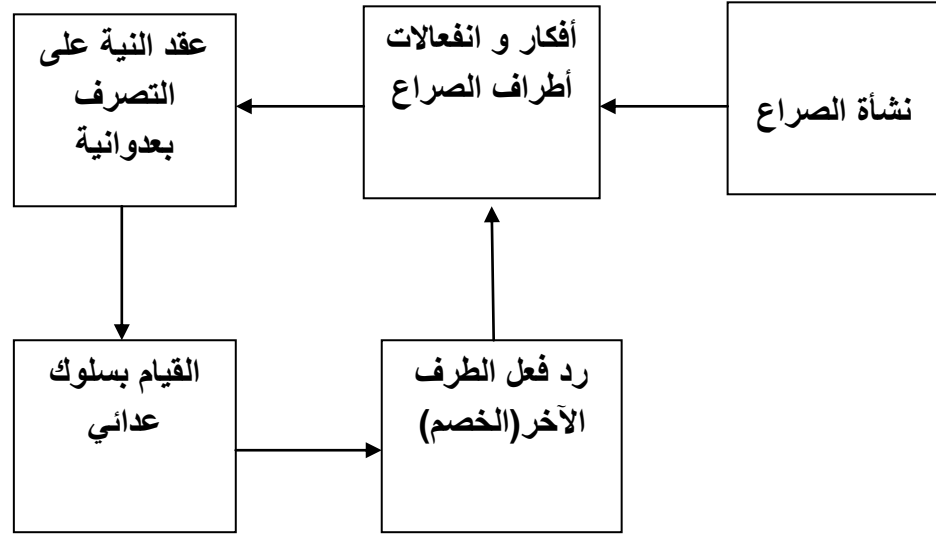


المصدر: العميان محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، مصر، ص388، طبعة 2004

تتمثل مدخلات الصراع في الظروف المسببة للصراع بشكل ضمني غير معلن مثل التنافس على الموارد أو التباين في الأهداف حيث يدرك الفرد أو الجماعة هذه الأهداف والظروف ويتم معالجتها وتحليلها ليدخلوا أبعد من ذلك مرحلة الصراع العلني الواضح، والذي يتم التعبير عنه بطرق مختلفة مثل الإضرابات في العمل إذا لم تعمل المنظمة على إدارة الصراع بصورة فعالة أو كبته فإن ذلك يؤدي إلى اختفائه بصورة مؤقتة ولكنها تكون مهددة لخلق الصراع من خلال مدخلات وظروف جيدة.

كما توجد نظرة أخرى للمدخل النظامي للصراع، حيث تتمثل مدخلات هذا الصراع في أسباب نشأته وتتمثل المعالجة في كيفية إدارة الصراع، أما مخرجاته فتتمثل في

آثار ونتائج الصراع التي تتحول بصفة طبيعية إلى مدخلات للصراع عن طريق التغذية العكسية، كما يمكن توضيح مراحل الصراع¹ من خلال الشكل (08) التالي:



المصدر: أحمد ماهر السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية، مصر، 726، طبعة 2000.

خامساً: مؤشرات وجود الصراع: لا ينحصر الصراع في المنظمات على مواقف وأبحاث خاصة يبين فيها العمال من حين إلى آخر عن عدم رضاهم عن النظام السائد داخل المنظمات ولكن يمكن ملاحظة أنه هناك نوع من الصراع اليومي الغير محسوس والغير معلن صراحة، ويمكن الحديث عن نوعين من مؤشرات الصراع:

1- مؤشرات الصراع الضمني: ان تحليل وملاحظة تصرفات العمال خلال الحياة اليومية تسمح بجذب الانتباه إلى وجود صراع عرضي ضمني خفي داخل المنظمة من بين هذه التصرفات:

أ - **الذهاب الإداري النهائي:** لقد أصبحت هذه الظاهرة كثيرة الملاحظة في الأوساط العمالية حيث يعتبرها العمال أنها نوع من ضغط العمل الجماعي على أرباب العمل، إذ كان هذا الذهاب يفسح للعامل الذهاب فإنه يمثل تهديدا للمنظمة التي تنتشوه صورتها وخاصة ما يتعلق بالكفاءات منها، ولمعرفة مؤشرات دوران العمل الصراع الضمني بالنسبة للذهاب الإداري بمساعدة الأسباب الناتجة يمكن الأخذ بعين الاعتبار نوعين من الاستقالة والتحويل، إن

¹ - العميان محمد سليمان، المرجع السابق، ص 388.

تأثير هذا على المنظمة يكون من خلال تكاليف مباشرة وأخرى غير مباشرة¹.

• التكاليف الغير مباشرة:

- تأثر صورة المنظمة بسبب ضعف ارتباط العمال بها.
- نقص وضعف روح الجماعة في المنظمة بسبب قصر المدة بين العمال نتيجة التغير المستمر للمستخدمين .

• التكاليف المباشرة:

- تكاليف الإجراءات الإدارية.
 - التكاليف المتعلقة بانخفاض الإنتاجية.
- ب فاعلية العمل:** غالبا ما تكون التغيرات نحو الأسفل في فاعلية العمل ناتجة عن سوء العلاقات العمودية بين العمال والإدارة ونجد أن المردودية الإنتاجية تكون معيار لقياس العمل.
- يجب على كل قسم من قطاع أن يجعل المنتجات المالية متجانسة وأن يسمح بوضع تعريف يشرح كلا منها .
 - إن المردودية معبر عنها بعامل واحد من عوامل الإنتاج في حين أنها نتيجة لمجموعة من العوامل وهي رأس المال ،الطاقة، المعارف، وكذلك الخبرات فإن التغيرات في المردودية يمكن أن تكون نتيجة تأثر عوامل أخرى على الإنتاج .
 - عندما نتكلم عن تحليل وتقييم الأداء فإن هذا يجعل من الصعب المقارنة بين القطاعات المختلفة في الإنتاج².

ث وداعة المنتج: حسب الجمعية لتنشيط جودة المنتج أو الخدمة هي مدى³ تلبية حاجات المستهلك وعدم إحترام المعايير غالبا ما يكون ناتج عن صراع ضمني ونستطيع

¹ - D.picard.lavelle.social prévoir et gérer la conflictuolite industrielle.le baiva vuibert .paris

² -محمد الجوهري،مقدمة في علم الاجتماع الصناعي،دار الثقافة للنشر والتوزيع،القاهرة،مصر، . 1979. ص201

³ شوية سيف الإسلام، النظم غير الرسمية في المنشأة الصناعية،دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي،جامعة الجزائر،معهد علم الاجتماع، الجزائر، . 1998. ص151

ملاحظة العيوب، ويمكن الوصول إلى هذه المعلومات ومدى نجاعتها عن طريق تحليل تقارير مصلحة خدمة ما بعد البيع .

• الأعباء المباشرة:

- تكاليف إصلاح وتغيير المنتج تحت الضمان.

- دفع غرامة مالية للمستهلك.

• الأعباء الغير مباشرة:

- عدم رضا المستهلك عن المنتج والمنظمة.

د- **تدخلات مصالح الصيانة** : يمكن أن يعبر العامل عن استياءه وعدم ارتياحه في العمل بالطلب الكثير لمصالح الصيانة دون داع لذلك ، فمثلا قد يطلب مصالح الصيانة لأعمال تافهة،يستطيع بنفسه إصلاحها وهذا تضییع للوقت أو التعبير عن استياءه كما يمكن أن يعبر التدخل الكثير لمصالح الصيانة عن الإهمال وعدم المحافظة على وسائل الإنتاج والآلات وهذا ما قد يحمل المنظمة تكاليف مثل الوقت المستغرق من مصالح الصيانة.

هـ - **التبذير**: إن الاستهلاك الكبير للمواد الأولية لطاقات الخلافات بالنسبة للكمية العادية فإن الاستهلاك ناتج عن أخطاء أثناء عملية الإنتاج مع جانب الإهمال واللامبالاة وأيضا من جانب عدم الدقة وهذا ما يعظم تكاليف الإنتاج.

و- **أعمال التخزين**:

- السرقة تختلف عن التبذير وهي تهدف إلى الحيازة.

- إفشاء أسرار العمل.

- الأعطال الغير مفسرة.

مثل هذه المشاكل يمكن أن تضع مناخ المنظمة في جو من الشك والاتهامات المتبادلة بين عدة أطراف وكل نوع من التخريب يتطلب دراسة معمقة لأسباب ومعاني ظهوره ومدى تكراره.

• مؤشر الصراع المفتوح: وينقسم إلى:

1 - **من طرف العمال:** عندما يكون الإضراب مفتوح فإنه يتصف بالجماعية حيث يعبر عنه مجموعة من العمال ممارسين بذلك مجموعة من الضغط على الطرف الآخر (الإدارة) ومن وسائل الضغط:

أ - **الإضراب:** وهي وسيلة يلجأ إليها العمال للضغط على الإدارة ولمطالبتها بتحسين ظروف العمل والظروف الاجتماعية، سواء أكانت هذه المطالب موجهة إلى الإدارة أو إلى مستويات أخرى وتتمثل في التوقف عن العمل وفقا للشروط القانونية التي تنص على الإضراب.

ب **وقفة الإضراب:** وهي أن يقوم مجموعة من العمال داخل المنظمة أو خارجها بإقناع مجموعة من العمال الوقوف معهم برأيهم ووجهة نظرهم فحتى وإن لم¹ يشاركوهم الرأي فلن يقفوا ضدهم، ونجد أن هذا النوع له مفعول نفسي أكثر منه عملي، لأن العامل هنا مخير بين المشاركة أو عدمها فيجد نفسه محرجا وهو يشارك في هذه الحركة ثم يذهب لممارسة عمله كالمعتاد.

ج - **شغل أماكن العمل:** شغل أماكن العمل يزيد الصراع تعقيدا أكثر فأكثر وهو يمثل نوع من الإضراب طويل المدى، حيث تحديد وبدقة المشاركين في هذه الحركة إضافة أنها تتضمن تنظيم على تقادي الانفلات ويمكن أن يكون هناك شغل لمناصب العمل دون التأثير على الإنتاجية وهذا في حالة الإضراب مع الشغل العملي، حيث أن العمال يقومون بعملهم دون أن يصغوا إلى رب العمل والخضوع إلى أوامره أو تنفيذ قراراته.

د- **التظاهر أو المظاهرات :** يلجأ العمال للتظاهر للتعبير عن مطالبهم ويعمل المتظاهرون على شد انتباه العمال والإدارة العليا، وذلك من خلال اللافتات والهتافات وهو يعتبر وسيلة للتفريغ عن النفس.

هـ- **الاجتماعات:** خلال الاجتماعات يتم عرض الآراء ومناقشتها كما يتم اتخاذ القرارات إما بالتصويت السري أو رفع الأيدي وأحيانا نجد أن الاجتماعات تؤثر على الأطراف المشاركة في القطاع الخاص إذا كانت تتم هذه الاجتماعات في أماكن نقابية أو خارج أوقات العمل فيجب أن تكون هذه الاجتماعات مرخصة .

و- **المنشورات:** يقوم العمال بإعداد وتوزيعها على باقي العمال وأيضا على أشخاص خارج المنظمة يعرضون فيها مطالبهم والمشاكل التي يشكون منها

¹ -شوية سيف الاسلام، المرجع نفسه، ص152.

خاصة التي ترجع أسبابها إلى الإدارة العامة، حيث تهدف المنشورات إلى استمالة المسؤولين والعمال في المنظمة نحو مطالبهم.

2 - من طرف الإدارة : تستعمل الإدارة بعض الوسائل للحد من الإضراب أو شغل أماكن العمل ومن بينها نجد:

أ - الجزء التأديبي: نتيجة للتظاهرات الصراعية المفتوحة يمكن أن يكون هناك جزاءات تأديبية من رب العمل، ولا يمكن أن يكون الجزاء التأديبي فسخ علاقات العمل إلا إذا ارتكب العامل خطأ كبيراً ولكن يمكن أن يكون هناك تجريد العامل من بعض صلاحياته كجزاء تأديبي.

ب طلب تعويض الضرر: من حق المنظمة مطالبة العمال أو النقابات المناوئة لهم بتعويضات عن إلحاق الضرر بها في حالة عدم شرعية الإضراب، كما يمكن للعمال الذين لم يشاركوا في الإضراب والذين لم يقبضوا على رواتبهم المطالبة بالأجرة من الإدارة، وذلك لأنهم لم يستطيعوا الالتحاق بأماكن عملهم في حالة غلق الأبواب من طرف المضربين.

ج - إخلاء الأماكن: من حق المنظمة في حالة إخلاء شغل أماكن العمل من طرف المضربين والحصول على قرارات من المحكمة بإخلائها وذلك لوجود أمر عاجل أو لانفلات الأمر عن السيطرة، وكذا لتفادي التكاليف التي تنتج عن هذه التصرفات¹.

سادساً: نتائج وآثار الصراع:

لقد كان الكتاب والباحثين بصورة عامة ينظرون إلى الصراع على أنه ضار بالمنظمة ويؤثر على الإنتاجية ويؤدي إلى نتائج سلبية، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة والسلوك التنظيمي تغيرت النظرة وأصبح ينظر للصراع على أنه ليس بالضرورة أن يكون دائماً ضار بالمنظمة بل أن له نتائج سلبية وإيجابية على حد سواء، وتتمثل نتائج الصراع فيما يلي:

1 -النتائج السلبية: يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، ويخلق استقطاباً في الإدراك والمشاعر والسلوك داخل المنظمة . أن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً

¹ -المرجع نفسه، ص154.

في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه مثل التوتر النفسي والقلق وفقدان احترام الذات وضعف المقدرة على اتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، وهذا بدوره يؤثر على فعالية المنظمة عن طريق اضطرابها لزيادة طاقتها حتى تحافظ على نفس مستوى الإنتاج السابق قبل حدوث الصراع ، وأن التوتر والقلق إذا استمر في المنظمة كفيضان بتمزيقها ، ومن الآثار السلبية للصراع التنظيمي ما يلي:

- أ - قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة.
- ب - أنه يحول الطاقة " الأفكار " والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة
- ت يهدم المعنويات ويهدر الوقت والجهد والمال مما يضعف من مستوى الكفاءة والفعالية.
- ث - فقد الثقة بين الإدارة والعاملين ولجوء الأفراد إلى أعمال الانتقام تتمثل في تعطيل الآلات أو إخفاء المعلومات وعدم التعاون مع الإدارة ، أو القيام بترويج إشاعات كاذبة.
- ج - عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذين ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- ح - انخفاض الإنتاجية ويعاني الأداء من الجمود.
- خ - الشلل في التصرف يرافقه التوتر النفسي الذي يؤدي إلى الإحباط وعدم التأكد وفقدان القدرة على الحزم وضعف في الثقة¹

2- النتائج الايجابية : إن أصحاب الفكر الإداري الحديث يعترفون بالآثار الإيجابية للصراع التنظيمي عندما يقولون

أن الصراع لا يمكن تجنبه وهو وليد ظروف وأوضاع في المنظمة ويعتبر عنصراً فعالاً في التغيير ، وعليه فالصراع يفيد المنظمة على اعتبار أنه أساس التقدم والإبداع لتشجيعه المبادرة الخلاقة وتطويره الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تجعل المنظمة متطورة ومتكيفة مع المتغيرات من حولها ومن الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي ما يلي:

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

¹ - شوية سيف الاسلام، المرجع نفسه، ص156.

- ب يتضمن الصراع الوظيفي عادة بحثاً عن حل مشكلة ، ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغييرات الضرورية لنظام المنظمة .
- ت للصراع نوع من الاتصال ، وحل الصراع يفتح طرقاً جديدة ودائمة للاتصال.
- ث يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية
- ج قد يؤدي الصراع إلى إزاحة الستار عن حقائق ومعلومات قد تساعد في تشخيص بعض المشاكل الفعلية في المنظمة.
- ح يمكن للصراع أن يكون خبره تعليمية جديدة للأفراد العاملين.
- خ يعمل على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- د -يعمل على توضيح القضايا مثار الخلاف بين الأفراد.
- ذ -يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على النمو.
- ر -يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والحفز في المنظمة من خلال التطرق إلى آثار الصراع تبين أنه ظاهرة تظهر في كل المنظمات وأنه ليس بالأمر السلبي بل أن له أحيانا قيمة ايجابية¹
- إدارة الصراع :**

يرى أصحاب الفكر الإداري أن الصراع حتمي ولا يمكن اجتنابه ، وأن انعدام الصراع أو وجوده بمستوى منخفض في المنظمة يسبب الركود ويؤدي مع الزمن إلى انهيارها ، كما أن وجود الصراع بدرجة عالية ضار لأنه يصيب التعاون بخلل كبير، أما القدر المعتدل من الصراع في المنظمة فهو المطلوب.

وإدارة الصراع لا تعني حله، فحل الصراع يتطلب التقليل من الصراع وإزالته، بينما إدارة الصراع تتطلب بدء تشخيص الصراع بهدف تحديد حجمه ليتم على ضوء ذلك عملية التدخل فيه، بإيجاده إن كان منعدماً، وزيادته إن كان أقل من الحجم المناسب، وتقليله إن كان أكثر من اللازم، حيث يمكن تصنيف إدارة الصراع التنظيمي تحت مجموعتين ،المجموعة الأولى حل الصراع بين الأفراد وتتضمن الثانية طرق حل بين الجماعات وسنحاول التطرق إليها فيما يلي:

- 1 طرق حل الصراع بين الأفراد :** في حالة ظهور الصراع بين الأفراد في بيئة العمل يجب على الإدارة اتباع طرق معينة للتخفيف من حدة الصراع بشكل يقلل الخسائر المترتبة على هذا الصراع، وعليه مواجهة هذا الصراع تكون بـ:

¹ -صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،الإسكندرية، 2001 ص، 202

- أ - **الانسحاب (التجنب):** ويتمثل هذا الأسلوب في شكل انسحاب سلبي حيث تكون تكلفة المواجهة كبيرة.
- ب **التهذية (التنازل):** حيث يقوم أحد الأطراف بالتغاضي عن مصلحته لإرضاء الطرف الآخر، ويتضمن هذا الأسلوب التقليل من الاختلافات والتركيز على الأمور المشتركة.
- ت **الحل الوسط (المساومة):** هذا الأسلوب يتطلب اهتمام بذات الآخرين، حيث تقوم الإدارة باختيار البديل الذي يرضي الطرفين.¹
- ث **الإجبار:** وهنا يقوم الفرد بتأكيد على ذاته، وعدم إعطاء اهتمام للفرد الآخر، ويصلح هذا الأسلوب حينما يجب اتخاذ قرار حاسم كأن يكون القرار مرتبط بظرف زمني أو وضع طارئ.
- ج **المواجهة:** الاعتراف بوجود صراع ثم لجوء الإدارة إلى استخدام المنهج العلمي والتقييم ودراسة البدائل للوصول إلى حلول مقبولة.²

طرق حل الصراع بين الجماعات:

في حالة حدوث صراعات بين مجموعات فإن الإدارة تستخدم استراتيجيات وأدوات تختلف عما تم استخدامه في مواجهة الصراعات على المستوى الفردي، وتتخذ الصراعات بين المجموعات داخل التنظيم أحد الأشكال التالية:

إدارة عليا والتنفيذية أو قد يكون بين مديرين الإنتاج ومديرية الموارد البشرية وقد يمتد ليشمل كل المستويات التنظيمية المختلفة كما قد يحدث الصراع بين التنظيم الرسمي والغير رسمي في المنظمة وعليه تعمل المنظمة على إيجاد الحلول، وتتبع هذه الطرق لتقليل وحل الصراع بين الجماعات:

- 1 - **تنظيم طرق الاتصال :** بين الأطراف التي تتعامل مع بعض ومن أحسن الطرق التي ترفع من مقدار التنسيق والتعاون والألفة:
- الاجتماعات، اللقاءات، المذكرات والتقارير وسياسة الباب المفتوح³.
- 2 - **توفير المعلومات :** إلى الأطراف التي تحتاجها فقلة المعلومات أمر مثير للغموض ويؤدي للشك والتوتر والنزاعات، ورفع القدرة على الاستماع للآخرين وشرح الأحداث ومجريات الأمور للعاملين والجمعيات وهذا لمنع الصراع من الظهور.

¹ -معن محمود عياصرة وآخرون، المرجع السابق، ص 65.

² - المرجع السابق، ص 65.

³ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 288.

- 3 - **نقل العمال والتنفيذيين بين الأقسام والإدارات** : ويؤدي لفهم الأقسام والإدارات إلى طبيعة عملها، وطبيعة المشاكل التي تواجهها مما يساعد على احتواء الكثير من المشاكل والصراعات قبل التطور.
- 4 - **التخطيط والرقابة المشتركة**: إن إشراك العاملين أو عدد من الأقسام في وضع خطط أو تتبعها أو الرقابة عليها، يجعلهم ذوي مجهودات متقاربة بالشكل الذي يساعد على تحسين التخطيط من ناحية والتغلب على أية مشاكل أو صراعات قد تحدث.
- 5 - **إعادة تصميم العمل**: ويكون ذلك في فض أي غموض أو تعارض في المهام والأدوار، وأحيانا يكون الغرض من ذلك تصميم العمل وفصله عن بقية الأعمال أو زيادة درجة تعاونها والاعتماد على وظيفة أخرى.
- 6 - **إعادة تصميم هياكل التنظيم** : وذلك لأجل تغيير الاختصاصات أو توضيح أسباب المعلومات بين أجزاء التنظيم بشكل يقلل الاختلافات بين المستويات التنظيمية وفقا لما يناسبها من ظروف.
- 7 - **إعادة التصميم الداخلي للأقسام**: فتغيير الديكور والتنسيق الداخلي يمكن أن يؤثر في نفسية العامل ويؤثر في تعامله مع غيره، ويقلل هذا حدة الصراع
- 8 - **إعادة توزيع الموارد**: بالشكل الذي يقلل من احتمالات الصراع أو وضع نظام يتيح العدالة والاستقرار أو التوازن في توزيع الموارد¹.
- 9 - **توصيف الوظائف** : والذي يؤدي مهام كل فرد وبالتالي كل مجموعة وعليه تعديل فرص الصراع وما يستلزم هذا الأمر، بذكر الأقسام والأدوات والعاملين من فترة إلى أخرى تساعد على حل النزاعات في الجماعات.

طبيعة الأدوار:

يتميز الدور الاجتماعي بأنه ذو طبيعة تنبؤية بأنماط السلوك المتوقعة في إطار أدوار معينة مثل القلق في المواجهة الأولى، التوتر عند مزاولة عمل لأول مرة الابتعاد عن الخطر، الضحك لدى سماع نكتة، تعتبر هذه الميزة من أهم الصفات اللازمة لتوجيه السلوك، فالمرء يتنبأ من سلوك متوقع فيعد نفسه لمواجهة سلوك مناسب.

كما يتميز الدور بأنه ذو طبيعة معيارية (إلزامية) وتبرز هذه الميزة في العلاقات الاجتماعية التي سبق للمرء أن خبرها وكون لها توقعات مختلفة ومحددة وصارت معيارية لذلك فإن مخالفة هذه التوقعات يؤدي إلى الغضب والاشمئزاز، وعدم الرضا

¹ - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص-ص، 288-289.

والدهشة مثال: أقول نكتة يضحك... إلخ، وإذا لم يكن الأمر كذلك كان مثارا للدهشة والاستغراب.

من هنا نرى أن طبيعة الدور تتصف بـ:

- يشير الدور الاجتماعي للمركز الاجتماعي ويرتبط به.
- نبأ طبيعة الدور بنمط السلوك المتوقع.
- لطبيعة الدور توقعات، وان مخالفة هذه التوقعات تؤدي إلى الغضب والاشمئزاز وعدم الرضا والدهشة¹.

السلوكيات التي تؤثر في طبيعة الأدوار:

تحدث بعض علماء النفس عن الفروق بين أعضاء الجماعات في طريقة تأدية الدور الواحد في الجماعة ومن دوافع الدور من حيث خدمتها للفرد نفسه أو خدمتها للجماعة.

العدواني: يبرز الفرد كعدواني وينتهك الحقوق في الجماعة بصورة مستمرة وبدون مبررات.

المعرقل: وهو عندما يقوم الفرد بوضع العديد من العراقيل أمام الجماعة وأنشطتها ومشاريعها المختلفة وبدون أية أسباب معقولة (معارضة لأجل المعارضة).

المتسلط: ويبرز ذلك من خلال تأكيد سلطة الفرد على بقية أفراد الجماعة بفرض رايه عليهم بإصدار الأوامر بشكل مستمر للآخرين.

المعترف بذاته: ويبرز ذلك من خلال استغلال الفرد لأنشطة الجماعة واجتماعاتها تبرز أفكاره ويستعرض ايجابياته وسلبياته وقدراته المميزة.

الباحث عن الاعتراف: ويبرز ذلك من خلال محاولات الفرد جذب أنصار الآخرين له ومحاولة إثبات ذاته على حساب الآخرين.

المهرج: ويبرز ذلك من خلال محاولة الفرد كسب عطف الآخرين وتعاطفهم وذلك من خلال أدائه نفسه ولومها في أي مشكلة يتعرض لها بنقل اهتمام الجماعة من التركيز على ضعفه إلى التعاطف معه والشفقة عليه².

ثانيا: مضمون الأدوار:

يعتقد بارسونز أن الدور يتغير بتغير محتوياته أو مضامينه التي ترتبط بالظروف البنائية الاجتماعية والنفسية والوراثية، ويعتبر مضمون الدور بؤرة التلاقي بين هذه الظروف جميعا، وتتغير مضامين الدور تبعا لتطورات والتغيرات الاجتماعية في المجتمع ويتغير المركز الاجتماعي للمرء وتغير حاجا الشخص وقدراته وقد أكد رسوت أن محتوى الدور يختلف باختلاف السن والجنس والمركز الاجتماعي وبين

¹ - خليل عبد الرحمن العايطة، نفس المرجع، ص190

² - عدنان العتوم، مرجع سابق، ص-ص، 99-100.

أن مكونات دور الأم قد تتأثر بعدد الأول وأعمارهم، وهذا كله يؤثر في أداء الأم لأدوارها كذلك بتغير محتوى الدور المهني بتغير مكانة المرء في النظام المهني المكونات، الدور المهني في قمة السلم المهني غير مكوناته في أول درجات هذا السلم، إذن تغير الدور تتغير مضامينه، وتتغير المضامين بتغير الظروف المحيطة والمقصود بالظروف المحيطة:

- التطورات الاجتماعية
- مركز الفرد الاجتماعي ومكوناته في النظام
- حاجات الفرد المختلفة
- قدرات الفرد¹

أما مضامين الدور أو عناصره:

- أ - القيم والمعايير في المجتمع
- ب - الالتزامات الأخلاقية التي تحدد مطالب الأدوار والسلوك المرتبط بكل منها. وتتبع هذه الالتزامات من مصادر مختلفة منها:
- الأيديولوجيات السائدة في المجتمع التي تحكم طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وقد صنف بارسونز العناصر المكونة للدور تصنيفاً آخرًا وبين أن الدور يتكون من عناصر أساسية ثلاثة هي:

- أ - **العناصر العقلية (المعرفية):** وتعتبر عن المعايير الأيديولوجية وتغلب العقل على العاطفة.
- ب - **العناصر الوجدانية (العاطفية):** وتعتبر عن العناصر النفسية وتمتد المرء بالحافز.
- ت - **العناصر الأخلاقية (التقويمية):** وتلاحظ على العلاقات والتوازن داخل النظام الاجتماعي.²

ثالثاً: خصائص الأدوار:

- يتميز الدور الاجتماعي للفرد بعدد من الخصائص وهي:
- 1 - أن تكون الأدوار أحياناً إجبارية (الأمومة) ولا خيار فيها للفرد، أو اختيارية (النادي) بحيث يسمح للفرد باختيار الدور المناسب له.
 - 2 - أن يقوم الفرد بدور واحد أو عدة أدوار في نفس الوقت، فقد يكون الفرد أباً وقائداً أو أخاً في عدة مجموعات في نفس الوقت.
 - 3 - قد يتطور من شكل إلى آخر مع نمو الفرد ودخوله في مراحل غائبة جديدة أو عندما تتغير ظروفه الاجتماعية والمعيشية كما يحدث عند الزواج أو عند

¹ المرجع نفسه، ص-ص، 190-191.

² - المرجع نفسه، ص، 191.

ولادة طفل لأول مرة أو عندما يتخرج الطالب ويصبح معلما وموظفا في شركة ما.

4 -قد تكون الأدوار الاجتماعية مؤقتة (عضو اللجان) أو طويلة(المدرسة) أو دائمة(العمل) أو غير محددة بزمان معين (الأسرة).

5 -تتطلب بعض الأدوار الاجتماعية شيء من الخبرة أو المهارة لأداء الدور مثل المعلم المربي، القائد.¹

رابعاً: أداء الأدوار:

يقصد بأداء الدور القيام بالسلوك أو النشاط المعين الذي ينتظر من المرء أن يقوم به في وقت ما.

ويقول "البورت": أن الأداء فعل نفسي(شخصي) زمن ثم يختلف الأداء من شخص لآخر باختلاف القدرات والسمات الشخصية ، أما " كوبر " و "يوه" اللذان يمثلان الاتجاه الاجتماعي في تفسير الأداء في تفسير الأداء فيقران أن أداء الدور ظاهرة إجتماعية ويربطان ذلك بالمركز، فأداء الدور يعني السلوك الفعلي للفرد بالنسبة للمركز الذي يشغله.

وقد بين "بارسونز" أداء الدور في إطار الموقف الاجتماعي بأنه استجابة لتوقعات الآخرين وتحقيق المعايير الاجتماعية في أن اختلاف الأداء يرجع إلى اختلاف التعلم، وهكذا يمكن القول إن أداء الدور لا تحكمه المطالب البنائية الاجتماعية بل تتأثر بالصفات النفسية الشخصية التي تدفع المرء إلى الاتجاه إلى دور ما أو تفضله عن غيره.²

وتكمن أهمية الأدوار فيما يلي:

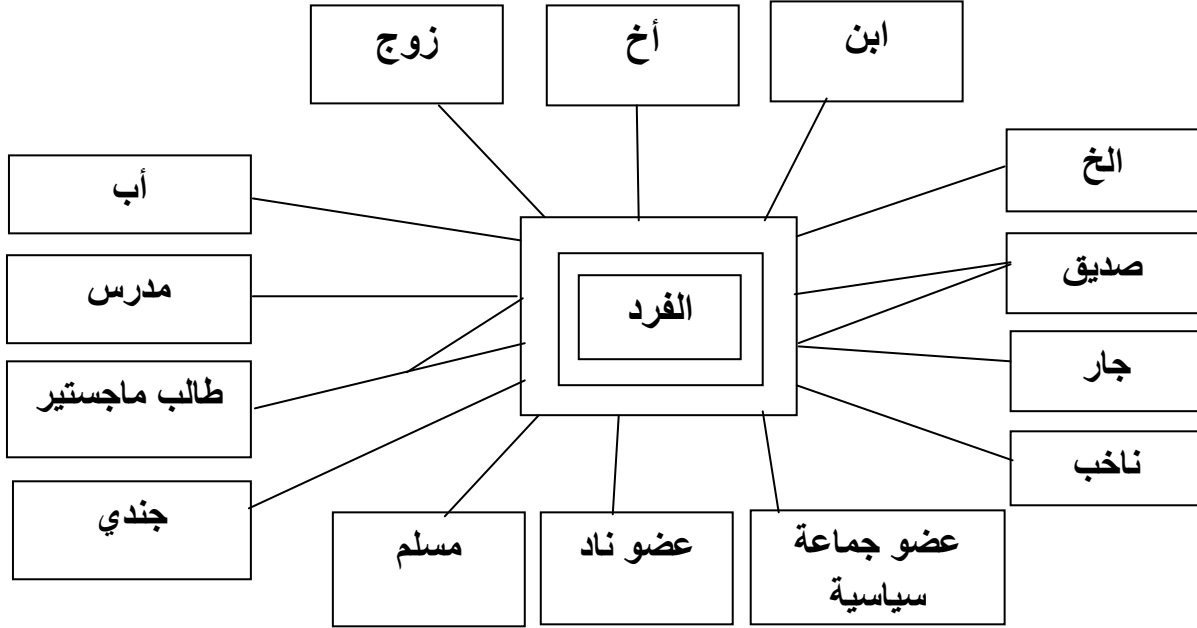
إن لأداء الدور بالشكل المناسب له الأثر على الاستمرار الوظيفي للنظام الاجتماعي واهتم "نيوكمب" ببيان العلاقة بين الدافع في سلوك الدور والدور نفسه بمعنى أن دورك في المجموعة عليك مجموعة واجبات ويكفل عددا من الحقوق والواجبات في ضوء معايير وقيم ثقافة أفراد المجموعة.

ويرى "بارسونز" أن توقعات الأدوار ترتبط بالنظام الاجتماعي وتتكامل مع توجهات قيم الجماعة، ويتوحد بها الشخص أي يرتبط معها نفسيا (من وجهة نظر الشخصية البحتة) واجتماعيا (من وجهة نظر المعايير الاجتماعية السائدة) فالتوقعات في هذا المعنى تكون جزءا من نظام الشخصية وفي الوقت نفسه تؤلف

¹ - عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص-ص، 98-99.

² - خليل عبد الرحمن المعاينة، نفس المرجع، ص192.

جزءاً من الثقافة السائدة في البناء الاجتماعي، كما تلعب دوراً أساسياً في عملية التفاعل الاجتماعي¹



الشكل (09): مخطط يوضح تعدد الأدوار الاجتماعية.²

خامساً: محددات الأدوار:

- 1 - الإدراك المشترك للمركز الذي يشغله المرء في البناء الاجتماعي وذلك يعني إدراك أفراد الجماعة بأن الأقوياء يحتلون مراكز القوة وأن وجهات نظرهم تلتقي في تحديد الضعفاء والقادة والتابعين بين أفراد الجماعة.
- 2 - ما يحمله أفراد الجماعة من توقعات بالنسبة لسلوك الأشخاص الذين يشغلون مراكز معينة في البناء الاجتماعي أو النظام الاجتماعي، فالذي يحتل مركز القوة يؤثر في الآخرين بسهولة وفعالية والقائد يقدم اقتراحات بناءة ومفيدة، والتابع يمتنع عن تقديم المقترحات بل عليه أن يوافق على آراء القائد.
- 3 - المعايير والقيم الاجتماعية: وهي عبارة عن توقعات مشتركة يتقاسمها أفراد النظام الاجتماعي الواحد، وهذه التوقعات تحدد أنماط السلوك المناسب المقبول بالنسبة لموقف اجتماعي معين، وتعتبر ملزمة للجميع تقريباً ويمكن أن تسمى حقوق وواجبات الدور.³

¹ - المرجع نفسه، ص 193.

² - المرجع نفسه، ص 194.

³ - خليل عبد الرحمن المعاينة، مرجع سابق، ص 194.

سادسا: سلوك الأدوار:

من الواضح في حياتنا أن سلوك الفرد خاص و عام في نفس الوقت، أن حياتنا الخاصة تتأثر باستمرار بحياتنا العامة ، كما تتأثر حياتنا العامة بحياتنا الخاصة والسلوك محدد في إطار المعايير الاجتماعية المحددة لدور اجتماعي ملزم إلى حد كبير للفرد الذي يشغل هذا الدور كائنا من كان، هذا ويجب ألا يتضارب سلوك الأدوار العديدة التي يقوم بها نفس الفرد، وإذا حدث هذا فإنه قد يؤدي لتمزق في شخصيته، ويختلف السلوك الفعلي للدور ويختلف في نفس الشخص من وقت لآخر للأسباب نفسها.¹

سابعا: تعدد الأدوار الاجتماعية:

يلاحظ أنه ليس للفرد دور اجتماعي واحد بل تتعدد الأدوار الاجتماعية بسبب الجماعات المختلطة التي يشترك فيها الفرد، فالقائد مثلا وهو يقوم بدور هذا والموظف دائما نجده رئيسا ومروؤسا في نفس الوقت.... وهكذا وعلى الفرد ان ينظم ادواره العديدة في نسق منتظم، مترابط، متكامل، ويختلف الأفراد اختلافا كبيرا في إيجاد تكامل بين الأدوار المختلفة.

ويتعلم الفرد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية أدوار متعددة متتالية، فمنذ الصغر يتعلم الفرد دوره كولد أو بنت.....إلخ.

و من الملاحظ أنه ليس للفرد دورا اجتماعي واحد، بل تتعد الأدوار الاجتماعية حسب الجماعات التي يشترك فيها الأفراد.

أولا: مصادر صراع الأدوار:

1 - صراع الدور الذي يكون مصدره شخص واحد : هذا النوع من الصراع عندما يتعرض الفرد في بيئة العمل لتوقعات متعارضة أو متناقضة في نفس الشخص.

2 - صراع الدور الذي يكون مصدره أكثر من شخصين : يحدث هذا النوع من الصراع حينما يواجه الفرد متطلبات متعارضة من شخصين أو أكثر في نفس الوقت.

¹ - حامد عبد السلام زهران، نفس المرجع، ص194.

3 - صراع الدور الناتج عن تعارض في متطلبات الدور والقيم الشخصية :
ويحدث عندما تتعرض قيم ومعتقدات الفرد مع التوقعات المطلوبة منه في وظيفة ما.

4 - صراع الدور الناتج عن تعدد أدوار الفرد: يحدث هذا النوع من الصراع عندما يكون للفرد أكثر من دور وتعارض هذه الأدوار مع بعضها البعض¹.

ثانياً: أسباب صراع الأدوار:

أسباب صراع الأدوار كثيرة نذكر منها:

- إدراك الفرد لنفسه أنه يقوم بدورين أو أكثر وكلاهما يناسب مواقف مختلفة تناسب مواقف ولا تناسب مواقف أخرى.
- قد يكون الصراع كامناً في التوقعات بالنسبة للأدوار المختلفة للفرد والآخر².
- ينشأ صراع الأدوار المتعدد حينما يحدث صراع بين دورين أو أكثر، حيث يؤدي تحقيق التوقعات المتصلة وتأخذ الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق التوقعات المرتبطة بالدور الآخر.
- قد يتطلب الدوران في بعض الأحيان أكثر من سلوك الذي ينشأ من الأساليب السلوكية المتعددة التي يتطلبها الدور، ويطلق على هذا الموقف صراع المطالب المتعددة للدور³.
- عندما يتعارض الدور مع حاجات الفرد وقيمه واتجاهاته
- اختلاف تعريف الدور، حيث يكون الدور غير مفهوم وبالتالي يولد صراع عند صاحب الدور نفسه لعدم قدرته على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها.
- صراع تداخل الأدوار، بسبب قيام الفرد بأدوار متعددة ومثلها شخص يعمل مشرفاً تربوياً وفي نفس الوقت يعمل محققاً مع المعلمين.

¹ - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية، مصر، 2001، ص190.

² - حامد عبد السلام زهران ، مرجع سابق.

³ - كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، دار الورقة، الأردن، 2003، ص167.

- التنافس على موارد محددة، يمكن أن يخلق سبباً من أسباب الصراع داخل المجموعات بسبب الندرة حيث ستبذل كل مجموعة قصارى جهدها لتحصل على ما يغطي احتياجاتها ولو على حساب استحقاق المجموعات الأخرى.
- عندما لا تتحدد الأدوار تحديداً دقيقاً فنجد أن الجد مثلاً يخوض صراع الأجيال والأفراد الذين اختلفت أعمارهم يخوضون صراعاً فيما بينهم وصراع الدور لدى الزوج التسلطي مع الأصدقاء والزوجة.¹
- يحدث صراع الأدوار عندما تتأزم وتضطرب الشخصية فيضطرب معها أنماط التفاعل مع الآخرين.
- ويحدث أيضاً عندما يوجد فروق واضحة فيما يتوقعه الآخرون من الشخص وما يتوقعه الشخص من نفسه.
- العجز عن التعبير عن المشاعر في المواقف التي تتطلب اتصالاً إيجابياً وآخر سلبياً، مما يؤدي إلى قمة الرغبة في التعبير عن المشاعر والأفكار وهذه الصعوبة في التعبير أمام الآخرين غالباً ما تحول الشخص إلى فرد باهت فاقد للمناعة الاجتماعية والنفسية ويسهل تحطيمه وتجاوزه.
- ويرى العميان أن صراع الدور في المنظمة هو نتاج تحطيم القاعدتين التقليديتين: وحدة الأوامر وتسلسل الأوامر، وينتج عنه انخفاض الرضا الشخصي وانخفاض في فاعلية المنظمة، ويرى أن المنظمات التي يكون فيها خط واحد وواضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالباً ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها وتحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة.²
- وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو ملاحظ أو رئيس العمال "Foreman" فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمال، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم وسيحتني بأمورهم مثل: الأجر، الترقية، والحماية من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- 1 - لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.

¹ - أسامة حمدونة، الصراع وأثاره السلوكية، www.fogrub.net

² - العميان، 4004، ص-ص، 368-369.

- 2 - اتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
 - 3 - القيام بدورين في آن واحد.
 - 4 - ارغام الفرد على ممارسة قيم وأخلاقيات تتعارض مع قيمه وأخلاقياته.
 - 5 - تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار ولا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.
- وصراع الدور في المنظمة له عدة أسباب منها:¹

1- **الهيكل التنظيمي :** والذي يعتبر السبب الأول في شعور الأفراد بصراع الدور داخل المنظمة فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف وسياسات وقرارات وأوامر قد تكون متقاربة أحيانا ، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة وعدم تسلسلها.

2- **المركز :** يسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا ذاتيا له حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الاستجابة للمتطلبات المتقاربة ، " كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه " .

3- أسلوب الإشراف:

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

وفي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت ، فقد يقوم بدور الزوج ، الولد ، الابن ، طالب دراسات عليا عضو في نادي اجتماعي وعضو في لجنة حكومية ... الخ.

- بالإضافة إلي دوره في منظمة العمل ، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد وهو يحاول جاهدا أن يوفق بين هذه الأدوار إلا أنه غالبا ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع شديد بينه وبين ذاته.

¹ - العميان، نفس المرجع، ص-ص، 368-369

ثالثاً: مظاهر صراع الأدوار:

أكثر الناس عرضة لصراع الأدوار الرؤساء والمشرّفون على الهيئات العامة والمنظمات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية كأن يجد مدير المدرسة نفسه مرغم على إرضاء التلاميذ والآباء وأجهزة الرقابة العامة ومتطلبات الوزارة فقد يعاني من صراع الأدوار بشدة ، مما يؤثر على ثقته بنفسه ورضاه عن عمله.¹

يبرز ويظهر بصفة خاصة عندما يحدث كتفسير اجتماعي في حياة الفرد مثلما يحدث عندما ينتقل الفرد من طبقة اجتماعية إلى طبقة اجتماعية أدنى نتيجة انخفاض المستوى الاقتصادي أو العكس.

ويظهر أيضاً في حالة رجل الشرطة الذي عليه أن يقبض على أي مجرم حتى لو كان أحد أقاربه كأن يكون أخا له.²

وفي حالة المراهق الذي يشرف على الرشد ويجب عليه القيام بدور الابن المطيع³ والناظر بالمدرسة الذي يكتشف أن ابنه يغش فلا يدري أيعاقبه كبقية التلاميذ أم يتحيز له لأنه ابنه، ومنه يقع في صراع الأدوار، حالة المرأة المتزوجة والتي قد تكون أما لمجموعة من الأطفال.⁴

رابعاً: أنواع صراع الأدوار:

صراع الأدوار يحدث حينما تسبب الطلبات والتوجيهات المتعددة من شخص أو أكثر حالة من الشك في ذهن الفرد حول ما يجب عمله أو من يؤدي ولمن يؤدي ومن الممكن أن يكون هناك نوعان مختلفان من صراع الدور:

أ- **الصراع داخل الدور:** وينشأ عن تعدد وتباين التوجيهات التي تصدر في وقت واحد لشخص يشغل وظيفة واحدة أو يقوم بدور واحد مما يجعل الإستجابة لكل هذه التوجيهات في وقت واحد أمراً متعذراً.

ب- **الصراع بين الأدوار :** وينشأ عن الأدوار المتعددة و المتزامنة التي تنتج عنها توقعات متضاربة.¹

¹ - أسامة حمدونة، 2008، الصراع وآثاره السلوكية، أطلع عليه يوم 2015/02/05. على الموقع: www.fajureb.net.

² - خليل عبد الرحمن، المعاينة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000. ص198

³ -حامد عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص171.

⁴ - حلمي المليجي، علم النفس الشخصية، ط1، دار النهضة، بيروت، لبنان ، 2001. ، ص179

أي أن الصراع بين الأدوار ينشأ عن تعدد الأدوار التي يقوم بها الفرد فتعارض متطلبات دوين أو أكثر.²

ث **للصراع بين الفرد والدور** : يحدث عندما تتعارض متطلبات الدور قيم الفرد ومعتقداته وحاجاته واتجاهاته.

خامساً: مظاهر صراع الأدوار:

صراع الدور وأنواعه:

يحدث هذا النوع من الدور عندما يتجاذب الفرد بين مطالب عمل متصارعة (متناقضة)، أو القيام بأشياء لا يرغب في القيام بها، أو يظن أنها ليست جزء من توصيف العمل، ويتخذ الدور أربعة أشكال:

أ- **صراع المرسل الواحد للدور**: ويقصد بذلك أن يكون هناك توقعات ومطالب مختلفة من نفس الفرد.

ب- **الصراع بين مرسلي الدور**: وهنا تكون المطالب مختلفة من طرف أفراد مختلفين.

ت- **صراع تعدد الأدوار**: وهي توقعات من خلال أدوار مختلفة، والتي يصعب جمعها، مثل دور الأب في الأسرة ودوره كموظف في مؤسسة ما.

ث- **صراع الدور الشخصي**: وهو توتر ناتج من خلال قيم وحاجات الفرد الأساسية أو المعنوية التي يشعر أنه لا يلبيها من جهة أخرى .

صراع الدور والتوتر:

كما سبق الإشارة إليه يوجد صراع الدور عندما تتعارض محاولة توافق الفرد مع مجموعة ما من التوقعات حول العمل مع محاولة التوافق مع مجموعة أخرى من التوقعات، وبغض النظر عما إذا كان صراع الدور ناشئ عن سياسات المنظمة أو من شخص آخر، إلا أنه يعتبر مصدراً هاماً للضغوط بالنسبة للمشرف على العمل،

¹ - (أندرودي مارك جي سيزلاقي مارك والاس، ترجمة: أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991، ص 220).

² - عبد الوهاب تانيس، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003، ص 154.

هناك من الدراسات التي اهتمت بصراع الدوار وعلاقته بالتوتر (سواء كان سيكولوجيا أو فيزيولوجيا) في المجال المهني، لقد اسفرت نتائج إحدى الدراسات الرائدة في هذا المجال أن أولئك الذين يواجهون أعلى درجات صراع الدور، أظهروا مستويات أقل من الرضا ومستويات أعلى من التوتر الوظيفي، كما بينت دراسات أخرى الآثار الوخيمة على أداء الموظف من جراء تعرضه لمستوى عالي من صراع الدور كالغيابات والتنقل بين مراكز العمل.

وفي دراسة لريزو لوحظ أن هناك علاقة وثيقة بين صراع الدور وتوتر الفرد في المنظمة، وينشأ صراع الدور عندما يواجه الشخص بالعديد من طلبات العمل المتناقضة أو عندما يعمل أشياء لا يرغب فيها أصلا ولا يعتقد أنها جزء من عمله، وتتجسد آثار صراع الدور على الفرد في زيادة ضربات القلب وارتفاع ضغط الدم وقلة اشباع الحاجات الاجتماعية.

وفي نفس الاتجاه تبين أن حدوث المرتفع لقرحة المعدة لدى المشرفين (مقارنة بالعمال المهرة والغير مهرة) هو مثل جيد للاستجابات الضغط وثم آثار لصراع الدور، وذلك يرجع لكونهم معرضين باستمرار لمطالب كل من الإدارة العليا والأتباع.

وفي دراسة أجريت في مركز الطيران أين يتم توسيع البحث الاستراتيجي الأصلي الكامن وزملائه وذلك بأخذ مقاييس فيسيولوجية لتوتر العمل مثل خفقات القلب، ضغط الدم، ووجدت علاقة قوية بين بين درجة صراع الدور وعدد من الأعراض الفيزيكية التي تشير إلى القلق مثل الأرق، العصبية، صعوبة التنفس.

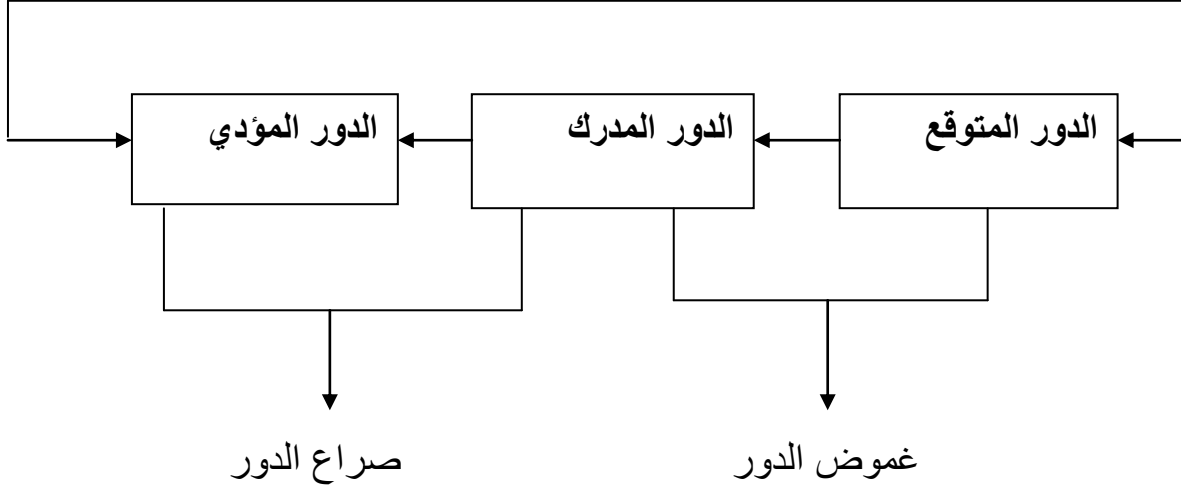
كما قام أوربان بدراسة حول ضواغط الدور وعلاقة ذلك بكل من التوتر السيكولوجي والفيزيقي لفرقة من المسيرين تنتمي للإدارة الوسطى، وبعد تحليل بيانات الدراسة تبين أن صراع الدور المدرك مرتبط إيجابيا بالتوتر السيكولوجي (القلق، الاستياء، الاكتئاب)، وبالتوتر البدني متضمنا الدوار، نقص في التنفس التعب، الغثيان، وأوجاع الرأس.

وفي دراسة لكل من باركر ودوكوتوس حول ضغط المسيرين تم تطبيق تقنية التحليل العاملي على توتر العمل، فنجم عن ذلك بروز بعدين للتوتر ، البعد الأول تمثل في أن الفرد يكون تحت ضغط الوقت بشكل فعلي والبعد الثاني يتمثل في القلق المستمر، وقد أتضح أن صراع الدور ينتج عن غياب الموارد أو عندما يكون الفرد في وضعية الإكراه على القيام بسلوكيات معينة، وهذه الأخيرة تزيد من حدة الضغط وبناء عليه كلما كان الصراع المدرك عاليا كلما كان إدراك الفرد للضغط مرتفع

أيضاً، كما أن نشوء الضغط عن طريق الصراع يتضمن إمكانية أن يؤدي ذلك إلى تدهور عام في الصحة العقلية.

والشكل الموالي يوضح علاقات الأدوار:

الشكل (10) مخطط يوضح علاقات الأداء



المصدر: أندرودي مارك جي سيزلاقي مارك والاس، السلوك التنظيمي والأداء طبعة 1991.

سادساً: تحليل صراع الأدوار:

تختلف الأدوار التي نقوم بها في أوضاعاً مختلفة، تحديد علاقات ومراكز جديدة، ولكن تزداد علاقتنا الشخصية مع الآخرين كلما تعقد المجتمع حيث يمكن ملاحظة كيف أن شخص واحد يلعب أدواراً متعددة في نفس الوقت، وفي هذه الحالة ليس من السهل الانتقال من دور إلى آخر فلا بد من تعلم مستلزمات الدور الجديد، وجعله يلزم ويوافق الدور الجديد.

بيد أن في حالة فشل هذه المعادلة يظهر ما يعرف بصراع الأدوار أو الشك في الدور المنتظر، وهذا الأمر يصعب تجنيه وهو ما يفسر لنا بوضوح صعوبة توافق الفرد مع المجتمع.

فصراع الأدوار يعني التضارب والتعارض بين الأدوار ويقلل احتمالات الفاعلية الجيدة ويؤدي حتماً إلى تأثير سلبي على الفرد عموماً.

إن الحكم على تكامل شخصية الفرد أو عدم توافقه يرجع في الأغلب للصراع الأدوار وفشل الأفراد في التأقلم معها أو في مواجهتها، ويرجع السبب في

رأي توما جورج خوري إلى عدم تمكن الأفراد من القيام بدورين أو أكثر في آن واحد¹.

على الرغم من الأشكال المتعددة للصراع الأدوار (التنظيمي، صراع بين الزوجين، المؤسساتي.... إلخ)، إلا أن صراع الأدوار لدى الأفراد وتداخل الأدوار.

من ثمة فينظر للصراع الأدوار إلا في ضوء:

- التوافق في قدرات الفرد والدور المسند إليه.
- التعارض بين المصالح الداخلية والخارجية.
- الرجوع إلى أكثر من سلطة للتوجيه.
- التوقعات المتعارضة.

سابعاً: آثار صراع الأدوار:

- تؤثر على الشخصية تأثيراً سيئاً ويخلق الكثير من المشكلات، حتى لقد نسب إليه بعض أنواع الاضطرابات النفسية².
- صرع الأدوار ظاهرة تعكس مشكلة التفكك في البناء الاجتماعي وعدم الانسجام في الشخصية والبناء الذاتي.
- عند حدوث الصراع بين دورين أو أكثر بحيث يؤدي إلى تحقيق التوقعات المتصلة بأحد الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق التوقعات المرتبطة بالدور الآخر.
- قد يتخلى الفرد عن القيام بدور لمصلحة دور آخر.
- قد يلجأ إلى موقف دفاعي فيأخذ في تأويل عدم الاتساق بما قد يعينه ذلك من وقوعه فريسة للصراع الداخلي³.

¹ - توما خوري جورج، 1996، ص 65.

² - عبد السلام زهران، مرجع سابق، ص 171.

³ - راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 710.

- عند حدوث الصراع بين دورين أو أكثر بحيث تؤدي إلى تحقيق التوقعات المتصلة بأحد الأدوار إلى عدم القدرة على تحقيق التوقعات المرتبطة بالدور الآخر.¹
- تدل نتائج الدراسات العلمية أن صور صراع الأدوار ينتج عنها الكثير من الآثار السلبية الضارة بالفرد والمنظمة نذكر منها:
- ارتفاع ضغط الدم وزيادة دقات القلب وارتفاع مستوى القلق والتوتر في جانب العمل.
- ارتفاع معدلات الغياب وترك العمل.²
- انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وانخفاض الإنتاجية.
- ضعف الثقة في الرؤساء والمسؤولين والمنظمة ككل.³

ثامنا: أنماط صراع الأدوار:

قد يطلب من الفرد القيام بمجموعة من المهام منها ما يتصل بالعمل ومنها ما يتصل بالمنزل، وقد يحدث تعارض كان يتعارض في وقت إنجازهما مثلاً، فصراع الدور وتعارضه يحدث نظراً لوجود أكثر من عمل مطلوب من الفرد القيام به وذلك يتضح في الموظفة العاملة التي تعمل في مؤسسة ما مع أن لديها بيتاً وأسرة من المفروض عليها بهما بل إن مسؤوليتها الوظيفية تعطلها في الغالب عن أداء دورها في الأسرة عن أداء دورها في الأسرة مما ينشأ منه صراع وتعارض وظيفي يزيد الضغوط النفسية والمهنية فتظهر عليها علامات مثل : انخفاض الرضا الوظيفي والإصابة بضغط الدم.⁴

¹ - كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، دار الورقة، الأردن، 2003، ص167

² - خليل عبد الرحمن معاينة، مرجع سابق، ص198.

³ - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص191.

⁴ - عسكر علي، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000، ص96.

وتوجد عدة أنماط لصراع الدور، حيث ذكر كان و كوبر مايلي كأنماط لصراع الدور :

- ضغوط دور الفرد مع فرد آخر ؛ حيث إن الدور الوظيفي للفرد يتعارض مع الدور الوظيفي لفرد آخر، وأن قيمه تختلف عن قيم شخص آخر .
- صراع وتداخل الدور بين جماعات العمل ؛ حيث إن العضوية في منظمة واحدة تتعارض تحتها العضوية في الجماعات الأخرى الموجودة فيها .
- صراع وتعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة وتنشأ عندما تحطم متطلبات الدور الوظيفي للفرد القيم الأخلاقية أو تقود طموحات العمل الفرد إلى سلوكيات غير مقبولة أخلاقياً.¹

كما أن صراع الدور يشمل تعارضا في المطالب الوظيفية؛ من حيث الأولويات حيث يتعرض الفرد لصراع وظيفي نتيجة لحاجته لإنجاز الأعمال التي تملئها عليه أدوار اليومية، وكذلك الأعمال التي يكلفه بها القادة).² وصراع الدور بهذا سبب في الإنهاك النفسي فالعامل عليه أدوار كثيرة ولكنه لا يعلم بالتحديد بأيها سيبدأ مما يمثل صراعا بالنسبة له وصراع الدور على هذا النحو يسبب للفرد ضغوطا بالإضافة للضغوط الموجودة أصلا على كاهله

Kahn & Cooper . Stress In The Dealing Room , New Fetter Lane , London 1993, p.41

- 1

2 - هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها، وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث الرياض، السعودية، 1997، ص 177.

خلاصة الفصل:

تم التعرف في هذا الفصل على الصراع، فقد تعرضنا إلى التطور في وجهات النظر إلى الصراع ثم عرجنا على الأدوار وقمنا بمعالجته.

وأخيرا ومن خلال كل ما سبق تم التعريف على كل ما يمت لصراع الأدوار بصلة ونرى بأننا قد غطينا جوانب عدة في ماهية الصراع وأنواعه ومبررات وجوده وسلبياته وإيجابياته والمدافعين عن بقاءه والساعين لاجتثاثه وسقنا لكل مبرراته.

تمهيد:

يعتبر مفهوم الفعالية من أكثر المفاهيم تداولاً في العديد من المجالات خاصة في الإدارة وعلى الرغم من ذلك فإنه لم يعط الاهتمام الكافي من حيث الشرح والتوضيح، ويرجع ذلك ربما ظناً أن كثرة تداوله جعلته من البديهيات المتعارف عليها، إلا أنه من الملاحظ استخدامه في كثير من المجالات بعيداً عن مضمونه الحقيقي مما يؤدي إلى زيادة اللبس والغموض من حوله، لذا ارتأينا من المفيد محاولة التعرض لهذا المفهوم مع التركيز على الفعالية التنظيمية ، الشيء الذي ربما يثير نقاشاً مفيداً يهدف إلى تسليط الضوء على جميع الجوانب المرتبطة به من حيث المضمون والأبعاد.

ونظراً للطبيعة المعقدة لهذا المفهوم فإن الهدف من هذا الفصل هو التطرق لمفاهيم الفعالية التنظيمية وأبعادها بالدراسة والتحليل.

1 - المداخل النظرية للفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية، وعدم قدرة الباحثين المتخصصين على وضع تعريف موحد وجامع لمعنى الفعالية التنظيمية، أدى لظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها ويمكن تصنيفها إلى مدخلين رئيسيين:

- المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية.
- المداخل المعاصرة للفعالية التنظيمية.

1 - المداخل النظرية التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة ، فالمنظمة تحصل على مواردها من البيئة الخارجية ثم تقوم بتحويل هذه الموارد (أي المدخلات) إلى سلع و خدمات (مخرجات) ثم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى إذا يمكننا قياس فعالية المنظمات انطلاقا من اهتمامات مختلف أطرافها من مساهمين و عمال و إدارة و كل على حدى و هذا من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة : الحصول على الموارد ، تحويل هذه الموارد و الحصول على مخرجات ، و إعادة هذه المخرجات إلى البيئة الخارجية من اجل تسويقها .و ذلك على النحو التالي:

- **مدخل النظم :** يهتم مدخل النظم بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها " قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

ويعتمد مدخل موارد النظام في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد، و من أهم هذه المؤشرات¹:

¹ - علي عبد الهادي مسلم ، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ب س ، ص171

القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية، و قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، و القدرة على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة¹.

وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الاهتمام بالنتائج فقط وخاصة النتائج المادية ممثلة في الأرباح والعوائد وإهمال العناصر الأخرى المؤثرة، ومنها الكفاءة أو علاقة المنظمة بالبيئة، لا يعطي الصورة الواضحة عن فعالية إدارة المنظمة، لذلك أضافت هذه الدراسات عوامل أخرى مثل القدرة على التكيف و الاستقرار والتكامل والروح المعنوية للعاملين والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

وهذا يعني أن هذا الاتجاه ينحو إلى الأداء الكلي للمنظمة وادخال موضوع الكفاءة الى جانب الفاعلية وبعبارة أخرى يمكن القول أن مدخل النظام يأخذ في إعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها والخارجية، الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

لذلك يمكن ترجمة معايير الفعالية التنظيمية إجرائيا وفقا لهذا المدخل أي مؤشرات هي وسائل وليست غايات بحد ذاتها ومن ذلك:

- القدرة على إقامة علاقات طيبة مع البيئة المحيطة تكفل الحصول على المدخلات وتصريف المخرجات.

- المرونة في التجاوب مع المتغيرات البيئية.

- كفاءة العمليات الانتاجية والتحويلية.

- وضوح خطوط الاتصال

- درجة مقبولة من الصراعات التي يمكن السيطرة عليها.

- مستوى مقبول من الرضا الوظيفي.²

● مدخل العمليات الداخلية :

تضمن مدخل النظم لتحديد الفعالية التنظيمية في نهاية مؤشرات الاتصال ودرجة مقبولة من المنافسة وحتى الصراع وكذا الرضا الوظيفي ، وكلها مؤشرات

¹ - علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص173.

² -محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع الأردن، 2000، ص91.

منبعها الانسان المتفاعل داخل المنظمة ومن المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية (الداخلية في المنظمة)، وجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها، وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر وعدم وجود معوقات و ارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم . و العنصر الهام في الفعالية هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من موارد .

و من مؤشرات تحديد الفعالية وفقا لهذا المدخل : وجود مناخ ايجابي و شيوع روح العمل الجماعي بين الأعضاء و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين و ارتفاع دافعتهم و ولائهم للمنظمة ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية .

و يتميز مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما . و رغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب، إن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية و الإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية

• مدخل تحقيق الأهداف:

حتى نوضح المغزى من هذا المدخل يمكن طرح جملة من الأسئلة، حيث تكون الإجابة عليها شكل من أشكال تحديد مفهوم الفعالية، كأن نسأل مثلا:

- ماهي الأهداف المراد تحقيقها وما الذي تم تحقيقه بالفعل؟
 - ما هي النتائج الفعلية التي حققتها مختلف إدارات المنظمة كإدارة التخطيط، وإدارة الإنتاج، وإدارة التسويق وغيرها؟
 - ثم ماذا أنجز العاملون، وأخيرا ماهي المحصلة النهائية للمنظمة؟
- هذه أهم الزوايا التي ينظر إليها عندما يستخدم مدخل الأهداف للمنظمة فالفاعلية هنا تعني تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا وبالتالي التركيز على ما الذي يحققه الإدارة.

ومن هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفاعلية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه.

2- **المدخل النظرية المعاصرة :** نتيجة للقصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات، و اعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات و تعدد عملياتها و تعدد أطراف التعامل معها و من أهم هذه المداخل ما يلي :

1 -مدخل القدرة على إرضاء الجهات الاستراتيجية على التنظيم:

يفترض هذا المدخل حسب رأي جيفري بفافير وجيرالد صلانسيك:" أن المنظمة الفعالة هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجود في بيئتها، تلك الأطراف تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها".¹

ويلاحظ من هذا المدخل يشبه مدخل النظم و ان ركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على اهمية التفاعل البيئي لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل من كل المتغيرات البيئية و انما هو ارضاء العناصر او الاجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا في استمرار عمل المنظمة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية ينافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى النجاح في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل.

ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها، وذلك كالتي:

أ - **النموذج النسبي :** يرى انه على المنظمة ان تعطي اوزان متساوية نسبيا للأطراف المختلفة للتعامل معها ، فلا تفضل صاحب مصلحة معينة على اخر .

ب -**نموذج القوة :** و يرى ان المنظمة يجب ان تحدد اقوى اطراف التعامل معها ثم تحاول ان تشبع اهدافه و احتياجاته.

ت -**نموذج العدالة الاجتماعية :** و هو عكس نموذج القوة ، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها ان تبحث عن اقل الاطراف رضا.

¹ - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، الأردن 2000، ص45.

ث النموذج التطوري : و هو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن ، و أيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة.

وأهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية ويأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية¹ التي تؤثر على أداء المنظمة، كما أنه يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه وهو الامر الذي تجاهلته المداخل النظرية التقليدية للفعالية

2 -مدخل القيم المتنافسة : ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية بحيث يتفق عليه الجميع اذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها، لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم.

ومن جهة أخرى فقد قام كل من كوين وروباغ بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و أمكنهما التمييز بين نوعين من التوجهات هما :

أ- التوجه الداخلي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة برضا العاملين و رفايتهم و العمل على زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في العمل .

ب- التوجه الخارجي: و يعني اهتمام إدارة المنظمة بدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

II - مؤشرات الفعالية التنظيمية:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية ويمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ - المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية، ومن مؤشرات:

¹ علي عبد الهادي مسلم ، مرجع سابق ، ص ص 174 175

- 1 - إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة بمنتجاتها بالمخرجات من سلع وخدمات التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه.
- 2 - الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع أو خدمات) يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها، فالنجاح الفائق الذي تحققه شركة IBM الأمريكية للحاسبات يعتمد على الجودة الفائقة للمنتجات والخدمات المصاحبة للبيع.
- 3 - تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها ونموها وبدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، ومع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى بعض التصرفات غير المستحبة، مثل طرد العمالة أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة عن الحدود المقبولة.
- 4 - القدرة على التكيف : يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة يمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" البيئة أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها ، وكلما حصلت على معلومات مستمرة عن التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون المنظمة أكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق وثبات هذه المعلومات ، ذلك أن وجود وحدات فعالة لبحوث التسويق وتطوير المنتجات داخل المنظمة يساعد على تحقيق هذا الهدف .
- 5 - النمو : يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، ويمكن الاستدلال على نمو منظمة مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع ، الممتلكات، المبيعات، الأرباح والحصة التسويقية .
- 6 - تحقيق الأهداف : تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة بالنسبة لمراكز رعاية الشباب(مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هو هدف جديد وهام إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة.¹
- 7 - التأهب للإنجاز: هو إستعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا. إن وحدات مقاومة الحرائق بصفة عامة تكون عديمة الفعالية إذا لم تتوفر فيها هذه الخاصية.

¹ - أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 285.

8 - المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية التي تتسبب وجود المنظمة في ظهورها .

9 - عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلأئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها. إن شركة المقاولات التي تعمل في نفس المجتمع منذ أربعين عاما هي شركة ذات سمعة طيبة في إنجاز المهام التي تسند إليها بواسطة هذا المجتمع.¹

وفيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم(1) يوضح مؤشرات الفاعلية التنظيمية.	
المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1 - التخطيط وتحديد الأهداف	1 - إنتاج السلع والخدمات
2 - المهارات العلمية للمدير	2 - الجودة
3 - المهارات الاجتماعية للمدير	3 - تحقيق الأرباح
4 - كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4 - القدرة على التكيف
5 - التحكم في سير الأمور داخل المنظمة	5 - النمو
6 - المشاركة في إتخاذ القرارات	6 - تحقيق أهداف جديدة
7 - تدريب وتنمية الافراد	7 - التأهب للإنجاز
8 - الإدارة السليمة للصراع	8 - المسؤولية الاجتماعية
9 - الحوادث	9 - البقاء
10 - الغياب	

المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (ب،ط) دار المعلم، الكويت 1982، ص284

¹ - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، " دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية الإسكندرية، مصر 1996، ص236.

ب المؤشرات الداخلية : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية ومن مؤشراتهما:

تخطيط و تحديد الأهداف، المهارات الاجتماعية للمدير، المهارات العملية للمدير، التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب و تنمية قدرات الأفراد، كفاءة استخدام الموارد المتاحة الرضا الوظيفي.

أما من المؤشرات الكلية للمنظمة فهو عبارة عن مركب من المؤشرات الداخلية، ولو انها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها أو يؤخذ منها حسب ظروف كل منظمة.¹

2-المؤشرات الداخلية :

1- **التخطيط وتحديد الأهداف :** ترتبط الفعالية التنظيمية - كما تقدم - بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها، وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

2 -**المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

3 -**المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

4 - **كفاءة استخدام الموارد المتاحة :** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

5 -**التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.²

¹ حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (ب، ط) دار المعلم، الكويت 1982، ص 284.

² - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ط 2، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003، ص 144.

6 - المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.

7 - تدريب وتنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

8 - الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) وكذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع، مؤشرات دالة على فعالية المنظمة¹.

9 - الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تفتقر إلى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة، وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.

10 - الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة والعكس².

11 - بعض الممارسات غير الفعالة في منظمات الأعمال: تلجأ بعض المنظمات لممارسات عقيمة وغير مثمرة يؤدي إلى فشلها في تحقيق الفعالية التنظيمية و من بين هذه الممارسات:

الإسراف في استخدام الوقت والموارد المتاحة: ويستدل على ذلك بما يسمى بقانون " باركنسون " الشهير وهو عبارة عن جملة ساخرة تقول: " إن العمل يستمر فقط لاستهلاك الوقت ". والمثال التالي يوضح كيفية انتشار تم قانون باركنسون في دنيا الأعمال تم إبلاغ أحد المديرين بقرار زيادة حجم العمل في إدارته بنسبة 20 % وطلب منه تخفيض عدد الأفراد العاملين على الآلات الكاتبة من 07 أفراد إلى 05 في البداية عبر المدير عن استيائه الشديد من هذه القرارات وأعتبرها قرارات تعسفية، وبعد مرور شهرين من تنفيذ هذه التعليمات تأكد المدير أن الفعالية قد زادت في إدارته واستدل على ذلك بزيادة كمية العمل التي تم إنجازها في هذه الفترة مقارنة بفترات مماثلة في الماضي. ولقد اكتشف

¹ - كامل محمد المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1989، ص 238.

² - أحمد جاد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 209.

المدير أن العاملين كانوا يستهلكون وقتا أطول في الأعمال الروتينية "كتغيير الريبون " أو " حفظ المستندات "...

- **انشغال الإدارة بالتفاصيل:** حيث يقوم الإداري باتخاذ كل القرارات المتعلقة بمراحل العمل المختلفة تاركا للمرؤوس بديلا واحدا وهو أن يكون تابعا هادئ الطباع، إن فرض الإداري لنفسه على العمل بهذه الطريقة يؤدي إلى انخفاض الحالة المعنوية (الروح المعنوية) للمرؤوسين وانخفاض مستويات أدائهم مما يؤثر في النهاية تأثيرا سلبيا على فعالية المنظمة.

- جهل الأفراد العاملين بأهداف المنظمة أو جهل المنظمة بأهداف الأفراد العاملين يؤدي إلى انخفاض مستوى الفعالية التنظيمية.

- انعدام التجانس والتماسك بين أفراد الجماعة في العمل، مما ينعكس سلبا على التكامل الوظيفي، وبالتالي انعدام روح الفريق.

- الإشراف المباشر والملاحق للفرد بصفة مستمرة، حيث يتوقف نجاح المشرف أو فشله على قدرته على تطبيق الطرق الجماعية في الإشراف.

- الشعور بالاغتراب المهني وعدم الولاء للجماعة والمنظمة ككل¹.

١٧ - العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها، ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي:

1 - **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة من خلال السمات التالية:

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقييم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقييم العمل.

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية (L'OUTOMATISMES) تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

¹ - عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق، ص 209.

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص.
 - 2 - **النظام السياسي**: يقصد به الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة من البيئة المحيطة، وتكون المؤسسة فعالة إذا تحققت لها الصفات التالية:
 - المؤسسات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من التي لا تمثل قراراتها رغبة العاملين.
 - المؤسسات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة تكون أكثر فعالية من التي تتخذ قرارات غامضة.
 - المؤسسات التي تخضع لإيديولوجيا واضحة ومحددة تكون أكثر فعالية.
 - 3 - **النظام الرقابي**: أي الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ويمكن تحديد خصائص فعالية المؤسسة فيما يلي:
 - المؤسسات التي بها أنظمة جزاءات حازمة يمكن أن تكون أكثر فعالية من التي تتميز بالتساهل.
 - يمكن للمؤسسات المعتمدة على علاقات موضوعية و إنسانية بين الرؤساء والمروسين يمكنها أن تكون أكثر فعالية.
 - يمكن للمؤسسات المعتمدة على أنظمة جزاءات متدرجة أن تكون أكثر فعالية من التي تعتمد على أنظمة ردعية من البداية.
 - 4 - **النظام البيئي**: يمكن أن نشير هنا إلى كبر حجم المؤسسة، لأن ذلك يؤثر إيجابا على فعالية التنظيم¹.
- ٧- خصائص الفعالية التنظيمية:**
- من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:
- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.

¹ - صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006، ص- 201-200.

- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: المجتمع، الأفراد، المساهمين.... إلخ
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة في الأبعاد.
- النسبية: اذا لا يمكن اصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث ان مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها، والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.
- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.¹

VI- نماذج الفعالية التنظيمية :

- تبلورت مجموعة من الأنماط للفعالية التنظيمية التنظيمية من خلال الأبحاث والدراسات، التي تناولت هذا الموضوع ولعل من أهمها ما يلي:
- نموذج الأهداف: من أبرز رواد هذا النموذج "إيتزيوني" Etziouni و"بيرو" Perrow " وكوربيد CHORPADE. وانطلاقاً من منظور نموذج الأهداف تعرف الفعالية التنظيمية بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها"² حيث تعتبر المنظمات أنساقاً اجتماعية لها أهداف محددة، تسعى إلى تحقيقها وفق استراتيجيات مرسومة من طرفها، و لقد جاء في تحليل " Perrow " لهذه النقطة أن الأهداف الرسمية هي:
 - الأغراض العامة للمنظمة كما هي موضوعة في العقد
 - التقارير الدورية.
 - التعابير العامة للمدراء التنفيذيين.

¹ - علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1998، ص230.

² - Amitai Etzioni: modern organisations, englewood chiffs. new jersey prenticehall. 1964. p8

- بيانات المسؤولين الآخرين¹

أما الأهداف الإجرائية، فهي التي تحددها السياسات العملية الواقعية للمنظمة، وما هو عملها في الواقع، وقد تربطه بها مباشرة بالأهداف الرسمية، كما يمكن لها أن يكون غير مرتبطة بها وتنمو و تتطور لوحدها وتتغير مع مرور الوقت و تتفاعل باستمرار مع المحيط نتيجة تغيرات تنظيمية داخلية أو لضغوطات غير مباشرة من البيئة الخارجية، حيث أن الظروف الاقتصادية قد تتغير، كما يجب أن تهيأ التطورات التكنولوجية، كون القيم تتغير و الأهداف التنظيمية تتكيف مع هذه الظروف البيئية.

نخلص إلى القول أنه ووفق هذا النموذج نحكم على المنظمة بالفعالية عندما تستطيع بلوغ وتحقيق أهدافها.

غير أنه هناك صعوبات بالنسبة لنمط الأهداف أبرزها:²

- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة ومتباينة من حيث الأهمية مما يؤدي إلى عدم التحكم فيها ، مما يؤثر على فعالية المنظمة وهناك صعوبة ثانية تتعلق بالدقة في تحديد الأهداف، وهي عملية معقدة على حد ما خاصة في ضوء المنافسة بين المنظمات، كما يشكل البعد الزمني المحدد للأهداف قريبة المدى والمتوسطة وبعيدة المدى صعوبة كبيرة في المقام الثالث.

2- نموذج تنظيم الموارد: ينظر إلى المنظمة في إطار هذا النموذج على أنها: " بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى" ، وعليه فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية ، ومن الرواد البارزين لهذا النموذج نجد كل من " يوتشمان "Yutchman"، " سيشور " Seashore " ، و جورغوبولوس Geargopoulos و تاننباوم " Tannenbaum.A ويؤكد هؤلاء على أن كل المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد قليلة ومحدودة نوعا ما، وعليه فإنه ضمن هذا النموذج نحكم على المنظمات بأنها فعالة إذا استطاعت الحصول على الموارد الأولية ورؤوس الأموال والمورد البشري على الرغم من قلة هذه

¹ - رشاردهال، المنظمات- هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة السعودية 2001، ص571.

² -ريشارد هال، المرجع نفسه، ص581

الموارد والتي يبقى أمر الحصول عليها رهين إمكانيات البيئة الغنية أو الفقيرة لهذه الموارد.¹

3- نموذج العمليات الإدارية:

نجد من بين دعاة هذا النموذج كل من " سيرت ومارش " Cyert & March و" فيلي وهاوس " و Filly & House ، وبفيفنرو شيروود " Pfiffner & Sherwood ويتم ضمن هذا النموذج الحكم على المنظمة بأنها فعالة من خلال قدرتها وكفاءتها في أداء الوظائف الإدارية مثل: التخطيط، الموازنة، اتخاذ القرار...

4- نموذج المساومة أو رضا المشارك: وضع الباحث " برنارد " Barnard تصورا لهذا النموذج من خلال تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز كما يلي :

الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز ومساهمة كل فرد من أجل تحقيق أهدافها الخاصة تعتبر مساهمة في الرضا النهائي للآخرين.

وتستعمل المنظمة تفاعل الأفراد كإطار مرجعي ورئيسي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، حيث اعتبر الباحث " برنارد " Barnard دوافع الأفراد العاملين في المنظمات، محددات جوهرية لأنه يتوقف نمو المنظمة واستمرارها في العمل على شعورهم بالرضا، أما الباحث "جورجيو " Georgiou فينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس مقدرة المنظمة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم مقابل ذلك حوافز لهم².

وهناك مجموعة من الانتقادات لهذا النموذج أهمها:

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة خاصة إذا ما لم يتم إدراك العمال إدراك جيد للأهداف الإجرائية و الرسمية للمنظمة .
- مبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم، مما قد يترتب عليه إغفال المنظمة ككل.

¹ -نعمة عباس خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الاردن 1996 العدد 31 يناير، ص80.

² -ريشاردهال، مرجع سابق، ص586.

- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة وإغفال أهمية العلاقات التبادلية بينها وبين المحيط خاصة ونحن في عصر العولمة و التكتلات الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية.

5- نموذج التطور التنظيمي: من زعماء هذا النموذج " دوغلاس ماك قريفور" D.mac gregor والذي وضع نموذج للمنظمة الفعالة والمنظمة غير الفعالة ضمن نظرية " x " و " y " ، حيث ينظر للفعالية التنظيمية على أنها إمكانية حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات فيها . كما كان هناك تطابق في الرأي بين كل من " بلاك موتون " Blake & Mouton و" رنيسيس ليكرت" R.likert حيث قاما بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نموذجين أحدهما سلطوي والآخر مشاركاتي¹ فالنظام الأول مبني على الاستعمال ، بينما النظام الثاني ينادي بضرورة تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى جهاز الرقابة من طرف مجموعة المشاركة ، كشكل من أشكال التنظيم وعموما لاحظ النقاد على نموذج التطور التنظيمي أنه أغفل العوامل البيئية واكتفى فقط بتناول الظروف الداخلية للمنظمات والتي لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية المرجوة.

6- نموذج الوظيفة الاجتماعية: تتحدد الفعالية التنظيمية ضمن هذا النموذج ، من خلال النتائج المتحققة من ممارسة المنظمة لنشاطاتها وما تقوم به من خدمات لأفراد المجتمع الذي تعتبر جزءا منه ولن ، يتحقق لها النمو إلا بنموه وتطوره . ومن أكبر المساهمين في تجسيده نجد "بارسونز" Parsons بتحليله للمنظمات ، حيث يرى أنه على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية هي²:

• مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي ، ونهية الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.

• مشكلة تحديد الأهداف وتحقيقها وكيفية الحصول على الموارد وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية.

• مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم نسق من العلاقات المتبادلة والمتكاملة بين وحدات التنظيم.

¹ ARGYRIS C., Participation et organisation, traduit par C.ligagne.02ed.Dunod.paris1974.p-p173-- 174-175.

² t. parsons. structural and process in modern society .the free press.new york p-p-p183-184-185- 186

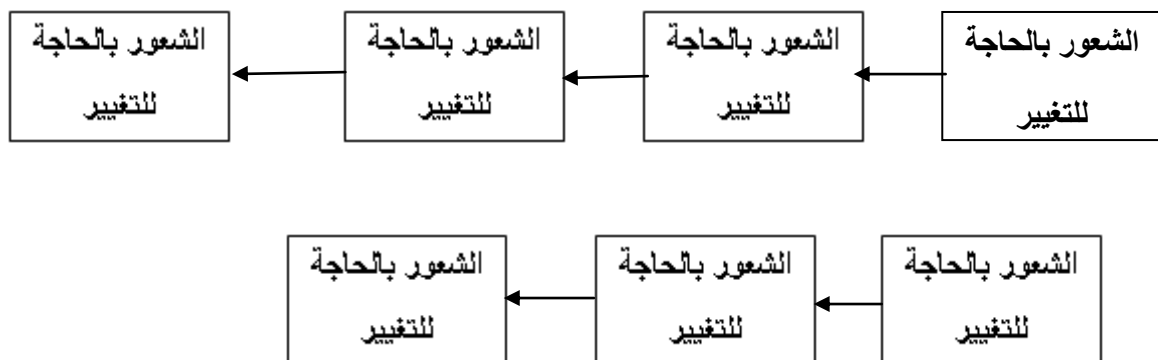
• مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام للمنظمة.

وبحل هذه المشاكل يمكن للمنظمة أن تنمو وتتطور وتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية ، ذلك أن المنظمة وسيلة هامة من بين الوسائل التي يستخدمها المجتمع لتحقيق أهدافه، وعليه ينظر للفعالية التنظيمية ، على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل.

7- نموذج المنظومة للفعالية التنظيمية :

و تعكس أبعاد المنظمة ككل والمتمثلة في المتغيرات الكمية والسلوكية، وترتكز على أحسن توزيع للموارد تنظر للأهداف كمخرجات وليس كمدخلات ، ومن أمثله نماذج المنظومة الشكل الموالي:¹

الشكل (11): دائرة التكيف والفعالية



المصدر: فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية " الذكاء السلوكي" مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 254

$$\frac{\text{الفعالية}}{\text{الكفاءة}} = \frac{\text{مخرجات}}{\text{مدخلات}} = \text{الإنتاجية}$$

8 - نموذج النسق: ويركز على دراسة العلاقات بين أفراد النسق ومدى تساندها وظيفيا لتحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع من هذا النموذج مايلي:

¹ - فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية " الذكاء السلوكي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1998، ص 254.

أ - نموذج البقاء: ويركز على متطلبات النسق، ومدى توافرها لمساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار ، حيث يهتم هذا النموذج بمدى قدرة المنظمة على توفير جميع العوامل من موارد ويد عاملة متخصصة وخطط جيدة من أجل بلوغ الأهداف ونجاحها والاستمرار والبقاء.

ب - نموذج الفاعلية : ويركز على دراسة العلاقة المتبادلة بين أجزاء وعناصر النسق ومدى تأثير تلك العلاقات على فاعلية المنظمة في تحقيق الأهداف¹

نخلص إلى القول أنه على الرغم من تباين الآراء والطروحات في موضوع نماذج الفعالية التنظيمية ، إلا أنها تتفق كلها في وضع الأسس الرئيسية للمنظمات الفعالة ، وهناك تكامل فيما بينها سواء تعلق الأمر بالأهداف المسطرة أو الموارد وكيفية الوصول إليها أو مستوى ودرجة الرضا ، وكذلك النجاح في الوظائف الإدارية والتطور التنظيمي والجانب الاجتماعي و تأثير المحيط .

VII - قياس الفعالية التنظيمية:

تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة ، التطوير ، التماسك ، الإشراف الديمقراطي ، الموثوقية ، الانتقاء ، التوزيع ، التفويض ، الالتزام ، التأكيد على النتائج ، تكوين وتحسين مستوى المدراء التنسيق اللامركزية، الفهم ، الصراع، تخطيط القوى العاملة ، الإشراف المحكم ، المساعدة، التخطيط،التعاون ،الأداء ، الدعم الاستخدام ، الاتصال ، الدوران ، المبادرة.

اعتمد قبل هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل: " ماهوني MAHONEY " و"وايتزو زملائه. " Weitze et AL² أما الباحثان "أوزبورن و هانت Osborn Hunt & " فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية ، والذي يعنى مجموع النشاطات أو السلوكيات التي تؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما ، أما الباحث " ستيرس " STEERS.R.M فقد جعل من المؤشرات التالية كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية³.

¹ - رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، ص254.

² -نعمة عباس خضير وآخرون، مرجع سابق، ص81.

³ -نفس المرجع، ص82.

القدرة على التكيف والمرونة ، الإنتاجية ، الرضا والربحية ، اكتساب الموارد غياب الأثر، التحكم بالبيئة ، التطوير والكفاءة ، الاحتفاظ بالعمال ، النمو والتكامل والاتصالات المفتوحة.

في حين يرى كلا من " ويد وميتشل " WEED & Mitchell أن هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية هما:

• القدرة على استثمار الموارد.

• الصحة التنظيمية.

أما " أنجل و بيرى " ANGELL & Perry J.L فقد حددا كل من دوران العمال العمل وتأخر والغياب و التكيف التنظيمي كمؤشرات للفعالية.

غير أنه هناك تناول لموضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من طرف الباحثان "مورس و دنكان " MOORES,K & DUNCAN من خلال بعض المؤشرات أهمها¹:

الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات والربحية خلال الخمس سنوات الأخيرة والعائد من المبيعات ، و العائد على رأس المال المستثمر خلال العام الماضي.

أما " عمر صخري " فيرى بأنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية ، إلا إذا كانت المنظمات الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من العمل الحرة في ممارسة واتخاذ القرارات ، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة ، أي أنه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العملي و اللامركزية في المجالات الهامة كالتوظيف ، الترقية ، والتسريح ، حجم ونوع التصميم طريق الإنتاج ، طرق التسويق والتوزيع... و على الرغم من أن ذلك بحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات إلا أنه يوفر الشروط الضرورية التي لا تحقق الأداء المطلوب أو الفاعلية بدونها².

¹ - نفس المرجع، نفس الصفحة.

² - عمر صخري، إقتصاد المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993، ص-ص 49-50.

VI - أهم متطلبات الفعالية التنظيمية :

يجب أن نستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقاً ، ولابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة ويتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير وقدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية الخدمية على حد سواء وعلى كل فهناك عدة خطوات تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:¹

1- **اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة وتحمل المسؤولية ، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية الاجتماعية لديهم ، وفي هذا الإطار نجد ما يقدمه التنظيم المسطح لمؤسستي " سيرزروبك و شركائهم Sears Roebuk and Company " ، مثالا مهما فهما تفرضان " الإدارة بالأهداف " وتضخان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم أو توجيههم

2 - **توسيع العمل:** رواده هما شركتي "أي. بي. أم ديترويت و أيدسون" I. B.M " فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية ، ويقضي على الملل والنفور.

3- **التقييم التنظيمي وتقييم الأداء :** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفس- اجتماعية والسلوكية ، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة كشركة " جنرال ميلز " وشركة " أنسول " للكيماويات ، حيث تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع الأهداف الذاتية والموضوعية للمنظمة ككل وفي تقييم أدائه بشكل دوري أو سنوي ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذه العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا.

4- **الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح

¹ -مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسييفيش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن

1999، ص-ص 571-572.

المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية.

5 - **تسطير الأهداف وصناعة القرار** : يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها ، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها ، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز مما يؤدي بالتالي إلى تغير الأهداف .

خلاصة الفصل:

تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية لسبب رئيسي وهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي تعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي وعنوي يبقى على حياتها، ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها، وأهملت رسالتها وكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.¹
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.²
- تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.³

¹ - علي السليمي، المرجع السابق، ص228.

² -فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2 1999، ص399.

³ - علي السليمي، مرجع سابق ص400.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا لأهم العناصر التي تتعلق بموضوع البحث في الجانب النظري فإننا سنتطرق في هذا الفصل ولأهم الوسائل والأدوات المنهجية التي من خلالها تم جمع المادة العلمية الميدانية ، تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات ثم إعطاء الاستنتاج العام.

1 - الإطار الميداني للدراسة:

1 -التعريف بميدان الدراسة سنتطرق إلى:

أ - لمحة تاريخية للمؤسسة الأم للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها

بسطيف E.R.I.A.D.SETIF.S.P.A :

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن و أصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته ، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية و وضع وحدات أخرى في بعض المناطق ، ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق و الطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها بسطيف ، فقد أنشئت بمرسوم تنفيذي رقم : 367/82 بتاريخ 27 نوفمبر 1982 ابتداء من 2 أبريل 1990 تحولت إلى شركة مساهمة في إطار الإصلاحات الاقتصادية رأسمالها في 1997 قدر بـ : 2.525.000.000 د ج وتمتلك المنظمة عدة وحدات موزعة على عدة ولايات منها(سطيف، المسيلة، برج بوعرييج، بسكرة، ورقلة).

كما تجدر الإشارة إلى أنه منذ تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة في سنة 1995 حققت رياض سطيف أرباحا معتبرة، فقد تطورت أرباحها الصافية بنسبة 68.51% خلال الثلاث سنوات الأخيرة، والتي قدرت بـ: 21.032.231.000 دج في سنة 1997 مقابل 13.866.198.000 دج سنة 1995 .

كما يمكن الإشارة إلى أنه تم زيادة زاد رأس المال سنة 1997/1993 وذلك عن طريق إصدار أسهم نقدية و إدماج الاحتياطات .

ب إعادة هيكلة المؤسسة الأم:

وحدة الرياض بالمسيلة من بين الوحدات التابعة للمؤسسة الصناعية من الحبوب ومشتقاتها، والتي يقع مقرها الرئيسي بولاية سطيف.

وتم بناؤها سنة 1980 ، حيث امتدت فترة بناء هذه الوحدة إلى ما يزيد عن عامين تم تشغيلها لأول مرة سنة 1982.

وقد حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في أكتوبر 1997 مستخلص من محضر اجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة بتاريخ 27 سبتمبر 1997 في إطار إعادة الهيكلة للمؤسسة الصناعية الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف إلى مجمع الرياض بسطيف، تحولت إلى شركة مساهمة برأسمال 497.000.000 دج وبلغ سنة 2009 قيمة 1.449.640.000 دج .

2- لمحة جغرافية عن المؤسسة ميدان الدراسة:

قمنا بإجراء الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وتقع مطاحن الحضنة الرياض سابقا بالمسيلة على بعد حوالي 2 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على الطريق الرابط بين برج بوعريريج والمسيلة.

تتربع على مساحة 30755م² منها 12555م²مغطاة.

ويمكن إعطاء بطاقة فنية لمطاحن الحضنة:

route de B.B.A M'sila

طريق برج بوعريريج المسيلة

Boite poste n° 111

صندوق بريد رقم: 111 المسيلة

Téléphone / 035.55.16.86

الهاتف: 035.55.16.86

fax /035.55.00.60

الفاكس: 035.55.00.60

R.C.N 98.6.562030

السجل التجاري: 98.6.562030

بعد صدور المرسوم التنفيذي لاستقلالية المؤسسات :بموجب المرسوم التنفيذي رقم 88 / 119 المؤرخ في 21/06/1988 والمتضمن استقلالية الرياض بالمسيلة التي كانت من بين الوحدات التابعة

لمحة تنظيمية عن المؤسسة ميدان الدراسة:

إن قيام أو نشوء أي مؤسسة أو شركة لابد من وجود هيكل تنظيمي يحدد المسؤوليات والاختصاصات، فما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلال معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي والإداري للمصالح والفروع في المنظمة وهو ما يساعدنا على تحديد اختصاصات ومسؤوليات ومهام كل قسم من هذه الأقسام حتى نستخلص فكرة عامة على هذه المنظمة

أ - المديرية العامة:

يشرف على تسييرها مدير وحدة له صلاحيات نسبية للمدير العام و همته الأساسية هي التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المنظمة .
- يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- التنسيق بين الوحدة و ممثليها من نفس القطاع .
- يقوم بالربط بين جميع الأقسام .
- يقوم بإعلام الرئيس المدير العام برياض سطيف بالحالة اليومية للمنظمة.
- وتستعين المديرية العامة بعدة مكاتب للمساعدة وتمثل:

أولاً: الأمانة العامة : تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة .

ثانياً: مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

ثالثاً: المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو مناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنهما أو داخل الوحدة .

رابعاً: المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .

خامساً: مساعد مكلف بالتنوع : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

ب- قسم الإدارة والمالية: وتنقسم إلى ثلاث مصالح

أولاً مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع المالية و الصندوق، فرع المحاسبة العامة، فرع محاسبة المبيعات، فرع المحاسبات .

ثانياً: مصلحة الموارد البشرية :

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكيف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

فرع تسيير المستخدمين، فرع الخدمات الاجتماعية .

ثالثاً: مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .

- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

- مكتب الإعلام الآلي : و يعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

ج- قسم الاستغلال : و تنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح هي :

أولاً: مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

- كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

- فرع محاسبة المواد .

- فرع الطحن و الإنتاج .

- فرع الشحن و التوظيف .

- و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

ثانياً: مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

فرع الإلكترونيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .

فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطحن و الشاحنات .

ثالثا: مصلحة التموين وتسيير المخزون: ويكون التموين عن طريق شراء الحبوب والمواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج وكذا تزويد مختلف المصالح والمديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم والإنتاج.

أما عملية تسيير المخزون فتتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تنفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

فرع استقبال و تخزين الحبوب، فرع تسيير مخزونات الأكياس، فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

3- قسم التجارة: وهو قسم حديث النشأة بعدما كان تابع لقسم الاستغلال و يشرف هذا القسم على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفه (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما له نقاط بيع محلية . و تنقسم هذا القسم إلى:

أولا: مصلحة التوزيع: وتقوم بتوزيع المنتجات حسب الزبائن الموقعين على دفتر التوريد.

ثانيا: مصلحة المبيعات: وهي مصلحة مكلفة بتسجيل كل عمليات البيع التي قامت بها مصلحة التوزيع.

ثالثا: مصلحة النقل: وتقوم بعملية نقل المنتجات داخل وخارج المنظمة.

1- المجال البشري: يشغل بالمؤسسة حاليا حوالي 198 عامل منهم 22 إطار وهم القادر الذين يسيرون المؤسسة ،موزعين على مختلف المصالح المتواجدة فيها.

2- المجال الزمني: قمنا بطلب التماس مساعدة من أجل الدراسة الميدانية يوم: 11-03-2015، وكانت أول زيارة ميدانية يوم 30-03-2015 على الساعة 9.30 صباحا ، تمت الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ثم في كل مرة أعيد الزيارة بهدف التعرف أكثر على المؤسسة ميدان الدراسة، وكذا تجميع أكبر قدر من المعلومات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إلى غاية 12-04-2015 لجمع الاستثمارات.

II- أهمية ميدان الدراسة:

بناءا على موضوع دراستنا والذي يدور حول :صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية، تم اختياري لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة كميدان للدراسة وهذا راجع للأسباب التالية فيما يخص المؤسسة:

- تعتبر من أهم المؤسسات في الولاية التي تمارس نشاطا اقتصاديا.

- سهولة الوصول والتعامل مع الإدارة.

- الوقوف على الدور الحقيقي لصراع الأدوار في ميدان الدراسة.

- طبيعة الشريحة في مجتمع البحث ، مما يمكننا من معرفة آرائهم بصدق وموضعية حول موضوع الدراسة" صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية".

III- منهج وأدوات الدراسة:

1- منهج الدراسة:

إن المناهج التي تطبق في دراسة الظواهر الاجتماعية تختلف وتتعدد وطريقة اختيار منهج من بين عدة مناهج مرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة الموضوع المدروس والأهداف المراد تحقيقها من خلاله، فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة¹، وعليه فإن طبيعة الموضوع والأهداف التي نريد الوصول إليها فرضت استخدام المنهج الوصفي، والذي يهدف إلى دراسة ظاهرة لها خصائصها وأبعادها في إطار معين بتحليلها إلى بيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج² فالمنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصورها كميا عن طريق جمع المعلومات المقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة³.

¹ - عمار بوحوش ومحمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ط2؛ الجزائر 1999، ص99.

² - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر 1998، ص24.

³ - حسان الجليلي، منهجية العلوم الاجتماعية، درا الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1، عين مليلة، الجزائر، 2004، ص168.

2- أدوات الدراسة:

أولاً: الملاحظة: استعملت هذه التقنية كان مكملًا للاستمارة حول عينة الدراسة وتعرف بأنها: "توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظواهر"¹

أهم ملاحظات الباحث عن المؤسسة ميدان الدراسة:

1- التعرف على المؤسسة ميدان الدراسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

2- محاولة معرفة مصادر صراع الأدوار بين المسؤولين والعمال.

3- السعي لمعرفة مدى تحقيق الفعالية في المؤسسة.

4- ملاحظة طريقة التعامل والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

ثانياً: الاستمارة:

بأنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة وتسلم إلى الأشخاص المعنيين بالدراسة بالبريد أو التسليم المباشر تمهيدا للحصول على أجوبة أسئلة الاستمارة، وبواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة حول الموضوع أو التأكد من المعلومات المتعارف عليها"².

وقد احتوت الاستمارة في هذا البحث على 25 سؤالاً وتحوي:

I - البيانات الشخصية، والتي اشتملت على بيانات: الجنس، المستوى التعليمي الحالة المدنية، الوظيفة، الأقدمية في العمل، وضمت 06 أسئلة من 1-6.

II - العامل الجماعي و الفعالية التنظيمية حيث احتوت على 09 أسئلة من 7-15.

III - تناقض الممارسات الإدارية والفعالية التنظيمية وقد احتوت على 03 أسئلة وهي من 16-18.

IV - تدعيم فرق العمل السلبية والفعالية التنظيمية، حيث احتوت على 07 أسئلة

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 100.

² -صلاح الدين شروخ، مرجع سابق، ص 27.

وهي من 19-25 وقد اعتمدت على الأسئلة المغلقة والأسئلة النصف مغلقة والأسئلة المفتوحة في آن واحد، لكي يتحقق لنا الصدق، حيث يعطي المبحوث الفضاء ليعبر عن رأيه.

IV – عينة الدراسة وخصائصها:

1- عينة الدراسة : هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث¹، ولقد اعتمدت على العينة العشوائية البسيطة والتي نعرف على أنها المساواة بين احتمالات الاختيار لكل فرد من أفراد المجتمع الأصلي ومنع الباحث عن جعل النتائج متحيزة ومتأثرة في اختيار الوحدات².

وتعتبر العينة العشوائية البسيطة هي أبسط طرق اختيار العينة، نظرا لكونها:

1- مجتمع البحث الكلي معلوم والبالغ 198 عامل.

2- العينة العشوائية البسيطة من العينات التي تضمن تمثيلا أفضل لمجتمع البحث باعتبار عملية الاختيار عشوائية.

3- إن هذه العينة تعطي جميع أفراد العينة فرص متساوية للاختيار.

4- إن الدراسة لا تستهدف فروق بين طبقات بالنسبة لمجتمع البحث.

كيفية اختيار العينة:

إن اختيار العينة العشوائية البسيطة لا يتدخل الباحث فيها في اختيار وحدات العينة فهو يزود بقائمة تضم جميع أسماء وحدات العينة وليس من حقه مقابلة أي شخص لا يوجد في العينة المختارة. ومجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته هو عمال مطاحن الحضنة، حيث اخترنا نسبة 15% من أصل 198 عامل، أي حصولنا على عينة 30 عامل.

وذلك يمكن توضيحه من خلال العمليات التالية تم استخراج حجم العينة:

¹ -رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2007 ص27.

² - صلاح الدين شروح، مرجع سابق، ص27.

15X198

30 = عامل

100

100 ← 198

س ← 15

$$30=100/151 \times 198$$

والجدير بالذكر فقد تم توزيع 40 إستمارة، وقد استرجعت 30 استمارة فقط وبالتالي أصبح حجم العينة هو 30.

2- مصادر جمع المعلومات:

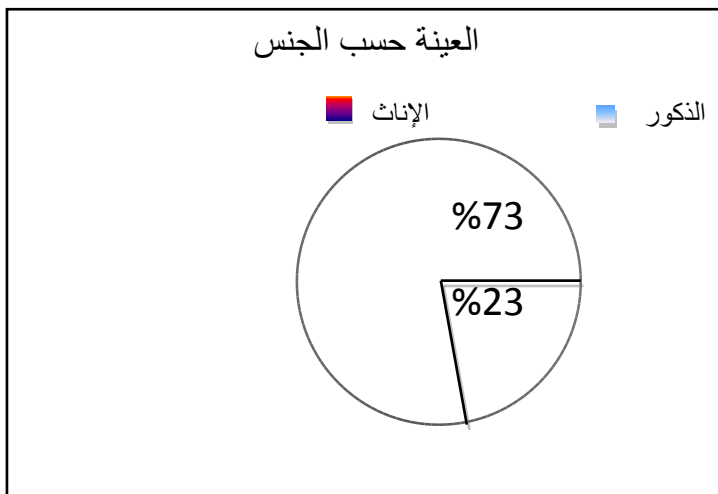
نظرا لطبيعة البحوث الاجتماعية لكونها تعتمد على الجانب النظري وربطه بالجانب الميداني ثم الاعتماد في الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع المادة العلمية. مصادر جمع المادة العلمية: وتتمثل في الكتب، معاجم وقواميس، أطروحات جامعية، السجلات والوثائق، وهذا لتغطية الجانب النظري لموضوع الدراسة. مصادر جمع المادة الميدانية: يقتضي كل بحث أدوات معينة في جمع البيانات الميدانية، وذلك حسب طبيعة الهدف والمنهج المختار، وعليه فقد اعتمدنا في الدراسة على الأدوات التالية: الملاحظة والاستمارة.

عرض وتحليل وتفسير النتائج:

1- محور البيانات الشخصية:

1-1- الجنس:

الجدول رقم(02): العينة حسب الجنس:



الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	22	73%
الإناث	08	27%
المجموع	30	100%

الشكل رقم(12) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الجنس

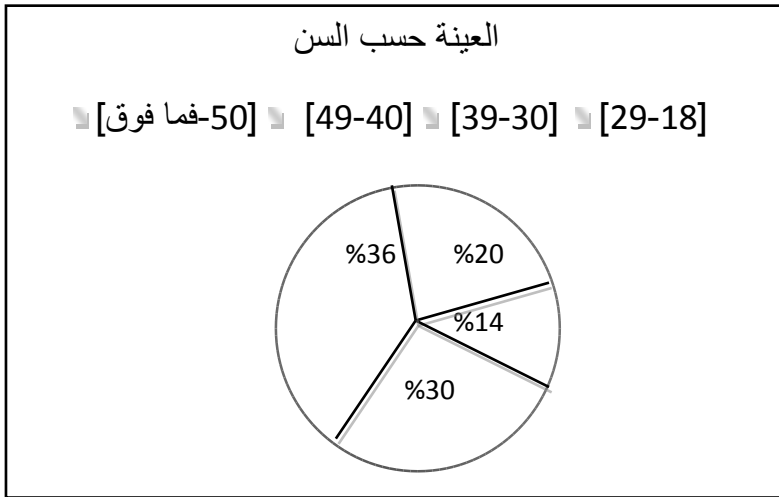
تبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تمثل 73% أي الغالبية بالنسبة للإناث، حيث تمثل 27% من العينة.

يمكننا أن نلاحظ أن نسبة المشاركة لا بأس بها بالنسبة للمرأة نظرا لطبيعة المجتمع وعمل المرأة في المؤسسة الاقتصادية، ويرجع للاهتمام المرأة بالشؤون الاجتماعية وتتمثل في الاهتمام بالبيت ورعاية الأطفال.

كما أن العمل داخل الوحدات الصناعية يتلاءم وطبيعة الرجل أكثر من المرأة، لأنه في غالب الأحيان يعتمد على القوة البدنية.

2-1- السن:

الجدول رقم(03) العينة حسب السن:



السن	التكرار	النسبة
[29-18]	6	20%
[39-30]	11	36%
[40-39]	9	30%
[49-40]	4	14%
[50-فما فوق]	30	100%

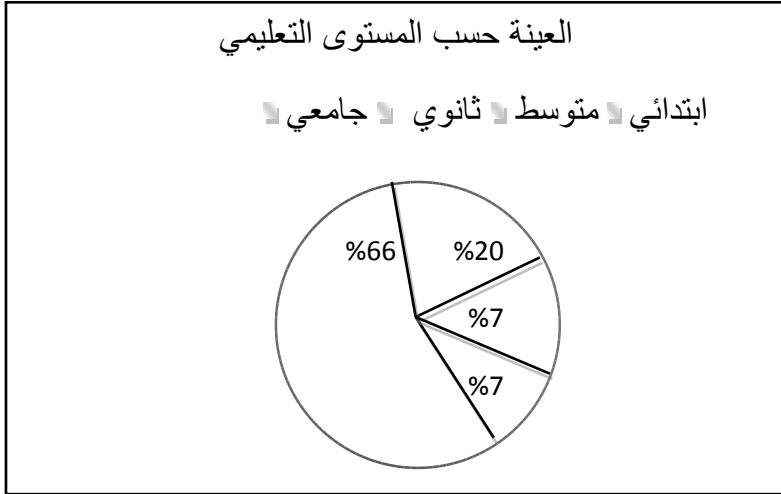
الشكل رقم(13) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن

نلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة أي نسبة 36% تتراوح أعمارهم من الفئة العمرية ما بين [39-30] في حين أن 30% من العينة تتراوح أعمارهم [40-39] وهذا يبين أن غالبية العينة أي 66% منها تتراوح أعمارهم ما بين [39-30] وهذا هو سن النضوج، والذي يكون الإنتاج الفكري كبيرا وهذا إنتاج الخبرة التي إذا ما الموظف كما لا ننسى فئة الشباب 20% وهم من الفئة العمرية [29-18] وهي ليست بالنسبة المبينة إذ يقدم فيها الشباب طاقة جبارة مع بدية تعلمهم الحياة العلمية أثناء تأديتهم لمهامهم.

مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على الخبرة والشباب في الوقت ذاته حتى تكون هناك صلة بين المتغيرين.

3-1- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04): العينة حسب المستوى التعليمي:



الفئات	التكرار	النسبة
ابتدائي	2	7%
متوسط	2	7%
ثانوي	6	20%
جامعي	20	66%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (14) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب المستوى التعليمي.

لقد أصبح التعليم أمراً ضرورياً بعد التطورات التي عرفتتها منظمات الأعمال والتكنولوجيا الحديثة التي غزت كل مجالات الحياة وأداة فعالة في ميدان العمل، لأنه يساعد متخذ القرار أن يكون أكثر دراية وأكثر دراية للظروف المحيطة بمؤسسته والتغيرات التي تحدث داخلها، إلى جانب كونه أحد الوسائل الهامة للاتصال والتفاهم بين متخذي القرار ومستويات التنظيم المختلفة، ولعل فعالية المؤسسات اليوم تقاس أيضاً بمستوى التعليم ودرجة التكوين للعمال على اختلاف مسمياتهم الوظيفية خاصة إذا اقترنت السياسة المنتهجة من طرف المؤسسة بالتطبيق العلمي لمقولة: "الرجل المناسب في المكان المناسب".

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66 % من مجموع عينة الدراسة تشكل أصحاب المستوى الجامعي، وذلك يعود لقوانين التعيين، حيث يشترط في شاغلي الوظائف الإدارية تحصيل شهادة البكالوريا، بينما نسبة 20% من أفراد العينة من المستوى الثانوي، في حين نجد كل من المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 7%.

وعلى العموم تعتبر نتائج الدراسة مرضية بصورة إجمالية فيما يخص المستوى التعليمي خاصة بالنسبة لمتخذي القرار في المؤسسة محل الدراسة، فكلما ارتقى

الأفراد إلى أعلى المستويات فإنهم في حاجة إلى كفاءات ومؤهلات عالية، وكلما ارتقى المستوى العلمي للأفراد كانوا أكثر كفاءة وقدرة على تحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.

4-1- الخبرة في العمل:

الجدول رقم (05): العينة حسب المستوى التعليمي:



الفئات	التكرار	النسبة
أقل من 10 سنوات	8	27%
من 10-19 سنة	16	53%
من 19 فأكثر	6	20%
المجموع	30	100%

الشكل رقم (15) توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الخبرة في العمل.

توضح البيانات الواردة في الجدول أعلاه أقدميه الأفراد عينة البحث، ويعتبر الأفراد في مؤسسة ما لمدة طويلة أو قصيرة يعتبر مؤشرا هاما للاستقرار الذي تتميز به المؤسسة، وفرصة للفرد لاكتساب المهارة والخبرة اللازمة التي يحتاجها للقيام بالمهام الموكلة إليه وما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53% هم من فئة [10-19] سنة، حيث أن غالبيتهم لهم خبرة لا بأس بها في العمل، وهذا يعني استقرار في حركة العمال داخل المؤسسة، وما ينتج عنه من دراية بأساليب العمل، هذا من جهة ومن جهة ثانية نجد نسبة 27% [أقل من 10 سنوات] هم من الملتحقين الجدد في العمل وهي فئة برزت وأعطت المنظمة نفسا جديدا مع قوة الشباب، في حين نجد نسبة 20% من مجموع عينة الدراسة [19 سنة فأكثر] وهي الفئة التي تعتمد عليها المنظمة بحكم أقدميتها في المؤسسة والخبرة والكفاءة في المؤسسة

- نتائج البند الأول من الاستمارة:

- جدول رقم(06) يوضح الدور الوظيفي الذي يناسب القدرات المهنية:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	28	93%
لا	2	7%
المجموع	30	100%

تشير معطيات الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين يرون أن أدوارهم واضحة في المؤسسة وتناسب قدراتهم المهنية وأنهم لا يجدون صعوبات في المهام المطلوبة ومعايير القيام بالدور والأهداف الواجب تحقيقها من خلال الدور الوظيفي وطريقة تقييم أداء الدور، ولذلك فإن أداء الدور هو على درجة من الأهمية لتحقيق بناء فعال للجماعة في المؤسسة من أجل تحقيق الفعالية ورفع كفاءة وأداء الموظف لكي يستقر في العمل ويخلق علاقات اجتماعية ويحقق من خلالها حاجاته الشخصية ومركزا اجتماعيا في التنظيم تمكن من كسب مهارات وخبرات تدفعه إلى حب العمل والاستقرار الوظيفي، وهذا ما لاحظناه وهي نسبة 93%.

وتكمن أهمية أداء الأدوار للاستقرار الوظيفي ووضوحه.

وتكمن أهمية أداء الأدوار للاستمرار الوظيفي ووضوحه

حسب تالكوت بارسونز أن توقعات الأدوار أو وضوحه ترتبط بالنظام الاجتماعي وتتكامل مع توجيهات قيم الجماعة، كما أنها تلعب دورا أساسيا في عملية التفاعل الاجتماعي.

في المقابل نجد أن نسبة 7% من المبحوثين يرون أن أدوارهم غير واضحة وهي نسبة ضئيلة في المؤسسة ويرجع ذلك لعدم الرغبة في العمل أو الدور الوظيفي لا يناسب قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية مما خلق لهم توتر وقلق في المؤسسة، أو راجع إلى نوع الإشراف وطبيعة الدور الوظيفي.

جدول رقم (07) يوضح المهام الموكلة:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	27	%77
لا	7	%23
المجموع	30	%100

تشير معطيات الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وضوح المهام الموكلة إليهم في العمل، ويرجع ذلك إلى نوع وطبيعة الإشراف وكذلك القدرات العلمية والمهنية للعاملين، طبيعة الوظائف التي يشغلونها ووضوحها، عدم التغيب عن العمل مما يدفعهم إلى الاستقرار في الوظيفة وبالتالي إشباع حاجاتهم المادية والاجتماعية ، وأكبر دليل على ذلك هو أن نسبة %77 مهامهم واضحة ولا يوجد هناك غموض في العمل نظرا لخبرتهم في العمل، في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين وتقدر بـ %7 من العاملين صرحوا بعدم وضوح المهام، مما خلق لهم توتر وقلق ، مما أدى إلى نقص أدائهم أو سبب ممارستهم مهام خارجة عن الصلاحيات.

جدول رقم (08) يوضح المسؤوليات المطلوبة في العمل:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	22	%74
لا	8	%26
المجموع	30	%100

إن الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة %74 من مجموع عينة الدراسة صرحوا لنا بإدراك المسؤوليات المطلوبة في العمل، وهذا راجع إلى طبيعة الإشراف في العمل وكذلك وضوح الأدوار وعدم غموضها جراء خبرة العاملين، وكذلك الكفاءة وأقدمية العمال، وكذا الرضا في العمل والأداء الجيد، فيما بلغت نسبة %26 من مجموع عينة الدراسة صرحوا أن إدراك المسؤوليات المطلوبة منهم في العمل نتيجة إلى نقص الخبرة والكفاءة في العمل.

أو هذا راجع إلى نوع الإشراف في العمل ومدى اتصال المشرف بالعمال، وتوجيههم للأداء أعمالهم وتحسين مستوى الإنتاج والإنتاجية في العمل.

جدول رقم (09) يوضح المسؤولين المشرفين في العمل:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	20	67%
لا	10	33%
المجموع	30	100%

إن الجدول أعلاه يوضح أن نسبة 67% من مجموع عينة مجتمع البحث صرحوا بأن هناك أكثر من مسؤول في العمل يشرف عليهم، حيث نجد مار غريت ميد تعرفه" بأنه فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم حيث تقوم على مسؤولية كل منهم لإنجاح العمل الذي يقومون به، حيث يعتبر المشرف حلقة وصل بين الإدارة والعمال، فعمله ليس تحسن أداء العمل فحسب بل هو القدرة على معاملة العاملين حتى يتجاوبوا معه".

فيما صرحت عينة أخرى من مجتمع البحث أي نسبة 33% أنه يوجد مشرف واحد.

حيث تثبت أبحاث ليكرت وزملاءه في معهد البحوث الاجتماعية في جامعة ميتشاجن أنه يوجد نمطين من الإشراف وهما:

- نمط الإشراف الموجه للعاملين ويكون اهتمام المشرف هنا بالعمال محيط مرؤوسيه بنظرة إنسانية ويحاول المشرف أن يكون اجتماعيا لكي يحظى بقبول اجتماعي ويبذل جهد لإثارة دافعية العمال والاهتمام بشؤونهم ، لأن الإشراف هنا وظيفة اجتماعية نسبية قبل أن تكون إدارية، ويكون المشرف أكثر فعالية، ويمكن أن يحقق إنتاجية عالية.
- الإشراف الموجه للإنتاج: يكون اهتمام المشرف نحو الإنتاج أكثر من العمال، يتطلب هذا النوع الإشراف الدقيق في العمل ومراقبة الآلات وتحقيق الأهداف الرسمية دون الاهتمام بالعاملين.

جدول رقم (10) يوضح مدى وجود البرامج الدورية والمستمرة لتدريب العمال ودرجة إستفادة المؤسسة من ذلك:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	21	70%
التمكين من مستويات أخرى	6	20%
أخرى أذكرها	0	0%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

يهدف التدريب المهني إلى تعليم الأفراد المهارات والمعارف والتكنولوجيا الحديثة لرفع مستواهم المهني، هذا من أجل تكيفهم مع الظروف الطارئة أو الجديدة، وتعتبر عملية تأهيل وتدريب العمال مهمة وفعالة في عملية الترقية، حيث يصبح العامل في منصب معين مؤهلاً لشغل منصب أعلى مما هو فيه وذلك يحقق جملة من المؤهلات والكفاءات، كما يساعد على السير الحسن للتنظيم وبلوغ أهدافه في وقت قياسي وبكلفة أقل.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه مدى وجود البرامج الدورية والمستمرة لتدريب العمال وكيفية استفادة المؤسسة من ذلك ، ونجد نسبة 70% من مجموع عينة البحث يرون تقليل من الأخطاء في أداء المهام أي تمثل 21 عاملاً وبالتالي تقليل الخسائر التي يمكن أن تحصل مادياً ومعنوياً، كما تعمل على تقليل الوقت الذي يضيع وتعتبر هذه النقطة جوهر نظرية فريدريك تايلور المسماة الإدارة العلمية والذي اعتبر التدريب على مهام العملية الإنتاجية أحد مبادئه بهدف التقليل من الجهد والوقت الضائعين بسبب أخطاء في أداء المهام.

في حين نجد التمكين من المستويات الأخرى بنسبة 20% من مجموع عينة البحث أي 06 عمال.

ونجد 10% من مجموع عينة البحث نفت وجود برامج دورية ومستمرة لتدريب العمال.

جدول رقم(11) يوضح تمتع المسيرون في المؤسسة بالقدرة على حل المشاكل:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	29	97%
استشارة أعضاء مجلس الإدارة		
مستشارين من خارج المؤسسة	0	0%
مستشارين أجانب (من خارج الوطن)	0	0%
أخرى أذكرها		
لا	1	3%
المجموع	30	100%

يتجلى لنا من خلال الجدول أعلاه والذي يوضح مدى قدرة وتمتع المسيرون على حل المشاكل التي يمكن أن تعترض المؤسسة فيتمين أن نسبة 93% من مجموع عينة الدراسة ويمثلون 29 عاملاً أي أن المدراء والمسيرون لهم القدرة على حل المشاكل من خلال استشارة أعضاء مجلس إدارة المؤسسة دون اللجوء إلى مستشارين سواء من خارج المؤسسة أو أجانب(أي من خارج الوطن)، وهذا يدل على أن المسيرون في المؤسسة ذوي خبرة وكفاءة عالية وسرعة التصرف في المواقف الطارئة، فعالم السوق متغير يتوجب على المسيرون التصدي لكل المشاكل والأزمات الطارئة التي قد تحدث وتخلق أضرار جسيمة، ولذلك يجب اخذ الإجراءات والتدابير التصحيحية اللازمة، بينما نسبة 3% من أفراد عينة الدراسة أي يمثلون 01 عاملاً واحداً نفى تمتع المسيرون بالقدرة على حل المشاكل في التنظيم.

جدول رقم(12) يوضح وجود عملية الاتصال بين المدير والعمال:

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	67%
الاطمئنان على السير العادي للعمل		
الاطمئنان على الأحوال الاجتماعية للعمال	7	23%
أخرى أذكرها	0	0%
لا	3	10%
المجموع	30	100%

يعد عامل الاتصال من أهم العوامل المساعدة على تشخيص مدى فعالية المنظمات ويعتبر الاتصال هو عصب المؤسسة.

ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 67% من مجموع عينة الدراسة يقرون أن هناك اتصال بين المدير والعمال من أجل الاطمئنان على السير العادي للعمل، وذلك من خلال اتصال المشرف بالعاملين من أجل معرفة والتأكد من أن العمل يسير بالصورة المطلوبة أو العادية.

بينما نسبة 23% من مجموع عينة الدراسة صرحوا أن هناك اتصال بين المشرف والعاملين من أجل الاطمئنان على الأحوال الاجتماعية للعاملين وظروفهم كالأحوال العائلية، المادية والقدرة على حل مشاكلهم.

فيما يرى 10% من مجموع العينة المدروسة أن لا وجود للاتصال بين المدير والعمال ونفوا وجود أي اتصال بينهم.

وذلك راجع لوجود بعض المشاكل مع الإدارة.

جدول رقم (13) يوضح عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة:

الفئات	التكرار	النسبة
تتم بطريقة رسمية	19	64%
تتم بطريقة غير رسمية	3	10%
تتم بطريقة مباشرة	7	23%
تتم بطريقة غير مباشرة	1	3%
أخرى أذكرها	0	0%
المجموع	30	100%

تعتبر عملية الاتصال داخل أي مؤسسة عصب العمليات الإدارية والتنفيذية ويعتبر أهم العوامل المساعدة على تشخيص مدى فعالية التنظيمات، فهو وسيلة لنقل المعلومات في مختلف مستويات المؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 64% من مجموع عينة الدراسة أي 19 عاملاً يرون أن عملية الاتصال بين المستويات في المؤسسة تتم بطريقة رسمية تتسم بنوع من التعقيد، إصدار قوانين و لوائح رسمية .

كما نجد عالم الاجتماع ماكس فيبر الذي اقترح ضرورة التركيز على البناء الرسمي القانوني والعلاقات القانونية المحددة به، وما على الأفراد سوى التكيف مع ذلك البناء والقواعد وتطوير قدراتهم، وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه¹، وفقاً للمعايير الآتية:

- تقسيم العمل + التخصص
- هيكلية هرمية تحدد السلطة والاتصالات من الأعلى إلى الأسفل.
- العلاقات بين العمال تأخذ الطابع الرسمي ولا دور للعلاقات الشخصية.
- الالتحاق بالوظيفة على أساس المعرفة العلمية والقدرات البشرية.
- مجموعة من القواعد واللوائح التي توضح مجرى كل عملية إدارية.
- مجموعة الضوابط المحددة للواجبات والمسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي، وحسب فيبر تسمح هذه الطريقة بالوصول إلى أعلى مستوى من الفعالية التنظيمية من خلال الدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية والوضوح مع الخضوع الكامل للرؤساء الذي يتمتعون بالسيطرة القانونية²

¹ -صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف رابح كعياش، تنمية الموارد البشرية جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007، ص33.

² - بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات، مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إشراف مقراني الهاشمي، علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص111.

بينما نسبة 23% من مجموع عينة الدراسة أي 07 عمال صرحوا بأن عملية الاتصال تتم بطريقة مباشرة بين المشرف والعمال، ثم تليها 10% من مجموع عينة الدراسة أي 03 عمال يقرون بوجود اتصالات غير رسمية في المؤسسة بين المشرف والعمال، حيث نجد في هذا الصدد إلتون مايو والتنظيم غير الرسمي وإبرازه لمصطلح الجماعة كأداة ضغط انطلاقاً من كونها تشكل مجموعة قيم وتقاليد مشتركة لضبط العمل بطريقتها (ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي)، لذلك يجب التعايش بين التنظيم الرسمي والغير رسمي لتحقيق فعالية تنظيمية إيجابية.

جدول رقم (14) يوضح صعوبة الاتصال بالمسؤولين:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

إن الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 70% من مجموع عينة الدراسة صرحوا بصعوبة الاتصال بالمسؤولين، مما اثر على أداء العاملين وخلق صعوبات وعدم الاستقرار في العمل، ومن خلال ذلك نجد أبرهام ماسلو تناول موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما اسماه الإدارة المستنيرة والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التأزر أي الاستفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض وتتحقق من خلالها الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الايجابي بين أطراف العملية التنظيمية، وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية:

- الثقة الجماعية: تتم على أساس الاختيار العلمي، وتصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الايجابي .
- السعي المتواصل نحو الكامل والأفضل: من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
- الاتجاهات الايجابية نحو العمل.¹

أما نسبة 30% من مجموع عينة الدراسة صرحوا بعدم وجود أي صعوبات تواجههم في الاتصال بالمسؤولين.

¹ -بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي، مدخل التحليل الاستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف مقراني الهاشمي، علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011، ص116.

جدول رقم(15) يوضح الأهداف الإستراتيجية التي ترغب الإدارة في تحقيقها:

الفئات	التكرار	النسبة
الربحية	20	67%
رفاهية العمال	1	3%
استقرار العمال	9	30%
أخرى اذكرها	0	0%
المجموع	30	100%

يظهر لنا من خلال التعريف الذي قدمه كل من Robinson و Pearce للإدارة الإستراتيجية والذي ينص على أنها مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة.¹

ويرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسة من بينها: اختيار مجموعة الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق الأكثر الفرص جاذبية.²

وبالتالي فأسلوب الإدارة الإستراتيجية يتطلب وجود أهداف دقيقة تكون معلومة لدى مختلف أعضاء التنظيم ليتم تحقيقها، ومن هنا جاءت نتائج الجدول أعلاه لتوضح أهم الأهداف الإستراتيجية التي تود مطاحن الحضنة تحقيقها من وجهة نظر مجتمع البحث، مع ملاحظة أن لكل مؤسسة العديد من الأهداف الإستراتيجية التي تعمل على تحقيقها.

وقد جاءت نتائج الجدول أعلاه الذي يعبر على الأهداف الإستراتيجية التي تود مطاحن الحضنة تحقيقها كالآتي: حيث أول هدف هو الربحية بنسبة 67% من مجموع الأهداف، ثم استقرار العمال بنسبة 30%، وأخيرا 3% رفاهية العمال.

وقد جاءت هذه النتائج منطقية باعتبار أن المؤسسة اقتصادية وبالتالي فالربح المادي أهم أهداف المؤسسة.

¹ -إدريس ثابت عبد الرحمن، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية(د ط)، دار النشر، دبلد النشر، د تاريخ النشر، ص 23.

² المرجع نفسه، ص24.

جدول رقم(16) يوضح تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	10	33%
	5	17%
	0	0%
لا	15	50%
المجموع	30	100%

تشير البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 33% من أفراد عينة البحث يرون أن هناك تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية فيتعاملون مع هذا التعارض بالامبالاة ، في حين نجد 17% من الأفراد المبحوثين يرون أن أهداف المنظمة وضعت في مختلف المصالح بالمؤسسة لتخدم الأهداف الرسمية في التنظيم، وهذا يدل على أن هناك تناسق وتعاون ، ويتجلى ذلك في الحوار مع الإدارة ويقابله بنسبة 15% منهم يرون أنه لا يوجد تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية.

جدول رقم (17) يوضح مدى أخذ الأهداف التنظيمية الأهداف الفردية بعين الاعتبار:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	18	68%
لا	12	32%
المجموع	30	100%

من خلال معطيات الإحصائية التي يظهرها الجدول أعلاه يتضح أن غالبية أفراد مجتمع البحث وهي نسبة 68% يرون أن الأهداف التنظيمية للمؤسسة تأخذ الأهداف الفردية للعمال بعين الاعتبار، ومن المعروف أن لكل فرد مجموعة من الحاجات والأهداف المتداخلة التي تساعد على تشكل السلوك الوظيفي، ويعتمد السلوك في شدته وإيجابياته أو سلبياته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات وعلى تحقيق تلك الأهداف فإذا انبعثت هذه الحاجات فإن ذلك يترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين ما يسمى بالمتوازن، وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في تحقيق أهدافه الخاصة يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ثم الولاء ومنه خلق مؤسسة أكثر فعالية تأخذ بالحسبان الأهداف الفردية للعاملين بالمؤسسة من حيث الأهمية والأولوية في العمل على تحقيقها، وقد أشار ابراهيم ماسلو في نظريته التي أسماها سلم الحاجات أشار إلى مختلف الحاجات

التي يسعى إليها الفرد لتحقيقها والتي يمكن أن نسميها أيضا بالأهداف، وهي الحاجات الفسيولوجية، الحاجة للأمن، الحاجة للانتماء، الحاجة إلى الاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات.

أما نسبة 32% من مجموع عينة الدراسة، أي 12 عاملا ممن صرحوا بأن الأهداف التنظيمية لا تأخذ الأهداف الفردية بعين الاعتبار.

تحليل نتائج البند الثالث من الاستمارة:

جدول رقم(18) يوضح الإلتزام بأوقات العمل داخل المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	7	23%
	16	53%
	2	7%
لا		17%
المجموع		100%

تضمن الجدول الذي يدور حول توزيع أفراد مجتمع البحث حسب مدى التزام العاملين داخل المؤسسة بأوقات العمل والفائدة التي تجنيها المؤسسة من ذلك، والذي جاءت نتائجه كالتالي حيث أن نسبة 53% من مجموع عينة البحث أجابت بنعم أنها تلتزم من أجل إنجاز الأهداف في وقتها المحدد، ثم تليها نسبة 23% من مجموع عينة البحث من أجل زيادة فعالية أداء المنظمة، وأخيرا نسبة 7% أخرى تم ذكرها .

وهذا راجع إلى مدى استقرارهم في العمل وزيادة في أدائهم الجيد بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية في وقتها المحدد وهؤلاء فئة مؤمنة بأهداف المنظمة وتعمل على تحقيقها لإحساسهم بارتباط وجداني بينهم وبين المؤسسة، وأن مصيرهم ومستقبلهم مرتبط بمصير المؤسسة التي يعملون بها، لهذا فهم يعملون جاهدين لأجل تحقيق أهداف مؤسستهم.

في حين نجد نسبة 17% من مجموع العينة لا يلتزمون بأوقات العمل داخل المؤسسة، وهذا راجع إلى ظروفهم الاجتماعية أو مشاكل مع المشرف.

جدول رقم(19) يوضح التغيب عن العمل والفعالية في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	5	17%
	5	17%
	11	37%
	0	0%
لا		29%
المجموع		100%

إن الجدول أعلاه يوضح لنا أسباب التغيب عن العمل والعوامل التي تؤدي إلى ذلك ويعتبر التغيب من بين العوامل التي تؤثر على مردودية العاملين في المؤسسة وانخفاض مستوى أداء العاملين، حيث يتضح أن 17% من مجموع عينة البحث أنها تتغيب عن العمل، وهذا راجع إلى ظروف العمل الغير مناسبة كدرجة الحرارة، التهوية، الضوضاء وغيرها، فيما أرجع أيضا 17% من مجموع عينة البحث أن هناك مشاكل مع المشرف وهذا ما خلق لديهم توتر في العمل وعدم الاستقرار والتهرب من أداء أعمالهم.

فيما بلغت 37% من مجموع عينة البحث ممن يرجعون سبب التغيب عن العمل للظروف العائلية التي تمنعهم من الحضور لأداء أعمالهم في الوقت المناسب، وفي المقابل نجد نسبة 29% أنها لا تتغيب عن العمل وتؤدي أعمالها بشكل طبيعي وهي عناصر فعالة في التنظيم وتحقق أهداف المنظمة.

جدول رقم(20) يوضح القرارات والأوامر واللوائح في المؤسسة:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	21	70%
لا	9	30%
المجموع	30	100%

إن الجدول أعلاه يوضح لنا أن نسبة 70% من مجموع عينة الدراسة صرحوا بأن المؤسسة توضح القرارات والأوامر واللوائح ومدى تكيف الأفراد معها وتطوير قدراتهم وتنمية مهاراتهم ليكونوا قادرين على الأداء المرغوب فيه، والتي تحدد الضوابط والواجبات، المسؤوليات لكل وظيفة في الهرم التنظيمي.

وفي المقابل نجد نسبة 30% من مجموع عينة البحث صرحت بأن المؤسسة لا توضح القرارات واللوائح في المؤسسة.

هذا يدل على تستشير العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مما يوضح أن هناك تسيير عقلاني في داخل التنظيم.

جدول رقم (21) يوضح تشجيع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار لتحقيق الفعالية:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	12	40%
لا	18	60%
المجموع	30	100%

إن ثقافة الابتكارية تنسم بالميل إلى تأكيد روح المبادرة وأسبقية الأفراد على القواعد والإجراءات المحددة مع رؤية مفتوحة لتقبل أية فكرة جديدة بأقل قدر من الاعتراضات التي تحيط بالابتكار ومبادراته، ولكي تستطيع المنظمات تحقيق ذلك لابد من تقليص قواعد العمل الجاهزة وأدلة العمل، فالموظفين الذين يشعرون بقدر عال من الدعم التنظيمي المدرك يحسون بأنهم مدينون للمنظمة ومن ثمة بالحاجة إلى مبادلة المعاملة التنظيمية الخفية باتجاهات ايجابية نحو المنظمة تلك سلوكيات العمل لتحسين الإنتاجية والابتكار.

ومن هنا نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60% من مجموع عينة الدراسة أي يمثلون 18 عاملا في مدى تشجيع أفراد العاملين داخل المؤسسة بثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

بينما نسبة 40% من أفراد العينة ويمثلون 12 عاملا يرون أنه لا توجد ثقافة ابتكارية إبداعية للعاملين في المؤسسة محل البحث الميداني.

جدول رقم (22) يوضح العلاقة بين الخطط المتبعة التي تعمل على تحقيق الفعالية والفرصة في تغيير العمل:

تغيير العمل		نعم		لا		تحقيق الفعالية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
21	70%	06	20%	24	90%	اقتناء آلات جديدة
30	10%	00	00%	06	10%	إضافة منتجات أخرى
00	00%	00	00%	00	00%	أخرى أذكرها
24	80%	6	20%	30	100%	المجموع

إن الجدول أعلاه يوضح العلاقة بين فرصة تغيير العمل والخطط المتبعة التي تعمل على تحقيق الفعالية.

ومن خلال المعطيات الإحصائية نجد تباين واضح حول تغيير العمل والخطط المتبعة ونجد نسبة 70% من مجموع عينة الدراسة أي 21 عاملاً صرحوا بأن الخطط المتبعة تعمل على تحقيق الفعالية وتظهر من خلال اقتناء آلات جديدة للمؤسسة تواكب التطورات التكنولوجية، في حين نجد 10% من مجموع عينة الدراسة أي 3 عمال أشاروا إلى أن تحقيق الفعالية يتحقق بإضافة منتجات أخرى لتحسين نوعية المنتج وتحقيق الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية للمؤسسة ، وفي المقابل نجد 20 % من عينة الدراسة نفوا وجود خطط متبعة من طرف المؤسسة "الإدارة" في تحقيق الفعالية.

في حين نجد فرصة تغيير العمل بلغت نسبة 90% من مجموع عينة الدراسة أي أن هذا واضح في وجود خلل في الخطط المتبعة لتحقيق الفعالية، مما أدى إلى عدم استقرار العمال، مما قد يدفعهم إلى اللجوء إلى تغيير عملهم إذا أتيحت الفرصة لهم .

فيما صرح 10% من مجموع عينة الدراسة أنهم إذا أتيحت لهم الفرصة فإنهم لن يغيروا عملهم.

جدول رقم (23) يوضح الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة:

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	17	57%
لا	13	43%
المجموع	30	100%

يلاحظ من الجدول أن 57% من العينة أجابوا بنعم حول حفاظ المؤسسة على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، حيث تعرف بأنها مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتساعد في توجيه سلوك العاملين داخل المنظمة وتكون وجهة واحدة مشتركة بين الجميع.

وهنا تسعى المنظمة إلى تحقيق التكيف الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال عمليات الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية وتحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية محاولة بذلك القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة.

فيما أجاب 43% من مجموع عينة الدراسة أنه لا توجد ثقافة تنظيمية سائدة داخل المنظمة، وذلك من خلال شعورهم بالاغتراب الوظيفي داخل التنظيم.

مما يوضح بأن هناك دلالة قوية على وجود ولاء من طرف العمال اتجاه مؤسستهم.

تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

انطلاقاً من الفرضيات وبعد التحليل والتمحيص النظري والميداني للموضوع وصلت إلى مجموعة من النتائج:

- 1- **الفرضية الأولى :** يساهم وضوح الدور الوظيفي في الفعالية التنظيمية. ومن خلال النتائج المتحصل عليها نجد أن نسبة 93% من مجموع المبحوثين صرحوا أن الدور الوظيفي يناسب قدراتهم المهنية، وهذا ما أوضحه الجدول رقم (06).
- كما أن نسبة 74% من مجموع المبحوثين أكدوا وضوح المهام الموكلة إليهم في العمل، حسب ما جاء في الجدول رقم (07).
- كما نجد أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 74% صرحوا بإدراك مسؤولياتهم المطلوبة منهم في العمل حسب نتائج الجدول رقم (08).
- بالإضافة إلى أغلب المبحوثين والمقدرة بنسبة 67% يرون أن هناك أكثر من مسؤول في العمل يشرف عليهم، وهذا حسب نتائج الجدول رقم (09).
- كذلك يبين لنا الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين وبنسبة 70% رأوا أنه توجد برامج دورية ومستمرة لتدريب العمال، وهدف هذه البرامج حسبهم لتمكين العمال من أداء مهامهم بدقة.
- كما نجد كذلك نتائج الجدول رقم (11) تؤكد أن أغلبية المبحوثين والمقدرة بنسبة 97% صرحوا بمقدرة المسؤولين عن حل المشاكل دون اللجوء إلى أي مساعدات .
- وأيضا يبين لنا الجدول رقم (12) أن أغلبية المبحوثين ونسبة 90% يرون أنه هناك اتصال بين المدير والعمال من أجل الاطمئنان على السير العادي للعمل وكذا الاطمئنان على الأحوال الاجتماعية للعمال.
- كما بين لنا الجدول رقم (13) أن أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود عملية اتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة، وذلك بنسبة 100% أنه هناك اتصال بين مختلف المستويات سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية أو مباشرة أو غير مباشرة.
- وفي الأخير نجد أن الجدول رقم (14) يوضح صعوبة الاتصال بالمسؤولين وأكد أغلبية المبحوثين وتقدر نسبتهم 70% أن هناك صعوبة في الاتصال بالمسؤولين.

ومن مجمل النتائج السابقة الذكر يبدو جليا أن الفرضية الأولى قد تحققت على اعتبار أن معظم المبحوثين أقرّوا بأن وضوح الدور الوظيفي يساهم في الفعالية التنظيمية في المؤسسة ووضوح الدور يعمل على زيادة التزامهم تجاه المؤسسة.

2 -الفرضية الثانية : وضوح الأهداف الوظيفية تساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول (15) نجد أن نسبة 67% يقرون أن أهم الأهداف الإستراتيجية التي ترغب الإدارة في تحقيقها هي الربحية.

كما جاءت نتائج الجدول (16) متعادلة من خلال النتائج المحصل عليها إذ نجد نسبة 50% يقرون أنه لا يوجد تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية.

بالإضافة إلى أن أغلب المبحوثين يرون أن الأهداف التنظيمية تأخذ الأهداف بعين الاعتبار، وجاء ذلك بنسبة 68% من مجموع المبحوثين، وهذا حسب الجدول رقم(17).

3 -الفرضية الثالثة: تساهم الرغبة في أداء المهام في تحقيق الفعالية التنظيمية.

حيث جاءت نتائج الجدول رقم (18) مؤكدة أن الغالبية العظمى من المبحوثين يرون أن العاملين داخل المؤسسة ملتزمون بأوقات العمل وكان ذلك بنسبة 83% والهدف من هذا الالتزام هو من أجل فعالية أداء المنظمة، وإنجاز الأهداف في وقتها المحدد بنسبة 53%.

كما أن نتائج الجدول رقم (19) توضح أن أغلبية المبحوثين يتغيّبون عن العمل وكان ذلك بنسبة 71% نتيجة لظروف العمل الغير مناسبة بالإضافة للمشاكل مع المشرف أو الظروف العائلية بنسبة 37%.

كما أن معظم المبحوثين يقرون بأن العاملين يتمتعون بالقدرة على الإبداع والابتكار لأن المؤسسة تشجعهم على ذلك، وكان ذلك بنسبة 40% .

فيما صرحت أغلبية كبيرة بنسبة 60% أن المؤسسة لا تشجع العاملين على الإبداع والابتكار.

كما أن نتائج الجدول رقم (22) جاءت لتؤكد وجود علاقة ما بين الخطط المتبعة التي تعمل على تحقيق الفعالية وكذا الفرصة في تغير العمل.

فيما أجاب أغلبية المبحوثين وبنسبة 70% بضرورة اقتناء آلات جديدة من أجل تحقيق الفعالية، فيما نسبة 20% صرحوا بتغيير العمل.

كما جاءت نتائج الجدول (24) في أن المؤسسة تحافظ على الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة نحو تحقيق أهدافها.

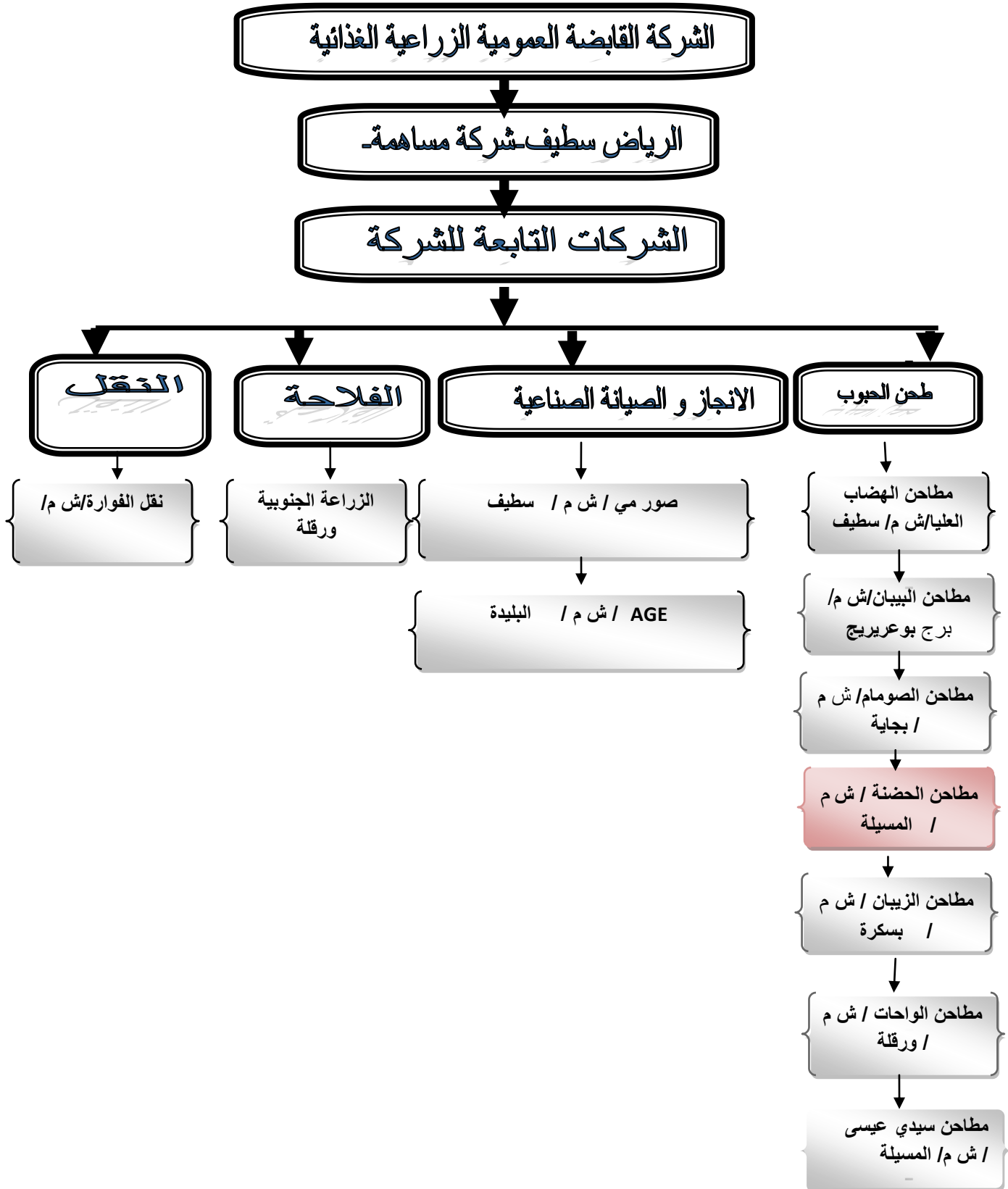
ونلاحظ من النتائج السابقة الذكر أن الفرضية الثالثة قد تحققت باعتبار أم الرغبة في أداء المهام تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة:

جاء ترتيب الأهداف الإستراتيجية التي تعمل عليها مطاحن الحضنة بالمسيلة لتحقيقها كالتالي: الربحية، استقرار المؤسسة ورفاهية العمال.

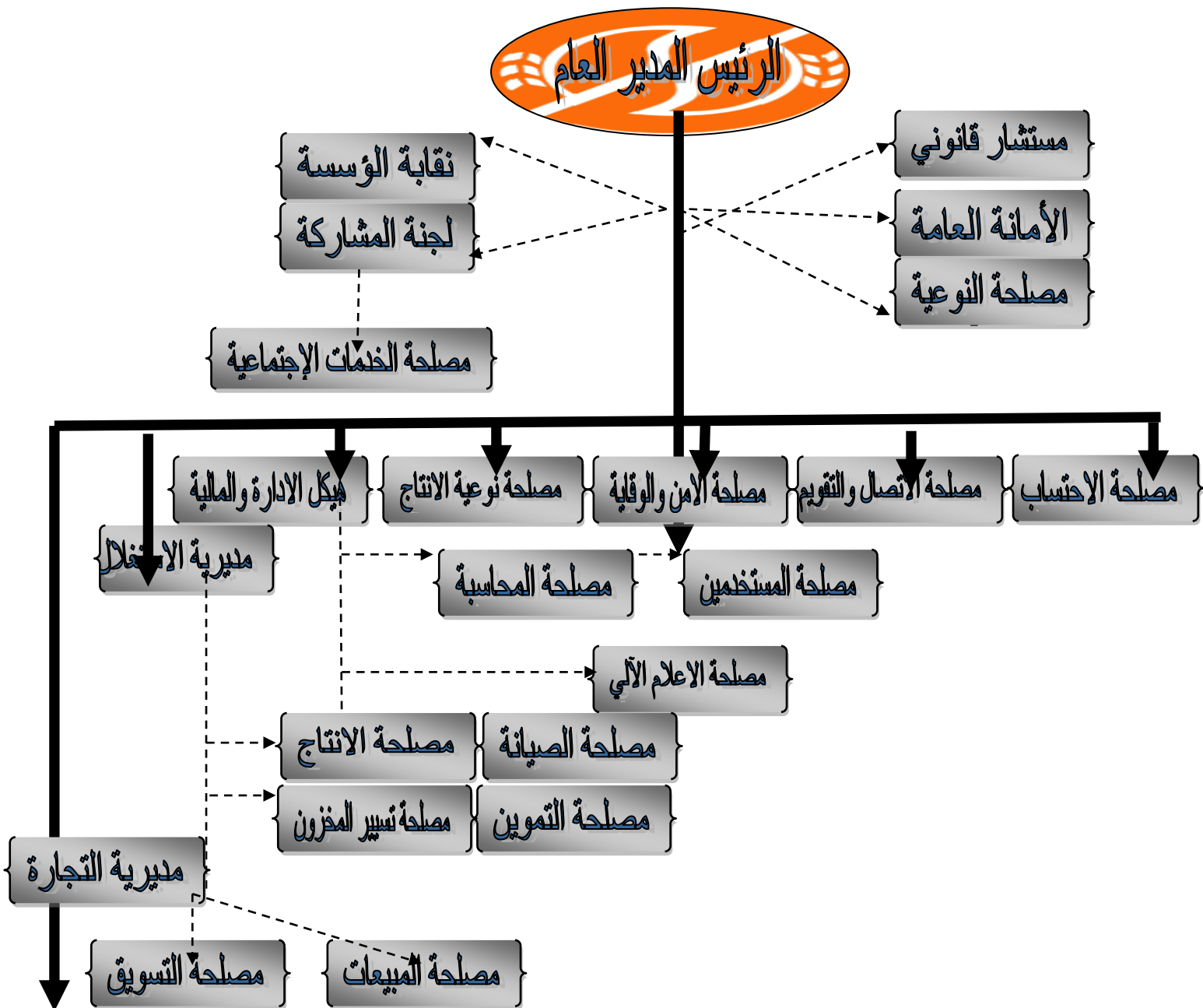
- وضوح الدور الوظيفي وملائمة للقدرات المهنية.
- وضوح المهام المنسوبة عليهم في العمل.
- أكد أغلبية المبحوثين إدارتك مسؤولياتهم المطلوبة منهم في العمل.
- أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود أكثر من مسؤول يشرف عليهم في العمل.
- أغلبية المبحوثين صرحوا بوجود برامج تأهيل وتدريب العمال.
- يتمتع مدير المؤسسة "مطاحن الحضنة" بالقدرة على حل المشاكل التي يمكن أن تعترض مؤسسته.
- وجود عملية اتصال ما بين المدير والعمال ويهدف هذا الاتصال بالأساس إلى الاطمئنان على السير الحسن للعمل.
- أقر أغلبية المبحوثين وجود عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة .
- وجود صعوبة الاتصال بالمسؤولين.
- أكد أغلبية المبحوثين أنه لا توجد تعارض بين أهداف المنظمة والطموحات الشخصية.
- أغلبية المبحوثين يرون أن الأهداف التنظيمية تأخذ الأهداف الفردية بعين الاعتبار.
- العمال بالمؤسسة ملتزمون بأوقات العمل بهدف زيادة فعالية الأداء وإنجاز الأهداف في وقتها المحدد.
- أكد غالبية المبحوثين بالتغيب عن العمل.
- أكد غالبية المبحوثين وضوح القرارات والأوامر واللوائح في المؤسسة.
- أكد غالبية المبحوثين بان المؤسسة لا تشجع العاملين على الإبداع والابتكار.
- هناك علاقة ما بين الخطط المتبعة التي تعمل على تحقيق الفعالية وكذا الفرصة في تغيير العمل.
- أكد غالبية المبحوثين أن المؤسسة تحافظ على الثقافة التنظيمية في المؤسسة.

شكل رقم (16) مخطط يبين الوحدات المختلفة لرياض سطيف



- المصدر: المصلحة التجارية بالمنظمة

الهيكـل التنظيمي لمطاحن الحنـة



- المصدر: المصلحة التجارية بالمنظمة

خاتمة:

لقد تم التأكيد في أكثر من مرة في هذه المذكرة على أن موضوع صراع الأدوار وعلاقته بالفعالية التنظيمية في مجال التنظيمات ذو أهمية كبيرة، مما جعله جديرا بالدراسة والبحث المعمق لأجل معرفة صراع الأدوار ومسبباته وما ينتج عنه من آثار وما يترتب عنه وكذا تحديد آليات الفعالية التنظيمية، وتوفير عوامل بلوغها ورغم ما يكتنف هذه العملية من صعوبات وعوائق نظرا لصعوبة تحديد مقاييس علمية وموضوعية يمكن اعتبار المعيار الأمثل الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم المتبع داخل جميع المؤسسات الاقتصادية، وخاصة لما نضع أمام أعيننا الاختلافات التي ربما ستكون في كافة المؤسسات، وهذا راجع لكون لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها، والذي لا يمكن تعميمه في كل الأحوال على بقية المؤسسات الأخرى، وذلك نظرا للظروف المحيطة بها والأهداف التي أنشئت من أجلها على اعتبار أن ما يلاءم مؤسسة ما قد لا يكون كذلك بالنسبة لمؤسسة أخرى.

وقد حاولت من خلال فصول هذه المذكرة الربط بين كل من متغيري صراع الأدوار والفعالية التنظيمية باعتبار أن صراع الأدوار من المواضيع الحساسة في التنظيمات في عصرنا الحالي، أما فعالية المنظمات فتعتبر غاية كل منظمة لأجل ضمان استقرارها واستمرارها وتقدمها.

وفي الأخير هذا ما تمكنت من الوقوف عليه، وأتمنى أن أكون وفقت في تناول هذا الموضوع، وفي المقابل أتمنى أن تكون هناك دراسات أخرى مستقبلية تتناول الموضوع من جانب آخر تعذر علي تناوله أو نفس الجوانب التي تناولتها في هذه المذكرة بإسهاب أكثر وفي مؤسسات أخرى أو قطاعات أخرى غير ما تناولت في موضوع دراستي.

1 - البيانات الشخصية:

- 1 -الجنس: ذكر أنثى
- 2 -السن:(18-29) (30-39) (40-49) (50 فما فوق)
- 3 -المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4 -الحالة المدنية: أعزب متزوج
- 5 -الوظيفة:
- 6 -الخبرة في العمل (الأقدمية):

أقل من 10 سنوات من 10 إلى 19 سنة من 19 سنة فأكثر

II - العامل الجماعي والفعالية التنظيمية:

- 7 -هل تشعر فعلا أن الدور الوظيفي الذي تؤديه يناسب قدراتك المهنية؟
نعم لا

8 -هل المهام الموكلة إليك واضحة؟

نعم لا

9 -هل تدرك كل مسؤولياتك المطلوبة منك في عملك؟

نعم لا

10 - هل هناك أكثر من مسؤول يشرف عليك في عملك؟

نعم لا

11 - هل يوجد بالمؤسسة برامج دورية ومستمرة لتدريب العمال؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا راجع إلى:

- تقليل الأخطاء في أداء مهامك

- تمكّنك من مستويات أخرى

- أخرى، أذكرها:

12 - هل يتمتع المديرون في المؤسسة على القدرة في حل المشاكل؟

نعم لا

إذا كان الجواب لا من يتم الاعتماد عليه في تلك الحالة:

- استشارة أعضاء مجلس الإدارة

- مستشارين من خارج المؤسسة

- مستشارين أجنب (من خارج الوطن) ☐
- أخرى، أذكرها:
- 13 - هل هناك اتصال بين المدير والعمال؟ نعم ☐ لا ☐ إذا كانت الإجابة نعم فهل:
- للاطمئنان على السير العادي للعمل ☐
- للاطمئنان على الأحوال الاجتماعية للعمال ☐
- أخرى، أذكرها:
- 14 - كيف تتم عملية الاتصال بين مختلف المستويات في المؤسسة؟
- يتم بطريقة رسمية ☐
- يتم بطريقة غير رسمية ☐
- تتم بطريقة مباشرة ☐
- تتم بطريقة غير مباشرة ☐
- أخرى، أذكرها:
- 15 - هل هناك صعوبة الاتصال بالمسؤولين؟ نعم ☐ لا ☐
- III - تناقض الممارسات الإدارية والفعالية التنظيمية:
- 16 - ماهي الأهداف الاستراتيجية الأكثر أهمية التي ترغب الإدارة في تحقيقها؟
- الربحية ☐
- رفاهية العمال ☐
- استقرار العمال ☐
- أخرى، أذكرها:
- 17 - هل هناك تعارض بين الأهداف الرئيسية للمنظمة وطموحاتك الشخصية؟
- نعم ☐ لا ☐
- إذا كان الجواب لا، كيف تتعامل مع هذا التعارض؟
- إذا كان الجواب نعم، كيف يتم: اللامبالاة ☐ الحوار مع الإدارة ☐
- أخرى، أذكرها:
- 18 - هل تأخذ الأهداف التنظيمية الأهداف الفردية بعين الاعتبار؟
- نعم ☐ لا ☐

- في حالة الإجابة نعم هل يعمل ذلك على زيادة الفعالية في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

IV - تدعيم فرق العمل السلبية والفعالية التنظيمية:

19 - هل تلتزم بأوقات العمل داخل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

- إذا كانت الإجابة نعم، ما الفائدة التي تجنيها المؤسسة من ذلك؟

- فعالية أداء المنظمة ☐

- إنجاز الأهداف في وقتها المحدد ☐

- أخرى، أذكرها:

20 - هل تغيبت عن العمل، وهل يؤثر ذلك على فعاليتك في المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كان الإجابة نعم، فما هو السبب وراء ذلك؟

- ظروف العمل غير مناسبة ☐

- مشاكل مع المشرف ☐

- ظروف عائلية ☐

- أخرى، أذكرها:

21 - هل تعجبك القرارات والأوامر واللوائح في المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

22 - هل تشجع المؤسسة العاملين على الإبداع والابتكار لتحقيق الفعالية؟

نعم ☐ لا ☐

23 - إذا جاءتك لك الفرصة في تغيير العمل هل تغير عملك؟

نعم ☐ لا ☐

24 - هل ترى أن الخطط المتبعة تعمل على تحقيق فعالية المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

في حالة الإجابة نعم، هل الفعالية تكون على مستوى:

- اقتناء آلات جديدة ☐

- إضافة منتجات أخرى ☐

- أخرى، أذكرها:

25 - هل تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة؟

نعم ☐ لا ☐

قائمة المصادر والمراجع:

- المعاجم والقواميس:

- 1 - إبراهيم قلاتي، قاموس الهدى العربي، لسان العرب، دار الحديث للنشر والتوزيع، ط7، الجزء 7، القاهرة، 2003.
- 2 - جوردون وبوريلو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر 1986.
- 3 - توفيق مرعي وأحمد بلقيس، الميسر في علم النفس الاجتماعي، دار الفرقان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984.
- 4 - علي بن هادية (وآخرون)، القاموس الجديد، المؤسسة الوطنية للكتاب ط1، الجزائر، 1991.

- الكتب:

- 5 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي: دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية مصر 1996.
- 6 - أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دار الوفاء، المنصور، مصر 2000.
- 7 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط7، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2000.
- 8 - أحمد ماهر، كيف تسيطر على صراعات العمل، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2006.
- 9 - أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.
- 10 - أندرودي سيزلاقي، مارك جي، ترجمة أبو قاسم أحمد، السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1991.
- 11 - حامد أحمد رمضان بدر، قراءات في السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 12 - حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات، (ب، ط) دار المعلم، الكويت 1982.
- 13 - حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، ط6، عالم الكتب القاهرة، مصر 2000.

- 14 - حامد عبد السلام زهران، دراسات في الصحة النفسية والارتقاء النفسي، ط1، عالم الكتب، القاهرة 2003.
- 15 - حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، علم الكتب الاسكندرية، (د ط) مصر.
- 16 - حلمي المليجي، علم النفس الشخصية، ط1، دار النهضة، بيروت لبنان ، 2001.
- 17 - حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، 2004.
- 18 - كامل محمد المغربي وآخرون، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1989.
- 19 - كامل محمد الغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.
- 20 - كامل علوان الزبيدي، علم النفس الاجتماعي، دار الورقة، الأردن 2003.
- 21 - مايكل تي مانيسون وجون إم إيفانسيش، كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية، عمان، الأردن 1999.
- 22 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ، 1999.
- 23 - مؤيد سعيد سالم، نظرية المنظمة، الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر الأردن 2000.
- 24 - محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، . 1979.
- 25 - محمد عبد المولى الدقس، علم الاجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2005.
- 26 - محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، ط4، دار وائل للنشر ، عمان، الاردن ، 2008.
- 27 - محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، وائل للنشر والتوزيع الأردن 2000.
- 28 - محمد عاطف غيث، قانون علم الاجتماع، الدار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2006.

- 29 - محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، مصر 2003.
- 30 - معن محمود عياصرة وآخرون، إدارة الصراعات والأزمات وضغوط العمل، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 31 - صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 32 - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006.
- 33 - عاطف غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004.
- 34 - عبد الحافظ سلامة، علم النفس الاجتماعي، دار اليازوري الاجتماعية، عمان، الأردن 2007.
- 35 - علي السليمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت 1998.
- 36 - علي عبد الهادي مسلم، تحليل و تصميم المنظمات ، الدار الجامعية الاسكندرية 2002.
- 37 - على عسكر، ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط2، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر 2000.
- 38 - عدنان يوسف العتوم، علم النفس الاجتماعي، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1 نعمان، الأردن 2009.
- 39 - عمر صخري، إقتصاد المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1993.
- 40 - فاضلي إدريس، مدخل إلى المنهجية وفلسفة القانون، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، قسنطينة، الجزائر 2007.
- 41 - فريد النجار، تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية " الذكاء السلوكي"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر 1998.
- 42 - فريد النجار، النظم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، الكويت ط2 1999.
- 43 - سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، ط2، مركز واية سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر 2000.

- 44 - سميرة محمد شند، الاضطرابات العصابية لدى المرأة العاملة، ط1 مكتبة زهراء الشرق، مصر 2000.
- 45 - راضي الوقفي، مقدمة في علم النفس، دار الشروق، عمان، الأردن 2003.
- 46 - رشاردهال، المنظمات- هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية 2001.
- 47 - رشاد أحمد عبد اللطيف، إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
- 48 - شوية سيف الإسلام، النظم غير الرسمية في المنشأة الصناعية، دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة الجزائر، معهد علم الاجتماع، الجزائر، 1998.
- 49 - خليل عبد الرحمن، المعاينة، علم النفس الاجتماعي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000.
- الرسائل والمذكرات:
- 50 - عبد الوهاب تانيس، علاقة ضغوط العمل بفاعلية الأداء الوظيفي للمرأة العاملة، دراسة تطبيقية على كليات جامعات القاهرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، 2003.
- 51 - عبد السلام أبو قحف، محاضرات في السلوك التنظيمي، الإسكندرية مصر، 2001.
- 52 - المجلات والدوريات:
- 53 - بن عمارة سميرة، صراع الأدوار وتأثيره على التوافق المهني للطلاب العاملين بالمركز الجامعي بغرداية، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل 2008-2009.
- 54 - نعمة عباس خضير وآخرون، الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، الاردن، العدد 31 يناير 1996.
- 55 - عادل محمد زايد، إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي الإدارة العامة، دورية علمية متخصصة يصدرها معهد الإدارة العامة الرياض السعودية، المجلد 43، العدد 4 مارس 1995.
- 56 - عساف عبد المعطي، النزاع التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، عدد 42، الرياض 1984.

- 57 - أندرودي مارك جي سيزلاقي مارك والاس، ترجمة: أبو القاسم أحمد السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض السعودية، 1991.
- 58 - هيجان عبد الرحمن، ضغوط العمل، منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها، وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة - مركز البحوث الرياض السعودية، 1997.
- 59 - عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ط2، درا المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 60 - عمار بوحوش و محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية ط2؛ الجزائر: 1999.
- 61 - عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل العلمية منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر 1998.
- 62 - حسان الجيلالي، منهجية العلوم الاجتماعية، درا الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، ط1 ، عين مليلة، الجزائر، 2004.
- 63 - رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر 2007.
- 64 - صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف رابح كعياش، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007.
- 65 - بوشمال أحمد، سوسولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الإستراتيجي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إشراف مقراني الهاشمي، علم الاجتماع، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2011.

- مواقع الأنترنت:

- 66 - أسامة حمدونة، 2008، الصراع وآثاره السلوكية، أطلع عليه يوم 2015/02/05. على الموقع: www.fajureb.net.

- المراجع الأجنبية:

- Amitai Etzioni*: **modern organisations**. englewood chiffs. new jersey
prenticehall. 1964. - 68
- ARGYRIS C., **Participation et organisation**, .troduit par
C.ligagne. 02ed. Dunod. paris 1974. - 69
- dictionnaire la rousse de la lange français** .l' Edition français .bordas
france 2001. - 70
- dimitri weiss **ressources humaines** 2em edition, edition d'organisation,
paris, 2003. - 71
- D.picard.lavelle. **social prévoir et gérer la conflictuolite industrielle**. le baiva
vuibert .paris. - 72
- pistou breard et autres **gestion des conflits** edition. paris 2000. - 73
- pondy 2. 1980 "**organizational couflikt: concepts and Models**". - 74
administrative science Quarterly. vol. 2. no. 12
- Richard brade et pierre pastor justen, des **conflits, les communication**
al'eppure, edition lisons, paris, 2000 - 75
- Sekio Lakhdar et autres, **Gestion des ressources humaines**, Editions de
Boeck Université. 1993 - 76
- Kahn & Cooper . **Stress In The Dealing Room** , New Fetter Lane , London 1993 - 77