



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غارداية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الليسانس
في إدارة أعمال
بعنوان :

الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية NAFTAL

إشراف الأستاذ:

– بهاز الجليلي .

من إعداد الطالبات:

- ✓ أولاد سعيد ريمة .
- ✓ حاج قويدر إيمان .
- ✓ أولاد هدار مروة .

الموسم الدراسي:
2014/2013م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي جَعَلَ مِنَ
النَّارِ سَمُومًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْحَدِيدَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْمَاءَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْجِبَالَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْجِبَالَ حَلِيقًا
وَالَّذِي جَعَلَ
الْجِبَالَ حَلِيقًا

إهداء

إلى أغلى ما في الوجود نبع حناني وأماني إلى من

عشت وقاسمت

معهم صعاب الحياة أبي وأمي رمزا لنجاحي وقوة صبري

أطال الله في عمرهما

والي إخوتي: عبد الله، علي، عبد الباري، عبد الرحيم و

إلى جميع أفراد عائلتي الكبيرة وبشكل خاص إلى خالي محمادي علال وصديقاتي كل
واحدة باسمها وزميلاتي

والي كل من لم تسعهم مذكرتي في ذاكرتي اليهم أهدي لهم جميعا هذا العمل



مدونة



إهداء

أولا وقبل كل شيء أتوجه بالشكر لله تعالى وبحمده الذي أوجدنا في هذا الوجود وأصبغ علينا نعمته طاهرة وباطنه حتى وصلت إلى هذا المقام وبإسم كلمات الحب والامتنان أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى ما عندي في هذا الوجود إلى بسمتي والذي محمد حاج قويدر ووالدتي عائشة عبد الهادي.

وإلى روح جدي الغالي عمر حاج قويدر.

وكذلك إلى اخوتي طارق وعبد الغاني وأحمد عبد المؤمن وإلى آخر العنقود عيسى عبد البديع.

وإلى كل من جداتي وأعمامي وزوجاتهم وعماتي وأزواجهم كل بإسمه وكذا إلى خالاتي وأخوالي كل بإسمه واولادهم وإلى جميع أفراد عائلتي الكريمة والكثيرة.

وإلى كل أصدقائي وزملائي وصديقاتي الأعزاء كل بإسمه وامتناني للدعم الذي قدموه لي.

إلى كل من سقط من قلبي سهوا.

إلى كل من لم تسعهم مذكري ووسعتهم ذاكري.

إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

إيمان



إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما، إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضلهما إلى من ربياني وأنارا دربي وأعاناني بكل ما أوتي من قوة وبالصلوات والدعوات إلى أغلى شخصين في هذا الوجود تاجي رأسي والدي الحبيين.

اللذان عملا بكدي في سبيلي وعلماي معنى الكفاح وأوصلاني إلى ما أنا عليه أدامهما الله لي.

إلى إخوتي خير الدين وعبد الرحيم وأختي الحبيبة منال وإلى جدتي الغالية ولروح جدي وإلى جميع أفراد عائلتي الكريمة.

وإلى رفيقاتي دربي صديقاتي كل واحدة باسمها وإلى جميع زملائي الأعزاء وإلى أحبهم إلى قلبي.

إلى كل من لم تسعهم مذكري ذاكري إليكم جميعا أهدي هذا العمل.

رسالة



شكر و عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على المبعوث بالرحمات الذي أمم الأخلاق والصفات

والذي أوصانا بالشكر فقال:

"من يشكر الناس يشكر الله"

نتقدم بالشكر الجزيل:

إلى كل من قدم يد العون ومنهم الأستاذ. "بهاز جيلالي" الذي لم يقصر في الإشراف والتوجيه وتقديم

النصائح، جزاه الله عنا كل خير وإلى السيد مدير شركة نفضال غارداية "حداد طاهر" والسيد "حاج قويدر عبد

الحي" وإلى كل طاقم الإداري لجامعة غارداية والأساتذة والقائمين على المكتبة المركزية ومكتبة جامعة ورقلة على

المجهودات والخدمات المبذولة في سبيل تسهيل العمل وخدمة العلم.

وإلى إدارة مؤسسة NAFTAL من الموظفين وعمال الذين فتحوا لنا أبواب قلوبهم قبل أبواب مؤسستهم،

فجزاهم الله كل لحظة قضوها وعلى كل معلومة أفادونا بها.

وإلى أولي الفضل وكل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا المشوار، ندعو الله أن يتقبل منهم وأن يشبثهم

بجنة الفردوس منزلاً.

- تقوم المنظمات هلى اختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات والتفاعل فيما بينهم، ولا شك في الصراع يتواجد في مختلف المستويات والتنظيمات الادارية والاجتماعية وغيرها والصراع أمر حتمي سواء كان في التنظيمات السياسية، أو الاقتصادية، أو الاجتماعية، ولا شك في أن الصراع يوجد داخل الفرد نفسه، وذلك لتعدد المؤثرات النفسية والاجتماعية الداخلية والخارجية عليه

- ويمكن القول وبشكل أكثر تحديدا، أن التناقضات تعتبر صفة مميزة للسلوك الإداري في كثير من التنظيمات ومازاد للموضوع أهمية أكثر كون اهتمامه ذهب لأبعد الحدود حيث أصبح الصراع يحظى باهتمام كبير من قبل المؤسسات، إذا ارتأينا أن نساهم بهذا البحث في الكشف عن جوانب عديدة للموضوع الصراع التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الصراع التنظيمي - المؤسسة الاقتصادية- سلوكيات الأفراد- النزاعات داخل المنظمة-الصراع بين الجماعات.

Résumé :

Les différents types d'organisation réalisent leurs travaux et atteignent leurs objectifs à travers les individus et les groupes de la société et qui s'interagissent les uns avec les autres, il est sans aucun doute que le conflit existe dans les différents niveaux et organisations administratives et sociales.

Le conflit est inévitable, que ce soit dans les organisations politiques économiques ou sociales, il est sans aucun doute, qu'il y a même un conflit au sein de l'individu lui-même à cause de multiples effets psychologiques et sociaux internes et externes auxquels est soumis.

Nous pouvons dire, et plus particulièrement que les contradictions sont considérées comme caractéristique du comportement de l'administration dans de nombreuses organisations.

Est de plus, ce qui a donné au sujet plus d'importance, le fait que son limites ou le conflit a pris beaucoup d'intérêt par les institutions.

Pour cela, nous voudrions contribuer par cet exposé à la détection des différents aspects de ce thème qui est : « Le conflit organisationnel ».

Mots-clés: Conflit organisationnel - fondement économique - les comportements des individus - les conflits au sein de l'organisation - le conflit entre les groupes.

قائمة الجداول

عنوان الجدول	
الجنس والتوزيع التكراري	(1-1)
الفئة المهنية والتوزيع التكراري لها	(2-2)
التوزيع التكراري لاختيار المؤسسة من قبل الموظفين	(3-2)
التوزيع التكراري لرضى الموظف عن منصبه	(4-2)
التوزيع التكراري لرؤية الموظف نفسه الشخص المناسب في المكان المناسب	(5-2)
التوزيع التكراري لرغبة الموظف الانتقال لوظيفة أخرى	(6-2)
التوزيع التكراري لمدى رؤية الموظف أجره على أنه تعويض عادل لمجهوده	(7-2)
التوزيع التكراري لنوعية العلاقة بين الزملاء.	(8-2)
التوزيع التكراري لإبراز الشعور بالغيرة والحسد من قبل الزملاء	(9-2)
التوزيع التكراري لإمكانية مواجهة زميل يعمل على تفشيل مجهوداته.	(10-2)
التوزيع التكراري لكيفية التصرف مع محاولات تفشيل المجهودات.	(11-2)
التوزيع التكراري لإمكانية تواجد منافسة حادة على المناصب العليا	(12-2)
المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لإمكانية وجود اختلافات سلبية للآراء حول اتخاذ القرار.	(13-2)
التوزيع التكراري لمنهجية المشاورات التي تحدث بين الزملاء حول أمن العمل.	(14-2)
التوزيع التكراري لإمكانية وجود الرغبة في العمل الجماعي للقسم الموجودين فيه.	(15-2)
التوزيع التكراري لنوع العلاقة مع رئيس العمل.	(16-2)
التوزيع التكراري لطبيعة الاتصال مع الرئيس المباشر.	(17-2)
التوزيع التكراري على اعتمادية الرئيس للمشاورة قبل اتخاذ القرار	(18-2)
التوزيع التكراري لمدى الاستجابة لأوامر الرئيس المباشر.	(19-2)
التوزيع التكراري لحالة عدم الاقتناع بأوامر الرئيس	(20-2)
التوزيع التكراري لحالة نشوء النزاع بين العمال وكيفية التصرف	(21-2)
المتوسط الحسابي والتوزيع التكراري لكيفية حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة.	(22-2)
التوزيع التكراري عن امكانية ظهور النزاع مرة أخرى	(23-2)
التوزيع التكراري للأساليب الأكثر إتباعا من قبل الإدارة لحل النزاع	(24-2)

مقدمة

توطئة:

توطئة

من الطبيعي أن تعمل المنظمة بكفاءة وفاعلية شريطة أن يكون هناك تفاعل متواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة في شتى الأنحاء وعلى صعيد المستويات التنظيمية، حيث تحدد المنظمات أهدافها ولغرض تحقيق هذه الأهداف ولا بد هنا الاستعانة بمجموعة من العاملين من ذوي التخصصات المختلفة الذين يكلفون بتحقيق الأهداف الجزئية للوحدات التي يعملون فيها ولقدرة هؤلاء العاملين على تحقيق أهداف وحداتهم فإنهم يعتمدون على بعضهم البعض لأغراض شتى مثل تبادل المعلومات والرأي والخبرة والتعاون والتشاور والتنسيق، فهذه الاعتمادية في الترابط بين عمال الوحدات مع بعضهم البعض قد يؤدي إلى اتفاق العاملين في بعض المواقف (كاتفاقهم حول الأهداف المشتركة) أو تعارضهم واختلافهم في البعض الآخر (كاختلاف وجهات نظرهم حول كيفية انجاز العمل أو في الوسائل اللازمة لذلك) وهو ما يؤدي إلى حدوث الصراع التنظيمي.

فالصراع التنظيمي هو أمر طبيعي وحتمي لا بد أن يظهر في أي منظمة مهما كانت طبيعة نشاطها لذا أصبح الواجب على إدارة المنظمة الاعتراف به كظاهرة طبيعية وحتمية وسمة تنظيمية ملازمة لحياة التنظيمات، والتعرف على أسبابه ومصادره سعياً إلى التوصل إلى طريقة مناسبة للتعامل مع مثل هذه المواقف التنظيمية، وغالبا ما تحصل الصراعات بين العاملين بسبب الخلفيات الثقافية المتداخلة للأفراد داخل المنظمة، إضافة إلى الاختلافات في قيمهم واتجاهاتهم ومذاهبهم ومدرجاتهم.

كما يمكن أن ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم على الإدارة من امتلاك المهارات اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية وتوظيفها بشكل إيجابي لصالح التنظيم ككل ومن خلال ما تم ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

إشكالية البحث:

يتفاعل الأفراد في أي تنظيم اقتصادي مع بعضهم البعض بصفة مستمرة لتحقيق أهدافه ويتخلل ذلك حدوث حالات عدم توافق بينهم يؤدي إلى حدوث نزاع وصراع وهو ما يعد بالتأكيد من الأمور الشائعة في بيئة العمل، حيث تعتبر الاختلافات البسيطة في رأي أو المناقشات الحادة بين العمال من مظاهر بيئة العمل التي يستحيل تفاديها، فيحدث الصراع بين العمال أو ممثليهم وبين أصحاب العمل أو الإدارة.

لأي مطلب لم يصل الاتفاق عليه

والتنظيمات الاقتصادية في بلدنا كغيرها من التنظيمات تشهد هذه الصراعات وذلك لاختلاف رغبات وميول ونفقات الأفراد وخبرات الأفراد داخل التنظيم.

الإشكالية الرئيسية:

كيف يمكن أن ينشأ الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

الإشكاليات الفرعية:

- فيما يتمثل الصراع داخل المنظمة؟
- ما هي أسباب نشوء الصراع في المنظمة؟
- فيما تكمن آثار الصراع؟
- كيف يتجسد لنا الصراع التنظيمي داخل مؤسسة نفعال؟
- كيف يمكن تفسير الصراع داخل مؤسسة نفعال؟

الفرضيات:

- الصراع هو عدم اتفاق بين طرفين أو أكثر وهو أمر طبيعي
- هناك عدة أسباب لنشوء الصراعات
- للصراع آثار إيجابية وسلبية

توطئة:

- التعرف على الاستراتيجيات المستخدمة في عملية إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أهمية الدراسة:

- تهتم هذه الدراسة بإحدى المهارات الأساسية والضرورية لنجاح المنظمة وهي استراتيجيات إدارة الصراع. حيث أن القدرة على إدارة الصراع هي إحدى التواصل الهامة في توضيح الفارق بين الحفاظ على المستوى المطلوب أو تدنيه.

- التعرف على الاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية المشمولة بالدراسة وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يقررها التفاعل التنظيمي.

- محاولة توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسة "الدراسة" إلى استراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة وبالتالي المنظمة. - تحسين الصورة العامة (السمعة) للشركة في أذهان عملاءها وعدم إقتصار دور المؤسسة على تحقيق مكاسب الإقتصادية والمالية.

أهداف الدراسة:

-توعية العاملين بخطورة الصراع السلبي وما يمكن أن ينجر عنه من أضرار.

-دعوة الإدارة إلى إثارة الصراعات الايجابية (المنافسة) من أجل رفع من أداء العاملين والذي حتما سوف ينعكس على إنتاجية المنظمة ككل.

- التعرف على الدور الذي تلعبه شركة "NAFTAL" في تسيير الصراعات.

- تقديم نتائج وصياغة توصيات للاستفادة منها في الواقع.

صعوبات الدراسة: نظرا لحساسية الموضوع فقد رفضت بعض المؤسسات الاقتصادية إجراء الدراسة الميدانية عندها, وقلة المراجع أحيانا.

توطئة:

الدراسات السابقة: إتمدنا في بحثنا أهم الدراسات العربية السابقة منها دراسة حريم 2003 و دراسة وشاحي 2002, دراسة عبابنة 1996, دراسة زايد 1995, دراسة كوزان 1989, و دراسة بارشير و المشيقح.

أما عن الدراسات الأجنبية: دراسة Plowman 2005, دراسة Donovan 1993, دراسة Mcalntyre 1997, دراسة أرنست و رفاقه Erneste 1993, دراسة هاموند Hammound 1999.

منهجية البحث:

سوف يتم الاعتماد على أسلوبين في هذه الدراسة:

أولاً: الأسلوب الوصفي.

وذلك من خلال مسح نظري لما جادت به الأدبيات والدراسات السابقة في موضوع الصراع التنظيمي ومراجعة الكتب.

ثانياً: الأسلوب الميداني:

وذلك من خلال جمع المعلومات عن طريق تصميم استبانة وتوزيعها على موظفي شركة "NAFTAL".

هيكل الدراسة:

سوف يتم الإعتماد على أسلوبين في هذه الدراسة:

أولاً: الأسلوب الوصفي.

وذلك من خلال مسح نظري لما جادت به الأدبيات و المفاهيم والأساليب و الأنواع و الآثار و الدراسات السابقة في موضوع الصراع التنظيمي و مراجعة الكتب.

ثانياً: الأسلوب الميداني.

سيكون حديثنا في هذا الفصل عن المؤسسة الإقتصادية نفطال " NAFTAL " ثم بعد من خلال جمع المعلومات عن طريق تصميم إستبانة و توزيعها على موظفي شركة نفطال " NAFTAL " .

الفصل الأول

A decorative border with intricate geometric and floral patterns, forming a square frame around the text.

الفصل الأول

الإطار النظري

تمهيد:

يعتبر الصراع أحد أهم المواضيع في مجال الإدارة، والذي يعتبر أحد اللبنيات الأساسية في النهضة وبناء الحضارة، فظاهرة الصراع موجودة في كل الظروف والأوقات عبر العصور التاريخية كالصراع بين مختلف الأفكار والماديات... إلخ مما ينجر عنه صراع بين الأفراد والجماعات وحتى المنظمات.

ففهم الصراع واستيعاب أسبابه واستغلال طرق حلّه الإيجابية البناءة والتصدي للصراع السلبي وتخطي معوقاته التي تقف في وجه الصراع الايجابي، كما لو أن الإدارة عرفت تدير وتسير النظريات التفسيرية لطبيعة الصراع التنظيمي. من زاوية التنافس للوصول إلى الإبداع والتطور بما يخدم المنظمة ككل والأفراد فيها بصفة خاصة لذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث الأول: ماهية الصراع التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الصراع التنظيمي

حظي الصراع باهتمام واسع النطاق تجلّى بتناوله من قبل العديد من الباحثين ومن مختلف الاتجاهات الفكرية، وقد عكست المدارس الادارية بوجه عام، تباينا كبيرا بشأن الصراع ودوره في سلوك الأفراد والمنظمات واتجهت كل مدرسة فكرية إلى النظم للصراع من زاوية مختلفة عن الأخرى فقد اعتبرته المدرسة التقليدية أمرا خطيرا يعبر عن الظواهر السيئة التي غالبا ما تصيب المنظمات أو جماعات العمل.

فهو حالة غير طبيعية لا بد من التخلص من أضرارها وتأثيرها السلبية على المنظمة ونظر الباحثون من المدرسة الحديثة إلى الصراع على أنه أمر لا مفر منه في مختلف جوانب حياة المنظمة، سواء ما يتعلق بالأفراد أو الجماعات أو المنظمة ككل فالصراع هو أحد أنواع التفاعلات الاجتماعية التي يمارسها الفرد بشكل علني أو ضمني بغية تحقيق هدف معين ولذلك فإنه لا بد من أن تقوم إدارة المنظمة بتوجيه الصراع بسبل قادرة على تكييفه لمصلحة المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها.

وقد أكد كيلي¹ (kelly 1974) "على أن الصراع هو نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن أن تتم الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وبممكن أن يكون الصراع هادفا وفعالا بحيث يؤدي إلى تفجير الطاقات والمواهب والكفاءات الفردية والجماعية الكامنة". وقد أشار إلى المضمون نفسه ليدر² (litterer 1967) "فالصراع حسب وجهة نظره يمكن أن يكون سلبيًا أو إيجابيًا، إذا أن ذلك يعتمد على طبيعة الأسلوب الذي يتبع لمعالجته"

وفي ضوء التباين الفكري بشأن الصراع فقد تم تعريفه بأشكال مختلفة، فقد عرفه³ سميث أنه "الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف والممارسات والأهداف المختلفة". كما عرفه⁴ ليكرت بأنه "المحاولة التي يبذلها الفرد لتحقيق أهداف معينة، لو تحققت لحجب عن الآخرين الأهداف التي يبتغون تحقيقها، لذا ينشأ العداء بين الجانبين". وعرفه⁵ بولدنك بأنه "يمثل الوضع التنافسي بين طرفين مدركين لطبيعة التعارض الناشئ بينهما ويرغب كل منهما في الحصول على المركز المتعارض مع رغبة الطرف المقابل " كما عرفه ليكرت بأنه "نوع من الإحباط الذي يتميز بالضغط في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته، أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين". أما

⁽¹⁾ عبد الحليم أحمد عبد الفتاح، مبادئ الإدارة والتنظيم، القاهرة، دار الاستقلال للنشر والتوزيع 1974، ص295.

⁽²⁾ Cummings T. Systems Theory for organization development. London. Jhon Wiley and Sans. 1980

⁽³⁾ د. شوقي كمال، سيكولوجية إدارة الأعمال، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية 1990، ص295.

⁽⁴⁾ بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، الكويت، دار العلم، 1982، ص296.

⁽⁵⁾ Adams .T.The Business of business. San Francisco, Cal :Canfiled. Press, 1986, p298.

مارج وسايمون فقد أكد على أن الصراع هو "عبارة عن حالة اضطراب وتعطيل لعملية اتخاذ القرار، بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل".

وعلى الرغم من التباين الشكلي في تحديد مفهوم الصراع لكنه لم يكن هناك تباين ملحوظ حول مضمون مفهوم الصراع أهميته المنظمة، فالصراع هو حالة عدم توازن تتعرض لها المنظمة نتيجة لتعارض مصالح وأهداف بين الأفراد والجماعات والمنظمات.

المطلب الثاني: التطور الفكري للصراع والصراع في الإسلام

الفرع الأول: التطور الفكري للصراع:

منذ بداية القرن العشرين وخبراء السلوك التنظيمي يحاولون تدريجياً تفسير نظرتهم إلى الصراع، مثل هذا التحول في التفكير رجع بالدرجة الأولى إلى الاتجاهات حول ما إذا كان الصراع شيء إيجابي أم سلبي.

* النظرة التقليدية (الاتجاه السلبي): وهو اتجاه ينظر إلى الصراع من جانبه السلبي حيث أنه يشتمل الجمود ويستهلك قدراً كبيراً من موارد المؤسسة في زيادة ضغوط العمل على الموظفين مما يقلل الإنتاجية ويضعف الأداء ويوتر العلاقات بينهم فيصبح التعاون مستحيلاً مما يتسبب في حالات من العنف بين الأفراد؛ فالنظرية التقليدية تؤكد على أن الصراع في مجمله يعتبر شيء سيء، وهو ما يعني أن وجود الصراع يشير إلى أن هناك شيئاً ما خطأ. هذه النظرة السلبية للصراع ترجع جذورها التاريخية إلى العود الثلاث الأولى من القرن العشرين، حيث سيطرت أحداث العنف بين الإدارة وحركات العاملين ومن الدلالات الهامة لهذه النظرة هو أنه طالما أن الصراع يعتبر ظاهرة سلبية، فإنه يجب الحد منه أو القضاء عليه ومن الناحية التقليدية فقد أخذت محاولات تفعيل الصراع شكل الإخماد أو القمع⁶.

* النظرة المعاصرة (الاتجاه السلبي): هو اتجاه ينظر إلى الصراع على أنه فرصة جيدة لتلمس مواطن الضعف في المؤسسة ومن ثم إيجاد الحلول الناجعة لها عن طريق قبول المقترحات ووجهات النظر المختلفة حول موضوعات الخلاف مع تشجيع عملية الإبداع والتفكير الخلاق في سبيل تطوير الإجراءات والأساليب والهيكل التنظيمية

⁶ ثابت عبد الرحمان إدريس، حال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة، دون ذكر الطبعة، الدار الجامعية القاهرة، 2003/2004، ص480.

لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وبناء علاقات جيّدة بين الأفراد عن طريق إحداث تغيير⁷ حقيقي للوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

* النظرة الواقعية (الاتجاه المتوازن): هو اتجاه ينظر إلى الصراع نظرة واقعية كما سبقت الإشارة،⁸ فإن الصراع يعتبر حتمية في حياة المنظمات، إلا أن هذا الصراع قد يكون قوة ايجابية كما يكون قوة سلبية وعليه فإن الإدارة لا يجب أن تسعى جاهدة لإزالة أو القضاء على كل أنواع الصراع، ولكن فقط نوعيات الصراع التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية لجهود المنظمات لتحقيق أهدافها، يعني ذلك أن بعض درجات الصراع قد تكون مرغوبة ومقيّدة، إذا ما تم استخدامها كأداة لإحداث التغيير والتطوير، على سبيل المثال: توجد بعض المؤشرات التي تدل على أن الصراع يزيد من جودة عملية اتخاذ القرار في المنظمات ومن ثم فإن القضية الجوهرية ليس الصراع في حد ذاته ولكن الطريقة التي يدار بها الصراع ويقود ذلك إلى القول بأن الصراع قد يكون معتمدا كإستراتيجية إدارية لحد الجماعات أو الأفراد عن البحث طرق أفضل لإنجاز المهام أو أداء الأعمال.

الفرع الثاني: الصراع في الإسلام:

قال تعالى: "وَلَوْ شَاءَ رَبُّكَ لَجَعَلَ النَّاسَ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَا يَزَالُونَ مُخْتَلِفِينَ* إِلَّا مَنْ رَحِمَ رَبُّكَ وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ وَتَمَّتْ كَلِمَةُ رَبِّكَ لَأَمْلَأَنَّ جَهَنَّمَ مِنَ الْجِنَّةِ وَالنَّاسِ أَجْمَعِينَ" سورة هود الآية (118-119).

اختلف المفسرون إلى أي شيء يعود اسم الإشارة في قوله تعالى "وَلِذَلِكَ خَلَقَهُمْ" فمنهم من ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الرحمة أي (خلقهم ليرحمهم)، وبعض ذهب إلى أن اسم الإشارة يعود إلى الاتنين، أي خلقهم ليختلفوا وليرحم من سلك الطريق الصحيح.

ويستخدم التراث الإسلامي مصطلح "الخلاف"⁹ بدل "الصراع" أثناء تناوله لهذا الموضوع ويقوم المنهج الإسلامي على القرآن الكريم والسنة النبوية في إدارة الخلاف والتقليل من حدوه إلى حد المقبول وذلك باتباع الأسلوبين للتعامل معه.

1 - الأسلوب الوقائي: ويتمثل في الحد من الظواهر السيئة في شخصية الفرد المسلم التي تسهم في ظهور الصراع والخلافات، كسوء الظن بالغير، التحسس، الغيبة، وتحريم النميمة، النهي عن الاستهزاء واحتقار المسلم لأخيه

⁽⁷⁾ حسين حريم، السلوك التنظيمي لسلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دون ذكر الطبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 صص 35-36.

⁽⁸⁾ حسين حريم، المرجع السابق، ص 37.

⁽⁹⁾ عبد الرحمان خليفى الوجيز في المنازعات العمل والضمان الإجتماعي، دون ذكر الطبعة، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية 2008، ص ص 48-49.

والنهي عن الكذب وتقوية روح التعاون بين الأفراد ونبذ الخلاف والشقاق من خلال خلق روح الأخوة والتعاون وروح المحبة والوفاء بالعهد.

2 **الأسلوب العلاجي:** ويكون بالرجوع إلى كتاب الله وسننه صلى الله عليه وسلم في حلّ الخلاف من مشورة وتمهدة والوساطة في فض النزاع واللجوء إلى القوة حالة استنفاد الحلول السلمية¹⁰.

المطلب الثالث: عناصر وأنواع ونماذج الصراع

الفرع الأول: عناصر الصراع

هناك من يصنف عناصر الصراع إلى العناصر التالية:¹¹

- المصالح المتضاربة بن الجماعات.
- إدراك هذا التضارب.
- إيمان كل طرف بأن أفعال الطرف الآخر تمل تهديدا لمصالحه العامة.
- الأفعال تؤدي فعلا إلى هذه المخاوف.

الفرع الثاني: أنواع الصراع

في إطار شيوع ظاهرة¹² الصراع وانتشارها في مختلف المنظمات واتجاه الفكر الحديث لمواجهة هذه الظاهرة واستثمارها إيجابيا في تحقيق أهداف المنظمة فإن مارج وسامون ميّزا بين ثلاثة أنواع رئيسية من الصراع:

1 **الصراع الفردي:** ويتمثل هذا النوع من الصراع ظاهرة صراع الفرد مع ذاته عند قيامه باتخاذ القرارات ويمكن أن ينشأ هذا الصراع لأسباب أساسية:

1 2 **عدم تقبل القرار:** تنشأ حالة عدم تقبل الفرد للقرار الذي يتخذه هو نتيجة لعدم توافر البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة بكفاءة عالية، وقد يتوافر البديل الأفضل أحيانا إلا أنه لا يأتي بكل أو معظم النتائج المفضلة والمتوقعة.

2 2 **عدم إمكانية المقارنة (أو حالة المخاطرة):** تنشأ هذه الحالة من الصراع نتيجة لعدم إمكانية الفرد من تشخيص القرار الأفضل واللازم لمعالجة المشكلة أو الظاهرة موضوع القرار، حيث أن الفرد لا يعرف التوزيع الاحتمالي

⁽¹⁰⁾ عبد الرحمان حليفي، المرجع السابق، ص49.

⁽¹¹⁾ نادية عيشور، الصراع الاجتماعي بين النظرية والممارسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص84.

⁽¹²⁾ Robbins, Stephen P. Organization theory : Structure, Design an applications, 2nd ed, Englowoodcliffs, Njprentice Hall, 1993, p302.

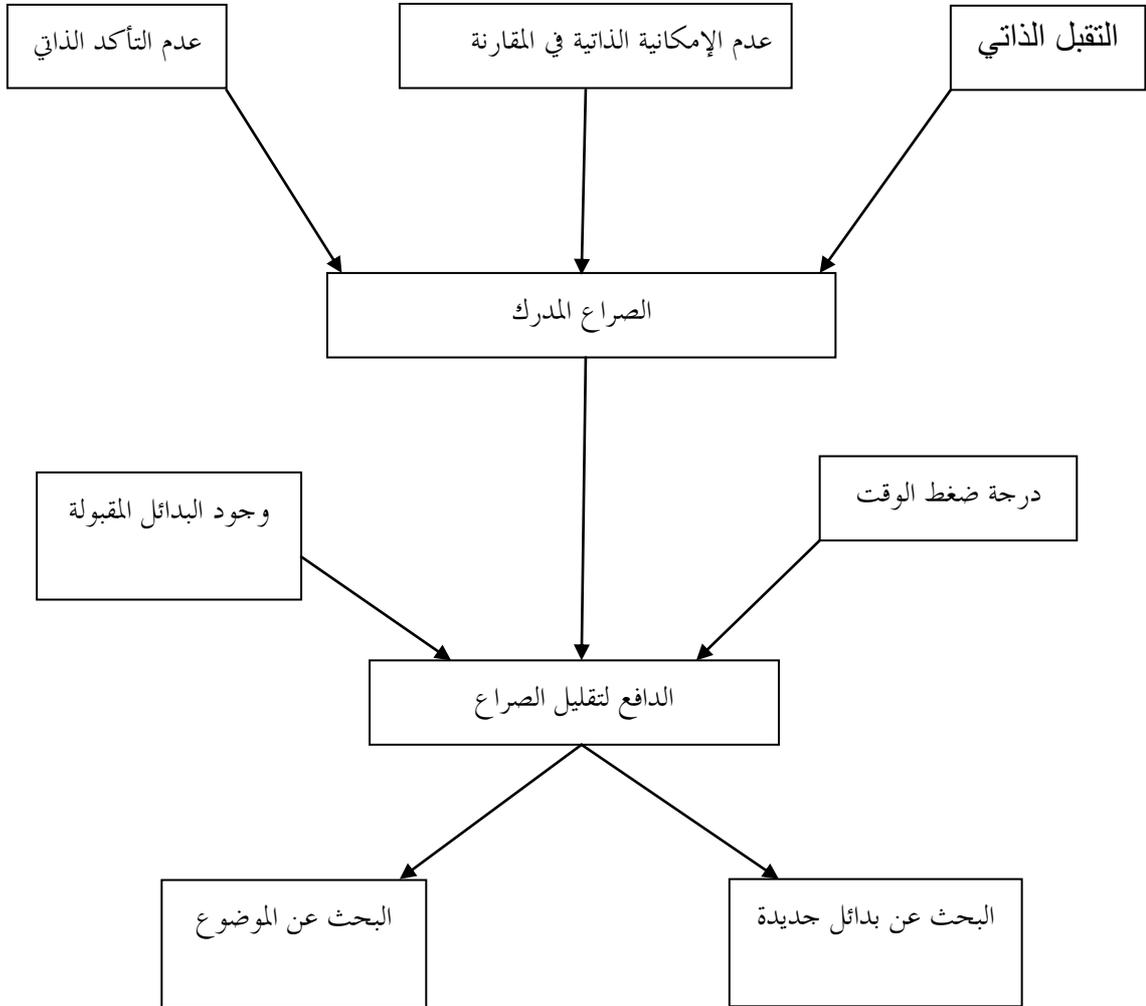
للنتائج المتوقعة من القرار (وهذه هي حال المخاطرة) إلا أنه يتعذر عليه معرفة البديل الأفضل واللازم لتحقيق النتائج المفضلة.

3 2 عدم التأكيد: يتعذر في هذه الحالة على الفرد معرفة التوزيع الاحتمالي للنتائج المتوقعة بسبب المشكلات الناجمة عن تداخل أو تشابك البدائل من حيث نتائجها القادرة على تحقيق أهدافه.¹³

ومن هنا يتضح بأن الصراع الفردي ينشأ بصورة عامة من خلال الصعوبات التي يواجهها الفرد عندما يقوم باتخاذ القرار لمواجهة المشكلات أو الظواهر المختلفة، على الرغم من قدرته أحياناً على معرفة البدائل المحتملة، والتوزيع الاحتمالي لنتائجها المتوقعة، وتكمن الصعوبة هنا في عدم تقبله للقرار أو صعوبة قيامه بالمقارنة بين مختلف البدائل، تعذر اتخاذ القرار نتيجة لعدم التأكيد من النتائج المتوقعة بدرجة عالية من الاحتمال ولا بد أن تؤدي الحالات إلى ظهور وبروز حالة الصراع المدرك أو الملاحظ الذي يسهم في ظهور حالة الصراع العلني بعد تفاقم أو تعارض النتائج المتوقعة والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع.

، المرجع السابق، ص ص 302-303 Robbins, Stephen P.¹³

الشكل رقم (1-1): العوامل المؤثرة في الصراع الفردي واستجابات الفرد للصراع



المصدر: هشام زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، 1980م، ص 304.

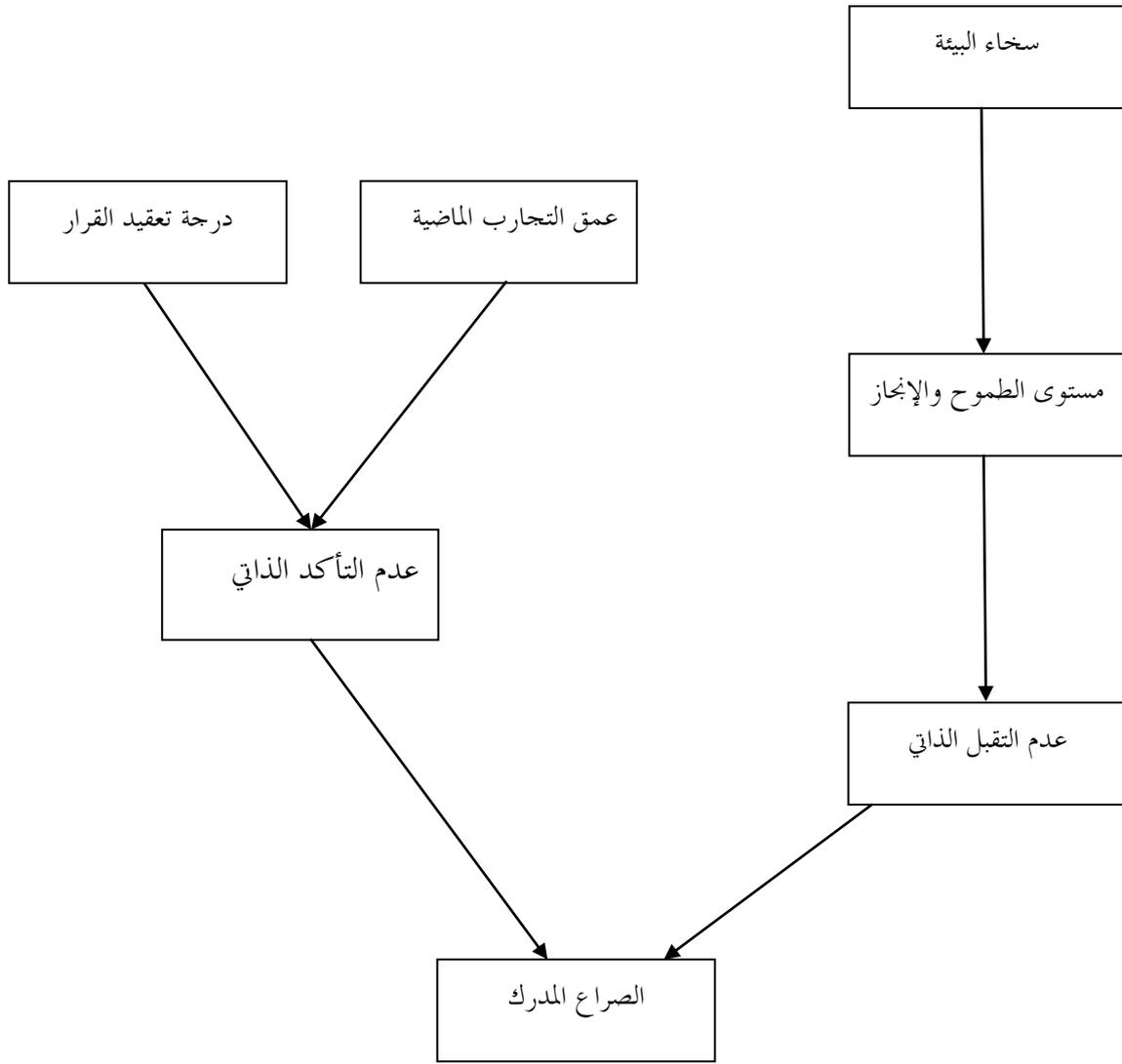
- 1 - صراع الأفراد في المنظمة: تم إيضاح الصراع الفردي الذي يمثل صراع الفرد مع نفسه، أما صراع الأفراد في المنظمة فالمقصود به صراع الفرد مع الأفراد الآخرين داخل المنظمة، وعود السبب الأساسي وراء هذا النوع من الصراع إلى اختلاف الشخصيات الفردية التي هي حصيلة التباين في الخلفية الفكرية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية بين مختلف الأفراد، ويمكن أن تتبلور هذه الحالة من الاختلاف أو تباين بنوعين من العوامل:¹⁴
- 1 2 العوامل الوراثية: وتتمثل في جميع العوامل الموروثة بالولادة وتشمل سمات الفرد الشخصية: مثل الطول، الشكل، لون البشرة، العين وغيرها والتي ليست للبيئة الخارجية أثر في تكوينها.¹⁵
- 2 2 العوامل المكتسبة: تتمثل في العوامل التي يحصل عليها الفرد نتيجة للتعلم والتدريب والخبرة والتكيف مع المجتمع، حيث أن الفرد منذ نشأته يمارس الوجود في كائن دائم التغير والتبدل بحكم البيئة الخارجية ومتغيراتها.
- ومن شأن ذلك أن يؤدي إلى اكتساب الخبرة والتجارب والمعارف المختلفة إضافة إلى تكوين الشخصية الإنسانية المتميزة بقدره فرد عن بقية الأفراد. ويعود هذا التباين بين الأفراد إلى أثر البيئة التي عاش فيها الفرد منذ طفولته وحتى دخوله للمنظمة، وتتأثر هذه الاختلافات بعاملين هما المرفوضة (عدم التقبل) والمجهولية (عدم التأكد) ولكل من هذين العاملين علاقة وثيقة بمتغيرات أخرى؛ فعدم التقبل يتأثر بعوامل مستوى الطموح ورغبة الفرد في الانجاز الذي يؤدي إلى خلق توازن الصراع بين الأفراد أما عدم التأكد فإنه يتأثر بدرجة تعقيد القرار وتداخل الصور التي يمتلكها الفرد إزاء البدائل أو القرارات الممكنة، وتلعب التجارب والخبرات الذاتية للفرد دورا كبيرا في تعميق أو تقليص هوة الصراع القائم بين الأفراد ويوضح الشكل (1-2) طبيعة العوامل المؤثرة في هذا الصراع.¹⁶

الشكل رقم (1-2): العوامل المؤثرة في صراع الأفراد داخل المنظمة

¹⁴ هشام زكي محمود، المرجع السابق، ص 304.

¹⁵ السلمي علي، السلوك الإنساني في إدارة الكويت، مكتبة غريب، 1976، ص 304.

¹⁶ السلمي علي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، دار المعارف، القاهرة، مصر 1971، ص ص 304-305.



المصدر: السلمي علي، المرجع السابق، ص 305.

2 صراع الجماعات في المنظمة: ويتمثل صراع الجماعات داخل المنظمة بطبيعة الصراعات الناشئة على مستوى

الجماعات في المنظمة والذي أخذ شكلين أساسيين هما:¹⁷

1 2 الصراع بين الأقسام المختلفة.

2 2 الصراع بين الاستشاريين والتنفيذيين

ويمكن إيجاز العوامل الرئيسية التي تؤدي إلى هذا النوع بما يلي:

✓ التباين والاختلاف في مدركات الجماعات المتصارعة: تنشأ حالة الصراع عادة بسبب تعدد مصادر المعلومات التي تشترك في تحديد العمليات الإدراكية للأفراد أو الجماعات داخل الأقسام المختلفة كما تلعب وسائل تدفق المعلومات عبر شبكات الاتصال دوراً مهماً في تعميق أو تقليص حدة الصراع الناشئة عن ذلك، ونظراً لتأثر هذا النوع من الصراع بسبب نقل المعلومات ومصادرها، وقنوات الإتصال المختلفة من خلال استخدامها لوسائل اتصال فاعلة وكفوءة، وتقلل درج الضوضاء أو التشويش التي تصاحب عملية نقل أو تدفق المعلومات عبر القنوات المختلفة.¹⁸

✓ الاختلاف أو التباين في الأهداف: الاختلاف أو التباين في أهداف الجماعات داخل المنظمة سبب رئيسي من أسباب الصراع بين الجماعات في المنظمة ويتأثر هذا النوع من الصراع بمتغيرات أساسية هي:

أولاً: محدودية الموارد المتاحة للموارد حيث كلما كانت الموارد المتاحة محدودة كلما أدى إلى زيادة درجة وعمق الصراع

ثانياً: طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها

ثالثاً: صعوبة اتخاذ القرارات الجماعية مما يؤدي إلى تعميق حدة الصراع بين الجماعات ويتأثر بـ:

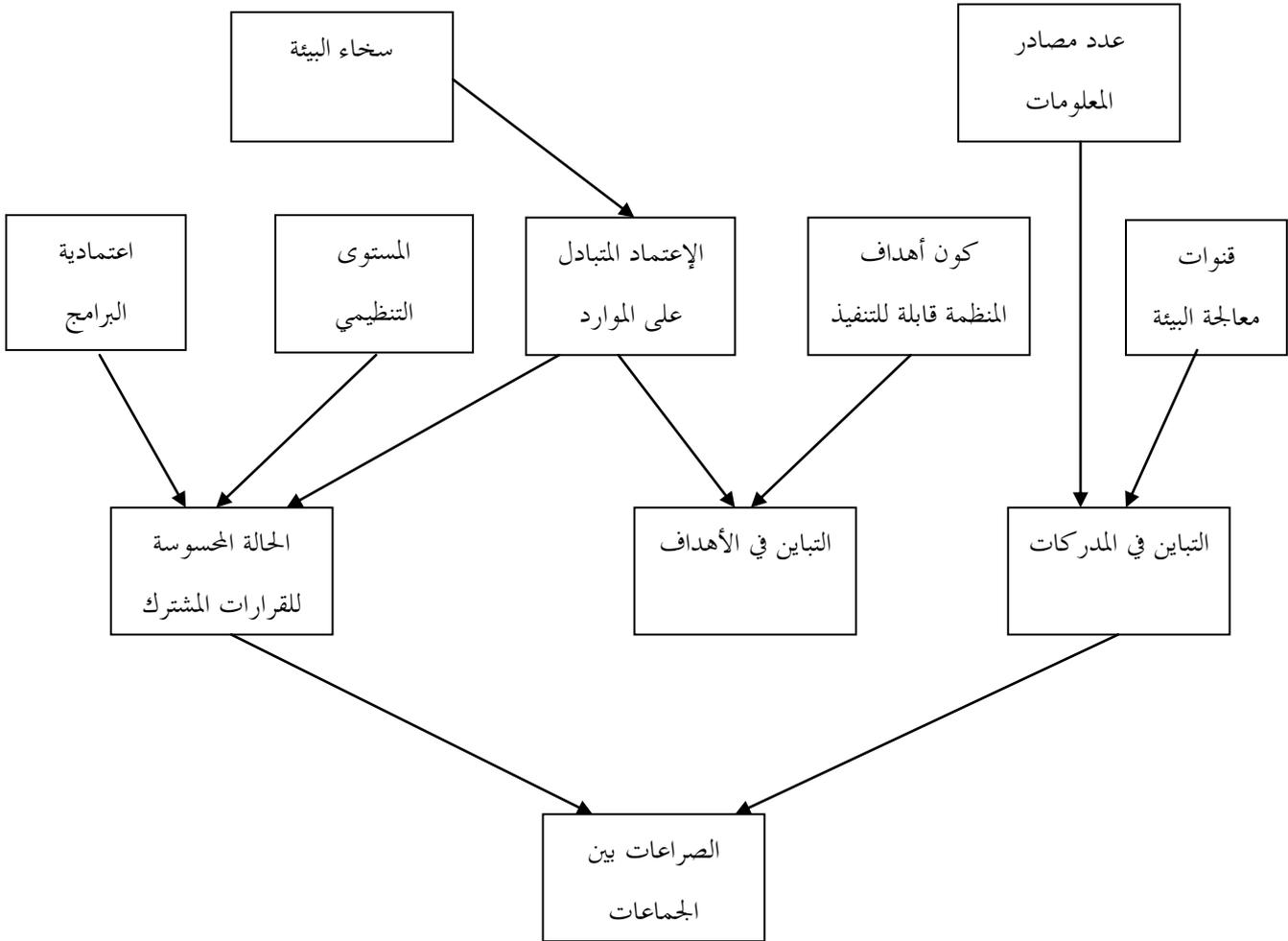
- محدودية الموارد البيئية.
- المستويات التنظيمية المختلفة التي تشارك في اتخاذ القرار.
- درجة الاعتمادية بين الأقسام في إطار إعداد البرامج المختلفة للمنظمة وهذا ما يوضحه الشكل (13-3) حول العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات.¹⁹

¹⁷ المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي، مفاهيمه وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان 1995، ص 305.

¹⁸ ماجد العطيبة، التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة)، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 306.

¹⁹ محمد عيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دون ذكر الطبعة، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 120.

الشكل رقم (1-3): العوامل المؤثرة في الصراع بين الجماعات في المنظمة



المصدر: ماجدة العطية، المرجع السابق، ص 307.

3 - الصراع بين المنظمات: تكاد لا تختلف الحالة التي تظهر بها صور الصراع بين المنظمات عن طبيعة الصراعات التي تنشأ بين جماعات العمل ذاتها فالتباين بين المدركات والأهداف وسبل تحقيقها، إضافة إلى محدودية البيئة

مثل: حجم السوق - هيكل العرض والطلب والأسعار - الدرة الشرائية المتباينة للأفراد والمنافسة بين المنظمات وغيرها من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تؤدي إلى ظهور هذه الحالة من الصراع بين المنظمات المختلفة.²⁰

المطلب الرابع: مراحل وأسباب الصراع وآثاره

الفرع الأول: مراحل الصراع

يرى Pandy أن الصراع يمر بخمسة مراحل هي:

- 1 - مرحلة الصراع الضمني: تتضمن هذه المرحلة الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الإغتمادية بين الأفراد أو الجماعات أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.²¹
- 2 - مرحلة الصراع المدرك: في هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها وفي هذه المرحلة تلعب المعلومات دوراً هاماً في تغذية صور مدركات حي تنساب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات.²²
- 3 - مرحلة الشروع بالصراع: في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح حيث تتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً.
- 4 - مرحلة الصراع العلني: وفي هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى انتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف أو الأطراف الأخرى، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مل العدوان والمشاحنات العلنية وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الانسحاب، اللامبالاة، أو وسائل دفاعية.²³
- 5 - مرحلة ما بعد الصراع العلني: في هذه المرحلة تبدأ إدارة الصراع وعلى إدارة المنظمة أن تواجه الموقف بشجاعة ومحاولة التعرف على جذور المشكلة وحلّها وإذا ما تم ذلك فإنه قد يؤدي إلى زيادة التعاون الوظيفي بين الأفراد والجماعات. أما إذا حاولت الإدارة خنق الصراع وكتبته أو لجأت إلى وضع حلول توفيقية غير

⁽²⁰⁾ بدر حامد أحمد، السلوك التنظيمي، الكويت، دار العلوم، 1982، 307.

⁽²¹⁾ Donna G, S. ummer (2005) Quality Management, Greeting an Sustining Organizational, Effectiveness pearson prentice Hall, New jearsey, p 310.

⁽²²⁾ Stephen, B, Robbins, Organizational Behavior concept conrtoversies, Application, 8th, New jearsey, Hall, 1998, p315.

⁽²³⁾ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الفردي والجماعي)، ط1، عمان، دار الشروق، 1989، ص316.

شاملة فإن هذا البديل سوف يزيد من حدة الصراع الذي قد يجتفي عن السطح مؤقتا ولكن ما يلبث أن يعود مجددا إلى مرحلته الأولى وهكذا.²⁴

الفرع الثاني: أسباب الصراع

- 1 وجود مواقف يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة: إن اعتماد اتخاذ القرارات على عدة جهات يجعل إمكانيات التناقض أكبر، نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم حول كثير من الأمور، أما إذا كانت القرارات تتم بشكل فردي ودون الاعتماد على الآخرين فإن احتمالات ظهور التناقضات تكون أقل وكذلك فإن اختلال التوازن في السلطات الممنوحة للفرقاء المعنيين بإصدار قرار معين يزيد من ظهور التناقضات.
- 2 اختلاف الأهداف والقيم: فوجود أشخاص لديهم أهداف وقيم متغايرة أدى إلى ظهور علاقات غير تعاونية يسودها التناقضات الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة وكذلك فإن الازدواجية العضوية بمعنى أنه كلما كان الفرد ينتمي إلى جماعتين تختلف أهدافهما أو شغل وظيفتين مختلفتين يزيد من إمكانية التعارض.²⁵
- 3 اختلاف الإدراك: إن اختلاف مدركات الأفراد وانتماءاتهم تجعلهم يرون نفس الظواهر بطرق مختلفة وذلك لصلة المدركات بالأهداف والقيم.
- 4 غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق: إن عدم الدقة في تحديد الأدوات المعطاة للأفراد والسلطات اللازمة للقيام بها من شأنه أن توقع الأفراد في حيرة وتجعلهم غير قادرين على التصرف ويشيرون بالتالي التناقضات مع زملاء العمل بدلا من أن يتعاونوا معهم.
- 5 نُدرة الموارد ومحدوديتها: فكلما كانت الموارد محدودة كلما احتدم الصراع وكانت فرصته أكبر والعكس صحيح.
- 6 طبيعة الأشخاص ذو النزاعات العدوانية والغير تعاونية: فهناك أشخاص بطبيعتهم ميالون للعدوانية وعدم التعاون مع الآخرين ويمتازون بمراسهم الصعب الحاد الأمر الذي يجعل التعاون معهم أمرا صعبا ويزيد من احتمال ظهور التناقضات.²⁶

²⁴ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، عمان، دار الشروق، 2003، ص317.

²⁵ الشخص ادب محمد، إدارة النزاع في المنظمات، مجلة الإداري، السنة 16، العدد 56، مارس 1994، ص224.

²⁶ الدهان أميمة، الراع في المنظمة، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، عدد 4، المجلد الثامن، 1981، ص225.

7 عدم الرضا عن العمل: فعند رضا الشخص عن وظيفته أو عن موقعه الوظيفي الذي تحدده التعليمات واللوائح يؤدي إلى مظاهر متنوعة مثل التغيب عن العمل، وعدم اتقان للمهام المطلوبة، وإلى عدم التعاون مع الآخرين مما قد يؤدي نهائياً إلى ترك العمل على تطور التناقض إلى درجة يصعب معها الاستمرار في العمل.²⁷

الفرع الثالث: آثار الصراع

أولاً: الآثار والنتائج الإيجابية:

- التحفيز للإبداع والابتكار وزيادة الاهتمامات.
- حماس أكبر للعمل.
- تحسين نوعية الأداء الوظيفي.
- تحسين نوعية القرارات المتخذة.
- العمل على حل المشكلات والعقبات والصعوبات في العمل.
- إبداء الرأي وطرح وجهات النظر أمام الآخرين.
- البحث عن طرق جديدة للعمل وتطويرها.

ثانياً: الآثار والنتائج السلبية

- تدهور مستوى الرضا الوظيفي.
- تدهور الإنتاجية ومستوى الأداء في العمل.
- ارتفاع مستوى دوران العمل.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.
- السلوك الغير متعاون في العمل.
- تركيز الأفراد أو الجماعات على اهتماماتهم الشخصية.
- ظهور جوٍّ من عدم الثقة والشك بين الأفراد.
- تدهور العلاقات الإنسانية وظهور مستويات مرتفعة من التوتر بين العاملين.²⁸

²⁷ الوقفي علي، تطور ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص326.

²⁸ عامر سعيدس وآخرون، استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سرفس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1991، ص326-327.

المبحث الثاني: الدراسات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التطبيقية التي أجريت فيما يخص الصراع التنظيمي، وقد تزايد اهتمام الباحثين به خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي، وسنحاول في هذا الجزء أن نقل الضوء على بعض الدراسات في هذا المجال.

المطلب الأول: الدراسات العربية

دراسة حريم 2003م: قام حريم بدراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي"، للتعرف على أساليب إدارة الصراع التنظيمي للمستخدم في المصارف التجارية بالأردن، وتحديد الأساليب الأكثر تطبيقاً وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق أساليب الصراع تعزى لمتغيرات المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخبرة، والجنس وأشارت نتائج الدراسة إلى ميل عينة الدراسة إلى استخدام أساليب إدارة الصراع الآتية وفق الترتيب التالي: التعاون، فالمساواة فالإجبار فالتهرب فالتنازل، كما بيّنت الدراسة عدم وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة²⁹

دراسة وشاحي 2002م: قام بدراسة بعنوان "إدارة الصراع التنظيمي لد إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين" وهدفت إلى التعرف على واقع الصراع التنظيمي من حيث أسبابه والأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي، وكذلك تحديد أثر بعض المتغيرات الشخصية كالجنس والخبرة والمؤهل العلمي ومكان العمل على أساليب إدارة الصراع لدى إداري وزارة الشباب والرياضة في فلسطين، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التسوية والتعاون والتجنب كانت الأكثر شيوعاً، بينما كانت أساليب المنافسة والمجاملة الأقل شيوعاً، لدى إداري وزارة الشباب والرياضة، كذلك وجد أن هناك اختلاف بين الإداريين في استخدام أساليب إدارة الصراع تعزى للمتغيرات الشخصية فقد تبين أن الذكور يستخدمون أساليب التسوية والتعاون والتجنب أكثر من الإناث، بينما تستخدم الإناث أسلوب المنافسة أكثر من الذكور؛ كما لوحظ أن حلة درجة البكالوريوس يميلون إلى استخدام أسلوب التجنب، بينما يستخدم حملة شهادة الدراسة الثانوية العامة أسلوب المنافسة.³⁰

²⁹ حسين حري، إدارة الصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردن، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية المجلد السادس، العدد2، 2003، ص45.

³⁰ وشاحي مروان عيسى، إدارة الصراع التنظيمي لدى إداري الشباب والرياضة في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، ص16.

دراسة عبابنة 1996م: أجرى دراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن ومن وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، وهدفت إلى معرفة أساليب إدارة الصراع التي يتبعها عمداء الكليات في الجامعات الأردنية وإلى معرفة أثر متغيرات الجنس والخبرة التدريسية والرتبة الأكاديمية والكلية والجامعة في تصورات أعضاء هيئة التدريس لهذه الأساليب، وبيّنت الدراسة وجود أثر لمتغير الخبرة الأكاديمية، وكذلك دلت على أن عمداء الكليات يستخدمون أساليب التعاون والتنافس والتسوية بنسب أكبر من استخدامهم لأساليب التجنب والتنازل.³¹

دراسة زايد 1995م: أجرى دراسة بعنوان "استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي في دولة الإمارات العربية المتحدة" وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم وجهات النظر العلمية لظاهرة الصراع التنظيمي، وتحليل الاستراتيجيات الإدارية المختلفة التي يمكن للمدير إشباعها لإدارة الصراع، وكذلك تحليل العلاقة بين استراتيجيات إدارة الصراع وبين نتائج الصراع، وشملت الدراسة قطاعات التربية والتعليم والصحة والبلديات، وقد توصلت الدراسة إلى أن أكثر الاستراتيجيات استخداماً هي التعاون وأن أضعف الاستراتيجيات على الإطلاق هي استراتيجيات التجنب.³²

دراسة كوزان 1989م: قام بدراسة بعنوان "أساليب إدارة الصراع الشخصي عند المديرين الأردنيين" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أساليب إدارة الصراع التي يستخدمها المديرون الأردنيون وتكونت عينة الدراسة من 134 مديراً، تم اختيارهم عشوائياً من عشر منظمات خاصة وخمس مؤسسات عامة في مدينة عمان واستخدم الباحث الأداة التي طورها رحيم (Rahim 1983) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المديرين يستخدمون أسلوب التعاون أكثر من أي أسلوب آخر، سواء كان ذلك بالتعاون مع الرؤساء أو المرؤوسين ثم يستخدمون أسلوب السرية كأسلوب الجمالة (التنازل) كأسلوب التجنب على التوالي، ولا يلجأ المديرون لاستخدام الإكراه أو الإكراه إلا بشكل متأخر أما بالنسبة للمرؤوسين فقد دلت نتائج الدراسة على أنهم يستخدمون أسلوب التعاون كأهم أساليب الصراع يلي ذلك باقي الأساليب بشكل متساوي تقريباً.³³

دراسة بارشير والمشيقيح: قاما بدراسة أجريت في المملكة العربية السعودية بن المشاريع الإنشائية والأسلوب الذي يتبناه مديرو المشاريع في إدارة الصراع وعلاقة أداء المشروع مقاساً بمدة التنفيذ والتكلفة والجودة وحدة

³¹ عبابنة سعيد مصطفى، أساليب إدارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 1996، ص46.

³² زايد محمد عادل، استراتيجيات إدارة الصراع في دولة الإمارات العربية المتحدة، الإدارة العامة، المجلد 34، العدد 4، 1995، ص50.

³³ المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 1، العدد 2 تشرين الأول، 2005.

الصراع، حيث أشارت الدراسة إلى تأثير بعض العوامل البيئية مثل: حجم المشروع ونوعه على طبيعة النزاع، وأن هذه العوامل غير مرتبطة بالأفراد الذين قد يكونوا في حالة تنافس على المشروع، ولكن النزاعات الشخصية بين الأفراد تعتبر عاملاً مؤشراً على الأسلوب المستخدم في إدارة الصراع الخاص بالأعمال الإنشائية.³⁴

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

دراسة Plowman 2005م: أجرى دراسته في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "الصراع الإداري والإستراتيجي والعلاقة العامة " ووجد أن العلاقة العامة تعتبر عاملاً مساهماً للإدارة الاستراتيجية، حيث تضمن هذا النموذج الإحتواء والتجنب والمساومة، والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا في الإدارة اعتماداً على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة، وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة.³⁵

دراسة Domowan 1993م: أجرى دراسته في جامعات وكليات (وسكنسون) وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأساليب الشائعة في إدارة الصراع كما يدركها عمداء وعينة من مرؤوسيه، كما هدفت الدراسة التعرف على العلاقات بين أساليب إدارة الصراع وفعاليتها، وكذلك إلى بحث العلاقة بين أساليب إدارة الصراع وبعض الخصائص الديمغرافية لعمداء الكليات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود ارتباط إيجابي بين أساليب إدارة الصراع المتمثلة بالتكامل والتسوية والميل للمساعدة وبين فعاليتها وقد وجد أن هناك أثر محدود للخصائص الديمغرافية على استخدام أساليب الصراع، وتبين أن الأسلوب الأكثر شيوعاً في إدارة الصراع لدى عمداء الكليات كان أسلوب التكامل يليه أسلوب التسوية.³⁶

دراسة مكالنتير Mcalntyre 1997م: قام بدراسة بعنوان "نمط إدارة الصراع التابع المسيطر من قبل الفرد والآخرين " وهدفت الدراسة إلى مقارنة تقارير المديرين حول الصراع مع تلك الصادرة عن المرؤوسين، وقد بينت الدراسات أن المديرين والمرؤوسين قاموا بترتيب استراتيجيات إدارة الصراع المستخدمة من قبل المديرين على أساس تكرار استخدامها: استراتيجية التكامل فالتسوية، فالفرض، فالسيطرة فالتجنب على التوالي، وقد وجدت

³⁴ بارشرديفلانج فورد وحمود بن سليمان المشيقح، إدارة النزاع ونجاح المشاريع، الإدارية، الإدارة العامة، 2000، 839.

³⁵ Plowman.k.d.conflictstrategic management an public relation.public relation review.vol 31.issue1.march 2005. Pp 131.138.

³⁶ Domowan.m.m.academicdeans and conflict management.Threlationshipbetweenperxewed styles and effectiveness of managingsconflictdessertationabsrtractphd.Euvation.Margrette university.1993.p65.

الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة معنوية بين نمط الإدارة وتقريرها حول الصراع، فقد وجد أن تقارير المديرين كانت تتضمن أسلوب التكامل والسيطرة حين كانت تقارير المرؤوسين تتضمن أساليب التجنب.³⁷

دراسة أرنست ورفاقه 1993 Ernste م: أجرى دراسته في ولاية أوهايو الأمريكية، فقد هدفت إلى التعرف على واقع إدارة الصراع بن الأفراد وفحص العلاقة بين أنماط إدارة الصراع والأنماط النفسية، بالإضافة إلى بعض الصفات الديمغرافية وأظهرت الدراسة أن المديرين فضلوا استخدام أنماط إدارة الصراع التكاملي في مواقف الصراع، وأنه كلما زادت مدة البقاء في العمل زاد اتجاه المديرين إلى استخدام نمط التجنب في إدارة الصراع.³⁸

دراسة هاموند 1999 Hammoud م: أجرى دراسته حول أنماط إدارة الصراع هدفت للتعرف على أنماط الصراع المفضلة للموظفين في منطمتين وللطلبة في جامعة واحدة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد وصلت الدراسة إلى أن النمط التكاملي احتل المرتبة الأولى في إدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي وقد بينت الدراسات عدم وجود فروق معنوية تعزي الجنس في استخدام استراتيجيات ادارة الصراع، كما بينت الدراسات أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.³⁹

إن الدراسات العربية بشكل عام أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما م الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع هو أسلوب التعاون الذي يركز بشكل خاص على العلاقات الإنسانية والعمل معا كما أظهرت أثر عض المتغيرات الديمغرافية كالخبرة والمؤهل على الأساليب المختلفة لإدارة الصراع. أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد لوحظ أن المديرين استخدموا استراتيجية التكامل تلتها استراتيجية التسوية فالسيطرة فالتجنب، وأن هناك ارتباطا إيجابيا بين أساليب التكامل والتسوية والميل إلى المساعدة مع عدم وجود فروق معنوية مهمة لمناخ إدارة الصراع؛ وبصورة عامة فإن الدراسات الأجنبية أظهرت أن الأسلوب الأكثر استخداما بين الإداريين هو أسلوب التكامل ولوحظ أيضا أن هناك فروقا في تصورات الرؤساء والمرؤوسين التي يتبعها كل طرف فيما يخص إدارة الصراع.

³⁷McIntyre.s.e.superio.subordinateconflict management style reported by self and others.Thirec database.1997.p62.

³⁸Farnest.g.w.et al. Conflict management styles as reflaction of jungianpersonality type preference of thcooperative extension northcentableregiondistictdirectors. The irecdatabase .ed. 1993. P61.

³⁹Hammoud.lj. an investigation of thprimary and secondaryconflict management style preferences of males and females in throles of managers and collegestudents.dissertation.abstracts international.1999. p60.

خاتمة الفصل:

يعد موضوع الصراع التنظيمي موضوعا مثيرا للإهتمام و ثريا من الناحية النظرية, وما نلاحظه كملاحظة عامة لهذا الجانب هو محاولة إعطاء مفهوم عام للصراع و إبراز أهميته في المؤسسات ومدى تأثيره على الأهداف والنتائج التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.



الفصل الثاني

دراسة ميدانية

تمهيد الفصل الثاني:

يهدف منا معرفة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية والتعمق فيه ارتأينا القيام بدراسة ميدانية لمؤسسة نפטال ولهذا جاءت الدراسة لنسلط الضوء على وجود الصراع داخل المؤسسة الاقتصادية نפטال وكيفية التعامل معه.

المبحث الأول: تعريف المؤسسة محل الدراسة

يعد هيكل الشركة الأم سونطراك وتجزئتها إلى مؤسسات: النقب والنقل والتوزيع، برزت مؤسسة نפטال والتي تسعى إلى تدعيم الاقتصاد الوطني من خلال المواد التي تقوم بتسويقها وتوزيعها، وكذا توفير مناصب الشغل وأهداف اقتصادية ومالية أخرى. من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف عليها وتأسيسها، والنشاطات والمهام التي تقوم بها وفروعها...

المطلب الأول: نشأة المؤسسة الأم

كانت "نפטال" في بداية الأمر تسمى "سونطراك" وبعد إعادة هيكلة هذه الأخيرة انبثق عنها عدة فروع منها فرع التنقيب والأشغال الكبرى، ومنها مؤسسة تكرير وتوزيع المواد البترولية، حيث هذه الأخيرة أصبحت تسمى "نפטال" وكان ذلك بموجب القرار رقم 101/80 المؤرخ في 16 أبريل 1981 ودخلت حيز النشاط في 1982/01/01 حيث أوكلت لها مهمة صناعة وتكرير وتوزيع المواد البترولية على أن تحمل شعار مختلفا عن المؤسسة الأم "سونطراك" وهو شعار "نפטال" وفي سنة 1987 تخلت نפטال عن مهمة التكرير واكتفت بتسويق وتوزيع المواد البترولية. أما في سنة 1998 أعادت مؤسسة سونطراك ضم وحداتها ومنها مؤسسة نפטال لتصبح فرعا 100 % من هياكله على أن تبقى في مهمتها أي التوزيع والتسويق للمواد البترولية داخل التراب الوطني.

إمكاناتها:

- 67 مركز تخزين وتوزيع الوقود و الزيوت والعجلات المطاطية؛
- 30 مركز لتزويد وقود البواخر والطائرات ونقاط البيع على السواحل؛
- 16 وحدة لتهيئة الاسفلت؛
- 59 وحدة تخزين وتوزيع قارورات الغاز؛

1755 محطة خدمات مها 901 محطة تابعة للخواص؛

380 كلم من الأنايب الناقلة للوقود؛

3000 شاحنة نقل.

الفرع الأول: تقديم مديرية غارداية ومهامها

أنشئت شركة نפטال بغارداية عام 1979 وكانت حينها تابعة لشركة سونطراك وفي عام 1982 أصبح شعارها نפטال بانفصال شركة سونطراك.

تقوم شركة نפטال الجهوية بتوزيع وتسويق المواد البترولية ومشتقاتها على كافة أنحاء الجهة وبتشغيل 690 عامل عبر ستة (06) ولايات: الأغواط، ورقلة، إيزي، تمنراست، أدرار، وغارداية. حيث المقر الرئيسي للمقاطعة (المديرية) الموجودة في المنطقة الصناعية بنورة على الطريق الوطني رقم 49 الرابط بن غارداية وورقلة وعلى بعد 11 كلم من مدينة غارداية إذ تعد أكبر وحدة توزيع للمواد البترولية على المستوى الوطني من حيث المساحة التي تقوم بتمويلها بالمواد البترولية ومشتقاتها (الجنوب الكبير).

أ) نشاط المؤسسة: يتمثل النشاط الأساسي في توزيع وتخزين وتسويق: (الوقود بمختلف أنواعه، الزيوت، الغاز، المطاط، الزيت، مواد خاصة، سيرغاز، ونقل المواد البترولية).

ب) وسائل المؤسسة: تتمثل وسائل المؤسسة نפטال في الوسائل المادية والبشرية

✓ الوسائل المادية: تستعمل المؤسسة العديد من الوسائل المادية كمخابر لمعالجة المواد البترولية، وأجهزة التخزين، والتفريغ والشحن، عتاد القياس، وشاحنات النقل وتوزيع الأجهزة الطبوغرافية وأجهزة الإعلام الآلي... إلخ.

✓ الوسائل البشرية: تتمثل الموارد البشرية لمؤسسة نפטال في: المهندسين، التقنيين، الإطار، الأعوان في مختلف التخصصات التي تحتاجها المؤسسة.

الفرع الثاني: عرض أقسام المقاطعة ومهامها

من خلال الهيكل التنظيمي للمقاطعة نلاحظ أنها تتشكل من عدة أقسام ودوائر هي:

1 - المديرية وتضم:

- الأمانة؛

- مساعد الأمن الداخلي؛

- مساعد أمن صناعي؛

- مكلف بالشؤون القانونية.

2 - دائرة المالية والمحاسبة: لها دور أساسي يتمثل في المتابعة المستمرة لمختلف العمليات التي

تحدث على مستوى المقاطعة أو أحد فروعها التجارية، وذلك من خلال التقيّد الحسابي

للحركة المالية وإجراء الجرد الحسابي... الخ، وتمثل هذه الدائرة المحور بالنسبة لباقي

الأقسام ومصالح المقاطعة وستتطرق لدراسة توضيحية لهذه الدوائر في المطلب اللاحق.

3 - دائرة التقنيات والصيانة: مهمتها القيام بكل الأعمال التقنية الخاصة بالأشغال من إنشاء

محطات التوزيع والوقوف على يلزم آلات التوزيع من صيانة أو تجديد، كما تتكفل أيضا

بالإشراف على الورشة التي تحتوي على آلات التوزيع وقطع الغيار وكذا لوازم الصيانة

وتجديد المنشأة الثابتة المتحركة.

4 - دائرة الإدارة والوسائل العامة: تتمثل مهامها في تنظيم وتسيير اليد العاملة ابتداء من اختبار

المرشحين لمختلف الوظائف وتكوينهم ومن تتم توفير كل شروط العمل الملائمة كالتكفل

بالشؤون الاجتماعية للعامل وترقيته... وهكذا حفاظا على القوة العاملة، وتهتم أيضا

بتسيير الوسائل العامة للمقاطعة كالتجهيزات، المكاتب، وسائل نقل العمال، والتنظيف...

الخ.

- 5 - الدائرة التجارية: يتمثل دورها في السهر على التسيير الأمثل لمختلف الأعمال التجارية المتمثلة في شراء مختلف المواد البترولية ومن تم تخزينها على مستوى المخازن التابعة لها ليتم بعد ذلك إعادة بيعها على حالها دون إجراء تحويلات كونها مقاطعة تجارية.
- 6 - مصلحة الإعلام الآلي: تعتبر المصلحة مخزنا للمعلومات المتعلقة بالعمليات المالية اليومية المتوافد من مختلف أقسام ودوائر المقاطعة حيث تقوم بتجميعها مستعملة نظام الإعلام الآلي الخاص بمؤسسة نפטال "NAFTCOM" ومن ثم توجيهها إلى دائرة المالية والمحاسبة من أجل المعالجة المحاسبية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعرض أقسامها

- مؤسسة نפטال من أهم المؤسسات العمومية في الجزائر إذ تحتل المرتبة الثالثة كأحسن مؤسسة عمومية بعد كل من سونطراك ومؤسسة الأنايب، وهي مؤسسة تجارية ذات أسهم برأسمال يقدر بـ 15.650.000.000.00 دج تابعة لمجمع سونطراك المختر لسوق المحروقات في الجزائر.
- أنشأت بموجب المرسوم رقم 87-89 في 1987/08/25 الذي بموجبه انحلت المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية "ERDP" مؤسستين:
- NAFTEC مهمتها توزيع وتسويق المنتجات البترولية.
- وكلمة نפטال هي تسمية مكونة من جزأين هما:
- نפט: لفظ عالمي للتعبير عن البترول "NAFT"
 - ال: الحرفين الأولين لـ الجزائر "AL-Algérie"

وبالتالي، فإن كلمة نפטال تعني "نفط الجزائر"

- إن مؤسسة نפטال تعتبر من أعمدة الإقتصاد الوطني باعتبار الدور الاستراتيجي الذي تلعبه، فهي تحتكر توزيع المواد البترولية في الوطن، وهذا ما جعلها القلب النابض للإقتصاد الوطني.
- إن البنية "SIEGE" والذي تمثل في 12 إدارة مركزية والتي تنقسم كما يلي:
- إحدى عشر (11) إدارة توظيف توجد كلها بالمركز الرئيسي بالشرافة وهي مكلفة بمراقبة وتنظيم نشاط الوحدات التي هي تحت سلطتها المباشرة.
 - العمليات والمتمثلة في إدارة الطيران والبحرية الموجودة في الدار البيضاء.
- إلى جانب المركز الرئيسي للمؤسسة (57) وحدة تقسم حسب مهامها إلى:

- وحدات التوزيع وعددها 48 وحدة عبر كامل التراب الوطني.
- وحدات الموانئ وعدد (04) متمركرة في كل من سكيكدة، بجاية، وهران، والجزائر العاصمة.

1 أقسام مديرية مقاطعة التسويق بغارداية:

- قسم التسويق.
- قسم المالية والمحاسبة.
- قسم الإدارة والوسائل العامة.
- قسم النقل والتقنية.
- الوكالة الجهوية بورقلة.
- الوكالة الجهوية بأدرار.
- الوكالة الجهوية بالأغواط.

وهي موضحة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

2 قسم الإدارة والوسائل العامة

يهتم هذا القسم بتسيير مختلف شؤون عمال المؤسسة كالتوظيف والتكوين والتدريب والأجور وتقييم الأداء... الخ

وبما أننا نحن هذا يختص في جانب تسيير الموارد البشرية كان علينا أن نقوم بالبحث في هذا القسم الذي يتكون من ثلاثة مصالح إضافة إلى خلية الشؤون الاجتماعية التي تهتم بشؤون العمال في الشركة، مثل الرياضة والعطل الصيفية واليتامى وطب العمال...، ومن المصالح التي يتكون منها هذا القسم ما يلي:

1-1 مصلحة الإدارة: وتقوم هذه المصلحة بتسيير مختلف شؤون الأفراد العاملين داخل المؤسسة أو العاملين في الوحدات التابعة للمقاطعة، وهي مقسمة إلى ثلاثة فروع يختص كل فرع بتسيير جزء من مهام المصلحة، ويتكون كل فرع من رئيس فرع ومسيرين تابعين له ومن هذه الفروع ما يلي:

أ) فرع تسيير الأفراد: وتكمن مهام هذا الفرع بالإشراف على كافة عمال الشركة، وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالفرد العامل من غياب وتأخر وتقديم العطل... الخ.

إضافة إلى متابعة تقييم أداء العاملين وذلك باستخدام ورقة التنقيط المقدمة من طرف كل رئيس فرع في المصلحة أو المصالح الأخرى في المقاطعة وذلك بمراقبتها ثم الإمضاء عليها من طرف رئيس الفرع، وبعد ذلك يتم

إرسالها إلى مصلحة الأجور لتسجيل القيمة المعطاة أو النقطة التقييمية في كشف الراتب وهذا بعد تحويلها إلى قمة مالية.

ب) فرع تسيير الأجر: يهتم هذا الفرع بتسجيل المعلومات الخاصة بالفرد-عدد الغيابات والتأخرات وعدد الساعات الإضافية خلال الشهر المقدمة من طرف المصالح الأخرى غي جهاز الإعلام الآلي بحيث يتم إرسالها إلى المديرية العامة بالجزائر (الشرافة) لتقديم كشف الراتب الخاص لكل عمل.

ج) فرع الخدمات الاجتماعية: يقوم هذا الفرع بتسجيل كل العاملين في الضمان الاجتماعي سواء الدائمين أو المؤقتين وهذا قبل 10 أيام من بداية العمل ومن مهامه أيضا التسجيل في:
-الصندوق الوطني للتقاعد.

-الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية.

-مصلحة الانتساب.

-تقديم منح العمال.

1 2 مصلحة الوسائل العامة: وتهتم هذه المصلحة بتسيير كافة الوسائل العامة للمؤسسة من صيانة وشراء العتاد وتنقسم إلى ثلاثة فروع:

أ) مكتب المراسلات العامة : يقوم باستقبال وإرسال كافة الرسائل الواردة والمرسلة من الشركة عبر البريد، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يخص الزيارات الرسمية.

ب) فرع صيانة المباني: ويضم كل من كهرباء معماري، بناء، نقني في صيانة الأجهزة التبريدية.

ج)المخزن: ويهتم بتقديم المعدات والأدوات لكافة المصالح والقطاعات التابعة للمؤسسة، ويتم التعامل بتقديم طلب الحصول على السلع من طرف رئيس المصلحة أو الفرع.

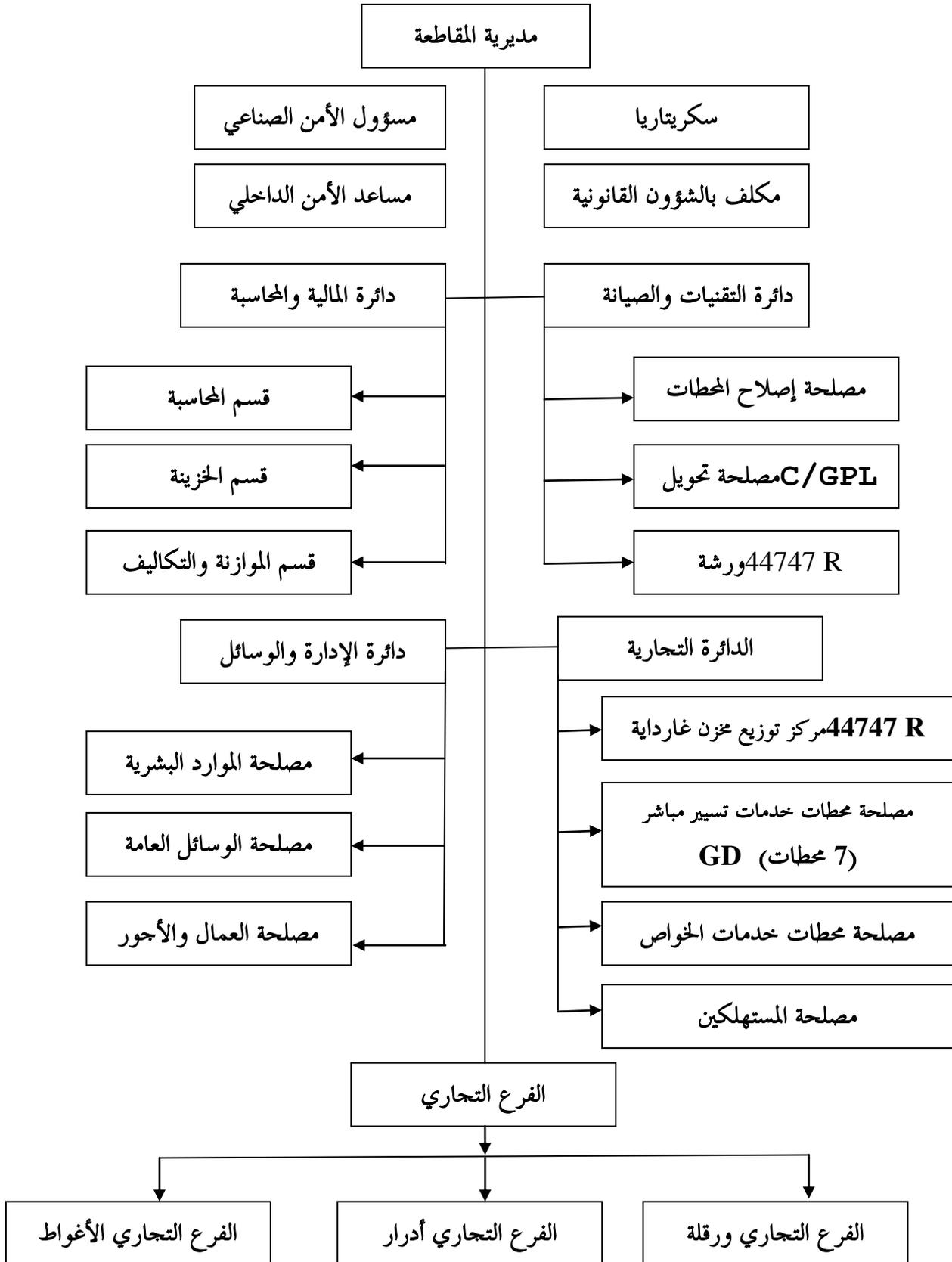
2 -مصلحة الموارد البشرية والتكوين: تركز مهام هذه المصلحة على اختيار وتوظيف العاملين وهذا بإجراء مقابلات معهم وتقييم قدراتهم الذهنية والفكرية قبل توظيفهم، وإقامة دورات تدريبية لتحسين أداء العمال، وهي تعتبر المركز الرئيسي لتسيير كافة شؤون عمال المؤسسة سواء داخلها او خارجها.

3 -الشكل التالي يوضح هذا القسم:

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعرض أقسامها

الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية غارداية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمقاطعة التجارية غارداية.



المصدر: وثائق المؤسسة، دائر المالية والمحاسبة.

المبحث الثاني: الدراسة الميدانية

المطلب الأول: حدود الدراسة

أولا: المجال المكاني:

لقد كان اختبارنا للمؤسسة الجزائرية التوزيعية نفطال بجنوب البلاد من أجل القيام بالدراسة الميدانية للأسباب التالية

- باعتبار أنها المؤسسة التوزيعية الوحيدة
- باعتبار أنها الموزع الرئيسي والوحيد للعديد من المناطق
- انفتاح المؤسسة على البيئة الداخلية والخارجية.

ثانيا: المجال الزمني

امتدت الحدود الزمانية للدراسة للفترة الممتدة من 10-4-2014 إلى 15-05-2014 تتخللها زيارات متكررة لهذه المؤسسة وعقد اللقاء مع المدراء ورؤساء الأقسام ومختلف العمال والتعرف على سير العمال داخل المؤسسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة في مؤسسة نفطال بولاية غارداية حيث يتم اختيار عينة محددة من الإداريين وتم توزيع 50 استبانة تم استرجاع 33 منها خضعت للتحليل.

رابعا: أدوات الدراسة.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختيار فرضياتهم

1- تصاميم استبانة بهدف جمع البيانات مع عينة الدراسة. حيث تسعى هذه الاستبانة لمعرفة علاقة العمال فيما بينهم ومستوى إدراكهم لمفهوم الصراع وقسمت إلى جزئين.

الأول: النظر في بيانات وظيفة والشخصية

الجزء الثاني: يقيس علاقة العمال ورأي العامل وكذلك للصراع

2- مقابلات مع ايطار المؤسسة

3- الاطلاع على الوثائق المتعلقة بالنشاط داخل المؤسسة

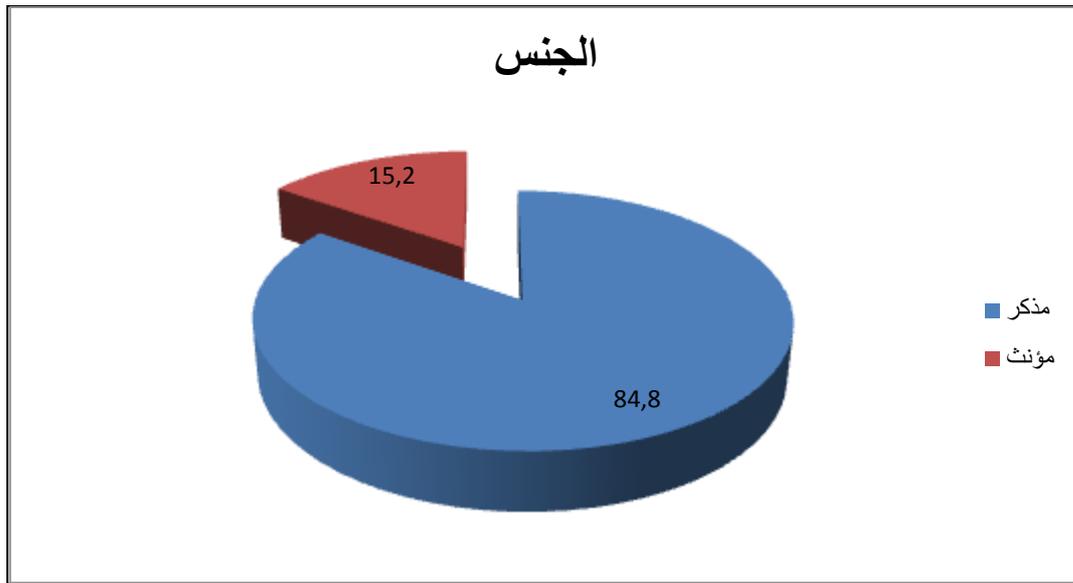
خامسا: الأدوات الاحصائية المستعملة

استعمال بعض الأساليب الاحصائية مثل التكرارات.

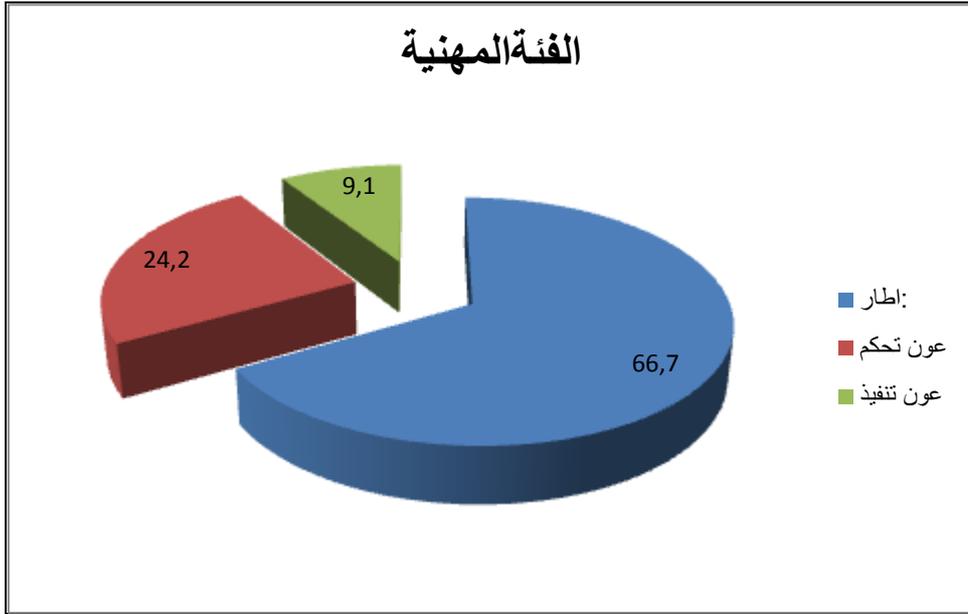
النسب والمتوسطات الحسابية.

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج:

الجنس		
النسبة	التكرار	
84,8	28	مذكر
15,2	5	مؤنث
100	33	المجموع



الفئة المهنية		
النسبة	التكرار	
66,7	22	اطار
24,2	8	عون تحكم
9,1	3	عون تنفيذ
100	33	المجموع



هل انت راض عن منصبك		
النسبة	التكرار	
72,73%	24	نعم
27,27%	9	لا
100	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 1:

نلاحظ من الجدول أن النسبة مرتفعة قدرت ب 72.73% للذين أجابوا بنعم على رضاهم عن مناصبهم أما الباقي فكانت إجابته بلا أي غير راضي عن منصبه حيث قدرت النسبة ب 27.27% وقدّر المتوسط الحسابي ب 1.27

النتيجة 1:

نستنتج من التحليل أن موظفي الشركة أغلبهم راضين عن مناصبهم و هذا ما يقلل من الصراعات بداخلها.



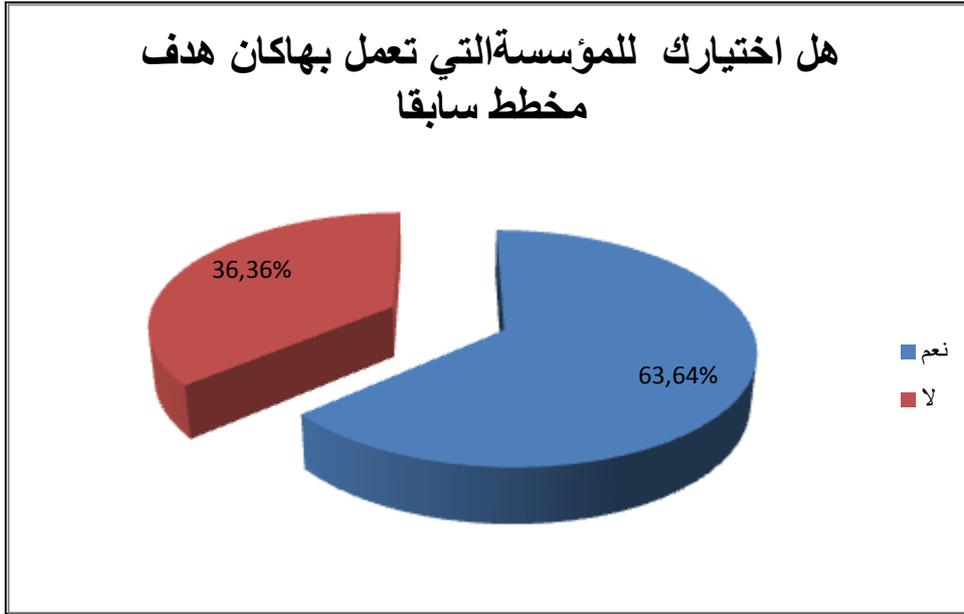
هل اختيارك للمؤسسة التي تعمل بها كان هدف مخطط سابقا		
النسبة	التكرار	
63,64%	21	نعم
36,36%	12	لا
100	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 2:

نلاحظ من معطيات الجدول أن أغلب الأجابة كانت بنعم على السؤال المطروح حول إذ كان اختيارهم للمؤسسة التي يعملون بها كان بهدف مخطط مسبقا حيث قدرت النسبة ب 63.64% أما النسبة 36.36% فكانت إجابتها بلا نظرا لظروفهم وقدر المتوسط الحسابي ب 1.36. النتيجة 2:

أغلب إختيار الموظفين للمؤسسة كان هدفا مخططا له مسبقا.



هل ترى نفسك الشخص المناسب في المكان المناسب		
النسبة	التكرار	
78,79%	26	نعم
21,21%	7	لا
100	33	المجموع

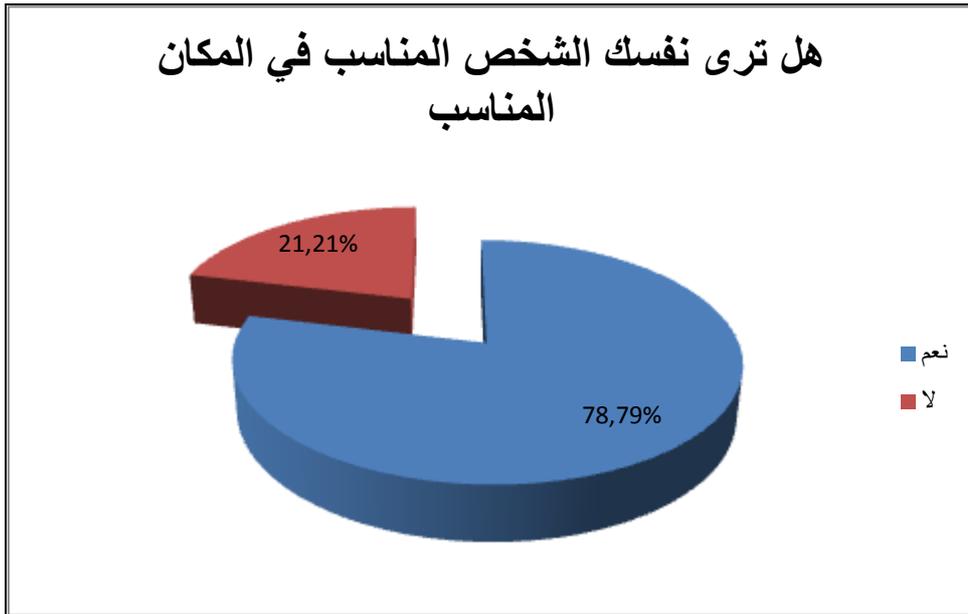
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 3:

بالنسبة لرأي الموظفين حول إن كانوا يرون أنفسهم الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة أجابت فئة قدرت بـ 78.79% بنعم، أما النسبة % 21.21 كانت إجابتهم بلا و قدر المتوسط الحسابي بـ 1.21.

النتيجة 3:

نستنتج من التحليل أن غالبية موظفي المؤسسة لديهم الثقة الكاملة أنهم الأشخاص المناسبين في الأماكن المناسبة.



هل ترغب في الانتقال الى وظيفة اخرى		
النسبة	التكرار	
69,70%	23	نعم
30,30%	10	لا
100	33	المجموع

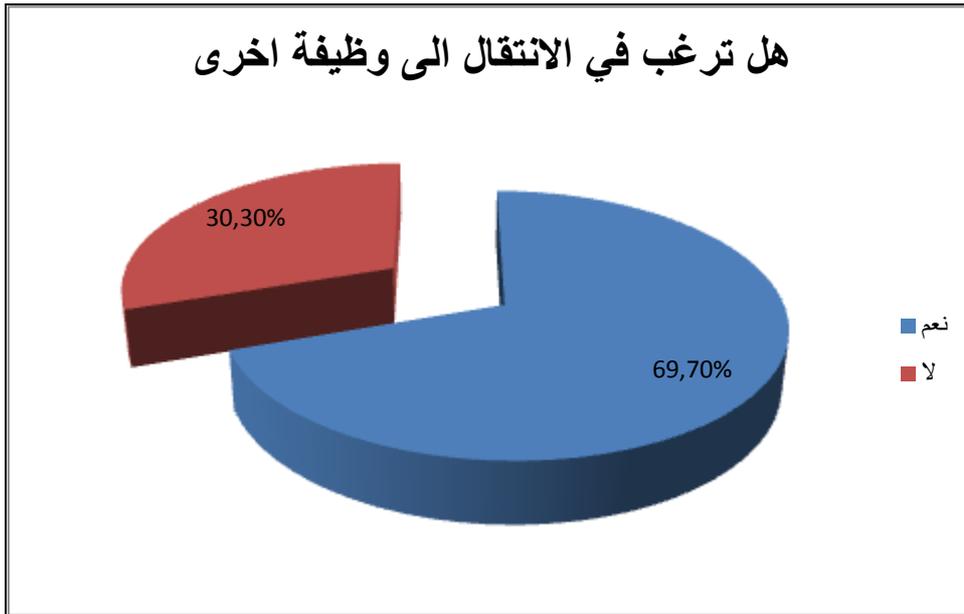
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 4:

من الجدول يتضح لنا أن 69.70% من الموظفين يرغبون في الانتقال من وظائفهم, أما نسبة 30.30% ترفض ذلك و ترغب بالاستقرار في وظائفها وحيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.30.

النتيجة 4:

نستخلص من التحليل أن أغلبية الموظفين يرغبون في الانتقال من وظائفهم و ذلك لعدة أسباب حيث يمكن للرغبة الشديدة بين الموظفين أن تولد بينهم الصراعات.



هل ترى اجرك على انه تعويض عادل لمجهودك		
النسبة	التكرار	
66,67%	22	نعم
33,33%	11	لا
100	33	المجموع

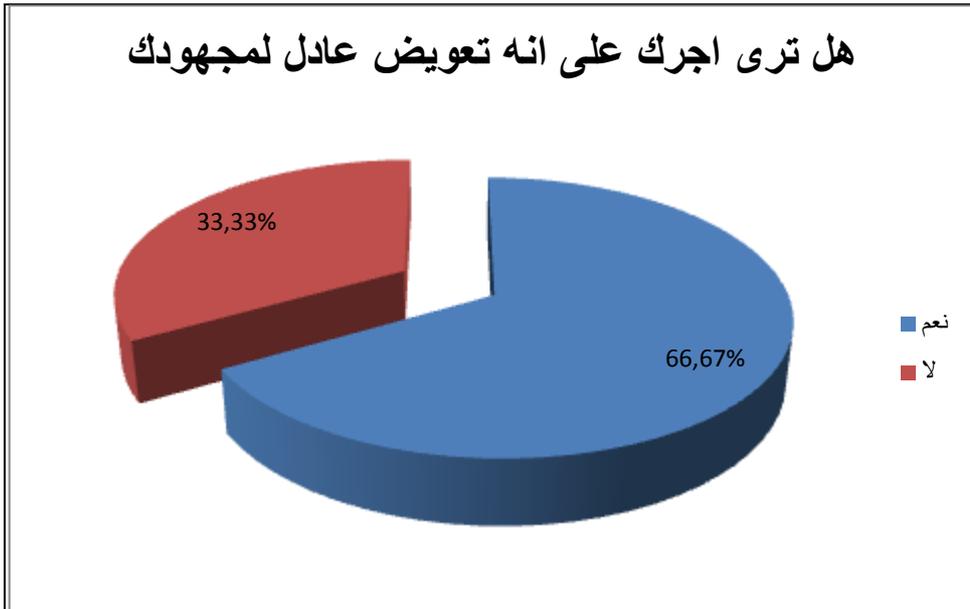
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 5 :

من الجدول الموالي يتضح لنا أن نسبة 66.67% من الموظفين يرون أن قيمة أجرهم تعويض عادل لمجهوداتهم أما النسبة 33.33% فلا تراهم تعويضا عادلا لذلك, قدر المتوسط الحسابي ب 1.33.

النتيجة 5:

التعويض العادل لمجهودات الموظفين يقلص من الصراعات الموظفين مع مؤسستهم وهذا ما تحققه المؤسسة نفضال حسب الاستبيان.



بالنسبة لعلاقتك مع الزملاء		
النسبة	التكرار	
42,42%	14	حميمة
51,52%	17	عادية
6,06%	2	هناك حساسية
100%	33	المجموع

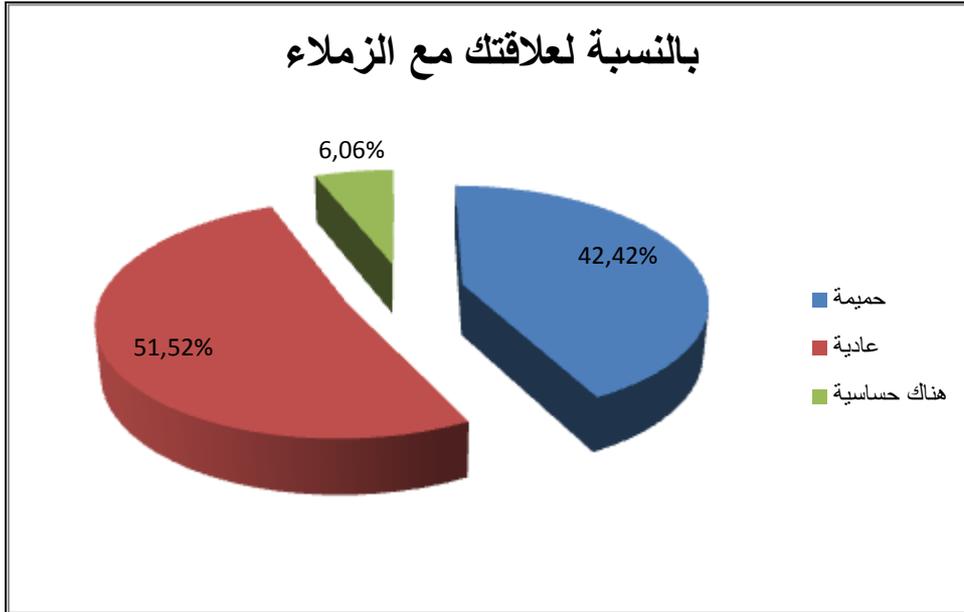
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 6 :

الجدول المبين أمامنا يبين لنا نوعية العلاقة بين الموظفين حين نلاحظ أن نسبة 42.42% علاقة حميمة و نسبة 51.52% علاقة عادية أما نسبة 6.06% هناك حساسية في العلاقة بين الموظفين, قدر المتوسط الحسابي ب 1.64.

النتيجة 6:

لنوعية العلاقة بين موظفي الشركة أهمية كبيرة على الصراع حيث تمتاز شركة نفظال أن نوعية العلاقة هي علاقة عادية بين الزملاء في العمل.



هل سبق وشعرت بالغيرة والحسد من قبل احد الزملاء		
النسبة	التكرار	
30,30%	10	نعم
69,70%	23	لا
100%	33	المجموع

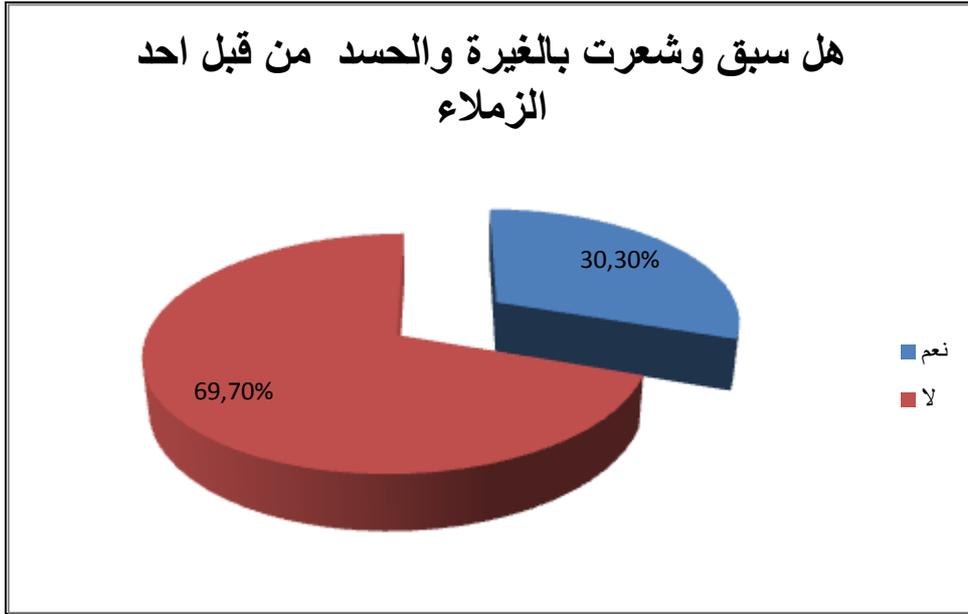
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 7:

نلاحظ من الجدول أن نسبة 30.30% من الموظفين أجابوا بنعم عن سؤال إذ هل سبق و شعروا بالغيرة أو الحسد من قبل أحد الزملاء، أما نسبة 69.70% أجابت بلا، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.70.

النتيجة 7:

للغيرة و الحسد عامل أساسي في نشوء الصراعات بين الموظفين حيث هذه الشركة لم تعرفها بشكل كبير.



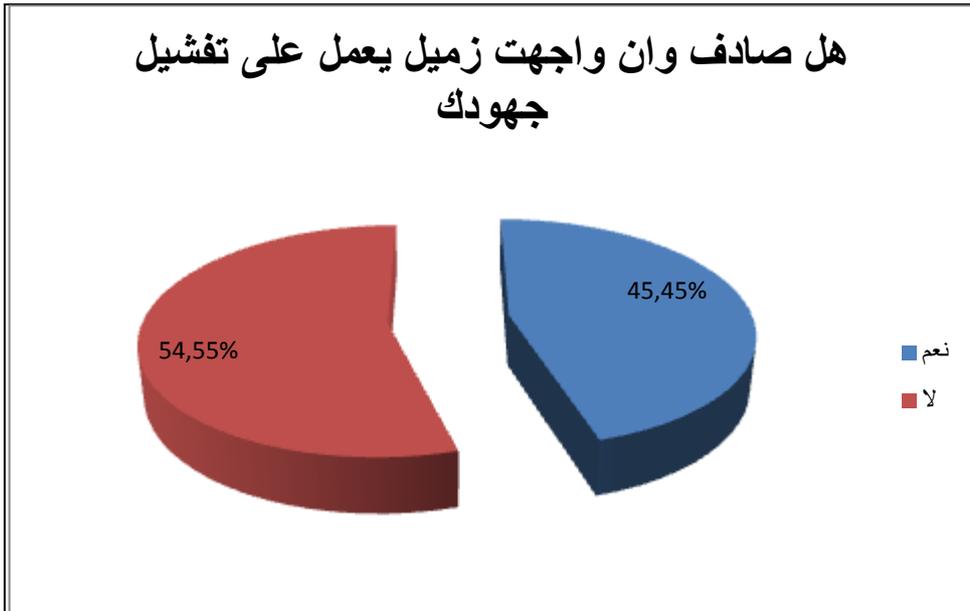
هل صادف وان واجهت زميل يعمل على تفشيل جهودك		
النسبة	التكرار	
45,45%	15	نعم
54,55%	18	لا
100,00%	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 8 :

من الجدول التالي يتضح لنا أن نسبة 45.45% من الموظفين واجهوا زملاء لهم يعملون على تفشيل مجهوداتهم, أما 54.55% لم يوجهوا هذه النوعية, حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.55. النتيجة 8:

إن ظهور بعض المعوقات داخل المؤسسة قد يولد الصراعات داخلها حيث عرفت هاته المؤسسة نوعا منه .



في حالة تعرضك لمثل ذلك كيف تتصرف		
النسبة	التكرار	
27,27%	9	تغضب
12,12%	4	ترفع شكوى
60,61%	20	تحاول التفاوضي
100,00%	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 9:

الجدول الموالي مرتبط بالجدول 10 و بأحوبته حيث يبين لنا هذا الجدول عن كيفية و نوعية التصرف و ردة فعل الموظفين جراء تعرضهم لمحاولات تفشيل لمجهوداتهم من قبل الزملاء حيث أجاب نسبة من الموظفين 27.27% بالغضب و نسبة 12.12% ترفع شكوى و نسبة 60.61% تحاول التفاوضي , حيث قدر المتوسط الحسابي ب 2.33.

النتيجة 9:

إن لكيفية تصرف الموظفين و ردة أفعالهم تأثيرات مباشرة على نوعية الصراع حيث نستخلص من الجدول 11 أن أغلبية الموظفين يحاولون التفاوضي و التجاهل و هذا عاما إيجابي .



هل توجد منافسة حادة بين الزملاء للحصول على مناصب عليا		
النسبة	التكرار	
78,79%	26	نعم
21,21%	7	لا
100,00%	33	المجموع

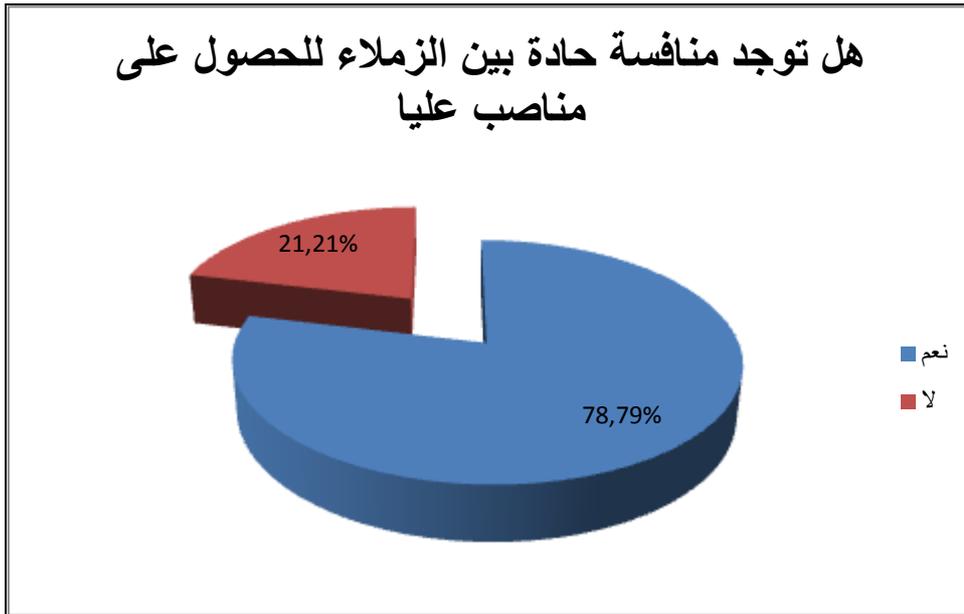
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 10 :

من الجدول التالي نلاحظ أن نسبة 78.79% من الموظفين أجابوا بنعم لوجود منافسة حادة بين الزملاء للحصول على مناصب عليا و بنسبة 21.21% أجابت بلا , حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.21.

النتيجة 10:

إن وجود المنافسة داخل المؤسسة أمر طبيعي و محتوم منه لكن نتائجها و كيفية التعامل معها هي التي تؤثر على الصراع حيث عرفت شركة نפטال منافسة حادة بين موظفيها.



هل توجد اختلافات سلبية في الآراء بين الزملاء حول القرارات المتخذة		
النسبة	التكرار	
54,55%	18	نعم
45,45%	15	لا
100,00%	33	المجموع

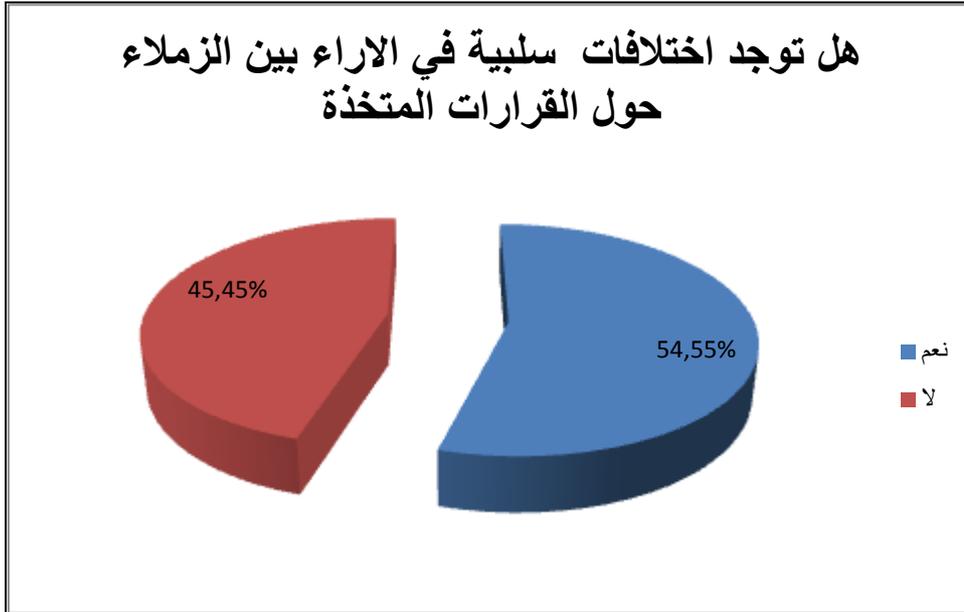
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 11:

الجدول 13 يبين لنا رأي الموظفين حول عن امكانية وجود اختلافات سلبية في الآراء بين الزملاء حول القرارات المتخذة حيث أجاب 54.55% بنعم و 45.45% بلا, حيث قدر المتوسط الحسابي ب1.45.

النتيجة 11:

نستنتج من التحليل 13 أن المؤسسة توجد بها اختلافات سلبية في الآراء بين الزملاء حول القرارات المتخذة.



درجة المشاورات التي تحدث بين الزملاء حول امور العمل		
النسبة	التكرار	
39,39%	13	كبيرة
54,55%	18	متوسطة
6,06%	2	ضعيفة
%100,00	33	المجموع

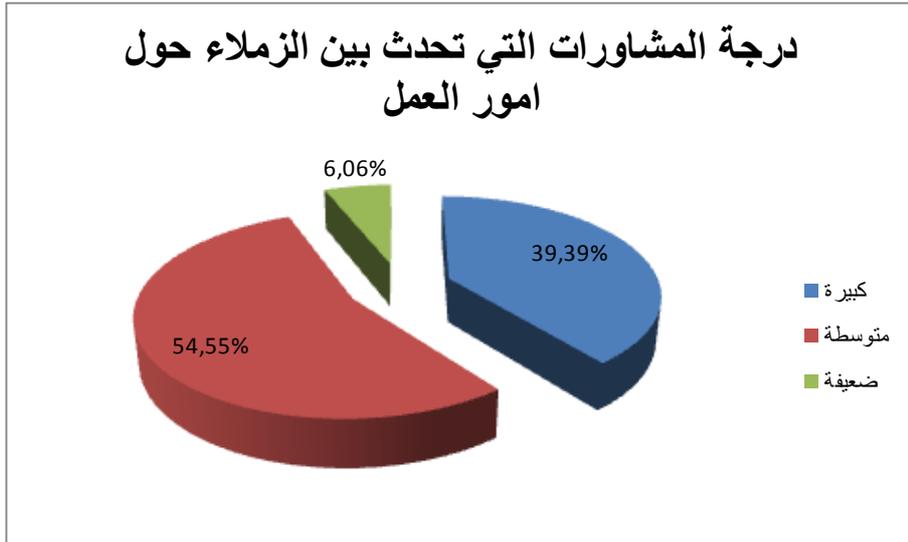
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 12:

يمثل لنا الجدول 14 درجة المشاورات التي تحدث بين الزملاء حول أمور العمل حيث عبر الموظفين بنسبة 39.39% على أنها كبيرة و نسبة 54.55% على أنها متوسطة و 6.06% على أنها ضعيفة , حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.67.

النتيجة 12 :

إن درجة المشاورات التي تحدث بين الزملاء في العمل لها دور هام في التعاون مما يقلص من الصراعات فيما بينهم.



هل توجد رغبة في العمل الجماعي بالنسبة للقسم الذي تعمل فيه		
النسبة	التكرار	
54,55%	28	نعم
45,45%	5	لا
100,00%	33	المجموع

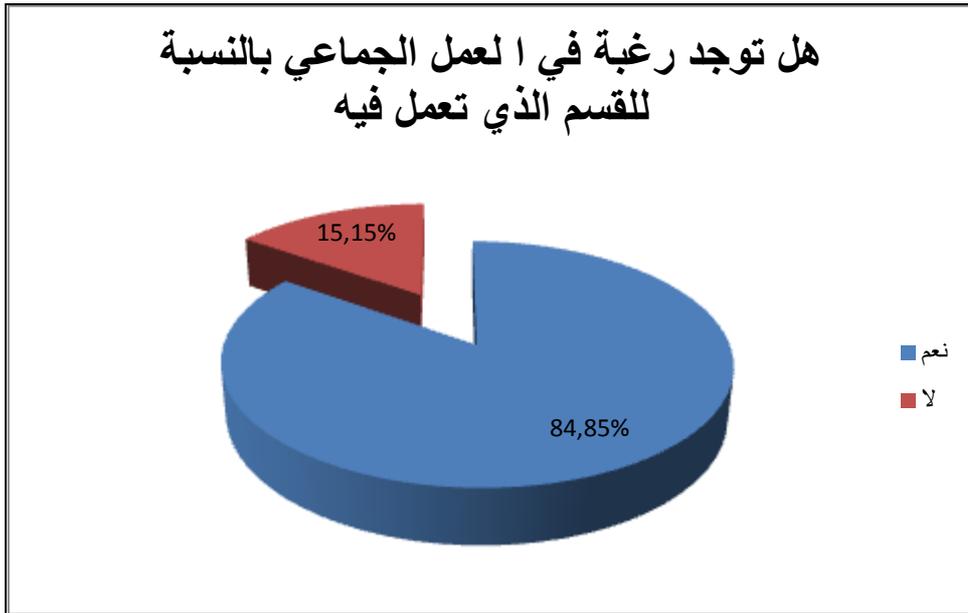
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 13:

من الجدول الموالي نلاحظ امكانية وجود الرغبة في العمل الجماعي بالنسبة للقسم الذي يعمل فيه كل موظف أجابت نسبة 84.85% من الموظفين بوجودها و نسبة 15.15% بعدم وجودها, حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.15.

النتيجة 13:

من تحليل الجدول 15 أن موظفي المؤسسة لديهم رغبة شديدة في العمل الجماعي بالنسبة للأقسام التي يعملون بها وهذا مما ينمي روح التعاون و المشاركة.



كيف هي علاقة رئيسك معك		
النسبة	التكرار	
3,03%	1	تعسفية
96,97%	32	موضوعية
100,00%	33	المجموع

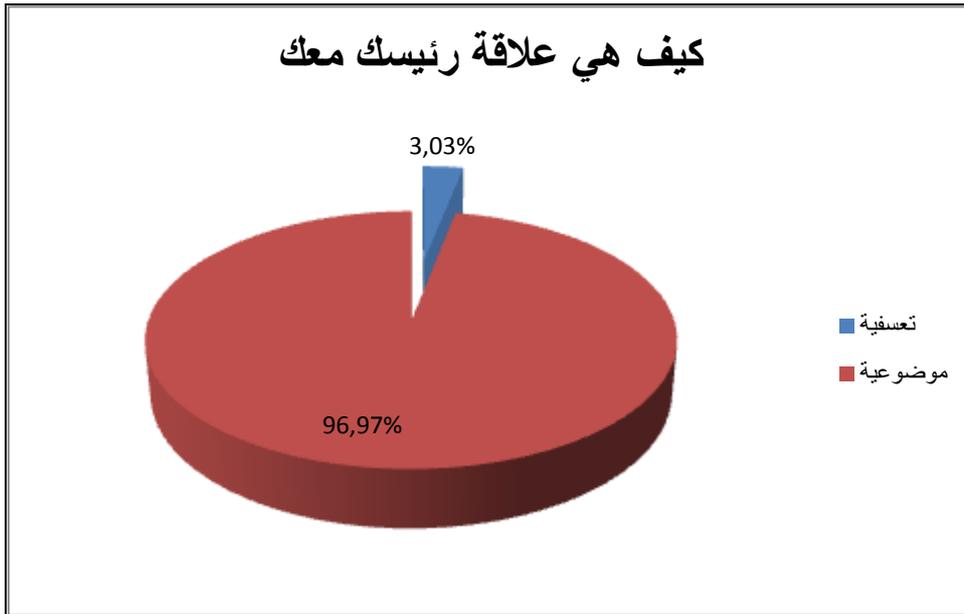
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 14:

من الجدول نلاحظ نوعية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس حيث أجاب 96.97% بأنها علاقة موضوعية و3.03% بأنها تعسفية, حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.97.

النتيجة 14:

من التحليل نستنتج أن علاقة الرئيس مع مرؤسيه هي علاقة موضوعية.



بالنسبة لطبيعة الاتصال مع رئيسك المباشر

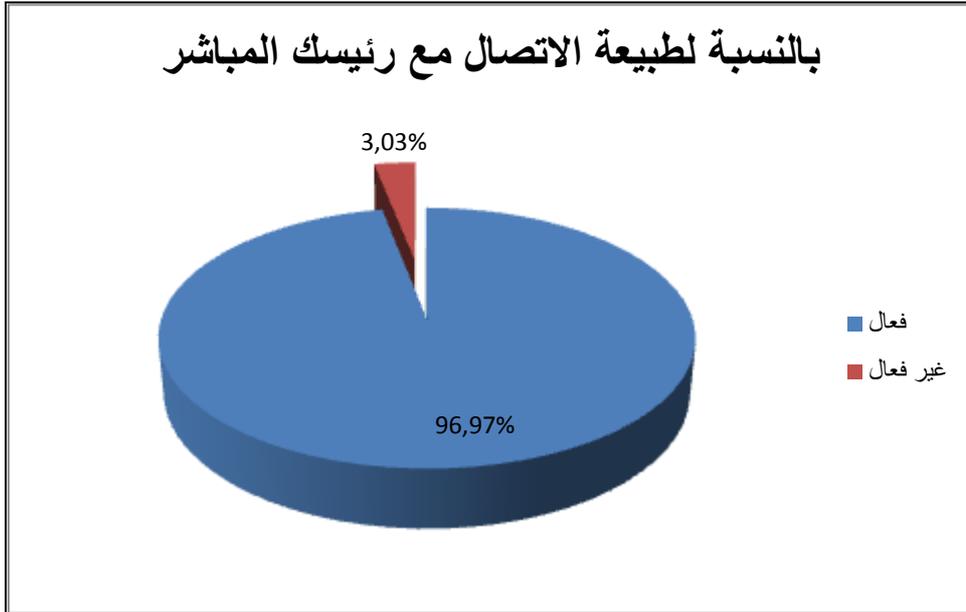
النسبة	التكرار	
96,97%	32	فعال
%3,03	1	غير فعال
%100,00	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 15:

الجدول يوضح طبيعة الإتصال بين الموظف و الرئيس المباشر له حيث أجابت نسبة 96.97% من الموظفين على أن الإتصال فعال وأجابت نسبة 3.03% أنه إتصال غير فعال, حيث قدر المتوسط الحسابي ب1.03. النتيجة 15:

من تحليل الجدول 15 يتضح لنا أن طبيعة الإتصال بين الموظف و رئيسه المباشر في شركة نפטال هو إتصال مباشر.



هل يعتمد الرئيس الى مشاوره الاعضاء قبل اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	
54,55%	18	دائما
36,36%	12	احيانا
9,09%	3	نادرا
%100,00	33	المجموع

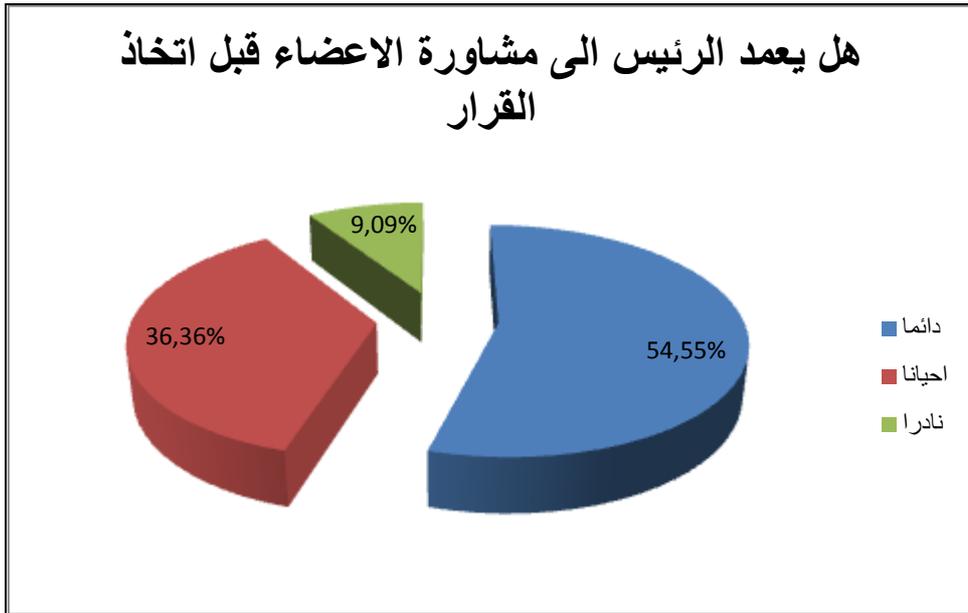
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 16:

نلاحظ من الجدول مدى إعتماذية الرئيس إلى مشاوره الأعضاء قبل اتخاذ القرار حين كانت النتائج أن نسبة 54.55% تكون دائما و 36.36% تكون أحيانا و 9.09% تكون نادرا , حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.55.

النتيجة 16:

من تحليل 18 نستنتج أن رئيس الشركة يعتمد إلى مشاوره الأعضاء قبل إتخاذ القرار.



بالنسبة لطبيعة الاتصال مع رئيسك المباشر

النسبة	التكرار	
87,88%	29	عن قناعة
%12,12	4	غير ذلك
%100,00	33	المجموع

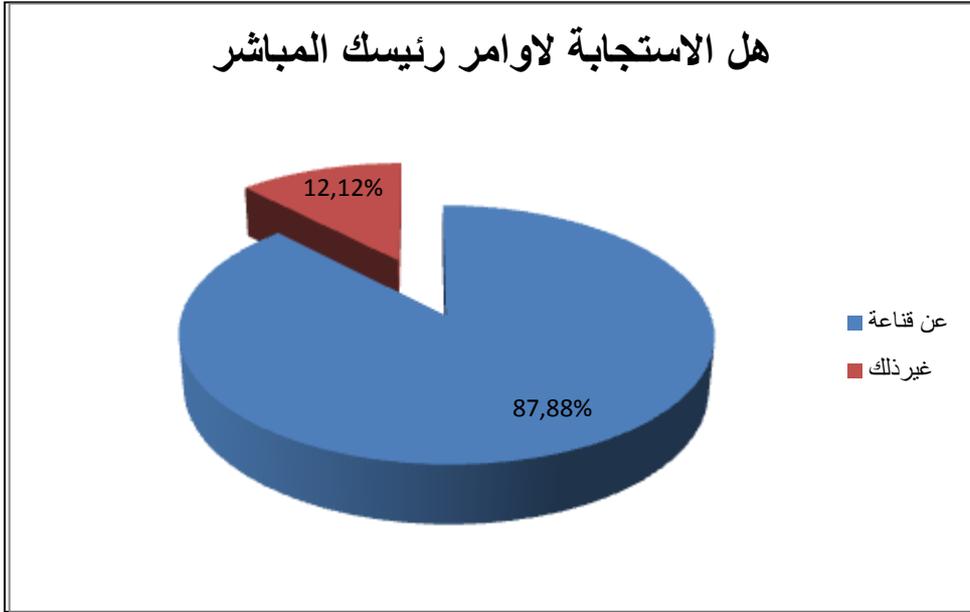
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 17:

من الجدول نلاحظ أن الإستجابة لأوامر الرئيس المباشر كانت بنسبة 87.88% تكون عن قناعة و 12.12% تكون غير ذلك, أمل المتوسط الحسابي كان 1.12.

النتيجة 17:

إن أغلب استجابات الموظفين لرؤسائهم المباشرين تكون عن قناعة كاملة في المؤسسة.



في حالة عدم الاقناع		
النسبة	التكرار	
72,73%	24	ترضى بالواقع
15,15%	5	تتماطل في ادائه
12,12%	4	لا تؤديه
%100,00	33	المجموع

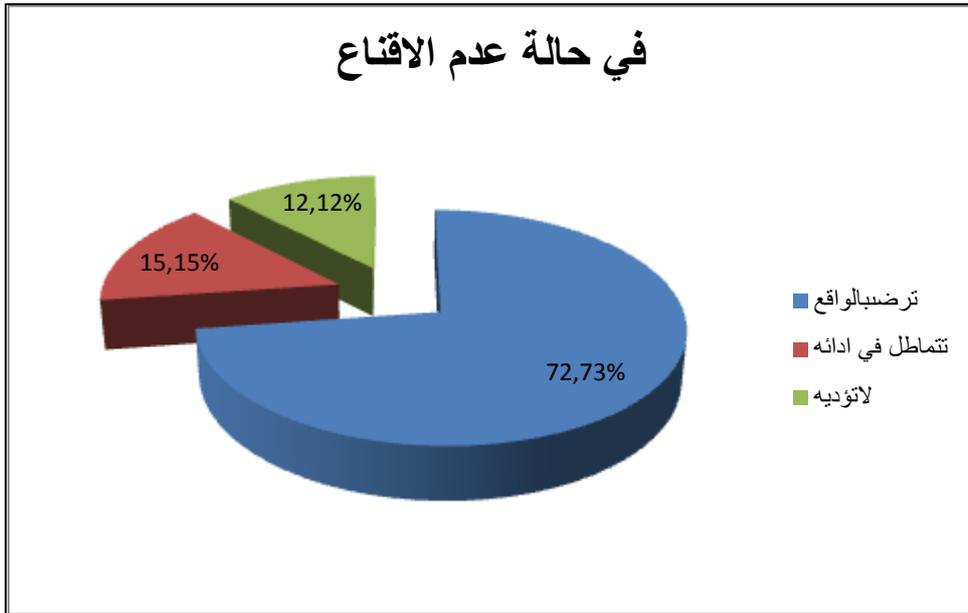
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 18:

الجدول الموضح أماننا له علاقة بالسؤال الذي يسبقه حيث إن كانت الإستجابة لأوامر الرئيس المباشر عن غير قناعة حيث أجابت فئة بنسبة 72.73% أنها ترضى بالواقع، وفئة 15.15% تتماطل في أدائه، و 12.12% لا تؤديه، وقدلر المتوسط الحسابي ب 1.39.

النتيجة 18:

نستنتج أن الموظفين يقومون بالإستجابة لأوامر الرؤساء المباشرين بدون إحتجاج حتى ولو كانت دون قناعة، و هذا مما يقلص من ظهور الصراعات.



عند نشوء النزاع بينك وبين زميلك كيف تتصرف		
النسبة	التكرار	
3,03%	1	القوة
78,79%	26	المفاوضة
18,18%	6	التنازل
%100,00	33	المجموع

من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 19:

نلاحظ من الجدول كيفية تصرف الموظف عند نشوء نزاع بينه و بين زميله حيث عبرت فئة بنسبة %3.03 تتصرف بقوة, وفئة %78.79 تكون بالمفاوضة و %18.18 تقوم بالتنازل, قدر المتوسط الحسابي ب 2.15.

النتيجة 19:

عند حدوث النزاع بين الموظفين يقوم أغلبهم بالمفاوضة فيما بينهم من أجل فك النزاع و عدم تفاقمه .



هل يتم حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة بكفاءة		
النسبة	التكرار	
54,55%	18	نعم
45,45%	15	لا
100,00%	33	المجموع

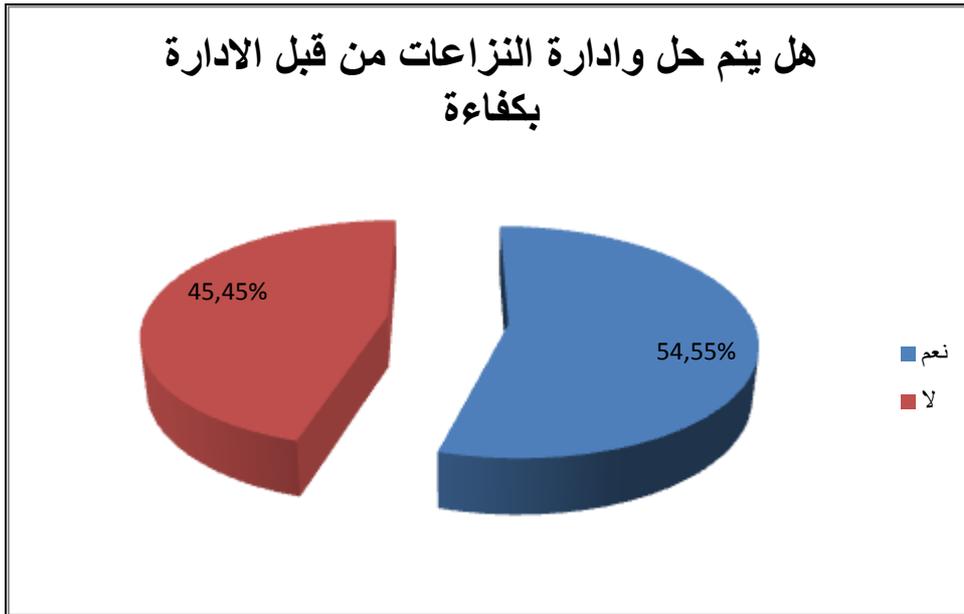
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 20:

نلاحظ من الجدول 22 نتائج الإجابة عن إن كان يتم حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة بكفاءة حيث كانت النسب كالتالي: 54.55% بنعم و 45.45% لا، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.45.

النتيجة 20:

نستنتج أن المؤسسة تقوم بحل وإدارة النزاعات بكفاءة عالية وهذا مما يسهل لها تسيير الصراع بشكل إيجابي.



في الاجابة : هل يظهر النزاع مرة اخرى		
النسبة	التكرار	
86,67%	13	نعم
13,33%	2	لا
100,00%	33	المجموع

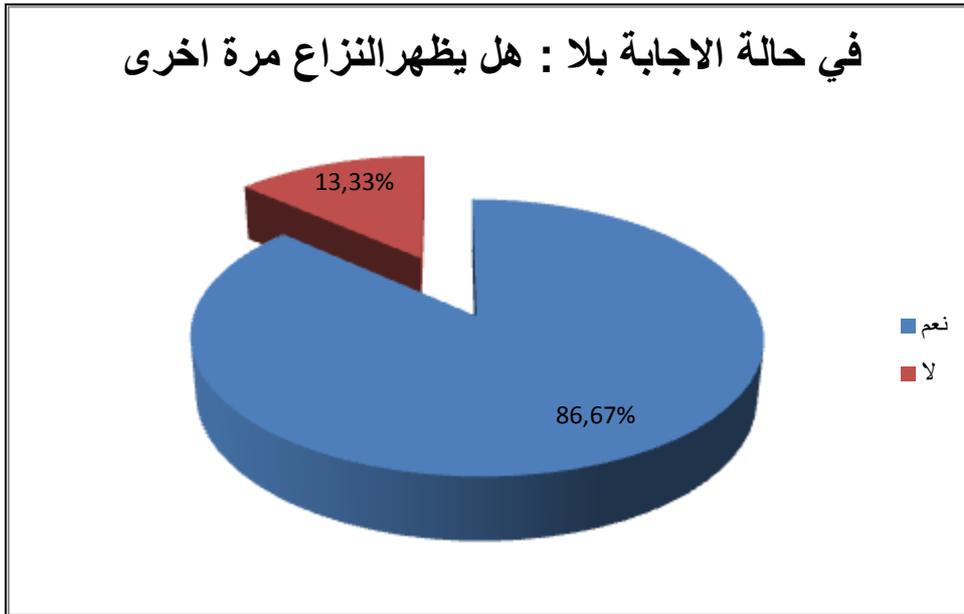
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 21:

نلاحظ أن النتائج الموحدة في الجدول مرتبطة بالسؤال السابق حول إذ لم يتم حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة بكفاءة هل يظهر النزاع مرة أخرى أجابت فئة بنسبة 86.67% بنعم يظهر مجددا، وبنسبة 13.33% بلا يظهر مرة أخرى، حيث قدر المتوسط الحسابي ب 1.13.

النتيجة 21:

نستنتج أن المؤسسة إن لم تقم بحل وإدارة النزاعات بكفاءة سيتسبب ذلك في ظهور النزاع مرة أخرى.



الرجاء تحديد الاساليب الاكثر اتباعا من قبل الادارة لحل النزاع بين الافراد

النسبة	التكرار	
54,55%	18	التحكيم
12,12%	4	التوسط
33,33%	11	التفاوض
%100,00	33	المجموع

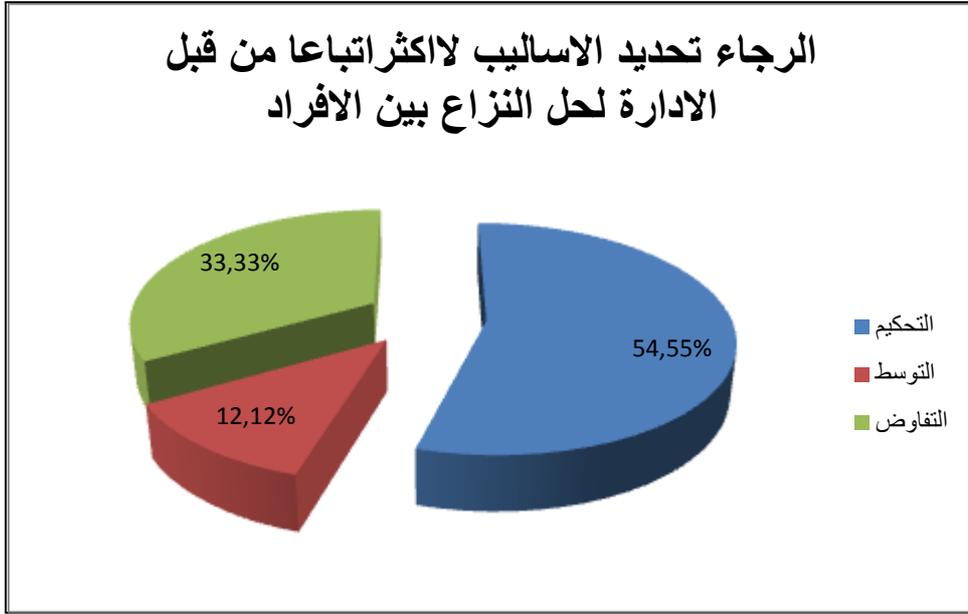
من إعداد الطلبة حسب مخرجات نظام SPSS

تحليل الجدول 22:

نلاحظ من الجدول 24 الأساليب الأكثر إتباعا من قبل الإدارة لحل النزاع بين الأفراد حيث حدد أسلوب التحكيم بنسبة 54.55% و أسلوب التوسط ب 12.12% و أسلوب التفاوض ب 33.33% , و قدر المتوسط الحسابي ب 1.79.

النتيجة 22:

إن الأسلوب الأكثر إتباعا من قبل المؤسسة لحل النزاع بين الأفراد هو أسلوب التحكيم.



خاتمة الفصل:

بعد الدراسة التي تناولناها في هذا الفصل للمؤسسة الوطنية نفعال NAFTAL لولاية غارداية تبين لنا إلى حد ما التوافق بين الجانب النظري المدروس على الواقع فرغم وجود بعض الصراعات داخل المؤسسة إلا أن أغلبها إيجابي أي صراع بناء و أثاره على مردودية المؤسسة.

الخلاصة

الخاتمة

لقد حاولنا جاهدين على مدار بحثنا أن نجد و نقدم الأجوبة الكافية على التسؤلات التي ويمكننا القول أن المؤسسات تشبه الأفراد من حيث التأثير المتبادل مع محيطها و في بعض الأحيان قد تظهر فيها بعض المواجهات و الصراعات مما يؤثر على سير العمل والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية و باعتبار أن الفرد العامل هو أساس كل نجاح العملية الإنتاجية و على أساسه تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيق أهدافها وذلك بالاستفادة القصوى من مواردها حيث تولي أهمية كبيرة للجانب الاجتماعي.

ومنه يمكننا القول أن بحثنا قد أوفى و لو بشكل نسبي لإثراء الموضوع من خلال التطرق إلى تفاصيل أكثر أو دراسة زاوية من الزوايا المتعددة للعوامل المؤثرة على ظهور الصراعات داخل المنظمات.

النتائج والتوصيات:

- 1 - إن اهتمام مؤسسة NAFTAL لمجهودات عمالها بتعويضهما العادل للأجور حيث بلغت قيمة مرتفعة وذلك حسب إجابات أفراد العينة.
- 2 - وجود العلاقات الاجتماعية مترابطة بين الأفراد داخل مؤسسة نפטال NAFTAL وهذا ما يقوي من الصراعات الإيجابية داخل المؤسسة حسب الفرضية 3.
- 3 - تدني الشعور بالأنانية والسلوكات السلبية بين العمال في المؤسسة حيث تقابلها سلوكات إيجابية وردود أفعال حكمة اتجاه الوضع وهذا ما يقلل من كسبه الصراع داخل المؤسسات حسب الفرضية
- 4 - تشهد المؤسسة منافسة حادة بشكل نزيه من الأجل الوصول إلى أعلى المناصب.
- 5 - تعتمد المؤسسة NAFTAL على درجة عالية من المشاورات مع العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- 6 - ارتفاع روح التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين في مؤسسة نפטال.

7 - وجود مركزية في نوعية الإتصال والعلاقة بين المستويات الإدارية بشكل إيجابي وفعال داخل المؤسسة.

8 - يتم حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة يكون بكفاءة عالية حسب إجابيات العتبة.

9 - تعتمد مؤسسة نפטال NAFTAL أسلوب التحكيم في مواجهة مختلف أنواع الصراع وهذا ما يقلل من الآثار السلبية التي تساهم في تعطيل سير العمل ونشوء الصراعات.

إفاق الدراسة:

إن موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الإقتصادية رغم بساطة فكرته إلا أنه يحتاج إلى الكثير من البحوث عموماً من أجل التفصيل فيه أكثر, نقترح بعض العناوين لربما تنفع و يستغلها من يريد البحث في هذا الموضوع:

- 1 إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- 2 أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- 3 التنافس التنظيمي من خلال ادارة المعرفة.
- 4 دور التغيير في رفع كفاءة وأداء العامل .

ملاحق



قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع العربية:

الكتب:

- 1- عبد الحليم، أحمد عبدالفتاح " مبادئ الادارة والتنظيم " القاهرة دار الاستقلال للنشر والتوزيع، 1974
- 2- ثابت عبدالرحمان ادريس، جمال الدين محمد المرسي "السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لادارة السلوك في المؤسسة" لاتوجد طبعة.الدارالجامعية القاهرة، 2003/2004
- 3- حسين حريريم "السلوك التنظيمي" سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال "لاتوجد طبعة، دارحامد للنشر والتوزيع الاسكندرية، 2004
- 4- عبد الرحمان خليفي "الوجيز في المنازعات العمل والضمان الاجتماعي" لاتوجد طبعة ،دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، 2008
- 5- نادية عيشور "الصراع الاجتماعي بين النظريات والممارسة" الطبعة 1، داربهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة 2008
- 6- السلمي، علي "العلوم السلوكية في التطبيق الاداري" القاهرة، دار المعارف .مصر، 1971
- 7- هاشم، زكي محمود "الجوانب السلوكية في الادارة" الكويت، وكالت المطبوعات، 1980
- 8- السلمي، علي "السلوك الانساني في الادارة" الكويت، مكتبة غريب، 1976
- 9- المغربي، كامل محمد "السلوك التنظيمي، مفاهيمه وأسس سلوك الفرد و الجماعة في المنظمة" دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995
- 10- النعيمي، عدنان ذياب تاية "أثر تكنولوجيا العمل في المنظمة" دراسة ميدانية في مدينة الطب (رسالة ماجستير في ادارة الاعمال)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد غ.م، 1994
- 11- ماجدة، العطية "السلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة)" الطبعة 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003

- 12_ محمد، سعيد سلطان "السلوك الانساني في المنظمات" لاتوجد طبعة، الاسكندرية، دارالجامعة الجديدة للنشر، 2002
- 13_ محمد قاسم، القريوتي "السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الفردي والجماعي)" الطبعة 1، عمان، دار الشروق 1989
- 14_ القريوتي، محمد القاسم "السلوك التنظيمي" عمان، دار الشروق، 2003
- 15_ بدر، حامد احمد "السلوك التنظيمي" الكويت، دار العلم، 1982
- 16_ الشخص، اديب محمد "ادارة النزاع في المنظمات، {مجلة الاداري، ص16، العدد 56، مارس 1994}
- 17_ الدهان، اميمة "الصراع في المنظمة" مجلة البحوث الاقتصادية والادارية، جامعة بغداد، العراق، العدد 4 المجلد الثامن، 1981
- 18_ الوقفي، علي "تطوير ثقافة المنظمة لتحسين الأداء المؤسسي في البنوك التجارية الأردنية رسالة الدكتوراه" جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004
- 19_ عامر، سعيد وسأخرون "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات" مركز وايدسيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة 1991
- 20_ حسين، حريم "ادارة الصراع التنظيمي" دراسة ميدانية علي القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد السادس، العدد 2003، 2
- 21_ الشاجي، مروان عيسي "ادارة الصراع التنظيمي لدى اداري الشباب والرياضة في فلسطين" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية
- 22_ عبابنة، سعيد مصطفى "اساليب ادارة الصراع في الجامعات الحكومية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البرموك، 1996

23_ زايد، محمد عادل "استراتيجيات ادارة الصراع في دولة الامارات المتحدة، الادارة العامة
المجلد 34، العدد 1995، 4،

24_ المجلة الاردنية "ادارة الاعمال" المجلد 1، العدد 2، نشرين الاول، 2005

25_ بارشير ديفيد، لانيج فود، ومحمود، بن سليمان المشيقح "ادارة النزاع ونجاح المشاريع الادارية" الادارة
العامة، 2000

المراجع الأجنبية:

1-cummings t. système theory for organization développement

London ,john wiley and sons 1980

2-Adems t the biseness san Francisco, cal : canfield pross 1986.

3- ROBBINS, stephenp « organization theory : structure , design and
ap –plications 2nd ed .anglue wood gliffs.n.j :prentice –hall 1993.

4- DONNAG .S. SUMMER (2005) Quality managements greating
and sustaining organization effectveness pearson pearson prentice
hall,new jersey.

5- STEPHEN, B.Robbins, organizationl. Behavior concepts,
controversies aplication 8th new jersy : prentice ,hall 1998.

6-plowman,k,d,conflict strategic management and public relation,
public relation review, vol 31, issuel, march 2005.

7-Donvan ,m,m,acadamic deans and conflicit management ,the ralisation
between perceved styles and effectiveness of managing conflicat
dissertation abstract phd , education , margrette university , 1993

8_Donvan ,m.m,acadimic deans and conflict mamagement , the
relationhup betuven perceued styles and effetiueness of managing
conflict dissertation abstract phd , education , margrette university
,1993

9_McIntyre ,s.e ,superio subordinate conflict management style reported byself and others ,the irec database ,1997

10_Farmest ,g.w.et al ,conflict management styles as reflection of jungian personality type preference of the cooperative esctension north centrale region distict directois , the irec database ,ed , 1993

11_ Hammond ,l.j ,an Investion of the primarary and secondary conflict mamagement style preferences of males and females in the robs of mangers and college students , dissertation ,abstracts international,1999

ملاحق

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مذكر	28	84,8	84,8	84,8
Valide مؤنث	5	15,2	15,2	100,0
Total	33	100,0	100,0	

الفئة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار:	22	66,7	66,7	66,7
Valide عون تحكم	8	24,2	24,2	90,9
عون تنفيذ	3	9,1	9,1	100,0
Total	33	100,0	100,0	

Tableau personnalisé 1

التكرار	24
نعم %	72,73%
هل انت راض عن منصبك	
لا	9
التكرار %	27,27%
المتوسط الحسابي	1,27

Tableau personnalisé 1

التكرار	21
نعم %	63,64%
هل اختيارك للمؤسسة التي تعمل بها كان هدف	
مخطط سابقا	
لا	12
التكرار %	36,36%
المتوسط الحسابي	1,36

Tableau personnalisé 1

التكرار	24
نعم %	72,73%
هل انت راض عن منصبك	
لا	9
التكرار %	27,27%
المتوسط الحسابي	1,27

Tableau personnalisé 1

	التكرار	26
هل ترى نفسك الشخص المناسب في المكان المناسب	%	78,79%
	التكرار	7
	%	21,21%
	المتوسط الحسابي	1,21

Tableau personnalisé 1

	التكرار	23
هل ترغب في الانتقال الى وظيفة اخرى	%	69,70%
	التكرار	10
	%	30,30%
	المتوسط الحسابي	1,30

Tableau personnalisé 1

	التكرار	22
هل تراجعك على انه تعويض عادل لمجهودك	%	66,67%
	التكرار	11
	%	33,33%
	المتوسط الحسابي	1,33

Tableau personnalisé 1

	التكرار	14
حميمة	%	42,42%
	التكرار	17
بالنسبة لعلاقتك مع الزملاء	%	51,52%
عادية		
	التكرار	2
هناك حساسية	%	6,06%
	المتوسط الحسابي	1,64

Tableau personnalisé 1

	التكرار	10
هل سبق وشعرت بالغيرة والحسد من قبل احد الزملاء	%	30,30%
	التكرار	23
	%	69,70%
	المتوسط الحسابي	1,70

Tableau personnalisé 1

	التكرار	15
هل صادف وان واجهت زميل يعمل على	%	45,45%
تفصيل جهودك	لا	18
	%	54,55%
	المتوسط الحسابي	1,55

Tableau personnalisé 1

	التكرار	9
تغضب	%	27,27%
ترفع شكوى	التكرار	4
في حالة تعرضك لمثل ذلك كيف تتصرف	%	12,12%
تحاول التفاوضي	التكرار	20
	%	60,61%
	المتوسط الحسابي	2,33

Tableau personnalisé 1

	التكرار	24
هل انت راض عن منصبك	%	72,73%
	التكرار	9
لا	%	27,27%
	المتوسط الحسابي	1,27

Tableau personnalisé 1

	التكرار	26
هل توجد منافسة حادة بين الزملاء للحصول	%	78,79%
على مناصب عليا	لا	7
	%	21,21%
	المتوسط الحسابي	1,21

Tableau personnalisé 1

	التكرار	18
هل توجد اختلافات سلبية في الاراء بين	%	54,55%
الزملاء حول القرارات المتخذة	لا	15
	%	45,45%
	المتوسط الحسابي	1,45

Tableau personnalisé 1

	التكرار	13
كبيرة	%	39,39%
	التكرار	18
متوسطة	%	54,55%
درجة المشاورات التي تحدث بين الزملاء حول امور العمل	التكرار	2
ضعيفة	%	6,06%
	المتوسط الحسابي	1,67

Tableau personnalisé 1

	التكرار	28
نعم	%	84,85%
	التكرار	5
لا	%	15,15%
هل توجد رغبة في العمل الجماعي بالنسبة للقسم الذي تعمل فيه	المتوسط الحسابي	1,15

Tableau personnalisé 1

	التكرار	1
تعسفية	%	3,03%
	التكرار	32
موضوعية	%	96,97%
كيف هي علاقة رئيسك معك	المتوسط الحسابي	1,97

Tableau personnalisé 1

	التكرار	32
فعال	%	96,97%
	التكرار	1
غير فعال	%	3,03%
بالنسبة لطبيعة الاتصال مع رئيسك المباشر	المتوسط الحسابي	1,03

Tableau personnalisé 1

	التكرار	18
دائما	%	54,55%
	التكرار	12
هل يعتمد الرئيس الى مشاوره الاعضاء قبل اتخاذ القرار	%	36,36%
	التكرار	3
نادرا	%	9,09%
	المتوسط الحسابي	1,55

Tableau personnalisé 1

	التكرار	29
عن قناعة	%	87,88%
	التكرار	4
هل الاستجابة لاوامر رئيسك المباشر غير ذلك	%	12,12%
	المتوسط الحسابي	1,12

Tableau personnalisé 1

	التكرار	24
ترضد بالواقع	%	72,73%
	التكرار	5
تتماطل في ادائه	%	15,15%
في حالة عدم الاقتناع		
	التكرار	4
لاتؤديه	%	12,12%
	المتوسط الحسابي	1,39

Tableau personnalisé 1

	التكرار	1
القوة	%	3,03%
	التكرار	26
عند نشوء النزاع بينك وبين زميلك كيف تتصرف	%	78,79%
	التكرار	6
التنازل	%	18,18%
	المتوسط الحسابي	2,15

Tableau personnalisé 1

	التكرار	18
نعم	%	54,55%
هل يتم حل وادارة النزاعات من قبل الادارة بكفاءة	التكرار	15
لا	%	45,45%
	المتوسط الحسابي	1,45

Tableau personnalisé 1

	التكرار	13
نعم	%	86,67%
في حالة الاجابة بلا : هل يظهر النزاع مرة اخرى	التكرار	2
لا	%	13,33%
	المتوسط الحسابي	1,13

Tableau personnalisé 1

	التكرار	18
التحكيم	%	54,55%
الرجاء تحديد الاساليب لاكثر اتباعا من قبل الادارة لحل النزاع بين الافراد	التكرار	4
التوسط	%	12,12%
التفاوض	التكرار	11
	%	33,33%
	المتوسط الحسابي	1,79

قائمة الملحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	الاستبيان

النتائج والتوصيات:

- 1 - إن اهتمام مؤسسة NAFTAL لمجهودات عمالها بتعويضهما العادل للأجور حيث بلغت....، وذلك حسب إجابات أفراد العينة.
- 2 - وجود العلاقات الاجتماعية مترابطة بين الأفراد داخل مؤسسة نפטال NAFTAL وهذا ما يقوي من الصراعات الإيجابية داخل المؤسسة حسب الفرضية 3.
- 3 - تدني الشعور بالأناية والسلوكات السلبية بين العمال في المؤسسة حيث تقابلها سلوكات إيجابية وردود أفعال حكمة اتجاه الوضع وهذا ما يقلل من كسبه الصراع داخل المؤسسات حسب الفرضية 2.
- 4 - تشهد المؤسسة منافسة حادة بشكل نزيه من الأجل الوصول إلى أعلى المناصب.
- 5 - تعتمد المؤسسة NAFTAL على درجة عالية من المشاورات مع العمال في عملية اتخاذ القرارات.
- 6 - ارتفاع روح التعاون والمشاركة بين الأفراد العاملين في مؤسسة نפטال.
- 7 - وجود مركزية في نوعية الإتصال والعلاقة بين المستويات الإدارية بشكل إيجابي وفعال داخل المؤسسة.
- 8 - يتم حل وإدارة النزاعات من قبل الإدارة يكون بكفاءة عالية حسب إجابات العتبة.
- 9 - تعتمد مؤسسة نפטال NAFTAL أسلوب التحكيم في مواجهة مختلف أنواع الصراع وهذا ما يقلل من الآثار السلبية التي تساهم في تعطيل سير العمل ونشوء الصراعات.

افاق الدراسة:

إن موضوع الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية رغم بساطة فكرته إلا أنه يحتاج إلى الكثير من البحوث عموما من أجل التفصيل فيه أكثر, نقترح بعض العناوين لربما تنفع و يستغلها من يريد البحث في هذا الموضوع:

- 1 إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.
- 2 أثر ادارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي.
- 3 التنافس التنظيمي من خلال ادارة المعرفة.
- 4 دور التغيير في رفع كفاءة وأداء العامل .