

M/301 . 399

15/153

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



إستراتيجيات الصراع وفعاليتها في إدارة السلوك التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي بقالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذة:

زنقوفي فوزية

إنجاز الطالبة:

صوالة سعاد

الفصل الثالث: تحليل الصراع التنظيمي في المنظمات

- أولاً: مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه. 50
1. مستويات الصراع التنظيمي 50
2. أنواع الصراع التنظيمي 54
- ثانياً: الأشكال والنماذج المفسرة للصراع التنظيمي 57
1. أشكال الصراع التنظيمي. 57
2. نماذج الصراع التنظيمي 58
- ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي ومصادره 60
1. أسباب الصراع التنظيمي 60
2. مصادر الصراع التنظيمي 63
- رابعاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتطوره 67
1. استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي 67
2. تطور الصراع التنظيمي 69
- خامساً: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي 73

الفصل الرابع: تحليل السلوك التنظيمي في المنظمات

- أولاً: مبادئ تفسير السلوك التنظيمي وخصائصه 78
1. مبادئ السلوك التنظيمي 78
2. تفسير السلوك التنظيمي 79
3. السلوك التنظيمي الكلي والجزئي 80
4. خصائص السلوك التنظيمي 83
- ثانياً: أشكال ومحددات السلوك التنظيمي 85
1. أشكال السلوك التنظيمي 85
2. محددات السلوك التنظيمي 86
- ثالثاً: مبررات السلوك التنظيمي 90
1. تعديل السلوك التنظيمي 90
2. مبررات السلوك التنظيمي 91

رابعاً: أهداف دراسة السلوك التنظيمي وأهميته..... 92

1. أهداف دراسة السلوك التنظيمي..... 92

2. أهمية دراسة السلوك التنظيمي..... 94

خامساً: العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي وأثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة... 96

1. العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي..... 96

2. أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي..... 98

الفصل الخامس: علاقة الصراع بأبعاد السلوك التنظيمي

أولاً: إشكالية التنوع الثقافي للسلوك التنظيمي..... 101

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية و وظائفها..... 103

1. خصائص الثقافة التنظيمية..... 103

2. وظائف الثقافة التنظيمية..... 104

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها..... 106

1. عناصر الثقافة التنظيمية..... 106

2. أنواع الثقافة التنظيمية.. 107

رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية وأهميتها في مجال السلوك التنظيمي 109

1. مستويات الثقافة التنظيمية..... 109

2. أهمية الثقافة التنظيمية.. 110

خامساً: الأبعاد السلوكية للصراع التنظيمي 112

1. علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي 112

2. علاقة الثقافة بالصراع التنظيمي.. 114

3. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين. 116

الفصل السادس: الإطار التحليلي للدراسة

أولاً: تحليل البيانات... 120

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة..... 142

1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات. 142

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة..... 143

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية..... 144

146.....	ثالثا: النتائج العامة
147.....	رابعا: اقتراحات الدراسة
148.....	الخاتمة
149.....	المراجع
	الملاحق



فهرس الجداول

فهرس الجداول النظرية.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	المقارنة بين السلوك التنظيمي الكلي والسلوك التنظيمي الجزئي.	01

فهرس الجداول الميدانية.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
120	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	01
121	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.	02
122	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.	03
123	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	04
124	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة.	05
125	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة.	06
126	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.	07
127	يوضح علاقة العمال فيما بينهم.	08
128	يوضح طبيعة الخلاف بين العمال.	09
129	يوضح تدخل الإدارة في حل مختلف نزاعات العمل.	10
130	يوضح أوجه تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال.	11
131	يوضح تجنب الإدارة الخلافات والنزاعات العمالية.	12
132	يوضح استخدام الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع.	13
133	يوضح تعبير الأطراف المتصارعة عن سلوكها.	14
134	يوضح استعانة الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين.	15
135	يوضح نوعية السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة.	16
136	يوضح تعدد الأدوات وتداخل المهام والواجبات.	17
137	يوضح كيفية حدوث الصراع في مكان العمل.	18
138	يوضح أن الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة.	19
139	يوضح أداء الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق	20

	الجهود.	
140	يوضح مساعدة الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.	21
141	يوضح كيف يعمل الصراع على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة.	22

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال النظرية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع التنظيمي	63
02	مصادر الصراع التنظيمي	66
03	المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي	72
04	الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي	76

فهرس الأشكال الميدانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	دائرة نسبية تمثل متغير الجنس.	120
02	أعمدة بيانية تمثل متغير السن.	121
03	دائرة نسبية تمثل متغير الحالة العائلية.	122
04	أعمدة بيانية تمثل متغير المستوى التعليمي.	123
05	دائرة نسبية تمثل متغير الشهادة.	124
06	أعمدة بيانية تمثل متغير الوضعية المهنية.	125
07	أعمدة بيانية تمثل متغير الأقدمية.	126
08	دائرة نسبية تمثل العلاقة بين العمال.	127
09	أعمدة بيانية تمثل طبيعة الخلاف بين العمال.	128
10	دائر نسبية تمثل تدخل الإدارة في حل مختلف نزاعات العمل.	129
11	أعمدة بيانية تمثل أوجه تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال.	130
12	دائرة نسبية تمثل تجنب الإدارة الخلافات والنزاعات العمالية.	131
13	أعمدة بيانية تمثل استخدام الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع.	131
14	دائرة نسبية تمثل تعبير الأطراف المتصارعة عن سلوكها.	133
15	أعمدة بيانية تمثل استعانة الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين.	134
16	دائرة نسبية تمثل نوع السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة.	135
17	أعمدة بيانية تمثل تعدد الأدوار وتداخل المهام والواجبات.	136

137	دائرة نسبية تمثل كيفية حدوث الصراع في مكان العمل.	18
138	أعمدة بيانية تمثل أن الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة.	19
139	دائرة نسبية تمثل أداء الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق الجهود.	20
140	أعمدة بيانية تمثل مساعدة الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.	21
141	دائرة نسبية تمثل كيف يعمل الصراع على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة.	22

المقدمة:

لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بنجاح وأن تحقق أهدافها بكفاءة وفعالية دون التفاعل المتواصل بين الأفراد والجماعات المختلفة عبر المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة. فالأفراد والجماعات المختلفة تعتمد كل منهما على الأخرى لأغراض شتى، مثل تبادل المعلومات، التعاون، التشاور، والتنسيق وغيرها.

يقوم الصراع أو التعارض التنظيمي بدور هام في التحليل الحديث للسلوك التنظيمي وذلك بدراسة العنصر البشري في المنظمة من خلال دراسة سلوكاته واتجاهاته وانطباعاته حول ظروف العمل المادية، والاجتماعية السائدة.

إن لكل فرد أو مجموعة أفراد سلوكا خاصا واتجاهات وأهداف معينة، هذا ما يدفعهم إلى تكوين جماعات والتي أصبحت تعرف بالتنظيم غير الرسمي. ومع تعارض الأهداف والاتجاهات ومحدودية الموارد المتاحة في البيئة الداخلية للمنظمة يظهر التنافس، والصراع بين الأفراد أو الجماعات.

يعد الصراع من المشاكل السلوكية الرئيسية التي يواجهها الرؤساء في عملهم اليومي، حيث ينشأ الصراع لأسباب تنظيمية وهو ما يلزم الإدارة من امتلاك المهارات السلوكية اللازمة للتعامل مع الصراعات بين العاملين واستخدام المعارف السلوكية التي يمتلكها الفاعلون في معالجة الصراعات التنظيمية.

وقد تم اختيار موضوع الدراسة الحالية بعد توفر مجموعة من المبررات الذاتية والموضوعية سمحت باختياره ومن بين مجموعة من المواضيع:

- الانتشار الواسع لهذه الظاهرة " الصراع " داخل المنظمات، كذلك الرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي بتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك التنظيمي.

كما أن دراسة موضوع استراتيجيات الصراع وفعاليتها في إدارة السلوك التنظيمي له أهمية علمية وعملية كبيرة من بينها:

- تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهمية استراتيجيات الصراع ومدى فعاليتها في إدارة السلوك التنظيمي.

- تسليط الضوء على كيفية استخدام استراتيجيات الصراع وما قد تكون لهذه الاستراتيجيات من علاقة بإدارة السلوك التنظيمي.

- التعرف على آثار الصراع وكيف تؤثر على الفرد والمنظمة.

- كذلك أن استراتيجيات الصراع وتحديد الأساليب الناجحة في التعامل مع الصراع من المواضيع المهمة التي أصبحت تحظى باهتمام إدارة المنظمة بسبب تنامي ظاهرة الصراع وتفشّيها في كل المنظمات.

- تركيز المنظمات على الجانب السوي والقدرة على التحكم في إدارة الصراع باستبعاد مبادئه والاستفادة من آثاره الإيجابية.

إضافة إلى أن كل دراسة وبحث علمي يهدف إلى اكتشاف حقيقة معينة أو تفسير ظاهرة معينة، وهذا بفضل تحقيقات متعلقة بالواقع المدروس من قبل الباحث الاجتماعي، وهذه الأهداف يمكن حصرها فيما يلي:

- تحديد العلاقة المتبادلة بين استراتيجيات الصراع وإدارة السلوك التنظيمي.
- محاولة التعرف على مستويات الصراع وأهم أنواعه وأهم محددات السلوك التنظيمي.
- محاولة التعرف على الواقع الفعلي لهذه الظاهرة.

ولتحقيق هذا المسعى قسمت الدراسة إلى ستة فصول على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول "الإطار المنهجي للدراسة" حيث تعرضنا إلى طرح إشكالية البحث وفرضيات الدراسة، مفاهيم الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للمداخل النظرية لدراسة الصراع و السلوك التنظيمي.

في حين تناولنا في الفصل الثالث تحليل الصراع التنظيمي في المنظمات.

أما الفصل الرابع تطرقنا فيه إلى تحليل السلوك التنظيمي في المنظمات.

في حين تناولنا في الفصل الخامس علاقة الصراع بأبعاد السلوك التنظيمي.

والفصل السادس فقد شمل الإطار التحليلي للدراسة حيث ضم تحليل البيانات الخاصة باستمارة البحث واستخلاص النتائج العامة للبحث وصولاً إلى أهم الاقتراحات التي خرجنا بها من خلال دراستنا لهذا الموضوع.

الفصل الأول:
الإطار النظري
والمنهجي للدراسة

أولاً: الإشكالية:

إن علاقات العمل الرسمية التي يقيمها العاملون فيما بينهم في بيئة العمل تنمي بينهم علاقات تفاعلية عميقة، تحمل الكثير من عوامل التأثير والتأثر، بحيث تتداخل العلاقات الرسمية وغير الرسمية بطريقة معقدة فتنتج بعض الظواهر التي تستدعي الكثير من الاهتمام والدراسة، ومن هذه الظواهر الصراع باعتباره ظاهرة اجتماعية متواجدة في كافة التنظيمات الاجتماعية، ينتج عن تفاعل الفرد مع بيئته وفي مختلف علاقاته مع الآخرين. حيث تشكل بيئة العمل مجالا واسعا لأشكال مختلفة من الصراعات المترتبة عن اختلاف المصالح، تعارض الأهداف، وإخفاق الفرد في إشباع حاجاته وعدم تكيفه.

وفي هذا السياق نجد أن كارل ماركس (Karl Marx) قد ربط الصراع بتعارض وتناقض المصالح الطبقية واستغلال الطبقة الضعيفة، مما قد يدفع إلى الصراع الذي يهدف في الأخير إلى إحداث التغيير الجذري، كما قد ربطه بارسونز (Talcot Parsons) بتباعد المكائات الاجتماعية. وفي تحليلات أخرى ذات الطابع النظري الإيديولوجي، فكان التركيز على عامل أساسي وهو الصراع على السلطة في التنظيمات، لأن السلطة هي مكسب القوة والتحكم والامتيازات والمصالح المختلفة.

وقد أشار ليبيت (Lippitt) إلى أن الصراع إذا ما نظر إليه من زاوية سلبية فإنه يحول الطاقة المبذولة عن هدفها ويثبط المعنويات، يعمل على تناقص الأفراد والجماعات⁽¹⁾، يعمق الاختلاف ويدمر العمل التعاوني، ينتج سلوكا غير مسؤول ويخلق جوا من الشك وعدم الثقة ويقلل الإنتاجية، إضافة إلى إهدار الوقت لحل الصراعات. فالخطورة أكبر على المنظمة من حيث الأداء والنمو والاستقرار. أما النظرة الإيجابية في التعامل مع الصراعات فتتعلق من أن الصراع هو من مكامن الإبداع والدينامية في التنظيم، كما يثري النفس بروح التحدي، ويبعدها عن الخمول.

وبسبب عجز البناء التنظيمي عن التحكم في عملية التسيير، وبسبب تناقض التوجيهات وسوء العلاقات الهادفة إلى الصراع أكثر من الاتجاه نحو التعاون، فقد ينعكس ذلك سلبا أو إيجابا على فعالية أداء المنظمة، وبهذا الشكل يبرز الصراع التنظيمي كسلوك تنظيمي طبيعي، ينشأ بسبب المنافسة الشديدة على المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف حول طرق التسيير من خلال استعمال

(1) Rousseau (p) : comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et organisations , Ed chronique sociale, Lyon, 1990, p92.

عدة وسائل، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال هزيمة أحد الطرفين أو تحطيمه أو إزالته تماماً.

ومهما يبدو التنظيم مستقراً، فإنه يضم بداخله صراعات متنوعة، وهذا ما يعبر عنه بالحركة المستمرة للمنظمات.

وفي الكثير من الأحيان يصعب معرفة أسباب الصراع، لكن إذا تعمقنا في محاولة فهم هذه الأسباب برزت عوامل أخرى تشكل مسببات خفية للصراع، لأن الصراع هو جزء من العلاقات الاجتماعية وهو انعكاس لهذه العلاقات.

وقد تتضافر عدة عوامل من شأنها تضغط على العاملين ويتفاعل معهم ومع مختلف نماذج العلاقات التي تنشأ بينهم لتشكل إحدى مصادر الصراع، سواء بصفة مباشرة، أو غير مباشرة، بحيث يكون الفرد هو محورها يتأثر ويؤثر فيها وفيما يتعلق بإدارة السلوك التنظيمي، نجد أن أهم الضغوط التي تحيط بالفرد هي تلك المتعلقة بالمتطلبات الخاصة بمحيط العمل وكل ما يتعلق بالعلاقات الرسمية ومتطلبات النسق الخارجي⁽¹⁾، بما فيها الواجبات الأسرية ومتطلبات العلاقات القرابية والاجتماعية، دون إغفال الثقافة الاجتماعية وما تفرضه من ضبط للسلوك الفردي، إضافة إلى الخصائص النفسية والشخصية للفرد وخبراته وطموحاته، لتصل إلى أنها عوامل تضغط على الفرد لتوجه سلوكه التنظيمي وتؤثر فيه.

ومن هنا تتشكل عوامل الضغوط التي يتحول بعضها إلى عوامل صراع تنعكس بدورها على العلاقات داخل المنظمة وعلى فعالية أداء العاملين وعلى سلوكهم التنظيمي بصفة عامة.

ولأجل ذلك يحاول العاملون باستمرار توجيه المنظمة لخدمة أهدافهم، كل حسب مكانته ومركزه، فهم يصطدمون فيما بينهم ويعارض الواحد منهم الآخر حتى لا تتحقق بعض المصالح على حسابه، وبالتالي ينشأ الصراع ويتخذ كل طرف الوسيلة المناسبة لتحقيق أهدافه وهزيمة خصمه.

إن حاجة المنظمة إلى النجاح والتحكم الجيد في كل عمليات التسيير داخل المنظمة يتطلب منها التوجه إلى محاولة تسيير وتوقع الصراعات أو بما نطلق عليه كيفية إدارة استراتيجيات الصراع المرتبطة بمعرفة ما هو دور الميسر؟ ومتى يتدخل؟ وكيف يتدخل؟ ولأجل ذلك يمكن للميسر أن

(1) سيزولاتزي أندروني: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم جعفر أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض - السعودية، 1991، ص 275.

يتبع بعض الاستراتيجيات لتسيير الصراعات، ولو أخذنا بذلك التسيير المسبق للصراعات فهو ليس بالأمر السهل وكذا التوقع العلمي، وهذا بسبب عدم معرفتنا للوضع الحالية لبيئة الصراع، والبنية المحتملة والكامنة للصراع، أيضا عدم معرفتنا لكل الآليات المؤدية من الوضعية الحالية إلى الوضعية المستقبلية.

وبذلك فإن التسيير التوقعي يركز على المتابعة المستمرة للمؤشرات الاجتماعية التي تقدم المعلومات حول التغيرات الاجتماعية في كل مستويات المنظمة⁽¹⁾.

إن حل الصراع ليس مسألة سهلة فالمشكلة هنا ليست مرتبطة بتعطيل تقني يزول بإصلاحه، فالمشكلة متعلقة بالفرد ذاته وبالتعامل معه، ومرتبطة بالعلاقات الإنسانية بكل ما تحمله من تعقيدات وتناقضات واضطرابات إذ يمكن للفرد أن يدخل في صراع حتى مع ذاته.

وهذا ما جعلنا نطرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما هو تأثير استراتيجيات الصراع التنظيمي على فعالية إدارة السلوك التنظيمي؟

قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر قمنا بطرح أسئلة فرعية تتمثل في:

- كيف تؤثر عملية إدارة الصراع في تحقيق فعالية المنظمة؟
- ما هي أهمية دراسة السلوك التنظيمي في فهم سلوك الأفراد العاملين؟
- إلى أي مدى تؤثر مستويات الصراع في تفعيل إدارة السلوك التنظيمي؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

إن أي باحث يجب أن يسأل نفسه منذ البداية، ما هي الفكرة أو النظرية التي يريد الوصول إليها، إذ يكمن في السؤال: الإطار العام لافتراضاته واقتراحاته.

استنادا إلى ما تطرحه إشكالية البحث من تساؤلات، فإن هذه الدراسة استلزمت منا صياغة فرضية أساسية وثلاث فرضيات جزئية.

الفرضية الأساسية:

تؤثر استراتيجيات الصراع التنظيمي في تفعيل إدارة السلوك التنظيمي.

الفرضيات الجزئية:

- ترتبط فعالية المنظمة بعملية إدارة الصراع.

(1) ليكرت رنيسيس: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرمسي إبراهيم، مؤسسة سجل العرب، القاهرة - مصر، 1996، ص 178.

- يرتبط السلوك التنظيمي بالاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية.
- تساهم مستويات الصراع في تحقيق فعالية إدارة السلوك التنظيمي.

ثالثاً: المفاهيم الأساسية للدراسة:

يعتبر الإطار المفاهيمي الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجهاته على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقود الدراسة من بدايتها إلى نهايتها، لهذا فالدراسة الراهنة تتضمن المفاهيم التالية:

1- الاستراتيجية:

• اصطلاحاً:

- يعرف جيمس كوين (Quin 1980) الاستراتيجية بأنها نمط أو خطة لتحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمنشأة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات بحيث تكون كلا متكامل⁽¹⁾.
- الاستراتيجية حسب شاندر (CHANDLER) هي تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الأساسية على المدى الطويل، وهكذا هي توافق خطوط النشاط وتخصيص الموارد اللازمة من أجل تحقيق الأهداف⁽²⁾.
- الاستراتيجية هي مجموع القرارات والنوايا التي تعمل على توفير الشروط المناسبة لإدخال المنظمة في المحيط، وهي عملية شاملة⁽³⁾.
- تعريف داركر (Drucker) للاستراتيجية تعني تحليل الوضع الحالي وتغييره إذ تطلب الموقف، ويتضمن ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الأهداف المنتجة⁽⁴⁾.
- هي خطة تتعلق مع الخصم أو المنافس، ويمكن أن تشير أيضاً إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من أجل بلوغ هدف معين⁽⁵⁾.

(1) نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، الإسكندرية - مصر، 2007، ص32.

(2) Michel Weill : le management la pensée, les concepts, les faits, Armand colin, paris, 2001, p 106.

(3) Philipe lorimo, Jeun chaude trondeau : de la stratégie aux processus stratégique, revue français de gestion, N° 17, 1998, p 11.

(4) وائل محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص30.

(5) محمد رفيق الطييب: مدخل لتفسير 'أساسيات، وظائف، تقنيات' ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

- يعرفها براون و أوكونور (Brawn and Oconnor) الاستراتيجية هي تحديد وتقييم المسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد تم اختيار البديل المناسب⁽¹⁾.

• إجرائيا:

الاستراتيجية هي رؤية أو مقاربة تعدها الجهة المسؤولة (الإدارة) لتسيير رأس المال البشري والمادي والتقني في إطار خطة عامة أو جزئية وفق مدة زمنية مقدرة.

2- الصراع:

• لغة:

الصراع هو الخصام والشقاق أي المعارضة، سواء اتخذت شكلا ماديا أو معنويا ويحدد ابن منظور معنى الصراع كما يلي: الصرع الطرح بالأرض، صَارَعَهُ فَصْرَعَهُ يَصْرَعُهُ صَرْعًا وَصِرَعًا، فهو مصروع وصرّيع والجمع صَرَعى ورجل صَرَاغٌ وَصَرِغَ بين الصِرَاعَةِ وَصُرُوعٍ شديد الصَّرَعَةِ وَصِرَعَةٍ كثير الصرع لأقرانه وقد تَصَارَعَ القوم واصْطَرَعُوا أو صَارَعَتْهُ مُصَارَعَةً وَصِرَاعًا وَالصَّرْعَانُ⁽²⁾.

• اصطلاحا:

- الصراع ظاهرة عملية، طبيعية، سلوكية، تنظيمية ومستمرة تنجم عن التفاعل بين الأفراد أو المنظمات⁽³⁾.
- يعرفه wagner على أنه عملية التعارض أو المواجهة التي يمكن أن تحدث داخل المنظمة بين مختلف الأفراد أو بين الجماعات المختلفة⁽⁴⁾.
- ولقد عرف كوزر (coser) الصراع على أنه عملية اجتماعية لفهم العلاقات الاجتماعية وهو نضال وكفاح من أجل الحصول على القوة⁽⁵⁾.

(1) عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1992، ص 53.

(2) الإمام ابن الفضل جمال الدين ابن منظور الأفرقي المصري: لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة والنشر، بيروت - لبنان، 2000، ص ص 197، 198.

(3) حسين سلامة، حسين طه: استراتيجيات إدارة الصراع (المدرسي، دار الفكر، عمان - الأردن، 2007، ص 17.

(4) John A. wagner, John ; R. Hollenbeck, organizational behavior security competitive advantage, new jersy, prentice hall international, INC, 1998, p 245.

(5) مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 117.

- كذلك يرى ماكيفر (Macever) أن الصراع الاجتماعي يتمثل في كل نشاط من جانب شخص اتجاه شخص آخر ابتغاء تحقيق هدف ما⁽¹⁾.
- يرى دانكن (Duncan) أن الصراع هو حالة متطورة من المنافسة بين الأفراد والجماعات والمنظمات فهو صورة من صور العداء والرغبة في الإضرار⁽²⁾.
- فالصراع التنظيمي هو عملية الخلاف أو النزاع التي تتكون كرد فعل لممارسة ضغط كبير من جانب فرد معين أو مجموعة أفراد أو منظمة على فرد آخر سواء من داخل ميدان العمل أو في ميدان مجتمعي آخر يهدف إلى إحداث تغيير إيجابي أو سلبي، أو معايير أو قيم ذلك الفرد أو مجموعة أو منظمة⁽³⁾.

• إجرائيا:

هو النزاع المباشر أو المقصود بين الأفراد والجماعات من أجل هدف واحد، بهدفه إعاقة الطرف الآخر.

3.الفعالية:

• لغة:

اشتق لفظ الفعالية من فعال أو نافذ المفعول، ويأتي من الفعل فعل، فعلا وافتعل الشيء أي ابتدعه والاسم منه الفعل كما تعني أيضا الأمر الفعال أو نافذ المفعول والتأثير⁽⁴⁾.

• اصطلاحا:

- يمكن النظر إلى الفعالية على أساس أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا، وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الخارجية⁽⁵⁾.

(1) علي غربي: الأطر المفاهيمية والإجرائية للإضراب كفعل صناعي، مجلة علم الاجتماع، العدد 01، الجزائر، 1990، ص49.

(2) سامية قححي عفيفي، كاميليا يوسف الحنايني: الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للنشر، مصر، 2002، ص335.

(3) بنغادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في الأنظمة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2014، ص332.

(4) علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص50.

(5) سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة المسيلة - الجزائر، دون سنة نشر، ص293.

- إن الفعالية هي تلك المنظمات التي تنتج أكثر وينوعية أجود وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية، إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة لها⁽¹⁾.
- الفعالية هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة⁽²⁾.
- يعرفها اتزيوني (ETZIONI) على أنها الدرجة التي تحقق بها المنظمة أهدافها⁽³⁾.

• إجرائيا:

الفعالية هي أداء العمل في وقت قبليسي وينوعية أجود من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

4- الإدارة:

• لغة:

أدارَ إدارة نورَ أدار الشيء تعاطاه تولي الشهر على حسن عمله أدار الأمر أو الرأي: أحاط به. إدارة نورَ إدارة شركة أو منظمة أو جهاز يسير أمور ها ويشرف على أعمالها⁽⁴⁾.

• اصطلاحا:

- يعرف هنري فايول الإدارة بأنها الجهة التي تتنبأ وتخطط وتنظم تصدر الأوامر وتنسق وتراقب⁽⁵⁾.

- يعرفها فريدريك تايلور (F. Taylor) الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة⁽⁶⁾.
- الإدارة عبارة عن مجموعة متشابهة من الوظائف أو العمليات، تخطيط، تنظيم، توجيه، قيادة، متابعة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة⁽⁷⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2000، ص14.

(2) حسين حريم: تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار حامد للنشر، عمان - الأردن، 2006، ص38.

(3) صلاح الدين عون الله: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، السعودية، 1987، ص09.

(4) مؤنس رشاد الدين: المرام في المعالي والكلام "القاموس الكامل"، إدارة الرقاب الجامعية، لبنان، 2000، ص112.

(5) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، ط3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2003، ص24.

(6) ديباب محمد إسماعيل: الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية - مصر، 2001، ص94.

(7) مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مدخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان - الأردن، 2005، ص07.

- إن الإدارة عملية تحقيق نتائج مرغوب فيها عن طريق التأثيرات أو استمالة العنصر الإنساني في العمل⁽¹⁾.

- تعرف الإدارة على أنها مجموعة من الأنشطة المتميزة، الموجهة نحو الاستخدام الكفؤ والاستخدام الفعال للموارد، وذلك لتحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف⁽²⁾.

• إجراءات:

الإدارة هي عملية تخطيط، تنسيق جهود الأفراد من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

5- السلوك:

• لغة:

السلوك هو سيرة الإنسان ومذهبه واتجاهه⁽³⁾.

• اصطلاحا:

- يعرف السلوك على أنه الاستجابات الحركية والغدية، أي الاستجابات الصادرة عن عضلات الكائن الحي أو عن الغدد الموجودة في جسمه، وهناك قلة من علماء النفس الذين يقصرون لفظ السلوك على السلوك الخارجي الذي يمكن ملاحظته ومشاهدته، ولكن غالبية علماء النفس المعاصرين يقصدون بالسلوك جميع الأنشطة التي يقوم بها الكائن الحي⁽⁴⁾.

- هو الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة احتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو سلوك لغوي أو مشاعر أو انفعالات أو إدراكات⁽⁵⁾.

• إجراءات:

السلوك هو مجموعة التصرفات والتغيرات الخارجية التي يسعى الفرد عن طريقها لتغيير

سلوكه.

(1) حسين سلامة: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان - الأردن، 2004، ص14.

(2) علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1997، ص17.

(3) علي بن هادية وآخرون: مرجع سابق، ص482.

(4) عبد الرحمن محمد عيسوي: معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1972، ص101.

(5) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، الاسكندرية - مصر، 1995،

6- التنظيم:

• لغة:

يشق التنظيم من الفعل نظم، ينظم، تنظيماً، بمعنى رتب ونسق⁽¹⁾.

• اصطلاحاً:

- التنظيم هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف، ومن ثم تحديدها في شكل وظائف محددة، ثم اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها⁽²⁾.
- ويعرفه "جيمس جوني" و "آلان رايلي" على أنه يشكل أي تجمع إنساني يهدف إلى تحقيق هدف مشترك⁽³⁾.
- وقد اعتبر "أدغار شاين" (edgar schain) أن التنظيم هو ذلك التنسيق العقلاني للأنشطة الذي يلجأ إليها عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف وغايات ضمنية مشتركة⁽⁴⁾.
- ويعرفه أوليفر شيلدون (oliver sheldon): بأن التنظيم هو عملية دمج الأعمال التي يجب أن يقوم بها الأفراد والجماعات، مع توفير التسهيلات الضرورية لتنفيذها بشكل يوفر أفضل القنوات أو السبل لاستخدام الجهود المتاحة بكفاءة، وبطريقة منتظمة وإيجابية ومنسقة⁽⁵⁾.
- يرى ماكس فيبر (Max Weber): أن التنظيم هو نسق غرضي مستمر لنشاط فرع مميز⁽⁶⁾.
- التنظيم هو تلك العملية الإدارية أو الوظيفية التي يتم من خلالها تحديد الأعمال حسب نوعها ووظيفتها، وتقسيم الأعمال وتحديد العلاقات الأفقية والرأسية، وذلك من أجل تحقيق غايات وأهداف مرسومة وواضحة⁽⁷⁾.

(1) خليل الحر: المعجم العربي الحديث، مكتب لاروس، باريس - فرنسا، دون سنة نشر، ص348.

(2) زكي مكي إسماعيل: أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم - السودان، 2001، ص151.

(3) زيد سنير عيوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20.

(4) Schein Edgar: **psychologie et organisation**, Edition hommes et techniques, paris, 1971, p78.

(5) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص144.

(6) عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1987، ص13.

(7) وهيبه شوامري: الإدارة الحديثة للمكتبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص56.

• إجرائيا:

التنظيم عبارة عن هيكل يضم مجموعة وظائف معينة يتم ترتيبها وتنسيقها بصورة عقلانية، من أجل تحقيق التكامل بين هذه الوظائف ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل.

7- مفهوم السلوك التنظيمي:

• اصطلاحا:

- ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية، ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضاً دراسة التفاعل بين السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى.
- كذلك هو سلوك الأفراد داخل المنظمات⁽¹⁾.
- يعرف كل من "دجيتس و والتمن" السلوك التنظيمي بأنه هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية⁽²⁾.
- ويعرف كذلك بأنه دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم⁽³⁾.
- إن السلوك التنظيمي هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولهم وأدائهم⁽⁴⁾.
- عرف روبينس السلوك التنظيمي على أنه العمل الذي يبحث في التأثير الذي يحدثه الأفراد والجماعات والهيكل التنظيمي على سلوك العاملين، حيث أن هذا العمل يستفيد منه المديرين في تفهم سلوك العاملين ومن ثم إداراتهم حتى يزيد من الفعالية التنظيمية⁽⁵⁾.

• إجرائيا:

هو كل ما يصدر عن الفرد من ردود أفعال للمثيرات التي تحدث في محيط العمل.

(1) راوية محمد حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2002، ص 05.

(2) كامل محمد مغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 1995، ص 16.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص 31.

(4) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2005، ص 19.

(5) S. P : Robbins : **organizational behavior concept and controversies** (V.S.A) prentice-hall-inzgle wood cliffs, New Jersey, 1979, p 70.

8- مفهوم إدارة السلوك التنظيمي:

• اصطلاحاً:

هناك علاقة وثيقة بين السلوك التنظيمي ونظرية الإدارة وممارستها، ويرى بعض الكتاب السلوك التنظيمي والإدارة باعتبارهما مترادفان لكن هذا تبسيط زائد للصورة، فهناك آفاق أوسع للإدارة، والسلوك التنظيمي لا يشمل الإدارة ككل. بل يمكن وصفه وتحديده في تفسير أضيق باعتباره يهيئ مدخلا سلوكيا للإدارة⁽¹⁾.

• إجرائياً:

- يمكن النظر إلى إدارة السلوك التنظيمي بأنها طريقة الإدارة إلى الاستخدام الفعال للموارد داخل المنظمة ودراسة سلوكهم وميولهم ورغباتهم، من أجل تحقيق أهدافها.
- هي عملية إدارية مبنية على مجموعة متشابهة من الوظائف والعمليات التي تهتم بضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية.
- هي عملية التنسيق بين الأفراد والجماعات والتأثير على سلوك العاملين داخل المنظمة، لتحقيق أهداف معينة عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

9- المفاهيم المرتبطة بالدراسة:

• السلوك الإنساني:

- يعرف السلوك البشري بأنه مجموعة من التصرفات والتغيرات الداخلية والخارجية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن يحقق عملية التكيف والتوفيق بين مقومات وجوده ومقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه⁽²⁾.
- إن السلوك الإنساني سلوك حيوي متغير تابع لمجموعة من المتغيرات المستقلة عن بعضها ينتمي إلى الماضي وبعضها ينتمي إلى البيئة الراهنة الحاضرة، أضف إلى ذلك التكوين العضوي لهذا الكائن الحي أو الذي يقوم بدور هام في تشكيل سلوكه إزاء هذا الموقف أو ذلك⁽³⁾.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، 2000، ص 20.

(2) ناصر دادي عنون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 58.

(3) أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي، مكتزعة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، دون سنة نشر، ص 334.

• النزاع:

هناك نوعان من نزاعات العمل فردية وجماعية.

- النزاعات الفردية: هي ذلك الخلاف القائم في العمل بين عامل أجير مستخدم، أو بين مروض ورئيس، سببها الإخلال في النظام أو التقصير في تطبيق نص قانوني أو تنظيمي.
- النزاعات الجماعية: سببها العلاقات الاجتماعية والمهنية في علاقة العمل التي لم تجد صورة لها بين العامل من جهة والمستخدم من جهة أخرى.

• الخلاف:

يعني الخصام والشقاق ويستعمل في هذه الحالة لموازاة الكلمة الفرنسية conflite المشتقة من الفعل اللاتيني conflage والذي يعني الصدام أو الاسم اللاتيني conflictus الذي يعني الصدمة وعليه فإن الخلاف يعنى النزاع أو التعارض بين المصالح والآراء أو الصراع حول الحق⁽¹⁾.

رابعا: الاجراءات المنهجية:

1. مجالات الدراسة:

تنقسم البحوث العلمية إلى بحوث نظرية وأخرى ميدانية، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، وتتطلب بذلك تحديد المجال المكاني والزمني والبشري.

أ. المجال المكاني:

يتمثل المجال المكاني للدراسة أو البيئة التي أجريت فيها دراستنا الميدانية حيث حدد هذا المجال في بحثنا في "المجلس الشعبي البلدي" بقالمة، حيث اختيرت هذه المنظمة لتكون المجال التجريبي للدراسة الميدانية، والتي تتربع على مساحة 45 كلم² والتي تتكون من 276 عامل.

أما بالنسبة للهيكل التنظيمي للبلدية فهو يتكون من مصلحة ديوان رئيس المجلس، مكتب أمانة الرئيس، فرع شؤون التحفظات، مكتب العلاقات الخارجية.

ولديها عدة فروع: الفرع الإداري وسط المدينة، الفرع الإداري عين الدفلة، الفرع الإداري الحاج أمبارك، الفرع الإداري الإخوة رحابي، وأخيرا الفرع الإداري وادي المعيز.

وفيها عدة مصالح منها: مصلحة الصيانة، مصلحة تسيير الموظفين، مصلحة التنظيم، مصلحة التعمير والتهيئة، مصلحة المالية، مصلحة الممتلكات، ومصلحة الحالة المدنية.

(1) بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في تنمية ونسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2006-2007، ص 17.

ب. المجال الزماني:

وهو الفترة الزمنية التي ينزل فيها الباحث إلى ميدان الدراسة ولهذا قمنا بتخصيص أوقات الزيارة للمنظمة بالإضافة إلى لقاءات كانت تتم من حين إلى آخر، ولقد مرت الدراسة الميدانية بمجموعة مراحل كالتالي:

- **المرحلة الاستطلاعية :** انحصرت بين جانفي وفيفري تم فيها تحديد المكان الذي ستم فيه الدراسة والحصول على الموافقة من طرف مسؤول بالمنظمة وتحصلنا على بعض المعلومات والبيانات التي تخدم البحث والبدء في إعداد أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال.
- **مرحلة توزيع الاستمارة :** انحصرت بين فيفري ومارس بعد الحصول على الشكل النهائي للاستمارة تم تجريب الاستمارة وتوزيعها على العمال.
- **مرحلة جمع وتحليل البيانات:** بدأت هذه المرحلة في أفريل 2015 حيث تم جمع آخر استمارة ومراجعة البيانات الموجودة فيها وتفرغها في جداول إحصائية، تصنف فيها الإجابات وذلك من أجل الوصول إلى تحديد النسب المئوية التي على ضوئها يتم تحليل البيانات للتوصل إليها في الدراسة الميدانية.

ج. المجال البشري (العينة):.

بعد تحديد مكان الدراسة الميدانية والمتمثل في المجلس الشعبي البلدي نقالمة، تمكنا من تحديد المجال البشري والذي يتمثل في 276 عامل والتي تمثل مجتمع البحث موزعين على عدة وحدات، وقد تم الاعتماد على العينة العشوائية والتي قدر حجمها بـ 83 عامل.

يمكن تعريف العينة على أنها شريحة أو جزء من المجتمع الدراسي تشمل خصائص وصفات هذا المجتمع (المجتمع الأصلي) وتمثله تمثيلا دقيقا، وقد دلت بحوث كثيرة على أن العينة إذا اختيرت اختيارا ممثلا للمجتمع الذي أخذت منه فإن ذلك يؤدي إلى توفير جهد كبير سواء على الباحث أو المبحوثين⁽¹⁾.

تعتبر العينة جزء من المجتمع أو مجموعة جزئية من المفردات الداخلة في تركيب المجتمع الذي يجزي عليه البحث ويتم الحصول عليها بطرق مختلفة، وتبعا لطبيعة الدراسة حيث يتحدد نوع العينة حسب طبيعة موضوع هذه الدراسة⁽²⁾.

(1) ربيحي مصطفى عليان ، عثمان غنيم: منهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء، عمان - الأردن، 2000، ص 150.

(2) أحمد زكي بدوي: علاقة العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت - لبنان، 1981، ص 364.

أما العينة العشوائية تُعرف بأنها "طريقة تستخدم عندما يريد الباحث دراسة مجتمع ما تم تحديده ويقوم الباحث باختيار العينة التي يرى أنها تحقق أغراض الدراسة اختياراً حراً يبني عليها مسلمات أو معلومات مسبقة كافية ودقيقة وتمكنه من الحصول على نتائج دقيقة يمكن تعميمها على البحث⁽¹⁾. ونظراً لصعوبة العمل مع جميع أفراد عينة البحث بسبب:

- كبر حجم مجتمع الدراسة.
 - ضيق الوقت المحدد لدراسة الموضوع.
- فقد تم أخذ نسبة 30 % من مسنّوبات الموظفين الموجودة بالمنظمة، حتى يكون هناك تنوع في العينة و يكون التمثيل أكثر واقعية.

2. منهج الدراسة:

يعرف المنهج العلمي بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها البحث، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقائق وطرق اكتشافها⁽²⁾.

كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة⁽³⁾.
وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها تم اعتماد المنهج الوصفي من حيث كونه يسمح للباحث بالوصف المنظم والدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية مستخدماً التحليل والمقارنة والتصنيف والتقويم من أجل الوصول إلى تعليمات يزيد بها الرصيد المعرفي حول الظاهرة موضوع الدراسة بغية التنبؤ والتخطيط للمستقبل⁽⁴⁾.

وعلى ضوء ما سبق يمكن أن نوظف خطوات هذا المنهج في الدراسة ويمكن تلخيصها كما يلي:

- اختيار الظاهرة المراد دراستها، والقيام بدراسة استطلاعية حول الموضوع من أجل تحديد الإشكالية بصورة علمية ودقيقة.
- تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

(1) فريدريك مونتوق: منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب والغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان،

1985، ص 127.

(2) محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 86.

(3) صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عناية - الجزائر، 2003، ص 92.

(4) صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، سلسلة علم الاجتماع والتنمية، القاهرة - مصر، 1982، ص 58.

- جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة.
 - التحقق من البيانات التي تم جمعها حول موضوع الدراسة.
 - القيام بعرض النتائج وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها وتفسيرها.
 - الوصول إلى استخلاص النتائج وتفسيرها.
- وهذا كله للوصول إلى نتائج واضحة تقدم الإجابات عن التساؤلات المطروحة في موضوع البحث.
3. تقنيات البحث الميداني:

من غير المنطقي في مجال العلوم الاجتماعية أو أي بحوث أخرى أن ينطلق الباحث في عمله من فراغ، وإنما يتعين عليه أن يستعين بمجموعة من التقنيات والأدوات، وهي الوسيلة الأساسية لجمع المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة وتتمثل أساساً في الملاحظة، الاستمارة، الوثائق والسجلات.

أ- الملاحظة:

هي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية، وهي عبارة عن توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة أو الظواهر من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة، وهي لا تستعمل لوحدها بقدر ما تكون مساعدة أو مكملية للأدوات الأخرى⁽¹⁾.

كما أنها تعتبر من أهم وسائل جمع المعلومات وترجع أهميتها إلى أن هناك أنماطاً من الفعل الاجتماعي لا يمكن فهمها إلا من خلال مساعدتها حقيقة⁽²⁾.

ب- المقابلة:

وهي عبارة عن لقاء يتم بين الشخص المبحوث والباحث الذي يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على الأشخاص المبحوثين وجهاً لوجه ويتم تسجيل الإجابات وتدوينها على الاستمارات⁽³⁾. وقد تم استخدام هذه التقنية في البحث عن طريق أسئلة موجهة لرئيس مصلحة تسيير الموظفين بغية الحصول على مجموعة من المعلومات الخاصة بالمنظمة.

(1) علي غربي: أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة سیرتا، قسنطينة - الجزائر، 2006، ص 112.

(2) علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الحديثة، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 277.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية - مصر،

ج- الاستمارة:

تعد من أكثر الأدوات المستخدمة لجمع البيانات في البحوث الاجتماعية لما تتماز به من شمول واتساع واختصار الجهد وسهولة المعالجة الكمية واستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة⁽¹⁾.
نعرف أيضا بأنها أداة للتحقيق والقياس من خلال أسئلة توجه إلى أفراد العينة ونادراً ما تكون قابلة لإعادة الاستخدام في دراسة أخرى⁽²⁾.

وقد استخدمت هذه الأداة في دراستنا وتمت صياغة أسئلتها في شكلها النهائي وتضمنت 28 سؤالاً موزعين على أربعة محاور:

- المحور 1: البيانات الشخصية نضم 07 أسئلة تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.
- المحور 2: بيانات تتعلق بإدارة الصراع وفعالية المنظمة وتتضمن 08 أسئلة.
- المحور 3: بيانات تتعلق بالسلوك التنظيمي وسلوك العاملين وتتضمن 06 أسئلة.
- المحور 4: بيانات تتعلق بمستويات الصراع وفعالية إدارة السلوك التنظيمي وتتضمن 07 أسئلة.

د- الوثائق والسجلات:

تم الحصول عليها من طرف مسؤولين في المنظمة وتتضمن المعلومات والمعطيات التي تخص مجتمع البحث وعينة الدراسة، وكذلك حول المنظمة خاصة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي العام لها، وكذا عدد العمال داخل المنظمة وكيفية توزيعهم.

(1) المرجع السابق، ص 383.

(2) Nicole d'éther : les technique d'enquête et exercices corrigés, Armand colin, paris , 2004,p67.

الدراسات السابقة:

إن الاطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة قبل البدء في أولى خطوات البحث يوفر للباحث

ما يلي:

- بلورة مشكلة البحث التي يفكر فيها وتحديد أبعادها ومجالاتها.
- إثراء مشكلة البحث التي اختارها الباحث.
- تزويد الباحث بالكثير من الأفكار والأدوات والإجراءات التي يمكن أن يستفيد منها في إمبراءاته لحل مشكلاته.
- تزويد الباحث بالكثير من المراجع والمصادر الهامة.
- الاستفادة من نتائج الأبحاث والدراسات السابقة من خلال بناء مسلمات البحث، اعتماداً على النتائج التي توصل إليها الآخرون واستكمال الجوانب التي وقفت عندها الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى: السلوك التنظيمي وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام⁽¹⁾.

دراسة أجريت من قبل موسى اللوزي بالأردن 2000 - 2001 حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على السلوك التنظيمي ببعديه الرسمي وغير الرسمي للأفراد العاملين وأثره على مستوى التطوير الإداري في القطاع العام في الأردن، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات الشخصية كالجنس والحالة الاجتماعية ومستوى الوظيفة والمؤهل العلمي، كما هدفت الدراسة إلى معرفة أثر متغيرات الدراسة وهي أدوار الأعضاء داخل الجماعة والاتصالات ونظام اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة والقيادة والسلطة والعلاقة بين الجماعات والصراع على مستوى التطوير الإداري.

وقد تكونت عينة الدراسة من 681 موظفا تم اختيارهم بطريقة عشوائية منت بين مجموع موظفي الأجهزة الحكومية في الأردن.

وبينت الدراسة أن مستوى التطوير الإداري في القطاع العام الأردني مرتفع نسبياً لذلك دلت الدراسة على وجود أثر للعوامل السلوكية التنظيمية على مستوى التطوير الإداري، حيث احتل مجال نظام اتخاذ القرارات ومجال معايير الجماعة المرتبة الأولى في مستوى التأثير على التطوير الإداري بينما كان مجال الصراع والقيادة والسلطة في المرتبة الأخيرة.

وبصفة عامة فقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج والاقتراحات التالية:

(1) يوسف عبد عطية بحر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007-2008، ص 55.

- الصراع والقيادة والسلطة تسبب أقل مستويات التطوير الإداري مما يستدعي من القطاع العام الاهتمام بالتخفيف من حدة التنافس السلبي وآليات ضبط العمل القوي الذي يؤدي إلى نفور العالمين من التجاوب بشكل فعال وإيجابي مع التطوير الإداري.
- اتخاذ القرارات ومعايير الجماعة تحتل المرتبة الأهم في مستوى التطوير مما يتطلب التركيز بشكل أكبر على مشاركة العالمين في قرارات العمل والاهتمام بمساهماتهم واعتباراتهم الوظيفية والشخصية وخلق جو من العمل التعاوني بينهم.
- إبراز أهمية تخطيط الدورات والندوات التي تقوم بها الأجهزة الحكومية وتشارك فيها بشكل فعال، وأهمية تصميم سلسلة من برامج التدريب المتكاملة المتقدمة والمشوقة التي تجذب الموظفين أكثر إلى التفاعل معها والالتزام بها، والتي تثبت فائدتها في البيئة الثقافية المحلية بحيث تنعكس إيجابياً على العاملين في تحسين قدراتهم ومهاراتهم في الوظيفة.
- الاهتمام بالبحث عن مؤثرات أخرى على التطوير الإداري غير العوامل الديمغرافية كالعمل على استقرار العاملين النفسي وثباتهم في الخدمة داخل القطاع العام من خلال توفير الحوافز المادية المناسبة، واستمرارية تأهيل وتدريب العالمين وتزويدهم بالمهارات الإدارية.

الدراسة الثانية: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي⁽¹⁾.

دراسة أجريت من قبل منصور بن إبراهيم عبد الله للعلوم الإدارية بجامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية 2003 - 2004 وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- معرفة دور البرامج التدريبية في إثارة الدافعية نحو العمل.
- تحديد مدى اختلاف رؤية العالمين في قطاع الأمن العام بجدة والدمام نحو فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي باختلاف خصائصهم الشخصية.

كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك تأثير مرتفع جداً للبرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي على مجالات تحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

(1) منصور بن إبراهيم عبد الله: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003-2004.

إن أهم المجالات التي شهدت تحسنا واضحا من خلال مشاركة العاملين بالأمن العام في البرامج التدريبية تتمثل في ابتكار أساليب متطورة في العمل، زيادة السلوك الإيجابي في التكامل من الرؤساء والجمهور، تعزيز الرغبة في تحمل المسؤولية، تحسين الشعور بالالتزام الأخلاقي اتجاه الزملاء وزيادة الرغبة في استمرار العمل بالقطاع الأمني.

وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين العاملين بقطاع الأمن العام نحو دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير المرغوب في السلوك التنظيمي الخاص بتحسين الأداء وإثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي تعزى إلى متغيرات جهة العمل والعمر والرتبة العسكرية.

الدراسة الثالثة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية⁽¹⁾. رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية

لمحمد رضا شنة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007 تمتلكت إشكالية البحث فيما يلي:

ما هي الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي؟
وتتعلق الدراسة من الفرضية الرئيسية: إدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأطراف الفاعلة استخدام الاستراتيجيات.

وتتناول هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي استراتيجية التعاون.
- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي استراتيجية التنافس.
- تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي استراتيجية التجنب.

تم استخدام المنهج الوصفي في الدراسة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية وتحديد أي من الاستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناها الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع الذي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تميل الأطراف الفاعلة في عملية إدارة الصراع التنظيمي إلى استخدام الاستراتيجيات الثلاثة (التعاون، التجنب، التنافس) ويتركز مدى تطبيق هذه الاستراتيجيات ما بين (أحيانا، غالبا).

⁽¹⁾ محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2006-2007.

- تبادل المعلومات الصحيحة مع الآخرين للوصول إلى حل المشكلة.
- تحتل استراتيجية التعاون في إدارة الصراعات التنظيمية المرتبة الأولى من حيث تكرار التطبيق وتليها استراتيجية التنافس في المرتبة الثالثة والأخيرة.
- الدراسة الرابعة: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي⁽¹⁾.
- رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لأحمد يوسف أحمد اللوح، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007-2008.
- تمثلت إشكالية البحث فيما يلي:
- ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة.
- وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:
- ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيهما؟
- ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر من وجهة نظر العاملين فيهما؟
- ما هي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟
- انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.
- واعتمد في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد هدفت الدراسة إلى:

(1) أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2007-2008.

- دراسة مجالات الصراع التنظيمي ومراحل تطور نظرية الصراع التنظيمي في الفكر الإداري.
 - التعرف على مستويات الصراع التنظيمي وأهم أنواعه ومراحله ومصادره في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
 - دراسة الاستراتيجيات المتبعة في التعامل مع الصراعات التنظيمية من قبل العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.
- وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:
- أن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعتي الأزهر والإسلامية منخفضة، أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة، ولا تؤدي إلى صراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية.
- إن هنالك استخداما متوسطا لاستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث حلت هذه الاستراتيجيات حسب الترتيب التالي: استراتيجية التنازل، التعاون، التسوية، التجنب، التنافس.
- أن الصراعات التنظيمية ليس لها انعكاسات على الرضا الوظيفي بدرجة ملحوظة طبقا لوجهات نظر في كلتا الجماعتين.
- الدراسة الخامسة: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين⁽¹⁾.
- رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، إدارة الأعمال، لنور الدين عسلي، جامعة الجزائر، 2008-2009.
- تمثلت إشكالية البحث فيما يلي:
- إلى أي حد تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمة؟
- وهناك أسئلة فرعية للموضوع وهي:
- ما مدى وجود الصراع في المنظمة؟ وما أسباب نشأتها؟
 - ما هي أهم أساليب إدارة الصراع؟ وما هي آثارها؟
 - كيف تؤثر إدارة الصراع في الرضا الوظيفي؟
- انطلقت الدراسة من الفرضيات التالية:

(1) نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير وإدارة الأعمال، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2008-2009.

- وجود عدة أسباب ومصادر للصراع عن طريق ما يحدث من تفاعل واتصال بين أفراد وجماعات المنظمة.
- إن إدارة الصراع لها آثار على اتجاه وسلوك الأفراد ورضاهم الوظيفي، سلباً كان أو إيجاباً وذلك حسب أسلوب إدارة هذا الصراع.
- تؤثر إدارة الصراع في المستوى الوظيفي للعاملين عن طريق ما يحدث من علاقات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المنظمة، مما يجعل إدارة الصراع تحتل مرتبة مهمة في قائمة العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- كما اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
- وقد هدفت الدراسة إلى:
- عرض الأسس النظرية لإدارة الصراع وأسباب نشأته، وآثاره، وأهم أساليب إدارته.
- مساعدة إدارة ومسؤولي المؤسسة المدروسة للوصول إلى حلول لمشاكل إدارة الصراع وتفعيلها لخدمة الرضا الوظيفي لأفراد جامعات المؤسسة.
- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:
- وجود العديد من الجماعات غير الرسمية التي تعمل في إطار تحقيق المصلحة الخاصة، وإحراز النفوذ.
- آثار الصراع تمثلت في ضعف الاتصالات بين الإدارة والعمال بسبب اعتقاد كل طرف أنه عند اتصاله بالطرف الآخر يخضع ويستسلم.
- من جانب آخر كان للصراع أثر إيجابي حيث أدى إلى إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي وفي تحديد المسؤوليات.
- زيادة تماسك العلاقات الاجتماعية للعمال وتصميمهم على مواجهة كل الصعوبات لتخطي الأزمة.
- اهتمام الإدارة بتوفير الظروف الملائمة للعمل من خلال إعداد دراسات وتساؤلات عن أحوال العمال وعن مشاكلهم قصد حلها.

الدراسة السادسة: دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي⁽¹⁾.
رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في علوم النفس العمل والتنظيم لشيباني فوزية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.

تمثلت إشكالية الدراسة فيما يلي:

ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن؟
وهذا فرضية رئيسية هي:

للبرامج التكوينية دور في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن.
انطلقت الدراسة من الفرضيات الفرعية التالية:

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل.
 - للبرامج التكوينية دور في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي لأعوان الأمن.
- اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
- وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الدافعية في العمل.
- تحديد دور البرامج التكوينية في إحداث تغييرات على مستوى الانتماء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

يرى أعوان الأمن أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي بمجالات إثارة الدافعية وتحقيق الانتماء الوظيفي.

إن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت لتغييرات بشكل كبير بعد نهاية الدورة التكوينية لدى أعوان الأمن تتمثل في:

- تحسين الاتجاهات الإيجابية نحو أهمية العمل الأمني.
- رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- زيادة السلوك الإيجابي في التعامل مع الرؤساء والزملاء.

(1) شيباني فوزية: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2009-2010.

التعقيب على الدراسات:

في هذه الدراسة قمت باستعراض 06 دراسات سابقة أجريت خلال الفترة ما 2001 إلى 2010 وخلصت من عرض الدراسات السابقة أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت الصراع التنظيمي والسلوك التنظيمي لكن بشكل منفصل كل على حدى، بينما الدراسة الحالية تناولت المتغيرين معا. فبعض الدراسات السابقة تناولت محور الصراع التنظيمي كأحد متغيرات الدراسة والتي تناولها الباحث مثل دراسة (محمد رضا شنة، 2007)، ودراسة (أحمد يوسف أحمد اللوح، 2008)، ودراسة (نور الدين عسلي، 2009) والتي تتوافق مع الدراسة الحالية من خلال التعرف على استراتيجيات الصراع وكيف تؤثر على الفرد والمنظمة.

والبعض الآخر تناول محور السلوك التنظيمي مثل دراسة (اللوذي، 2001)، ودراسة (منصور إبراهيم عبد الله، 2004)، ودراسة (شيباني فوزية، 2010) وتتوافق الدراسات التي تناولت السلوك التنظيمي من خلال دراسة السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الجماعي لما لهما من تأثير على فعالية المنظمة، والتركيز على أهمية العنصر البشري الذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري.

الفصل الثاني:

المداخل النظرية لتفسير

الصراع والسلوك التنظيمي

I. الاتجاهات النظرية المفصرة للصراع

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية:

1- النظرية التقليدية:

يرى أصحاب هذه المدرسة أن الصراع غالباً ما يؤدي إلى التأثير على كفاءة المنظمة، حيث يعطي هذا الاتجاه للفكر الإداري انطباع سلبي عن الصراع في المنظمة، لذلك اتجهت الإدارة إلى ضرورة القضاء على هذه الظاهرة أو على الأقل تجنبها وعدم الحديث عنها وتجاهلها⁽¹⁾.

سادت هذه النظرية في القرن التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، والتي كتبت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم.

تؤكد هذه النظرية ضرورة تجنب مرحلة الوصول إلى الصراع والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية يعتبر ظاهرة ظل إداري وظهوره أمر سلبي لا مبرر له، فالإتجاه التقليدي في الإدارة يعطي انطباعاً سيئاً في حالة وجود صراع في المنظمة، وتحاول الإدارة في هذه الحالة أن تشمر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها. تقوم النظرية التقليدية للصراعات على الافتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث عادة بواسطة أشخاص معينين.
- يجب أن تلعب السلطة دوراً فعالاً لمنع حدوث الصراع.

إذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه. ولما كان الصراع طبيعياً وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية داخل المجتمع الواحد وفي المجتمعات المختلفة، فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات، ومن ذلك أن إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه قد يكون مدمراً نفسياً أكثر مما لو كان ظاهراً، وأنه كلما طال كبته وتم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع

(1) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، مرجع سابق، ص 310.

يسمح للأفراد بالتفيس عن غضبهم وتوضيح المشاكل المسببة للصراع، فهو يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف واتجاهات الأطراف الداخلة فيها⁽¹⁾.

2- النظرية الماركسية:

تنظر الماركسية بدورها إلى المجتمع نظرة بنائية، إذ أنها ترى بأن المجتمع يتكون من بنيتين أساسيتين: البنية التحتية المشكلة من العوامل الاقتصادية وهي الأصل الذي يحدد البنية الفوقية وبالتالي البناء الاجتماعي الكلي، لأن كل تغير على مستوى البناء التحتي يؤدي إلى تغير في البنية الفوقية المتكونة من النظام السياسي والإيديولوجيا والثقافة.

وينظر كل من الاتجاهين إلى ظاهرة الصراع الاجتماعي نظرة مختلفة ، فإذا كان الاتجاه البنائي الوظيفي يعتبر الصراع ظاهرة سلبية تعبر عن خلل وظيفي في البناء الاجتماعي، نجد أن الصراع في الاتجاه الماركسي يعد النقطة المحورية لأن تاريخ البشرية هو تاريخ صراع الطبقات، وقد عرض ماركس رؤيته للواقع الاجتماعي في مجموعة من مؤلفاته الأساسية، من أشهرها البيان الشيوعي، ورأس المال المتضمنين أفكاره حول طبيعة المجتمع والبناء الاجتماعي، والتغير الاجتماعي، والفكرة الأساسية في النظرية الماركسية هي فكرة التغير الجذري النابع من الصراع بين العناصر المتضادة وهذه العملية الجدلية هي القانون العام الذي يحكم كافة أشكال الظواهر الموجودة في الطبيعة.

فإذا أخذنا المجتمع مثلا بوصفه نسقا أو نظاما أو ظاهرة فإننا نجد أن عنصرا معينا يسمى الموضوع يتجه إلى أن يخلق شيئا يناقضه والصراع بين الموضوع ونقيضه ينتج عنصرا جديدا يحل فيه التناقض القديم ويسمى مركب الموضوع، وخير مثال نجده في عملية صراع الطبقات الاجتماعية، ففي المجتمع الرأسمالي نجد الصراع والتناقض بين الطبقة الرأسمالية وطبقة العمال، ولا يحل هذا الصراع والتناقض إلا عن طريق الثورة العمالية التي تؤدي إلى الإطاحة بالنظام الرأسمالي وإحلال المجتمع الاشتراكي محله، لأن هذا التناقض والصراع مرتبط بطبيعة النظام الاجتماعي وبالتحديد النظام الاقتصادي لأن الإنسان خير بطبعه، لكن ظروف الحياة الاجتماعية هي التي تجعل منه شريرا⁽²⁾.

(1) محمد فاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 242.

(2) خالد حامد: نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيو اقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011،

ص ص 42-43.

كذلك نجد أن الحضارة الغربية الصناعية الرأسمالية في - عهد ماركس - كانت تمثل بالنسبة له أمراً مروعاً نتيجة للظلم والقهر والاستغلال لهذه المظاهر التي هي مصدر التناقضات، ويفسر ماركس هذا الموقف من خلال تمييزه بين السلوك الفردي وطبيعة العلاقات الاجتماعية والبنية الاجتماعية التي تنتج الفقر وسوء توزيع الثروة، ومن ثمة ينبغي البحث عن حلول للصراع والمشكلات الاجتماعية ليس في الفرد وسلوكه بل في النظام الاجتماعي الذي يتحدد من خلال النظام الاقتصادي الذي يحتل أهمية أساسية في صنع أحداث التاريخ، لأن التاريخ البشري هو تاريخ صراع بين من يملكون ومن لا يملكون، وعليه فصراع الطبقات هو الذي يعطي للمجتمع شكله وطبيعته. واستطاع ماركس أن يقدم تحليلاً شاملاً لمجمل تناقضات المجتمع الرأسمالي والتي تقوده إلى قدره المحتوم (الزوال)، لأن الأشكال الاجتماعية التي سبقته كان لها نفس المصير لأنها قائمة على التناقض الطبقي، فكل طبقة اجتماعية تمثل دوماً مصالح معينة تناقض مصالح الطبقة الأخرى مما يجعل انفجار هذا التناقض أمراً محتوماً بين الطبقتين المتناقضتين بحكم تناقض مصالحهم، فالعمال الذين يملكون قوة عملهم تجدهم ينتجون فائض القيمة من خلال عملهم وجهودهم، والذي يستفيد منه مالكي وسائل الإنتاج، مما يخلق الصراع ولن يحل هذا الصراع إلا من خلال النظام الاجتماعي الذي يقضي على الاستغلال.

إسهامات كارل ماركس:

- قد صاغ كارل ماركس أفكاره عن طبيعة العالم الاجتماعي وعلاقاته السلبية في المسلمات الآتية:
- كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع الموارد النادرة داخل نسق ما ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاضعين داخل النسق.
 - كلما ازداد وعي القطاعات الخاضعة بمصالحها الجمعية الحقيقية ازداد احتمال تساؤلهم عن مدى شرعية بقاء واستمرار النمط السائد الذي يتولى توزيع الموارد النادرة⁽¹⁾.
 - كلما ازداد وعي الخاضعين في نسق ما بمصالحهم الحقيقية ازداد تساؤلهم عن شرعية توزيع الموارد المتاحة النادرة، وازداد احتمال تضامنهم المكشوف ضد المسيطرين داخل صراع النسق.
 - كلما ازدادت الوحدة الإيديولوجية ازداد احتمال بناء الزعامات السياسية.
 - كلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة ازداد عنف الصراع.

(1) ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 81.

كلما ازداد عنف الصراع ازدادت فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

إن النظرية الماركسية تجعل من ظاهرة الصراع محور العلاقات الإنسانية وتعتبره الآلية التي تخضع لها كل الظواهر الاجتماعية، وتتحكم في عملية التطور الاجتماعي، فالبشر يخضعون دوماً للبنية الاجتماعي⁽¹⁾.

ثانياً: الاتجاهات الإدارية:

1- النظرية التوفيقية:

يحتل رواد النظرية التوفيقية في موقع الوسط بين الماركسية ونظرتها للصراع على أنه عنصر ثوري ضروري لتغيير المجتمع، وبين نظرة الوظيفية له على أنه معوق وظيفي غير مرغوب فيه، مما يجعل أنصار النظرية التوفيقية يوصفون بالتوفيقيين وهم يتجهون برأيهم إلى أن الصراع عملية اجتماعية تسمح بحدوث التغيير الاجتماعي الإيجابي .

• نظرية لويس كوزر (L. COSER):

يعتبر لويس كوزر (L. COSER) أن الصراع عملية اجتماعية ضرورية لفهم العلاقات الاجتماعية وتغيرها، وقد ذهب إلى أن الصراع ليس مجرد منظور نقيم من خلاله التنظيم أو المجتمع ككل وله دوراً وظيفياً من أجل بقاء المجتمع، فالصراع يعمل دوماً على زيادة مشاعر توحيد الجماعة، بل قد يصبح هو الأسلوب المنظم لتناول المسائل الهامة والكشف عنها⁽²⁾:

وقد اعتمد كوزر في صياغته لهذه النظرية على كل من زيمل، سيمون والوظيفية من خلال جمعه لمفاهيم الصراع، التغيير، التكامل، أي أن المجتمع يخضع لشكل من أشكال التغيير الذي يتناسب طردياً مع الصراع في ذلك المجتمع، وفي المقابل تظهر ضوابط لإعادة التوازن وقد قسم الصراع إلى قسمين:

أ- داخلي: وهو ما يأتي من:

- صراع مصالح أي في الهدف ، ويؤدي إلى النكامل.
- صراع قيم وهو الذي يؤدي إلى الانفصال والتشتت.

(1) خالد حامد: مرجع سابق، ص 43.

(2) بن سلامة زهية: مرجع سابق، ص ص 49-52.

ب-خارجي: أي أن المجتمع يتعرض لخطر خارجي وبالتالي تتجند قوى المجتمع ضده ومن هنا يخلق التوحيد والتضامن.

• نظرية دارندورف:

انطلق دارندورف في صياغته لهذه النظرية من خلال طرحه ثلاث أسئلة أساسية:

- كيف ظهرت الجماعات المتصارعة في بناء المجتمع؟
 - ما هي أشكال الصراع الذي يمكن ملاحظتها بين هذه الجماعات؟
 - كيف يؤثر الصراع بين هذه الجماعات في تغير البناءات الاجتماعية؟
- في إجابته عن هذه الأسئلة حدد أربع مقولات تشكل أساسا لنظريته وهي:
- الصراع الطبقي: ويعني ممارسات الأفراد والجماعات في سبيل تحقيق مصالح طبقية.
 - الطبقة: تتكون من مجموعة الأفراد الذين يحتلون نفس المواقع في هيكل العلاقات الاجتماعية للإنتاج.
 - البنية الطبقة: وتتمثل في مختلف طبقات المجتمع وهي التي تحدد مصالحهم الرئيسية التي يدور حولها الصراع.
 - المواقع الطبقة المتنافسة: أي أن هناك استعمال لأكثر من موقع وبالتالي يصعب التصنيف في السلم الطبقي⁽¹⁾.

• نظرية ديفيد لوكود :

قدّم ديفيد لوكود رؤية في الصراع قائمة على نقد النسق الاجتماعي لبارسونز وذلك من خلال تركيزه على مشكلة النظام وإهمالها للصراع داخل النسق نتيجة المصالح المتعارضة والمتصارعة التي تنشأ حول توزيع الموارد الأساسية والتنظيم الواقعي للإنتاج والقوى والمصالح والجماعات المصاحبة له، والتي تولد النزاعات العمالية، إن المصادر الأساسية التي تولد النزاعات والخلافات العمالية حسب أفكار ديفيد لوكود هي التنظيم الواقعي للإنتاج والقوى والجماعات المصاحبة له، حيث أن التنظيم الواقعي للإنتاج هو ما يطلق عليه بالتنظيم الرسمي الذي يسعى إلى تحقيق أهداف التنظيم من خلال إصدار الأوامر العملية الإنتاجية، في حين القوى والجماعات المصاحبة له هي تلك الجماعات من العمال التي تشكل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذا على أساس علاقات أفقية

(1) المرجع السابق، ص 52.

تؤدي بالضرورة إلى وجود مصالح مشتركة بين العمال تدفعهم إلى مجابهة التنظيم الرسمي والتي تولد النزاعات العمالية

2- نظرية العلاقات الإنسانية :

• مدرسة ألتون مايو:

من روادها ألتون مايو (Mayo) الذي قام بما يسمى بتجارب هاوثرن، وتفترض هذه المدرسة بأن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس الصراع، وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه، فالفرد في المنظمة يتفاعل مع جماعة العمل التي تؤثر في سلوكه. وترى هذه المدرسة أن الجماعة تجمعها عوامل مشتركة تتمثل في وحدة الهدف⁽¹⁾.

إن تركيز مدرسة العلاقات الإنسانية على جماعات العمل، وافترضها بأنها تعمل بالتعاون وتفاهم وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين، فهي بذلك تتجاهل واقع العمل الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد الناتجة عن الاحتكاك والتعارض في الأهداف. كما أغفلت وجود خلاقات رئيسية بين الإداريين والعاملين تنجم عن طبيعة عمل كل منهما وتؤدي بالضرورة إلى تضارب مصالحهم.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية كغيرها من المدارس السابقة لم تنظر إلى الصراع كواقع معاش ولم تعطي له درجة من الأهمية، إذ ترى أن جو التعاون يسود المناخ التنظيمي في المنظمة، بجزء إنتماء الأفراد لجماعات رسمية أو جماعات غير رسمية⁽²⁾.

• مدرسة شيكاغو:

يذهب لويد وانز وهو أحد رواد هذه المدرسة إلى أن المصنع ما هو إلا نسق اجتماعي مفتوح، حيث أنه لا يوجد في فراغ بل يوجد داخل مجتمع وبالتالي فإن دوافع وتفسيرات سلوك العامل داخل المصنع لا يمكن ربطها بالعوامل الداخلية التي يعيشها العامل في مكان عمله فقط، بل يجب ربطها كذلك بالإطار المجتمعي الذي توجد فيه، حيث أن العوامل الخارجية قد تساهم في تحديد سلوك العمال داخل المصنع كالتحولات الاجتماعية والظروف الأسرية، أي أن الطبقة الموجودة داخل المصنع ما هي إلا انعكاس للطبقات في المجتمع حيث أن هناك صناعات تتميز بميل واضح نحو النزاع

(1) محمد سلمان العيمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سابق، ص45.

(2) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط4، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان - الأردن، 2004، ص56.

والتوتر إذا ما قورنت بغيرها، ولا يرجع إلى مهارة الإدارة في ممارسة العلاقات الإنسانية بل إلى العلاقة بين الصناعة والظروف المجتمعية المحيطة بها⁽¹⁾.

ترى هذه المدرسة أن الظروف التي يعيشها العامل خارج المصنع كفلاء المعيشة، القيم، العادات تؤدي إلى تقوية المشاعر بين العمال داخل المصنع ويكونون جماعات اجتماعية متماسكة تحكمها مجموعة من القيم، توجه سلوك الأعضاء توجيهها يتعارض وأهداف الإدارة وتقاوم السلطة الرسمية.

إن السبب حسب هذه النظرية يعود إلى أن جماعات العمل تربطهم روابط اجتماعية وثيقة خارج مكان العمل، كونهم يقصون أوقاات فراغهم مع بعضهم باستمرار، مما يولد نوع من التضامن بين العمال خارج المصنع يتم نقله إلى مكان العمل، أي أن المجتمع المحلي يؤثر بصورة واضحة في سلوكيات وتصرفات العمال وعلاقاتهم داخل مكان العمل، وبالتالي يكون سببا من أسباب القيام بالنزاعات والصراعات باعتبار أن المصنع يتأثر بالمحيط الخارجي وبالتالي قد يكون غلاء المعيشة في السوق من أسباب هذا النزاع لدفع الإدارة لزيادة الأجور وهذا بالضبط يتضامن العمال مع بعضهم البعض ويكونون يدا واحدة.

يبدو أن لويد وانز قد أعطى أهمية مركزية للمجتمع المحلي، وموقع الفرد في البناء التنظيمي لتفسير عملية النزاع والصراع والتي تتجسد في مجموعة من السلوكيات والتصرفات والتي تعتبرها الإدارة تقيدا للعملية الإنتاجية ككل ولونتيجة الإنتاج⁽²⁾.

3- النظرية السلوكية:

تعتبر النظرية السلوكية للصراع تطورا للنظرية التقليدية للصراع، حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي وضروري في التنظيم وهو أمر سيئ بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيفه وضبط حجمه⁽³⁾.

حيث تبنى أصحاب هذه النظرية فكرة أنه لا يمكن تجنب الصراع، وما على الإدارة أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Jean Daniel reynaud, sociologie de conflit de travail, paris, 1980, p29.

⁽²⁾ Gery Caire, relations industrielles, paris, 1973, p18.

⁽³⁾ محمد قاسم القويوتي: السلوك التنظيمي كرسالة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، المكتبة الوطنية، 1993، ص205.

⁽⁴⁾ كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص310.

وقد سادت النظرية السلوكية للصراع في الأربعينيات والخمسينيات من القرن الماضي. ويؤكد أصحاب هذا الاتجاه على أن كل النظم ومن خلال طبيعة بنيتها يوجد فيها الصراع، وأن الصراع لا يشكل بالضرورة شيئاً مخيفاً بل قد يشكل إمكانية قوة إيجابية في أداء الجماعة. فهذه النظرية تتعقل في وجود الصراع وتعتبر إمكانية أن يعود بالفائدة على أداء الجماعة، ولكن على الرغم من قبول السلوكيين للصراع على أنه أمر لا مفر منه، إلا أن تناولهم له يشبه إلى حد ما أصحاب النظرية التقليدية للصراع الذي يقوم على أساس محاولة حل الصراع وإنهائه وعدم تشجيع حدوثه⁽¹⁾.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة:

1- النظرية البنائية الوظيفية.

ظهر الاتجاه الوظيفي كنظرية لدراسة المجتمع في أعمال تالكوت بارونز، وإميل دوركايم، وروبرت ميرتون.

ويذهب تالكوت بارسونز إلى أن الصراع الطبقي لا يمثل السمة الأساسية للتدرج الاجتماعي في المجتمعات الصناعية الغربية، ذلك أن التدرج الاجتماعي يؤدي دور التكامل داخل الأنساق الاجتماعية رغم أنه لا ينكر ظاهرة الصراع في الولايات المتحدة الأمريكية، لكن هذه الحقيقة تعد ثانوية أمام التكامل والتوازن الاجتماعي، لأن التوازن بين كل أنساق المجتمع هو الضرف الطبيعي وأن الصراع يبقى مجرد حالة استثنائية ومرضية، وأن التدرج الاجتماعي يؤدي في الحالة الطبيعية إلى التكامل الاجتماعي.

ومن هنا يبدو أن الاتجاه الوظيفي أكثر اهتماماً بالشروط والعوامل التي تساعد على استمرار وتماسك النظام الاجتماعي لأن التوافق الاجتماعي هو الظاهرة الطبيعية والسليمة التي تطبع المجتمعات، في حين يبقى الصراع ظاهرة مرضية ناتجة عن سوء الأداء الوظيفي للبناء الاجتماعي.

ويذهب دوركايم في مؤلفه الشهير تقسيم العمل الاجتماعي إلى نفس التحليل حيث يرى بأن الوظيفة العادية أو الطبيعية لتقسيم العمل تتمثل في تحقيق الوحدة والتكامل، أما الشكل الشاذ في تقسيم العمل فيؤدي إلى الصراع وتدعيم حالة الأنومي، لذلك فقد أكد على ضرورة إيجاد نظام

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ' دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، 1993، مرجع سابق، ص 210.

أخلاقي معياري يتضمن معتقدات الإنسان وأنماط سلوكه ويجعلها تتخذ طابعا صحيا أو وظيفيا بما يضمن للمجتمع تماسكه وتوازنه لأن صحة المجتمع مرادفة للتوازن والانتظام أما الصراع فيبقى مرادفا للتدخل والمرض.

ويحمل روبرت ميرتون تقريبا نفس التصور في محاولاته لتدعيم فكرة الوظيفة وذلك بتأكيد هو الآخر على فكرة الإجماع، إذ اعتبر أن الوظيفة هي تلك النتائج والآثار التي يمكن ملاحظتها والتي تؤدي إلى تحقيق التكيف والتوافق في نسق معين⁽¹⁾.

2- النظرية التفاعلية:

وتسمى الأسلوب التفاعلي أو النظرية التفاعلية للصراع، ولقد كان عالم الاجتماع كوسر من الأوائل الذين طرحوا هذا التصور للتعامل مع الصراع في الإدارة.

وتعتبر النظرية الحديثة آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل هو إيجابيا أيضا في بعض الأحيان و ذو فائدة وليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

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

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

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمرا حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الاختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية ويمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها وإدارتها⁽³⁾.

ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو إذا انخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقى الصراع قائما، لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذي باستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية، وقد أكد كيلي

(1) خالد حامد: مرجع سابق، ص. 62.

(2) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي " مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، مرجع سابق، ص. 310.

(3) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص. 245.

(KELLY) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغير وأنه من الممكن الاستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة وإدارتها⁽¹⁾.

إن فلسفة النظرية الحديثة لصراع تعترف بأن التغير ينجم عن عدم القناعة، ومن الرغبة في التحسين، ومن خلال تطوير مبدع للبدائل، وأنه يفترض عدم سعي الإداريين إلى إيجاد نظام يخلو تماماً من قوى متعارضة فتواجد مثل هذه القوى يشكل عاملاً من عوامل بقاء النظام واستمراريته⁽²⁾.

II- الاتجاهات النظرية المفسرة للسلوك التنظيمي:

أولاً: الاتجاهات الكلاسيكية:

1- ماكس فيبر والنظام البيروقراطية:

تنسب هذه النظرية إلى ماكس فيبر وظهرت في الوقت الذي ظهرت فيه الإدارة العلمية والتكوين الإداري وقد كان جوهر اهتمام ماكس فيبر ينحصر في تصميم التنظيم الإداري الجديد القادر على رفع المستوى الفني والإنتاجي من خلال الاستخدام الرشيد لعناصر الإنتاج ومن خلال تحليله للمنظمات الحكومية البيروقراطية التي يجب أن تعتمد على مجموعة من سمات الرشد والعقلانية والموضوعية التي تضمن العمل بكفاءة عالية⁽³⁾.

كما تعرف البيروقراطية بأنها مجموعة من الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع، وتضعها موقع التنفيذ المكتبي، فقد افترض ذلك النموذج أن الاعتبارات الشخصية هي السائدة في العمل ولأن الاعتبارات الموضوعية والعقلانية غير واردة وغير موجودة في السلطة، تقسيم العمل، الكفاءة وقد قسم Max Weber السلطة إلى ثلاث:

- السلطة التقليدية: يقوم هذا النوع من السلطة على أساس العادات والتقاليد الاجتماعية، في ضوء هذا يقوم الأفراد بحكم مكانتهم الاجتماعية مثل سنهم أو جنسهم أو غير ذلك أن يمارسوا نفوذاً أو تأثيراً على الآخرين.

(1) حمود خير كامل: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2002، ص 101.

(2) هاني عبد الرحمن أطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي " سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2001، ص 301.

(3) سجا أبو إيلاد: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية - مصر، 1993، ص 13.

- السلطة الكاريزماتية: وفيها يتمثل القائد بصفات وقدرات ومواهب شخصية نادرة يملكها فرد معين، فهو ملم ومزود لقوى مقبسة أو خارقة للطبيعة وقد يظهر القائد الكاريزماتي في أي قسم من أقسام الحياة الاجتماعية.
 - السلطة القانونية: تقوم هذه السلطة على أساسا علمي وتكسب مشروعيتهما من القاعدة الرسمية للمنظمة وترجع طاعة الأفراد وامتثالهم لسلطة قائدهم لعدة أسباب منها أن هناك الإجراءات والقواعد القانونية حيث يستمد الحاكم شرعيته في ممارسة السلطة من خلال التزامه بالقواعد القانونية.
- ومن بين خصائص البيروقراطية ما يلي:
- تقسيم وتوزيع التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد والقوانين أو التنظيمات الإدارية بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباتها الرسمية التي يلتزم بأدائها.
- لأبد من وجود نظام ثابت رسمي (قواعد وقوانين) تحكم تصرفات الأفراد، وتنظم إصدار الأوامر إلى الموظفين كي يقوم بواجباتهم الرسمية، بحيث ينظم العمل بصورة عامة وهذه القوانين تجعل العمليات التي تتم داخل التنظيم مستمرة مهما حدث من تغيير في التنظيم مما يؤدي إلى تحقيق الاستقرار داخل التنظيم⁽¹⁾.
- وجود المعايير التي تأخذ الطابع الرسمي، وليس الشخصي بحيث يؤدي الموظف مهامه بروح رسمية وبعيدا عن الاعتبارات الشخصية.
- وجود بناء متدرج من السلطة يأخذ شكلا هرميا، لا يعقل أن يقوم شخص واحد بإدارة منظمة كاملة.
- تفصل البيروقراطية بين الملكية والإدارة، حيث لا تعتمد المكانة على المولد والوراثة، ولكنها تستند إلى معايير رسمية وتفضل النشاط الرسمي للموظف.
- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً، وينطبق هذا الأمر على المديرين التنفيذيين كما ينطبق على الموظفين.
- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف الكاملة على أداء العمل بغض النظر على الوقت المحدد.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية- مصر، 2006، ص. 132 .

الموظف لا يستغل وظيفته أو يتبادل الخدمات مع زملائه من الموظفين لأن معنى أداء الوظيفة هو أن يقبل الموظف القيام بالتزام خاص نحو الإدارة في مقابل الحصول على مورد الرزق.

يستمر الموظف مدى حياته في البيروقراطيات العامة والخاصة على السواء، غير أن هذا لا يشير إلى حق الفصل التعسفي. كما أن الموظف عليه بعض الامتيازات القانونية التي تحميه من النقل أو على أساس الأقدمية أو الدرجات التي تحصل عليها كالإختبار⁽¹⁾.

ومن هذه الخصائص نخلص أن التنظيم البيروقراطي يمثل مطلباً أساسياً لإدارة المنظمات الكبيرة سواء كانت منظمات خدماتية أو إنتاجية أو اقتصادية.

2- روبرت ميشلز - البيروقراطية والديمقراطية -:

إذا كان فيهر قد اهتم بدراسة أثر التنظيمات البيروقراطية في البناءات السياسية ككل، فإن روبرت ميشلز Michels قد ركز في تحليلاته على العمليات السياسية، وعلى الرغم من أهمية العامل الاقتصادي ودوره في التغيير الاجتماعي، إلا أن هناك قوى أخرى تجعل تحقيق الديمقراطية أمراً صعباً وتتمثل هذه القوى في طبيعة الكائن البشري وطبيعة الصراع السياسي وطبيعة التنظيمات، فنقطة البداية عند ميشلز تؤكد على ما ذهبت إليه نظرية الصفوة المتمثلة في ضالة فرص الديمقراطية في التنظيمات، وصعوبة وجود مجتمع غير منقسم إلى طبقات في المجتمع الغربي الحديث.

كان إهتمام ميشلز منصباً على دراسة مناقشة إمكانية تحقيق الديمقراطية على مستوى التنظيم بدءاً بالأحزاب السياسية ويتدرج إلى مستويات أكثر عمومية؛ أي في المجتمع السياسي بجمعه، وكان يرى أن تنظيم الدولة يحتاج إلى بيروقراطية معقدة وكبيرة حيث تسعى الدولة إلى تكوين عدد كبير من المدافعين عن مصالحها عن طريق إيجاد وتكوين جماعات كبيرة من الموظفين والأشخاص الذين يعتمدون عليها مباشرة⁽²⁾.

بدأ ميشلز تحليله بالمسئلة التالية لا يمكن تصور الديمقراطية بدون التنظيم في المجتمع المعقد والواسع، فالطريق الوحيد للناس ليعبروا عن آمالهم وتطلعاتهم ويحققوا مصالحهم يكون من خلال تضامنتهم وتكوينهم للتنظيمات.

(1) المرجع السابق، ص 133.

(2) راجع كيباش: علم اجتماع التنظيم، مغرب علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة فلسطينية - الجزائر، 2006، ص 69 و70.

ويرى ميشلز أن فكرة الديمقراطية فكرة طوباوية بعيدة عن الواقع، حيث يتضمن التنظيم اتجاه نحو الأوليغاركية ، فقد قدم تحليلاته حول هذا الاتجاه في التنظيمات في جملة من الأفكار الرئيسية:

- يبدو من المستحيل عمليا في التنظيمات الكبرى إتاحة الفرصة لجميع الأعضاء المشاركة على قدم المساواة في عملية المناقشة واتخاذ القرارات.
- التنظيمات الكبرى تفرض دائما وجود تقسيم لأعضاء التنظيم لكونوا أقلية حاكمة.
- تتجه التنظيمات الكبرى نحو تحديد الوظائف والنشاطات حتى تصبح بدورها تتمتع بالطابع البيروقراطي داخل إدارة مركزية.
- تمثل الإدارة البيروقراطية تمييزا بين القادة والجماهير وينمو هذا التمييز نتيجة للاختلافات الاجتماعية والثقافية والسيكولوجية.

تميزت نظرة روبرت ميشلز للبيروقراطيات والتحول نحو النمو البيروقراطي بالنظرية التشاؤمية، حيث انتهى من تحليله لها إلى نتيجة مفادها أن النمو البيروقراطي وتعد البيروقراطيات تعيق كل فرص الممارسة الديمقراطية سواء على المستوى التنظيمي أو على المستوى المجتمعي ككل⁽¹⁾.

ثانيا: الاتجاهات الإدارية:

I- التaylorية والإدارة العظمية:

تتسب هذه النظرية إلى فريدريك تايلور (F. TAYLOR) وقد ظهرت هذه الحركة في الولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1900-1920 حيث افترض هذا النموذج أن الأفراد كسالى لا يحركهم سوى الدافع المادي وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال المنوطة لهم وقدم لنا هذا النموذج المبادئ التالية:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يترب عليها بالطريقة المصممة والسلمية.

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة إليهم⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 79.

(2) سحمت الصيرفي: السلوك الإداري، دار الوراق لنشر الطباعة والنشر، الإسكندرية- مصر، 2007، ص 173.

انعكاسات نظرية الإدارة على السلوك التنظيمي:

من وجهة نظر السلوك التنظيمي يمكن التساؤل لماذا يقبل العامل بعمل أكثر لمجرد أن مهندسا ميكانيكيا اكتشف طريقة جديدة في توفير وقت الإجابة تقع في سببين:

- أن هناك احتمال لرفضه من العمل إذا رفض الاستجابة.
 - في حالات كثيرة تقدم المنشأة حوافز مادية ترتبط بذلك العمل.
- وقد وضع تايلور نظاما تشجيعيا للأجور يقضي بأن يتقاضى العامل أجرا مرتفعا على الأجر العادي للوحدة المنتجة إذا زاد إنتاجه عن الحد المعياري.
- ولا شك أن القارئ للنظرية العلمية لابد وأن يخرج بالاستجابة التالية:

- أن العنصر الإنساني لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للآلة ، فالكفاءة في الإنجاز وزيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل، وبذلك تفقد النظرية العلمية رؤيتها للفرد كشخص أو كإنسان.

- إن خطط الحوافز جميعها كانت موجهة نحو الفرد متجاهلة الجماعة وذلك لعدم تفهمها للسلوك الجماعي، رغم أن الدراسات المختلفة أشارت إلى أن العمل الجماعي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.⁽¹⁾

2- مدرسة التكوين الإداري:

إذا كانت الإدارة العلمية ركزت على الطرق المثلى لأداء الأعمال بواسطة الأفراد، فإن فايول اهتم بالتكوين الإداري المطبق في المنظمات واعتمد على خمسين عاملا في العمل الإداري، وقد قام بتجاربته في فرنسا حيث افترضت هذه النظرية أنه يمكن السيطرة على العاملين من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء أي أن هذا النموذج قدم لنا مجموعة مبادئ والتي يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة وهي كما يلي:

- تقسيم العمل والتخصص، حيث يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الأفراد بحيث يكونوا متخصصين فيه.
- السلطة والمسؤولية ،وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.

(1) المرجع السابق، ص 174.

- الضبط والربط، إن أفضل الطرق للحصول على الضبط والربط هي أن يطبق المدير أنظمة العقاب في حالة حدوث أخطاء على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- وحدة الهدف، وتعني أن وحدات التنظيم لا بد أن تساهم أنشطتها في تحقيق أهداف المشروع.
- وحدة الأمر تعني أن كل فرد يحصل على أوامره من فرد واحد.
- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية، وهذا يعني أنه عندما تتعارض مصالح المنظمة مع مصالح الأفراد تأتي مصالح المنظمة في ترتيب متقدم.
- عوائد العاملين، يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- المركزية: أن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية، في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوع من الحقوق المتمركزة لدى المديرين.
- التسلسل الرئاسي، لا بد من وضوح التابعية الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين، وعلى كل منهما أن يتبعاً هذه الخطوط بدقة في عمليات الاتصال.
- النظام: على الموارد مثل الخدمات، والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي توفر استخدام أمثل.
- العدالة: لا بد من توفير معادلة عادلة لكل العاملين.
- استقرار العمالة: لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى يمكن التقليل من تبعهم.
- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطوير المشروع.
- تنمية روح الجماعة: يجب تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين⁽¹⁾.

3- مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعتبر مصطلح العلاقات الإنسانية من أكثر المصطلحات التي تناولها الكتاب والمفكرين بالدراسة والتحليل، كما أنه من أكثر التعبيرات الإدارية شيوعاً وانتشاراً بين رجال الإدارة والممارسين. وتعد تجارب إلتون مايو نقطة تحول رئيسية لدراسة العلاقات الإنسانية حيث تبين من دراسات هاوثورن بوضوح كبير أن هناك عوامل أخرى غير ظروف العمل المادية، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها مايو وفريق العمل الذي كان معه:

(1) المرجع السابق، ص 175.

- إن الأفراد مخلوقات اجتماعية بالضرورة وليسوا مخلوقات اقتصادية ، وينبغي معاملتهم على هذا الأساس.
- إن الأفراد باعتبارهم مخلوقات اجتماعية هم أعضاء في جماعة، ومن ثم فإن الجماعة هي التي يجب الاعتداد بها في مناقشة المشاكل وتقرير الحلول.
- إن وجود القائد الديمقراطي ذو القدرة والإخلاص والذي يسمح بالمشاركة ويخلق جواً مريحاً للعمل يسوده التعاون ، يكون موضوع تقدير واحترام العمال وأنه الأثر الفعال في أي برنامج ناجح في العلاقات الإنسانية، فالقائد الديمقراطي المخلص الذي لديه إمكانية القيادة ، عامل أساسي في نجاح أي برنامج للعلاقات الإنسانية.
- الروح المعنوية: هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية والإنتاجية، لذلك يجب توفير معاملة إنسانية للأفراد، وإحترام أحاسيسهم ومشاعرهم، وإشعار الفرد بأهمية عمله مهما قل شأنه⁽¹⁾.

ومن أهم مبادئ العلاقات الإنسانية:

- تأثير الأفراد في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- يشعر الأفراد بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
- إن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه نحو الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرضي للعاملين به.
- يتأثر الأفراد بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.

- على الإدارية أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحسبان عند تصميم سياساتها.

انعكاسات نظرية العلاقات الإنسانية على السلوك التنظيمي:

لم تختلف فلسفة العلاقات الإنسانية عن شقيقاتها من النظريات الكلاسيكية في نظرتها المحدودة اتجاه الإنسان، غير أن الأبحاث التي تمت في هذا المجال أدت إلى عدد من المساهمات السلوكية العامة والتي نذكر منها:

(1) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة "تخطيط، تنظيم، رقابة"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2007، ص 118-119.

- التعرف على بعض المحددات الرئيسية لنمو وتطور الجماعات غير الرسمية مثل المعايير الجماعية.
- التعرف على بعض الجماعات غير الرسمية التي تؤدي إلى فهم أكبر لسلوك الجماعة.
- أن تخصص وتقسيم العمل ليس بالضرورة أهم أشكال التنظيم من حيث الكفاءة وزيادة الإنتاج، وأن الملل والاجتهاد الناتج عنهما يتطلب بالضرورة المعالجة النفسية والمادية.
- إن التنظيم الرسمي وغير الرسمي تنظيمان منفصلان، وكذلك أهدافهما.
- إن العاملين لا يسلكون في مجابهة الإدارة وسياساتها سلوكا فرديا وإنما يسلكون في ذلك سلوكا جماعيا، فالتنظيم الرسمي يلعب دورا هاما في سلوك الأعضاء ولا تظهر هذه السياسات اهتماما بمشاعر العاملين.

ويمكن إضافة مبادئ أخرى إلى جانب المبادئ السابقة وهي:

- إن السلوك الإنساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءات الإنتاجية.
- إن القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثرة في سلوك الأفراد وبالتالي المحددة لكفاءاتهم.
- إن الاتصال وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم تسهم جميعا في تطوير علاقات العمل بشكل إيجابي يؤثر في الإنتاجية⁽¹⁾.

4- نظرية صنع القرارات لسليمون:

تقوم هذه النظرية على فكرة اختيار تصرف من تصرفات العمل بين البدائل المحتملة، ونلاحظ أن هذه المدرسة في مدخلها تناول الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية التي تتخذ القرار وكذلك التحليل لعمليات اتخاذ القرار ذاتها، وبعض هؤلاء العلماء يعتمد أساسا على ناحية اقتصادية بينما البعض الآخر يعتبر أن أي شيء يحدث داخل المشروع يمكن أن يكون مادة للتحليل، وهناك البعض الآخر الذي يوسع من نظرية القرارات خارج نطاق عملية تقييم البدائل، إذ أن معظم العلماء يستخدمون الموضوع كنقطة انطلاق لفحص مجال النشاط الإنساني كله بما فيه من طبيعة الهيكل التنظيمي وردود الفعل المنعكسة للأفراد والجماعات من الناحية النفسية والاجتماعية، وتنمية

(1) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية- مصر، 2004، ص136.

المعلومات الإنسانية لاتخاذ القرارات وتحليل القيم الاعتبارية بالنسبة للأهداف وشبكات الاتصال في الإدارة⁽¹⁾.

ومن أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

نجد أن هناك طرق كمية وأخرى وصفية أو غير كمية، وأن على الإدارة ومتخذي القرار على الخصوص أن يدركوا تلك الأساليب باستخدامها وهم على درجة كافية من الثقة، إن تحديد المشكلة والتباحث مع المحليين يسمح بالاتفاق على الأساليب التي يمكن استخدامها على ضوء الموقف. *الأساليب غير الكمية: أن هناك من الأساليب غير الكمية التي يستخدمها مستخدم القرار وخاصة بالنسبة لتلك المشاكل التي لا يمكن أو يصعب التعبير عنها وعن عناصرها كمياً أو ضعيفة التحديد ومن هذه الطرق:

- الفريق الإداري: والمؤلف عادة من أعضاء رجال الإدارة ذوي الأعمال المرتبطة أو المتداخلة التي تحولها الإدارة قدراً من الصلاحيات . فيعرضون مشاكلهم ويتبادلون وجهات النظر وصولاً لقرارات رشيدة، إن توفر الثقة بينهم، إلا أن الكثير من الأحداث تشير إلى حالات متعددة في حالة عدم نجاح الطريقة في تحقيق أهدافها لغياب الثقة والتعاون الصادق بين أعضائها.
- الزيارات المفاجئة: هي تلك الزيارات التي يقوم بها رؤساء الأقسام المختلفة ومقابلة العاملين فيها والتعرف على مشاكلهم وجمع البيانات غير الكمية عنها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة حولها.
- *الأساليب الكمية: وهي الأساليب التي تستخدم حينما تتوفر في المشكلة بيانات يمكن التعبير عنها رقمياً، وهنا يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة والتفاهم مع المحلل على الأساليب الكمية التي يمكن استخدامها في ضوء الموقف ومن ثم يقوم المحلل بإعداد النموذج الرياضي أو الإحصائي الذي يمكن استخدامه في الحل، وقبل الخوض بأنواع النماذج الرياضية والإحصائية التي تستخدم في الأساليب ومجالات استخدام تلك النماذج، لابد لنا من الإحاطة بمراحل استخدام الأساليب الكمية⁽²⁾.

(1) مهدي زوليف: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1996، ص 100.

(2) محي الدين الأزهري: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة - مصر، 1979، ص 574.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة:

1- نظرية النمو الاجتماعي:

يعتبر النمط الاجتماعي من الاتجاهات المهمة التي تساعد الأفراد في بيئة العمل على فهم بعضهم البعض، ويركز هذا النمط على سلوك الفرد الظاهر أكثر من تركيزه على الشخصية وباختصار يتميز هذا النمط بالنقاط التالية:

- أنه يهدف إلى تعريف الفرد بذاته ليفهمها جيداً كما يهدف أيضاً إلى فهم الآخرين ويفترض أنه إذا تمت المعرفة بشكل جيد بين الأفراد تحسنت العلاقة بينهم.
- أنه يركز على السلوك الظاهر للأفراد فقط ليتم التعرف على الأنماط الاجتماعية كما أنه يقسم أنماط السلوك الإنساني بشكل عام إلى أربع أنماط من السلوك هي (السلوك العشوائي، الحازم، المتجاوب، المستسلم).
- أنه من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها الباحثون من أنصار نظرية النمط الاجتماعي تبين أن غالبية أنماط السلوك التنظيمي تقع ضمن السلوك الحازم والسلوك المتجاوب.
- بالإمكان أن نتعرف على الأنماط الإدارية للفرد فقط من خلال تحليلنا للسلوك الحازم والسلوك المتجاوب معاً.

وإذا تمكنا من تحليل نمطي للسلوك الحازم والسلوك المتجاوب فسوف نصل إلى الأنماط الإدارية الأربعة التالية: النمط السريع، النمط التحليلي، النمط التعبيري، النمط الودي، وهي كالآتي:

● النمط السريع: يتصف المدير بميوله الاستقلالية، والسرعة في إنجاز العمل، وعدم اعتماده على الآخرين وقراراته الحاسمة.

● النمط التحليلي: يتصف المدير بميوله المنطقية، والدقة في العمل، التنظيم وبطئه في إنجاز العمل.

● النمط التعبيري: يتصف المدير بميوله المخلصة نحو العمل وحماسه وتلقائيته في السلوك.

● النمط الودي: يتصف بميوله نحو تعاونه مع الآخرين ودبلوماسيته وولائه لرئيسه⁽¹⁾.

(1) محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص ص 186-187.

2- النظرية العامة والنظرية الظرفية:

يتجه بعض الباحثين إلى تصنيف النظريات السلوكية التي تحاول تفسير السلوك التنظيمي بطريقة أخرى، فهناك من يميز بين نظريات عامة Universalism وأخرى ظرفية contingency. فالنظريات العامة تعطي طريقة واحدة تعتبرها الأفضل لمواجهة مشاكل التنظيمات وسلوكياتها، فهي لا تعطي وزناً للفروق الفردية ولا للأوضاع البيئية والظرفية المحيطة بالمنظمات أو القائمة فيها، في حين أن النظريات الظرفية تنطلق من قناعتها بأن الفروق بين الأفراد والاختلاف في الظروف، يستلزم تصرفات وقرارات ومعالجات مختلفة، ولذلك تعد الأخيرة أكثر تعقيداً وأقرب للعلم من الأولى. ففي الوقت الذي يرى فيه أنصار النظريات العامة أن المشاركة اللامركزية والنمط الديمقراطي هو الأنسب والأفضل في تسيير المنظمات وأن الحوافز المادية هي الأكثر فاعلية في تحسين الأداء، وأن الوقاية المباشرة هي الأفضل للحد من الظواهر السلبية، فإن أنصار الظرفية يتحفظون على هذه التعليمات ويرون أن هياكل المنظمة وأنماط قيادتها ونظم حوافزها تعتمد على متغيرات وعوامل وظروف متعددة ينبغي تحديدها وتشخيصها قبل الادعاء بأفضلية هذا النمط أو ذاك⁽¹⁾.

3- نظرية النظام:

ومن رواد هذا الفكر كريس أرجريس و دوجلاس ماكجريجور ورنسيس ليكارت و إبراهيم ماسلو و فريدريك هرزبيرج والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرة. ويمكن تجميع آراء هؤلاء المساهمين وتلخيصها في المبادئ التالية:

- إختلاف الأفراد في حاجاتهم فبعضهم تسيطر عليه الحاجات المادية والبعض الآخر تسيطر عليه الحاجة للتقدير، أو تحقيق الذات، وقيام المنظمة بمساعدة الأفراد في إشباع حاجاتهم يساعد في إبراز طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أبعد حد.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا ناضجين وناجحين في العمل وهم يبرزون طاقاتهم لكي يشعروا بالكمال والنجاح، وذلك إذا كان العمل مصمماً ومهيأً ومساعداً على النجاح.
- يسعى الأفراد لأن يكونوا منضبطين في العمل، ولكن الرقابة المباشرة التي قد تفرضها الإدارة قد تقسد أو تؤذي هذا الشعور بالانضباط، وعليه فإن الرقابة غير المباشرة من قبل

(1) شيباني فوزية: مرجع سابق، ص 104-105.

- الإدارة مع إشعار الناس بأنهم مسؤولين عن أفعالهم يمكن أن تعمق الإحساس بالانضباط الذاتي، ويشعر حالة من الرقابة الذاتية للعمل ونتائجه.
- يتميز الأفراد بأن لديهم قدر من الحماس والدافعية الداخلية للعمل بالأداء المميز، ويمكن للمنظمات أن تستفيد من هذه الرغبة في العمل والإنجاز.
 - تتصافر عناصر أخرى تؤثر في سلوك الفرد في عمله ومن أهمها طريقة الفهم بأسلوب اكتساب السلوك، الاتجاهات النفسية، القدرات وأسلوب الاتصال بالآخرين والقدرة على القيادة. وعلى المدير هنا أن يأخذ كل هذه العناصر في الحسبان عند إدارته للآخرين.
 - يسعى الفرد لتحقيق تقابل وتماثل بين أهدافه وأهداف المنظمة التي يعمل بها، فإن لم يكن هناك تعارض بين هاتين المجموعتين من الأهداف، انطلقت الطاقات السلوكية والقدرات الفردية لتحقيق هذه الأهداف.
 - يختلف سلوك الأفراد حسب الموقف الذي يتعرضون له، وأيضاً يختلف نمط تصرف الإدارة مع الأفراد حسب الظروف.
 - يختلف السلوك الفردي والإداري من دولة إلى أخرى (أو من حضارة إلى أخرى) وعلى من يمارس الأعمال في عدة حضارات أن يراعي الاختلافات في سلوك الأفراد⁽¹⁾.

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 39-40.

الفصل الثالث:

تحليل الصراع التنظيمي

في المنظمات

يعتبر الصراع ظاهرة اجتماعية متواجدة في كافة التنظيمات الاجتماعية، فهي تنتج عن تفاعل الفرد مع بيئته وفي مختلف علاقاته مع الآخرين.

كما أنه يكشف عن الحقائق والأوضاع الاجتماعية وعلى المحيط الذي يفرزها، إلا أن أهم التحولات التي لها علاقة مباشر بموضوع الصراع، هي تلك التحولات المرتبطة بالوضع الاقتصادي والاجتماعي العام الذي يتسم بتفاقم المشكلات الاقتصادية والاجتماعية.

أولاً: مستويات الصراع التنظيمي وأنواعه

1- مستويات الصراع التنظيمي.

يحدث الصراع في منظمات العمل في مستويات عدة والتي تتمثل في:

أ- الصراع على مستوى الفرد:

يحدث الصراع الفردي عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار إحداها بحيث أنه لا يمكنه تحقيقها معاً⁽¹⁾.

وقد تحدث تناقضات بين أدوار الفرد، أو تناقضات بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة أو المشاكل في العمل، مما يؤدي لرد فعل نفسي لدى الفرد، وغالباً ما يظهر رد الفعل النفسي بشكل عدواني أو على شكل انسحاب أو تكرار المحاولة للوصول إلى الهدف، أو البحث عن حل وسط أو بدائل أخرى تعوض هذا الهدف الأصلي⁽²⁾.

وبشيء من التفصيل فإن الصراع على مستوى الفرد يتضمن صراع الهدف وصراع الدور.

• صراع الهدف:

وهو يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبية وإيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الاختيار بين هدفين أو أكثر وعليه اختيار واحد منهما، ويأخذ إحدى الصور التالية:

• الصراع بين هدفين إيجابيين:

وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين إيجابيين لا يمكن تحقيقهما معاً، ويزداد الموقف تعقيداً إذا كان الهدفان لهما نفس الأهمية بالنسبة للفرد⁽³⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي 'دراسة سلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، 1993، مرجع سابق، ص 202.

(2) الخشالي شاكر: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية للخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، عدد 01، الأردن، 2004، ص 05.

(3) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 367.

• الصراع بين هدف إيجابي وآخر سلبي:

ينشأ هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بعض العناصر الإيجابية وبعض العناصر السلبية في نفس العمل.

• الصراع بين هدفين سلبيين:

هنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما:

• صراع الدور:

ففي المجتمعات الحديثة أصبح الفرد يقوم بأكثر من دور في نفس الوقت، فقد يقوم بدور الزوج، الوالد، الابن، وجميع هذه الأدوار تشغل فكر الفرد، وهو يحاول أن يوفق بين هذه الأدوار وغالباً ما يفشل في ذلك ويعيش في صراع ضار بينه وبين ذاته⁽¹⁾.

ب- الصراع على مستوى الأفراد:

يحدث هذا النوع من الصراع نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وأدوارهم التي يقومون بها نتيجة للاختلافات في وجهات النظر فيها بينهم، أو لاختلاف شخصياتهم واتجاهاتهم، ودوافعهم وتنشئتهم الاجتماعية⁽²⁾.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد نموذج ما يعرف باسم نافذة جوهاري نسبة إلى (Joseph lauft, Harry lugham).

ج- الصراع على مستوى الجماعات:

هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخذ هذا المستوى شكلين رئيسيين:

• الصراع الأفقي:

يقع هذا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن الأمثلة على هذا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في نفس المنظمة.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2004، ص370.

(2) فليه فاروق وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة، الأردن، 2005،

• الصراع الرأسي:

يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي نشأ بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، ولتوضيح معنى الصراع بين الجماعات هناك أسباب مختلفة يمكن إيجازها على النحو التالي⁽¹⁾:

• الصراع على الموارد:

تتنافس جماعات العمل والأقسام والإدارات على الموارد المتاحة، وعادة ما تكون هذه الموارد المتاحة نادرة كالأموال والخدمات والأفراد الماهرين، وقد يصل الأمر إلى تنافر الجماعات للحصول على أكبر قدر من هذه الموارد، ومن أشهر الأمثلة على ذلك التنافس الذي يحدث بين الإدارات في وقت إعداد الميزانيات التقديرية فإكل يبالغ في تحديد احتياجاته المالية، وهنا تتنازع هذه الأقسام على مبلغ محدد من الأموال، وعلى كل قسم أن يحاول الخروج بأكبر نصيب.

• التنافس في الأداء:

تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من صراع تُهدف كل جماعة من ورائه إلى تمييز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيضه.

• الاختلاف بين المستويات التنظيمية:

يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطباغ وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها وأهدافها، ومن البديهي أن نرى اختلافا بين الجمعية العامة للمساهمين وبين مجلس الإدارة، حيث يظهر الصراع بين المشرفين (أو الإدارة) من جهة وبين العمال من جهة أخرى.

• الصراع بين الإدارات وظيفيا:

تتنازع الإدارات على أداء نفس الأعمال ذلك أن طبيعة الوظيفة لهذه الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها، ومثال على ذلك التنبؤ بالمبيعات التي يمكن أن تقوم به إدارة التسويق أو إدارة الإنتاج والمخازن أين يتنازع في الإشراف عليها كل من إدارات المشتريات والإنتاج والتسويق.

(1) محمود سلمان الحميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سابق، ص ص 272-274.

• الصراع بين التنفيذيين والاستشاريين:

عندما يتعرض التنفيذيين لمشاكل تحتاج إلى تدخل فني من الخبراء الاستشاريين، يسارع الآخرون بإشباع حاجاتهم إلى تقديم النصح والمعلومات والمشورة في اتخاذ القرار أو التصرف، مما يشجعهم على ذلك أن التنفيذيين يبالغون في طلب النصح، ومن أمثلة ذلك لجوء المدبرين التنفيذيين إلى إدارة الأفراد لعلاج مشاكل كثيرة مثل اختيار وتدريب العالمين، ولجوء الكثير من المدبرين التنفيذيين إلى الإدارة المالية في وضع الميزانية التقديرية، أو حساب تكاليف أو تخفيض العمليات المالية لها⁽¹⁾.

• الصراع على مستوى المنظمات:

ما لا شك فيه أن الصراعات ليست مقتصرة داخل المنظمات فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لأن المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون ومستهلكون وموردون، إضافة إلى المنظمات الأخرى المتواجدة في المجتمع التي قد تتعاون أو تتنافس معها فيحصل الصراع بين المدبرين وبين المالكين الذي يضغطون على المدبرين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم، والمستهلكون يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يلائمهم، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائماً لمتطلباتهم. إن بروز عملية الصراع والتنافس بين المنظمة والمنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمى بنظرية الألعاب وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع التنافسية والمتصارعة بين المنظمة والمنظمات في البيئة التي تحيط بالمنظمة، فيحدث اتصال وتفاهم واتفاق بين هذه الأطراف للتوصل إلى قرار ما يخدم مصالحها جميعاً، ويكون ذلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية ترضي الطرفين المتفاوضين⁽²⁾.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 374.

⁽²⁾ زهير بوجعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع - الأردن، 2011، ص 105.

2-أنواع الصراع التنظيمي:

هناك أنواع عديدة للصراعات يمكن النظر إليها من خلال:

أ-الصراع من حيث الوظيفة: وتدرج تحته الأنواع التالية:

• الصراع الوظيفي:

ينتج عنه تطابق الأهداف لطرفين داخل التنظيم أو على مستوى المنظمة وذلك بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث يكون لمجموعات العمل المتجانسة بأفكارها قدرة أكبر على تقديم حلول ومقترحات فعالة وإبداعية.

• الصراع غير الوظيفي:

فهو نتيجة للتفاعل بين طرفين مختلفين في الأهداف والحلول بشكل يترتب عليه تخريب وعرقلة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ب-الصراع من حيث التنظيم: وهذا يتضمن نوعين من الصراع هما:

• الصراع المنظم:

وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين ت فشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها.

• الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى، التذمر، التأخر عن العمل، والغياب عنه أو تركه⁽²⁾.

ج-الصراع من حيث المضمون: وهنا يمكن الإشارة إلى:

• الصراعات الرسمية:

وهي صراعات ظاهرة ومعلنة، وتتم بين طرفين لهما الصفة الرسمية، ونعني بها الإدارة أو بالأحرى أصحاب الأعمال من جهة والنقابات العمالية أو أحيانا عمال المصنع الذي يضم ممثلي العمال من جهة أخرى، وقد سميت بالصراعات الرسمية نظرا لكونها تتم بين أطراف معترف بها وفق القانون، وهي غالبا ما تكون بين النقابات وأصحاب الأعمال.

(1) موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2003، ص81.

(2) أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفاي، عمان- الأردن، 1992، ص151.

• الصراعات غير الرسمية:

وهي صراعات داخلية غير معلنة، تتم بين الجماعات غير الرسمية، أي بين جماعات من العمال لهم خصائص مشتركة موحدة لسلوكهم وبيئ مشرفيهم أو حتى فيما بينهم، ويظهر هذا الصراع بمظاهر مختلفة منها الإبطاء في العمل أو التغيب أو إلتفاف الإنتاج أو اللجوء إلى أي فعل يدل على عدم الرضا عن ظروف العمل الصناعي السائد في المنظمة.

د- الصراع وفقا لاتجاهاته: وتتدرج تحته الأنواع التالية:

• الصراع الأفقي: ويحدث بين العاملين أو الجماعات أو الدوائر من المستوى التنظيمي نفسه.

• الصراع العمودي: ويحدث بين المشرف وتابعيه في العمل الذين لا يتفوقون على الطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف⁽¹⁾.

هـ - الصراع من حيث الأسباب: ويأخذ عدة أشكال:

- صراع فكري أو إدراكي: اختلاف الآراء والمفاهيم والمبادئ والتصورات.
- نزاع الأهداف: إختلاف الأهداف وترتيب أولوياتها.
- نزاع وجداني - عاطفي: عدم اتفاق الاتجاهات والعواطف والشعور.
- نزاع سلوكي: بتنوع الأفعال والتصرفات⁽²⁾. وتوجد أنواع أخرى اقترحها كوزر للصراع وهي:

ز - الصراع من حيث الموضوعية:

وهذا يتضمن نوعين من الصراع هما:

- الصراع الواقعي:

هذا النوع من الصراع يحدث بين الأفراد والجماعات كوسيلة فعالة لتحقيق ما يريدونه، فإذا ما تم حصولهم على ذلك فإنهم ببساطة يتخلون على الصراع، وحسب آراء كوزر إن هذا النوع من الصراع غالبا ما يحدث داخل إطار من القواعد النظامية والمؤسسية، وكثيرا ما يتم بصورة عقلانية، وي طرح كوزر العديد من الأمثلة عن حدوث هذا النوع من الصراع مثلما يحدث أنماط من الاضطرابات الداخلية أو بين الفئات العمالية مع أصحاب العمل لذلك فإن الصراع غالبا ما يكون

(1) Gorden J, A diagnostic approach to organizational behavior, ed. Allyn, Boston, 2nd, 1987, p 475.

(2) علي محمد عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بور سعيد - مصر، 2000، ص191.

عقلانيا ويتم فيه تحقيق مطالب العمال عن طريق الوسائل التفاوضية والاتحادات العمالية المنظمة والشرعية.

- الصراع غير الواقعي:

أما النوع الثاني من الصراع فإنه يترجم أو يفسر غالبا في إطار ما يسمى بالمصالح الذاتية، هذا النوع من الصراع الذي يتفق حوله الكثير من علماء نظرية الصراع، والصراع غير الواقعي يعتبر غاية أو وسيلة في حد ذاته، سواء تم الاعتراف بوجود هذا الصراع أم بواسطة الأفراد أو الجماعات من أجل إثبات هويتها، كما قد يتجسد في العديد من العداءات التي تترجم عن أصول الصراع ذاته⁽¹⁾.

ك- الصراع من حيث الشكل: ويتضمن:

- الصراعات الفردية:

إن صراعات العمل الفردية هي كل خلاف يقوم بين العامل وصاحب العمل بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة العمل، لإخلال أحدهما بالتزام من التزاماته المحددة في العقد، أو لخرق نص قانوني أو تنظيمي أو اتفاقي مما يسبب ضررا للطرف الآخر، إذ لم يتم حله في إطار عملية تسوية داخل الهيئة المستخدمة.

- الصراعات الجماعية:

يقصد بصراعات العمل الجماعية كل خلاف يثور بمناسبة أو بسبب تنفيذ علاقة العمل بين العامل أو العمال أو ممثليهم والهيئة المستخدمة أو ممثليها للإخلال بالتزامات تعاقدية أو قانونية أو تنظيمية أو اتفاقية أو خرقها⁽²⁾.

ويمكن كذلك استنتاج أنواع أخرى للصراع وذلك من خلال المراحل:

- صراع كامن: وهو صراع كامن لكنه موجود دائما في أي نظام.

- صراع مدرك: وهذا يكون عندما يبدأ الأفراد العاملون في أي نظام بملاحظة ووعي أن هناك تهديدا لنظم قيمة معينة.

- صراع ملموس: وهذا يتم عندما توجد بؤر قلق وتوتر.

⁽¹⁾ coser Lewis, hunsaker Phillip, management and organizational behavior, Mc Graw, new York, 3 rd, 2001, p 48.

⁽²⁾ رشيد واضح: منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر - مضمونها: أنواعها وطرق تسويتها، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص 77.

- صراع ظاهر: وهذا يكون عندما يتم ممارسة سلوك صراعي⁽¹⁾.

ثانيا: الأشكال والنماذج المفسرة للصراع التنظيمي:

1- أشكال الصراع التنظيمي:

ويظهر الصراع في المنظمة على عدة أشكال ويمكن أن نميز بين شكلين رئيسيين للصراع هما:

أ- الأشكال الظاهرة للصراع:

من أهم الأشكال الظاهرة للصراع نذكر ما يلي:

- الإضراب:

يمثل الإضراب الشكل السائد من طرف العمال في عملية الصراع، وتقصد بالإضراب التوقف المؤقت عن العمل المقرر من طرف مجموعة من العمال للتعبير عن احتجاج أو التمسك بمطالب معينة. ويحدث غالبا بين العمال والقيادة من أجل الزيادة في الأجور أو تحقيق أهداف تخص العمال، ويعتبر الإضراب ظاهرة مستمرة في المنظمات في ظل تعارض مصالح الجماعات، وبالتالي فإن السلطة تعتبر مصدرا أساسيا للصراع وهذا ما يوضحه التعريف التالي للإضراب حيث يشير إلى الإضراب هو كل حركة قهرية من طرف مجموعة من الأشخاص من أجل معارضة السلطات التي يخضعون لها⁽²⁾.

- التظاهر (الاحتجاج):

في هذه المرحلة يكون الصراع في أعلى مستويات حدته، بحيث يلجأ أحد الأطراف إلى التحرك للتغيير بالقوة وإرغام الطرف الآخر (الإدارة أو القيادة) من أجل الرضوخ لمطالبها وإجبارها إلى ضرورة التفاوض لحل الصراع وتحقيق مطالب أو مصالح الجماعة التي قامت بالتظاهر.

(1) Dressler Gary, organization theory integrating structure and behavior, Ed Englewood cliffs, new jersey, 2 nd, 1986, p423.

(2) طاهر سواكري: الصراع داخل المؤسسة العمومية للصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001-2002، ص48.

ب- الأشكال الخفية للصراع:

تتمثل الأشكال الخفية للصراع فيما يلي:

- التغيب:

نقصد بالتغيب عندما لا يحضر الفرد العامل في المنظمة إلى منصب عمله بغير سبب مبرر، وقد يكون التغيب وسيلة للتهرب من جو العمل نتيجة سوء العلاقة بين العمال والمشرفين، وغالبا ما يكون التغيب الفرصة المتاحة للعمال، والتي تعتبر بديلا عن الإضراب، وهذا عندما لا يجد العمال وسيلة للتعبير عن أرساعهم⁽¹⁾.

- التخريب:

هي تلك السلوكات التي يقوم بها أفراد المنظمة من أجل إلحاق الأضرار بوسائل وآلات العملية الإنتاجية في المنظمة، والسرقات والتعطلات غير المبررة ومن خلال الإضرار في استعمال المواد الأولية.

- ترك العمل:

هو التخلي النهائي عن منصب العمل بحثا عن محيط عمل أفضل، وغالبا ما يكون على شكل استقالة بسبب سوء تفاهم بين العامل والمشرف أو عدم الرضا عن جو العمل. كل هذه الأساليب يلجأ إليها الأفراد والجماعات في المنظمة للتعبير عن الصراع الموجود وعن وجود عدم الرضا عن العمل أو جو العمل ويعتبر هذا التعبير أكثر الأساليب شيوعا للتفريغ والتفيس عن المكبوتات، كما أن ظهور الصراع بشكل ظاهر يجعل القيادة تشعر به، وتحاول اتخاذ كل الإجراءات المناسبة لحل الصراع وإدارته⁽²⁾.

2- نماذج الصراع التنظيمي:

لقد حاول العديد من الباحثين وضع عدة نماذج لتفسير ظاهرة الصراع التنظيمي وهي:

- نموذج عملية الصراع:

يحاول هذا النموذج فهم ظاهرة الصراع من خلال دراسة المراحل المختلفة التي يمر بها موقف الصراع، ومتابعة أثر كل مرحلة على المرحلة التي تليها، ومن هذا المنظور يصبح الصراع عملية

(1) نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص 09.

(2) نفس المرجع، ص 10.

مستمرة، ويعتبر هذا النموذج مفيداً عندما نكون هناك رغبة في فهم أحداث الصراع التنظيمي والتدخل مباشرة في هذه الأحداث.

- النموذج الهيكلي للصراع:

يركز هذا النموذج على الضغوط والقيود التي تشكل موقف من الصراع حيث يعتبر سلوك كل طرف من أطراف الصراع بمثابة استجابة لهذه الضغوط وهناك أربع مجموعات من العوامل أو القيود التي تشكل موقف الصراع وهي:

- النزاع والميول السلوكية لطرفي الصراع وهي تعكس شخصية كل منها.
- الضغوط والقيود الاجتماعية التي يتعرض لها أطراف الصراع، وهي تنشأ من البيئة المحيطة بها، ومن أهم هذه الضغوط تلك التي تأتي من الجماعات التي ينتمي لها الطرفان وضغوط المجموعات الأخرى المحايدة.

- هيكل الدوافع لدى طرفي الصراع ودرجة التعارض بينهما.
- القواعد والإجراءات التي تحكم التفاعل بين طرفي الصراع، إلى جانب إجراءات وقواعد دخول طرف ثالث بينهما.

ويطلق على هذا النموذج اسم النموذج الهيكلي نظراً لأن هذه الضغوط والقيود تتسم بالثبات النسبي أو التغير البطيء ويعتبر هذا النموذج مفيداً في حالات الرغبة في إعادة هيكلة الموقف الصراعى لتسهيل أنماط سلوكية معينة.

- نموذج النظم:

يقوم هذا النموذج على أساس أن الصراع يمكن أن يكون له نتائج إيجابية وأخرى سلبية يتوقف ذلك على كيفية التعامل معه، ويتكون نظام الصراع من ثلاث عناصر هي:

- مدخلات النظام وتتمثل في مصادر الصراع ومن بينها التنافس على الموارد النادرة وتعارض أهدافها.

- الأساليب والطرق المختلفة المستخدمة في التعامل مع الصراع.
- مخرجات النظام وتتمثل في نتائج الصراع سواء كانت إيجابية أو سلبية⁽¹⁾.

ونخلص أن الصراع التنظيمي يتميز بـ:

- وجود أهداف أولية غير متكافئة لدى أطراف الصراع.

(1) خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 150.

- وجود توتر كيمد أساسي وهو ما يؤدي إلى حدوث نشاطات عدائية من قبل الأطراف المختلفة ضد بعضها في مرحلة معينة.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً رغم إمكانية وجود بعض الصراعات المزمنة.
- محاولة بعض الأطراف إجبار الأطراف الأخرى على قبول ما ترغب فيه.
- فرض أعباء كبيرة على بعض أطراف الصراع وهو ما يؤدي حكماً إلى حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو بالطرق القسرية⁽¹⁾.
- يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.
- تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.
- وجود أسباب وظروف تؤدي إلى حدوث الصراع.
- أن أطراف الصراع على وعي وإدراك بالأطراف الأخرى.
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر⁽²⁾.

ثالثاً: أسباب الصراع التنظيمي ومصادره:

1- أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة ومن الصعب حصرها لكن يرجعه البعض خاصة

إلى الأسباب الشخصية والتنظيمية وتتمثل في:

أ- الأسباب الشخصية للصراع التنظيمي:

- تباين شخصيات الأفراد وقيمهم وأخلاقياتهم، الأمر الذي يثير المشاحنات وتعارض أو تصادم وجهات النظر.
- اختلاف أو تعارض المصالح.
- الأنانية حيث يسعى طرف أو أكثر إلى الانحياز الكامل لمصالحه غير مهتم بمصالح الطرف الآخر أو متعدياً عليها.

(1) ناجي معلا: التفاوض الاستراتيجي والأساليب تدخل في الحوار الإقناعي، مطابع المنار، عمان- الأردن، 2000،

ص 82.

(2) طارق الحبيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، الرياض - السعودية، 2006، ص 13.

- الولع بالسلطة والسعي لموقع السلطة وما تهيئه من نفوذ رسمي يسهل تحقيق المصالح الذاتية.
- ضغوط الوقت والعمل وما تسببه من توتر وعصبية، تمثل بدورها سببا مؤديا إلى الصراع أو مساعدا على تأجيجه.
- تعارض مطالب كل من العمل والأسرة من حيث الوقت والتفكير⁽¹⁾.
- ضعف قدرة الفرد على الوفاء بمتطلبات المهمة.
- اختلاف الإدراك بين العاملين بالمؤسسات التعليمية نتيجة لتباين ثقافتهم واتجاهاتهم وقيمهم والاختلاف في الانتماء الجغرافي بينهم.
- سوء العلاقات الشخصية بين الإدارة والعاملين وانعدام التعاون والثقة بينهم.
- النقد الهدام الذي يواجه الآخرين.
- صعوبة الاتصال وعدم فاعليته بين الأفراد والجماعات والفهم الخاطئ لسلوك الآخرين⁽²⁾.
- تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين، إن أي تنظيم هو تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف، وحق الجميع في التقدم بالحصول على فرص العمل المتاحة ولكن هذه الأسباب التنظيمية تنعكس على التنظيم بضرورة التوفيق بين أصحاب هذه المشارب والخلفيات المختلفة، والتي لا بد وأن تعكس بظهور بعض الصراعات داخل التنظيم، ضغوطات ومشاكل العمل وعدم الشعور بالرضا⁽³⁾.

ب- الأسباب التنظيمية للصراع التنظيمي:

- ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى خلق حالة الصراع وهي:
- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة على نفس الموارد المتاحة.
 - العامل النفسي أو الذاتي (اختلاف الرغبات والتطلعات والميول).
 - عامل السلطة: أي تقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، مرجع سابق، ص 434.

(2) الشريف عمر، عبد العليم أسامة: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، الأردن، 2009، ص 258.

(3) زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص 113.

- العامل البيئي: بسبب ما يتضمن عن طبيعة الهيكل من توزيع السلطة وإمكانيات المشاركة⁽¹⁾.
- تنسيق العمل بين الجماعات: إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة، فأى منظمة لابد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات، أي إلى كافة الوحدات التنظيمية والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار والمسؤوليات والرقابة المرنة⁽²⁾.
- كذلك هناك من يرى أن الصراع يرجع إلى الأسباب التالية:
 - أسلوب اتخاذ القرار ودرجة المشاركة في صنعه.
 - عدم تحديد الأدوار وعدم وجود وصف للعمل.
 - تفاوت المعايير المعتمدة لتقييم الأداء.
 - محدودية الموارد والتنافس عليها.
 - عدم توفر نظام فعال للاتصال⁽³⁾.
- تنافس أنظمة الحوافز: إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل. إن الأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تفقد في بعض الأحيان إلى الاختلافات وحصول الصراعات بين جامعات العمل وأقسام المنظمات.
- يميز الباحثان كاتز و كاهن (Katz and Kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب غير العقلانية له، فالأسباب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - الصراع الوظيفي: وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة مثل التمويل والإنتاج.

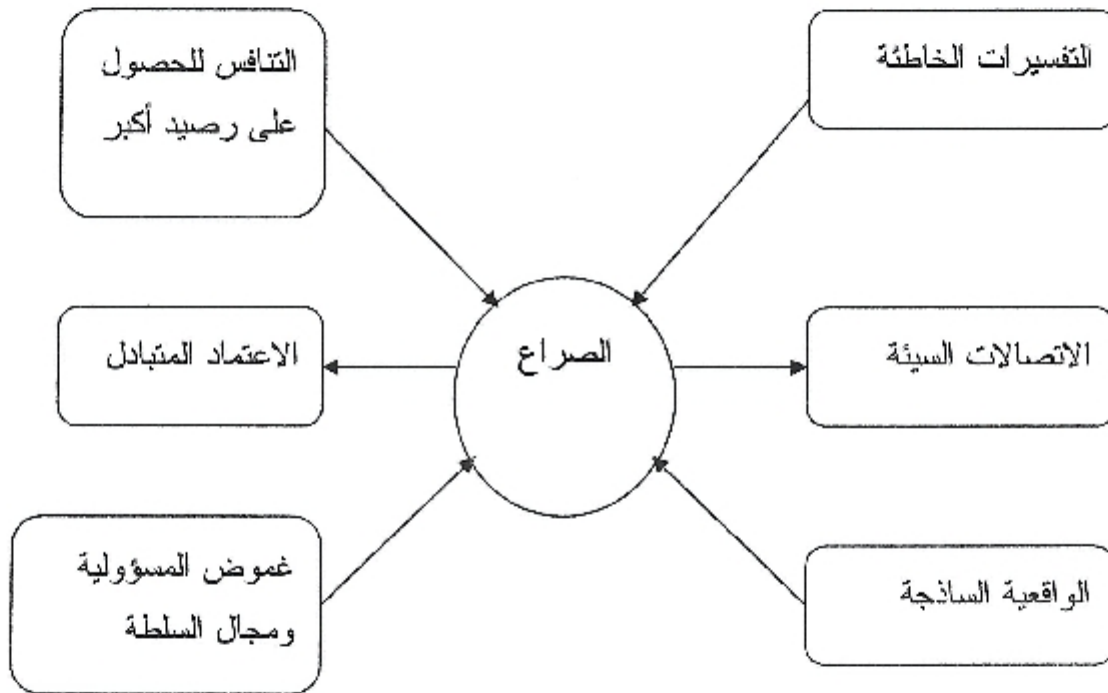
(1) ناجي جواد شوقي: سلوك تنظيمي، دار حامد، الأردن، 2000، ص 267.

(2) العديلي محمد الناصر: السلوك الإنساني والتنظيمي، المرام للطباعة، السعودية، 1995، ص 299.

(3) رحالي حجلة: الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 68.

- الاعتمادية المتبادلة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها في الإدارة.
- الصراع الهيكلي: وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمركز والمكانة والحوافز.
- أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع التي تشكل العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع⁽¹⁾.

شكل رقم (01) : يوضح العوامل التنظيمية والشخصية المسببة للصراع.



المصدر: زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص 144.

2- مصادر الصراع التنظيمي:

تتعدد مصادر الصراع في المنظمات على النحو التالي:

أ- تعارض الأهداف:

يتضمن تعارض الهدف الذي يعرف بالإختلاف حول اتجاه نشاط الجماعة، والمعياري الذي يتم بموجبه الأداء أو الإنجاز إنه من أكثر مصادر الصراع حدوثاً.

(1) العديلي محمد الناصر: مرجع سابق، ص 299.

وهذا عاملان يساعدان على ظهور تعارض الهدف هما: توجه الوقت والهدف والعوائق التي تقف دون إنجاز الهدف وينشأ عن الاختلاف في الفترة الزمنية (طويلة الأمد مقابل قصيرة الأمد) والهدف (تكنولوجي، اقتصادي والمرتبط بالسوق) حالة من التمايز بين جماعتين متفاعلتين أو أكثر، وعندما تتفاعل جماعتان متميزتان مثل التصنيع (توجه تكنولوجي، اقتصادي قصير المدى) والبحث (توجه علمي طويل المدى) فمن الممكن أن تكون حالة التمايز في توجه الوقت والهدف مصدرا للصراع.

إن اعتبار إنجاز إحدى الجماعات لأهدافها حائلا دون إنجاز جماعة أخرى لأهدافها، وينشأ عن ذلك عوائق لإنجاز الأهداف. لنفرض أن إحدى شركات صناعة السيارات الكبرى مثلا تفكر في تطوير محرك جديد لسياراتها الصغيرة الحجم، وحيث هذا المشروع الجديد يتطلب استثمرا رأسماليا كبيرا، فقد قررت الإدارة العليا إدخال المحرك الجديد في واحد من أقسامها العديدة (مثل شيفروليه، أو بونتيك، أو لدزموويل) وبما أن المحرك الجديد غير أن قسما واحدا من بينها هو الذي سيستلم المحرك في المدى القريب، وبذلك تواجه الأقسام الأخرى عوائق كبيرة في سبيل تحقيق أهدافها⁽¹⁾.

ب-متطلبات اتخاذ القرار:

إن ثاني أهم مصدر من مصادر الصراع التنظيمي يتعلق بمتطلبات معينة لاتخاذ القرارات حيث أن هذه المتطلبات تستفيد منها الجماعات المتفاعلة التي ستحاول فيما بعد إلى أطراف متصارعة إذ تتعلق الأمر بهذه المتطلبات.

إن متطلبات اتخاذ القرارات يحددها عاملان رئيسيان هما: درجة الغموض في المهام وتوفر الموارد.

• درجة الغموض في المهام:

تشير عبارة الغموض في المهام إلى إحدى الخصائص الأساسية للسلوك التنظيمي عامة، والسلوك داخل الجماعة خاصة، حيث أن المهام التي تؤدي بواسطة الأفراد والجماعات والوحدات التنظيمية تتطلب قدرا من تدفق وصول المعلومات ودرجة معينة من تحليلها وفهمها قبل أن تتخذ للوحدات التنظيمية القرارات المناسبة، فكلما زادت درجة الغموض في مهمة معينة زادت الحاجة

(1) سيزولا تزي أندورتي: مرجع سابق، ص 272.

إلى معلومات إضافية، وكنتيجة حتمية لذلك ينشأ الصراع بين الوحدات التنظيمية المتفاعلة عندما تحتاج إحداها إلى معلومات إضافية قبل الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة.

• توفر الموارد:

وهو العامل الثاني الذي يحدد متطلبات اتخاذ القرار، حيث يحدث الصراع التنظيمي عندما تتفاعل الوحدات التنظيمية، أفرادا كانوا أو جماعات حول الموارد المتاحة والمحدودة في نفس الوقت والتي تحتاجها جميع الوحدات لإنجاز أهدافها.

وما تجب الإشارة إليه أنه من الضروري على المنظمة، بل ومن الواجب أن تقوم بتوزيع الموارد المالية والبشرية والمعدات المحدودة بين الوحدات المختلفة بصورة كافية وعادلة في نفس الوقت، غير أن ما تراه إحدى الجماعات كافيا وعادلا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجماعات الأخرى نظرا لأن الأفراد والجماعات في المنظمة يقومون بمقارنة الموارد التي يحصلون عليها مع الموارد التي يتحصل عليها الأفراد والجماعات الأخرى⁽¹⁾.

غالبا ما تصاب الوحدات التنظيمية التي ترى أنها لا تتلقى قسما كافيا وعادلا من الموارد بإحباط، مما يولد لديها نظرة عدائية تجاه المنظمة والوحدة الأخرى، وقد يؤدي موقف كهذا إلى آثار سلبية مثل حجب المعلومات واستهداف الحوادث وإحداث الاختلالات التنظيمية وغيرها من السلوكات المعبرة عن الرفض والعنوان.

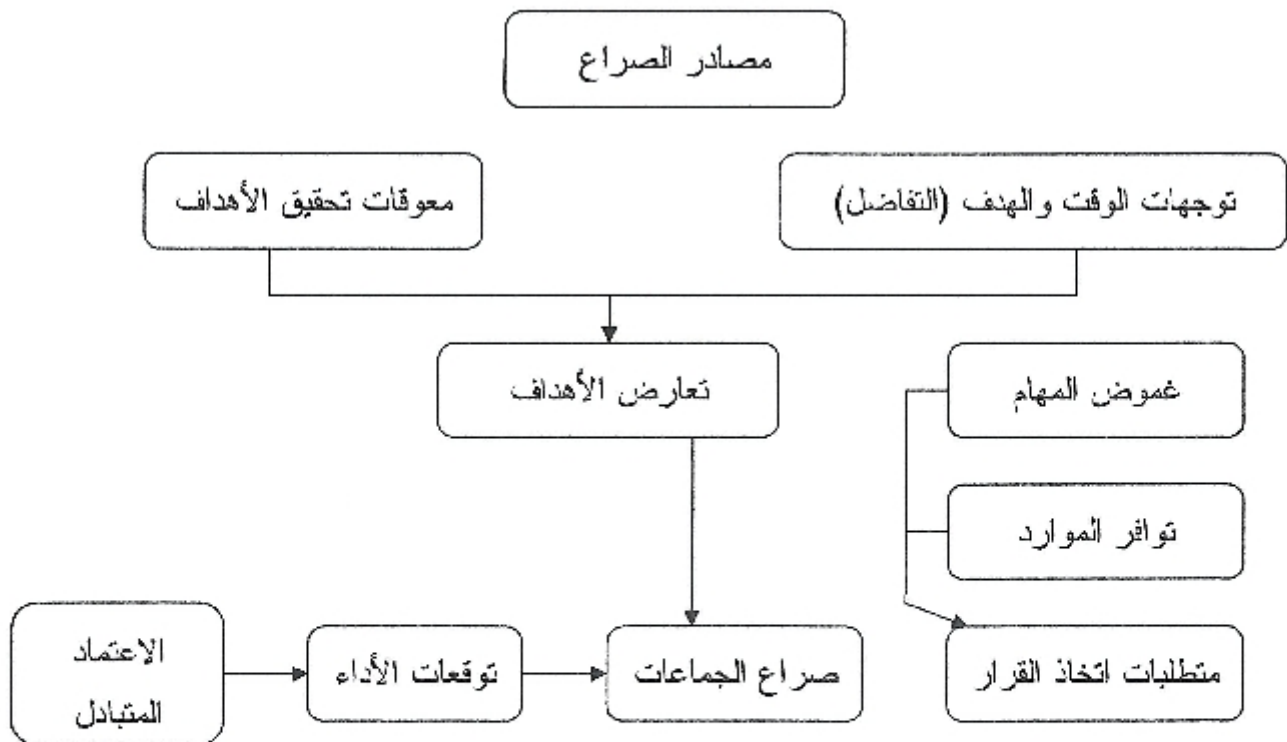
ج- توقعات الأداء:

يتعلق أهم ثالث مصدر من مصادر الصراع التنظيمي بالموقف الذي يؤثر فيه نشاطات أو أداء إحدى الجماعات على أعمال الجماعات الأخرى فمثلا: يقوم الجراحون في المستشفى بأداء أعمالهم بعد أن يكون أخصائيو التخدير قد أنجزوا مهمتهم بنجاح، كذلك لا يتم تركيب الإطارات في السيارات في خط الإنتاج إلا بعد قيام العمال بتركيب الكابح، كما يقوم النجارون بنشيد هيكل المنزل بعد أن يتم بناء الأساسات، ويمكن القول أن إنجاز وأداء وحدة تنظيمية معينة يتوقف على إنجاز وحدة أخرى لمهامها وفقا لظاهرة تنظيمية تعرف بالاعتماد المتبادل.

إن الاعتماد المتبادل بين مجموعتين أو أكثر هو مدى الحاجة لتنسيق العلاقات المتفاعلة بين المجموعات لتحقيق المستوى المطلوب من الأداء وهناك ثلاثة أنواع من الاعتماد المتبادل وهي:

(1) عطوي سعد الدين: الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009-2010، ص 273.

- الاعتماد المشترك، الاعتماد المتسلسل، الاعتماد التبادلي.
 - فنقص بالاعتماد المشترك الحالة التي تكون فيها الوحدات مستقلة نسبياً عن بعضها البعض إلا أن كلا منها تقدم إسهاماً متميزاً للمنظمة الأم وتتلقى دعماً منها.
 - بينما يشير مصطلح الاعتماد المتسلسل حينما تكون مخرجات إحدى الجماعات مدخلات لجماعة أخرى.
 - أما الاعتماد التبادلي فينشأ عندما تتبادل الجماعات المدخلات والمخرجات.
- المشترك الذي يعتبر أضعف اعتماد متبادل إلى الاعتماد التبادلي الذي يعتبر أقوى متبادل، وعليه كلما تقدمت العلاقات بين الجماعات من الاعتماد المشترك إلى الاعتماد التبادلي زادت درجة اعتماد إحدى الجماعات على الأخرى في أداء مهامها ، وقد أدى ذلك إلى تزايد احتمال حدوث الصراع ، في حين تعجز جماعة عن أداء مهامها بالصورة المطلوبة أو تفشل في مقابلة توقعات الأداء بالنسبة للجماعة الأخرى، فمن الممكن أن ينشأ صراع بينها ويتعاضم احتمال نشوء الصراع مع الاعتماد التبادلي الذي نشأ بسبب كثافة التفاعلات بين الجماعات.
- الشكل رقم(02): يوضح مصادر الصراع التنظيمي.



المصدر: سينزولاتري أندوري: مرجع سابق، ص 273.

رابعاً: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وتطوره:

1- استراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

نظراً لأهمية إدارة الصراع في المنظمات المختلفة فقد أولى الباحثون أمثال توماس وكيلمان عملية إدارة الصراع أهمية كبيرة لتحقيق فاعلية أفضل للمنظمة من خلال تصميم نماذج متعددة تعين الأفراد على كيفية إدارتهم للصراع، ولهذا تعددت وتنوعت استراتيجيات إدارة الصراع حسب المستوى الذي يحدث فيه، وتدرج هذه الاستراتيجيات من إيجابية نسبية إلى استراتيجية سلبية نسبية⁽¹⁾.

أ- استراتيجية التجنب أو الانسحاب:

يتم إتباع هذه الطريقة حينما لا يكون هناك أي شكل من أشكال الرغبة في التعاون بين الوحدة التنظيمية والوحدة الأخرى المتصارعة معها، كما أن الوحدة متخاذلة ومدافعة وليس لديها أي قدر من الوضوح في طلباتها أو في طرق حل موضوع الصراع، ويأتي هذا الوضع حينما لا يكون هناك صلة أو تعاون مسبق بين الودعتين المتصارعتين، وبالتالي يكون الحل هنا هو بعدم حل المشكلة أو تناسيها أو تأجيلها بحلها أن المشكلة ستحل تلقائياً، وحينما يرغب الطرفان في تجميد الأمور وقتاً، فإن تجنب الحل هو الأنسب، وقد يشير الوضع أيضاً إلى رغبة الودعتين إلى عدم حلها حتى ولو أدى الأمر إلى تفاقمها لاحقاً، الأمر الذي قد يستدعي تدخل مستوى تنظيمي أعلى في وقت لاحق، لذلك يجب استخدام هذه الطريقة بحذر وفي أقل الظروف⁽²⁾.

وفي هذه الاستراتيجية يمكن استعمال العديد من الأساليب والتي تعد بمثابة تكتيكات لتجنب الصراعات وتشمل ما يلي:

- الإهمال أو تجاهل الصراع.
- الفصل الجسدي بين الأطراف بمعنى إبعاد المجموعات المتصارعة عن بعضها.
- التفاعل المحدود بمعنى السماح للأطراف المتصارعة بالتفاعل بصورة محدودة، بالإضافة إلى أسلوب الانسحاب أو التراجع وهو أسلوب سلبي ومسكن للصراع يخفف من حدة التوترات.

(1) واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 80.

(2) زهير بوجمعة شلابي: مرجع سابق، ص 136.

ب- استراتيجية التعاون:

ويقصد بها أن يعمل الفرد بالتعاون مع الطرف الآخر لإيجاد الحل الذي يلبي حاجات الطرفين ويعني باهتمامات كل منهما، وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الريح، فهي تتميز باهتمام كبير بالفرد والأداء داخل التنظيم.

ويكون التعاون أنسب أداة لإدارة الصراع التنظيمي عندما لا تعاني الأطراف من ضغوط الوقت وتريد حلاً يحقق فائدة للجميع، مع الاقتناع بأهمية المصالح المشتركة ويستطيع المدير كمعالج للصراع الذي نشب بين مرؤوسيه- لا سيما عندما يلمس ميلهم للتعاون- أن يشجعهم عليه ويطلب إليهم الجلوس لتحديد طبيعة الصراع بينهم وبين الأسباب وأن يصلوا إلى الحلول الملائمة⁽¹⁾.

ج- استراتيجية التنافس:

حينما تكون الوحدة غير راجية في التعاون ولا تود أن تمتد جسور التفاهم بالإضافة إلى أن هذه الوحدة حاسمة فيما تريغه وواضحة في مطالبها، فإنها تدخل حلبة الصراع بنوع من التحدي، ومتمثلة أي عواقب (للكسب أو الخسارة) وإذا كان المدير صلب الرأي بسبب عدم تعاونه وإصراره على مطالبه فمن الممكن أن يكسب الجولة إذا كان مدير الوحدة الأخرى غير متعاون وصلب الرأي متسلطاً فعلى الوحدة التي تحاول أن تحل الصراع وهي في موقف عدم التعاون وفي موقف الوضوح والحسم في الطلبات الخاصة بها أن تضع قواعد أخلاقية للمناقشة وفض النزاع مع الوحدات الأخرى.

د- استراتيجية التسوية:

حينما تكون الوحدة في وضع متوسط من التعاون وفي وضع من الوضوح والحسم في الطلبات تميل الوحدة إلى الاعتدال لكل المشكلات والصراعات وتحاول التركيز على نقاط الاتفاق وليس على نقاط الاختلاف، وتحاول أن تقع الطرف الآخر بذلك والتسوية هي محاولة لتلطيف الجو بين الوحدات المتصارعة⁽²⁾.

حيث تعتمد على الاستعانة بطرف ثالث محايد يتميز بقوة النفوذ والتأثير في الأطراف المتصارعة، ويمكن له القيام بدور الوسيط، وبالتالي يعمل جاهداً لتسوية وإدارة الصراعات والفصل

(1) بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف-

الجزائر، 2005، ص 155.

(2) زهير بوجمعة شالبي: مرجع سابق، ص 137-138.

بين طرفي الصراع كما يمكن أن يلعب دور الوسيط بعض الأفراد أو الهيئات التي لديها القدرة على القيام بهذه المهمة دون أن يكون لهم موقع رسمي، كما يمكن أن تقوم المنظمات الاجتماعية أو الثقافية في المنظمة بهذا الدور أيضاً⁽¹⁾.

إن فاعلية هذه الاستراتيجية متوقفة على تكافؤ قوى الأطراف المتصارعة، فوجود طرف قوي وآخر ضعيف يؤدي إلى معارضة الطرف القوي لأي من الحلول المطروحة، وبالتالي عدم كفاءة هذه الاستراتيجية⁽²⁾.

هـ- استراتيجية التنازل:

وفيها يتصرف المدير كما لو كان يعتقد أن الصراع سيزول بمرور الوقت، ويدعو أطراف الصراع إلى التعاون محاولاً تقليل التوتر وهذا الأسلوب يشجع الأطراف على إخفاء مشاعرهم لذلك فإن فاعليته قليلة في التعامل مع الكثير من المشاكل، ويمكن اللجوء إلى هذا الأسلوب إذا كان الصراع قائماً على اختلاف الصفات الشخصية لأطراف الصراع⁽³⁾.

وفي هذا السياق يفسر نموذج توماس وكيلمان اهتمامات الفرد في المنظمات بأنها تنتشر على بعدين هما:

- بعد التعاون: الذي يشير إلى مدى رغبة الفرد في إرضاء اهتمامات الآخرين ويمتد من درجة غير متعاون إلى درجة متعاون.
- بعد الذاتية: الذي يشير إلى المدى الذي يرغب فيه الفرد إرضاء اهتماماته هو، ويمتد من درجة غير ذاتي إلى درجة ذاتي.

2- تطور الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع عملية ديناميكية، ينشأ ويتطور عبر مراحل أو سلاسل متعاقبة، ويمكن أن يطلق عليها "دورة حياة الصراع" وليس هناك اتفاق محدد بين الباحثين حول عدد هذه المراحل أو طبيعتها، إلا أن هناك نماذج متعددة تبين تصورها لهذه المراحل.

(1) سامية فتحي عفيفي وكاميليا يوسف الجنائني: مرجع سابق، ص 350.

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، مرجع سابق، ص 449.

(3) محمد العميرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار الميسرة، عمان - الأردن، 1999، ص 247.

ويمكن التمييز بين هذه المراحل على النحو التالي:

أ-مرحلة الصراع الضمني:

تتضمن هذه المرحلة للشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، التي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف والمصالح بين الأفراد والجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن⁽¹⁾.

ب-مرحلة الصراع المدرك:

وهي المرحلة التي يبدأ فيها أطراف الصراع في إدراك أو ملاحظة وجود صراع فيما بينها، وتلعب المعلومات هنا دوراً هاماً في تغذية صور ومدرجات الصراع، حيث تتناسب عبر قنوات الاتصال المتاحة بين الأفراد والجماعات⁽²⁾.

وتعتبر هذه المرحلة أكثر تقدماً من السابقة، وتوصي الحاجة إلى اتخاذ موقف معين.

ج-مرحلة الشعور بالصراع:

في هذه المرحلة يتبلور الصراع بشكل أوضح، حيث يتولد فيها أشكال من القلق الفردي أو الجماعي المشجعة على الصراع وتكون الرؤية عن طبيعته ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه أكثر وضوحاً، أي في هذه المرحلة ينشأ شعور انفعالي عاطفي لدى أطراف الصراع وهو شعور شخصي وداخلي بالصراع مثل القلق، التوتر، والغضب التي تشجع في إبراز وظهور للصراع.

د-مرحلة الصراع العلني:

في 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 وسلوكيات مختلفة مثل العدوان، المشاحنات العلنية، وقد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل: الانسحاب، اللامبالاة أو أي وسائل دفاعية أخرى، أي في هذه المرحلة يظهر هنا الصراع ويصبح مكشوفاً، ويتم التعبير عنه سلوكياً (التغيب عن العمل، التمارض، الإهمال)⁽³⁾.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، مرجع سابق، ص276.

(2) تركي مصطفى أحمد: بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986، ص268.

(3) رحالي حبيلة: مرجع سابق، ص71.

هـ-مرحلة ما بعد الصراع العلني:

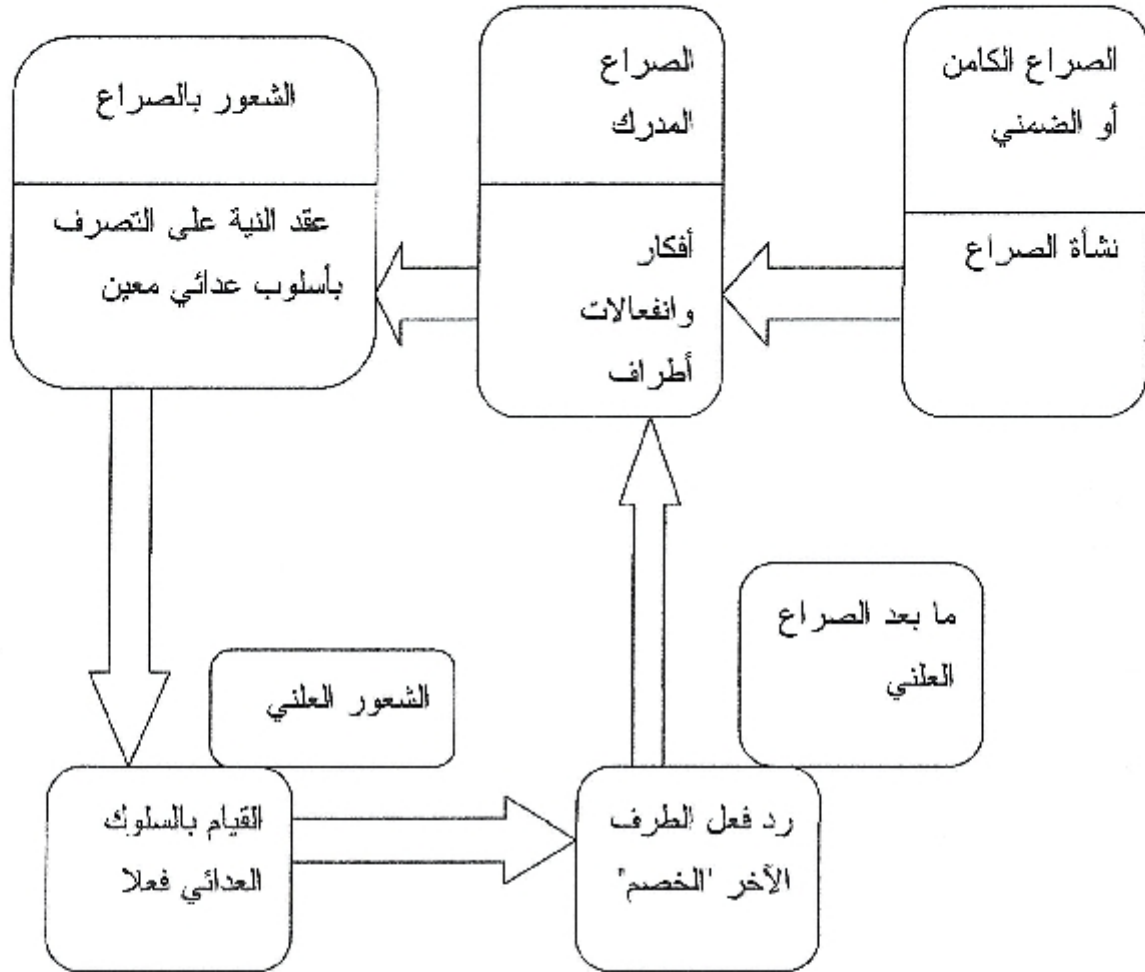
تتوقف نتائج الصراع على أسلوب إدارته، فإذا ما تمت إدارة الصراع بطريقة ترضي جميع الأطراف فيعمل ذلك على تشجيع التعاون والتفاهم المتبادلين والتنسيق مستقبلاً بين الأطراف المتصارعة، ولكن إذا ما تم كبت الصراع أو تجنبه أو إدارته بطريقة تؤدي إلى عدم رضا أحد الطرفين (نتيجة خاسر أو رابح) فمن المحتمل أن تزداد الأمور سوءاً أو أن تظهر صراعات جديدة لاحقاً، وإذا ما شعر العاملون بالإحباط نتيجة الفشل في إدارة الصراع فإن المتجدد يمكن أن يشكل مشكلة أكبر بكثير مما كان عليه الوضع سابقاً.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ملاحظة وتتبع المراحل الأولى في الصراع، لأن إدارة الصراع حينئذ سيكون أكثر سهولة مما سيكون عليه الوضع في المراحل المتأخرة، ومن ناحية أخرى فإن عدم وجود حالات صراع مكشوف وعلني في المنظمة لا يعني عدم وجود صراع خفي وأن الصراع غير موجود⁽¹⁾.

(1) زهير بوجمعة شلاحي: مرجع سابق، ص 118.

الشكل رقم (03): يوضح المراحل التي يمر بها الصراع التنظيمي.

مراحل عملية الصراع التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 263.

خامسا: الآثار الإيجابية والسلبية للصراع التنظيمي:

أشار معظم الكتاب والعلماء والخبراء المهتمين بدراسة الصراع، إلى أن وجود الصراع في المنظمة عند مستوى معين يعتبر مصدرا أو حافزا إيجابيا للأفراد والجماعات ولكن وصول الصراع إلى مستوى عال قد يترتب عليه آثار أكثر منها إيجابية.

• الآثار الإيجابية:

- يعزز التلاحم والولاء بين أعضاء الجماعة الواحدة ويجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية والوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور بحيث يكون شعار "لا وقت للتراخي والتبديد"⁽¹⁾.
- يحفز الصراع كل طرف لمعرفة الطرف الآخر بشكل كامل.
- ينتج عن الصراعات زيادة الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة وبالتالي زيادة تماسك أعضاء الجماعة⁽²⁾.
- يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة بطريقة المواجهة المباشرة.
- يساعد الصراع على اكتشاف فرص التغيير والتحسين المستمر.
- يساعد على زيادة الإنتاجية ويعمل على نمو المنظمة.
- يمكن للصراع أن يكون خبرة تعليمية جديدة للأفراد العاملين في المنظمة.
- المشكلات التي قد تكون مدفونة ومكبوتة يمكن أن تطفوا على السطح، حيث يتم مواجهتها وبذلك يتضمن الصراع عادة بحثا عن حل مشكلة ومن خلال هذا الحل يتم اكتشاف التغيرات الضرورية لنظام المنظمة⁽³⁾.
- تبذل الجماعات جهودا لمواجهة بعضها البعض، حيث يظهر التعاون والتفاعل بين أفراد الجماعة أو القسم، ويؤدي ذلك إلى ظهور المساواة داخل الجماعة الواحدة.

⁽¹⁾ إدريس ثابت عبد الرحمن، المراسي جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيقات عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 201.

⁽²⁾ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2004، ص 261.

⁽³⁾ Keith (D) avia, Newsstrom John, Human behavior at work organizational behavior, Ed, Mc Graw book co, New York, 8 th 1989, p 257.

- عند انتهاء موقف الصراع غالباً ما يتعلم الناس بعض الدروس والحلول لمشكلات التي ظهرت أثناء الصراع، مما يساعدهم على تجنب هذه المشكلات في المستقبل.
- يشجع الصراع على اكتشاف الخطأ والثغرات في الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال دراسة الصراع وتحديد أسبابه.
- الصراع يدعم متخذي القرار بالمعلومات، ويبحث فيهم روح التحدي مما يدفعهم لإصدار قرارات أفضل تدعم ولاء الأفراد للمنظمة ومبادئها.
- يكشف الصراع عن وجهات النظر المتباينة التي تلجأ فيهم الأفضل بسبب استفادتها من مهارات وخبرات أفرادها ورصيدهم المعرفي المتنوع⁽¹⁾.
- يمكن أن يكون أساساً لعمليات الإبداع والابتكار والتحفيز في المنظمة.
- يساعد الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد وخاصة ذوي الميول العدوانية.
- يولد الصراع التنظيمي الطاقة لدى الأفراد ويبرز القدرات والاستعدادات الكامنة التي لا تبرز في ظل الظروف العادية⁽²⁾.

• الآثار السلبية:

- يؤدي الصراع إلى حدوث آثار ضارة بالصحة النفسية والجسمانية للأفراد بسبب الضغوط المستمرة والإرهاق العصبي، مما يؤدي إلى ظهور اتجاهات وسلوكيات سلبية للفرد باتجاه محيطه.
- انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب النزاعات والصراعات المستمرة وشعور الفرد بالتوتر يؤدي ذلك إلى انخفاض الروح المعنوية وعدم تحقيق روح الفريق الواحد.
- قد يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت والجهد والمال سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.
- بحول الطاقة والجهد عن المهمة الحقيقية في المنظمة.

(1) نور الدين عسلي: مرجع سابق، ص 14.

(2) سيرو لاثري أندروني: مرجع سابق، ص 275.

- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى التطرف في تقدير مصلحته على حساب المصلحة الكلية للمنظمة، وبذلك يؤدي إلى شيوع الاهتمام بالذات والأنانية⁽¹⁾.
- ضعف الاتصال: يؤثر الصراع الحاد على أنماط الاتصال سلباً بين أفراد المنظمة، وتشير الدراسات إلى أن الصراع وغموض الدور يؤديان إلى انخفاض في معدل تكرار الاتصالات بين الفرد والأفراد الآخرين، ويترتب على ذلك سوء فهم في إنجاز المهام خاصة تلك التي تعتمد على بعضها البعض، بالإضافة إلى ذلك فإن الصراع يترتب عليه أيضاً تحريف وتشويه الرسائل المرسلة إلى الأطراف المعنية في المنظمة، وهذا يؤدي إلى تعطيل العمل وعدم الدقة والسرعة في القرارات⁽²⁾.
- تفكك الجماعة وظهور التكتلات داخل الجماعة الواحدة.
- إهمال أهداف الجماعة والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الجديدة.
- حدوث الكثير من الصراعات التي يسودها قيم العصبية والانتقام مما يؤدي إلى القضاء على روح التماسك والأخوة في الجماعة⁽³⁾.
- انخفاض الإنتاجية بسبب حدوث الصراعات بين الإدارة والعاملين وهذا يؤدي إلى إرتفاع التكاليف وفقدان ثقة الزبائن وولائهم للمنظمة.
- عدم الدقة في صنع القرارات لأن صنع القرار يتطلب وجود معلومات دقيقة ووضوح الرؤية للقائد، وفي ظل الصراع الحاد تضعف الاتصالات وتحرف الرسائل وكذا عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب، مما يجعل قيادة المنظمة تتخذ قرارات غير دقيقة وغير ملائمة لأهداف المنظمة⁽⁴⁾.

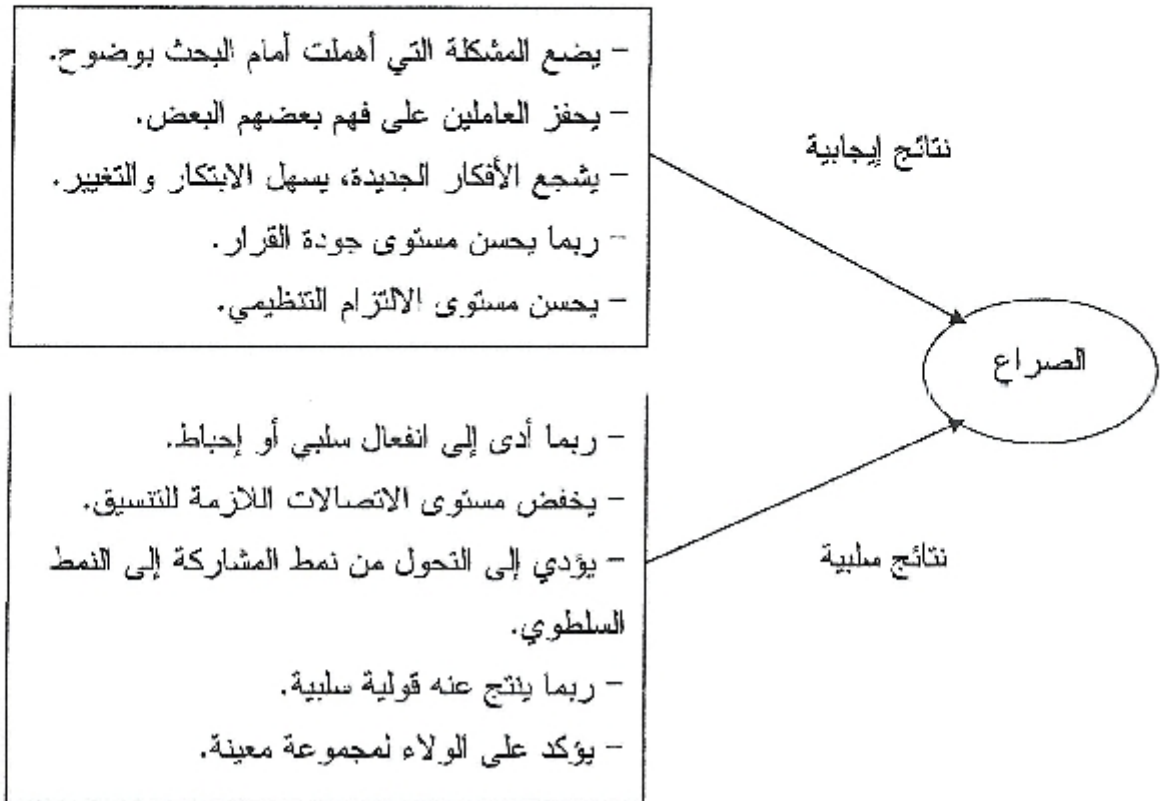
(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 262.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 87.

(3) منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية- مصر، 2003، ص 122.

(4) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 64.

شكل رقم (04) : يوضح الآثار السلبية والإيجابية للصراع



المصدر: محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2005، ص 379.

الفصل الرابع:

تحليل السلوك التنظيمي

في المنظمات

إن دراسة السلوك التنظيمي تتجسد في الدراسة العلمية لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، حيث يتطلب ذلك فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه، وعلى العوامل المؤثرة في أداء الأفراد كأعضاء في المنظمة.

أولاً: مبادئ تفسير السلوك التنظيمي وخصائصه:

1- مبادئ السلوك التنظيمي:

• طبيعة الإنسان:

سلوك الفرد هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة أي أن هناك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتعمل جميع هذه العوامل المتفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

لكل سلوك أو تصرف دافع أو أكثر يوجهه والدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص أو عدم توازن يشعر به الفرد، وهو القوة الرئيسية، التي تثير السلوك وتحدد.

وبالنظر إلى مبدأ الهدف (النتيجة) فإن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية (نتيجة) حيث يقدم على سلوك أو تصرف معين. وعليه فإن تجارب الفرد وخبراته السابقة تؤثر على إدراكه لموقف ما وهذا بدوره يؤثر على سلوكه.

• طبيعة المنظمة:

إن العلاقات غير الرسمية بالمنظمة تفرض نوعاً من السلوك غير الرسمي الذي يسهم في أداء الأعمال ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بالمنظمة وأن يجعلها تتواءم مع الأنماط الاجتماعية.

أن التنظيم الإداري شأنه شأن التنظيم الاجتماعي فهو عرضة لسوء التنظيم والتفكير الإداري ومن مظاهره تعدد القادة والصراعات فيما بينهم، وهذا يتطلب من الإداري أن يهتم وأن يفهم كل عضو في المنشأة الدور الذي يمكن أن يلعبه في أداء الوظيفة المناطة بها⁽¹⁾.

إن المواقف التي يتولد منها الضغط والتوتر داخل المؤسسة أو المنظمة تتمثل في الخوف من فقدان الوظيفة أو النقل أو عدم الترقية كما قد تكون نتيجة تصرفات الرؤساء وسلوكهم المتقيد وعدم

(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 40.

وضوح الأهداف والحاجات والنوايا والشك فيما يحدث في المستقبل، ومن هنا يتحتم تغيير التنظيم الإداري ما لم تطبق الإجراءات الإدارية لتحجيم هذا التوتر.

إن إعراف المنظمات بالسلوك التنظيمي يعني اقتناعها بضرورة وضع ممارسات وسياسات إدارية تتماشى مع هذه المبادئ، ومن ضمن هذه الممارسات والسياسات الإدارية المرنة، تصميم العمل ووضع أنظمة لتفويض السلطات وتنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة وغيرها من الممارسات.

وبالرغم من أن الاتجاهات النظرية تقدم مجموعة من المبادئ التي أثبتت التجارب أنها ناجحة، إلا أنه مازالت هناك عناصر أخرى في العملية الإدارية والمنظمات التي لم تغطيها النظريات، فقد اهتمت هذه النظريات بالجوانب السلوكية مع إغفال العمليات الإدارية والتنظيمية⁽¹⁾.

2- تفسير السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي هو ذلك السلوك الذي ينتجه الأفراد داخل الجماعة إذ ليس شرطاً أن يكون سلوك الفرد خارج التنظيم متطابقاً مع سلوكه داخل التنظيم، فالسلوك داخل التنظيم تحكمه قواعد ولوائح ومسؤوليات وقيادة ودوافع ومحركات ورؤى.

إن العملية الإدارية التنظيمية تعتمد عادة على موارد مالية وأخرى بشرية، ومهما توافرت العوامل المادية فإن العنصر البشري وسلوكه داخل التنظيم يظل هو العنصر الأكثر حسماً في نجاح هذه العملية.

إن السلوك التنظيمي هو الترجمة الحقيقية لمدى ما يقوم به العاملون من تأدية لواجباتهم المنوطة بهم مقابل حقوق يتقاضونها سواء كانت معنوية أو مادية.

ويختلف السلوك الإنساني عن السلوك التنظيمي عن السلوك الإداري فالسلوك الإنساني يتكون من كافة أنواع سلوك الإنسان في حياته العامة والخاصة.

أما السلوك التنظيمي فهو عنوان شامل لسلوكيات كافة فئات العاملين في التنظيمات الإدارية. والسلوك الإداري فيتناول سلوك فئة المديرين الذين تتضمن مسؤولياتهم الإشراف عن غيرهم، وهم فئة المشرفين ورؤساء الأقسام والدوائر وصولاً إلى فئة الإدارة العليا⁽²⁾.

(1) المرجع السابق، ص 41.

(2) محمد زعيم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 31.

وعلم السلوك التنظيمي ليس علما مبنيا أو منفصلا عن العلوم السلوكية بل هو محصلة أو إفراز لخليط من علم الإنسان الذي يهتم بدراسة الأنماط السلوكية التي تسود في المجتمعات وتحديد المظاهر الحضارية التي تميزها. وعلم النفس هو العلم الذي يسعى إلى دراسة نفسية الإنسان وسلوكه، والظروف التي تتسق أو تصاحب هذا السلوك مما يساعد على فهمه وزيادة التنبؤ، وضبطه سواء كان السلوك ظاهريا أو مباشرا أو غير مباشر، أما علم الاجتماع فهو الذي يهتم بدراسة المجتمع والنظم الاجتماعية الصغيرة⁽¹⁾.

3- السلوك التنظيمي الكلي والجزئي:

يرى بعض علماء الإدارة أن دراسة العنصر البشري في المنظمات تمثل مجالا حيويا للمديرين والتنفيذيين، حيث تمثل المنظمات أكثر من مجرد تجمعات من الأفراد لها خصائصها المميزة، وبالتالي فإن دراسة أفراد وحدهم دون اعتبار للمنظمات التي يؤدون فيها عملهم تعتبر دراسة لنصف مشكلة الإدارة في منظمات العمل، ويعتقدون أنه بالرغم أن المنظمات يختلف بعضها عن بعض فإن هناك بعض المظاهر المشتركة بالنسبة لها جميعا فهي عبارة عن جماعات من الأفراد تربط بينهم علاقات رسمية وغير رسمية، وتتهمك في نشاطات تعاونية ولها نظم لتدرج السلطة كما أن لجميعها حدود معروفة .

ولما كان التنظيم يضم كلا من الفرد والمنظمة على حد سواء، فإن علماء التنظيم يميلون إلى التمييز بين:

• السلوك التنظيمي الكلي:

الذي ركز على دراسة الفرد بما لديه من قدرات ودوافع واتجاهات وخبرات وعلى المنظمة التي يعمل بها الفرد، وما تشمل عليه من بيئة داخلية وبيئة خارجية، ويرى أن المنظمة هي وحدة التحليل ويهتم بالأهداف التنظيمية، كيفية بناء المنظمة والتقنيات التي تستخدمها، تأثير البيئة العامة في كل من الفرد والمنظمة، التأثير المتبادل بين علاقات الإنسان وعلاقات المنظمة وتفاعلها مع البيئة العامة ومتغيراتها المتعددة.

(1) المرجع السابق، ص 32.

• السلوك التنظيمي الجزئي:

الذي يركز على دراسة الفرد في المنظمة الذي يعمل بها وحده ويرى أن العناصر البشرية هي موضوع الدراسة ووحدة التحليل، ويهتم هذا النمط بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمغيرات الفردية والجماعية الأخرى التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين⁽¹⁾.

ويقارن بعض الباحثين بين السلوك التنظيمي الكلي والسلوك التنظيمي الجزئي، حيث يعتقد أن الاختلاف بين النظرة الكلاسيكية للسلوك التنظيمي وبين النظرة الحديثة له تكمن فيما أوضحتها البحوث والتطبيقات المعاصرة ، وعلى سبيل المثال لا يستطيع المرء أن يذكر دور القدرات والسلوكيات عند الأفراد في دراسة النزاع داخل وحدات تنظيمية، كما لا يستطيع أن يذكر دور القدرات والسلوكيات عند الأفراد في دراسة النزاع داخل وحدات تنظيمية ، كما لا يستطيع أن يذكر التأثير الأكبر للهيكل التنظيمي وتأثير الثقافة في العلاقات الشخصية الداخلية بالمنظمات، فالتركيز على السلوك التنظيمي الكلي يتمثل في الصراع أو القوة للأنظمة الجزئية الرئيسية أو المنظمات وكذلك القرائن كمقاوم للفرد، والعوامل المساعدة على شرح وإدارة تلك الصفات للحياة التنظيمية، بالإضافة إلى أن السلوك لا يركز على تصميم عمل الفرد ودور العلاقات، بل يركز على عمل الوحدات التقنية التنظيمية وتطبيقاتها لتصميم الشروط المعقدة، كما أنه لا يؤكد على التكيف الفردي (الإنساني) مع المؤثرات الاجتماعية بل يؤكد على عملية تكيف الأنظمة الجزئية الرئيسية والمنظمات بأكملها مع البيئات وقرائنها المتغيرة.

(1) منصور بن إبراهيم عبد الله: دور برامج التدريب في إحداث التغيير في سلوك التنظيم، أطروحة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نيف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003-2004، ص ص 61-63.

والجدول التالي يوضح لنا تلك المقارنة بين السلوك التنظيمي الكلي والسلوك التنظيمي الجزئي⁽¹⁾.

السلوك التنظيمي الكلي (الحديث)	التضاد	السلوك التنظيمي الجزئي (التقليدي).
الجوانب المؤكدة عليها		
الهيكل والعمليات من خلال: الأجزاء التنظيمية الرئيسية، التنظيمات وبيئاتها والترابط فيما بينها.		الهيكل والعمليات، الفكرة، العواطف، البناء الفيزيولوجي للأفراد والجماعات الصغيرة وقاداتهم والترابط فيما بينهم.
تركيز البحوث		
دراسة سلوكيات الأفراد للأجزاء التنظيمية نفسها، المنظمات وبيئتها من خلال القرائن الكبيرة.		دراسة سلوكيات الأفراد، الجماعات الصغيرة وقاداتهم في المختبرات أو في الوحدات والمختبرات.
تطبيقات أولية.		
تصميم وإدارة الهياكل والعمليات التي تربط الأجزاء التنظيمية الرئيسية، المنظمات وبيئتها، التغيير التنظيمي، والبيئي.		التحسين الذاتي للأفراد، تصميم العمل، الترصد داخل العلاقات الشخصية الداخلية وعمليات الجماعات الصغيرة على أفراد تغير الجماعة.

ومن خلال هذا الجدول يتضح أن العلاقة بين السلوك التنظيمي الجزئي (التقليدي) والسلوك التنظيمي الكلي (الحديث) هي علاقة تداخل وتكامل لا يمكن الفصل بينهما حيث أن الأول يعتمد على الأفراد والجماعات الصغيرة وقاداتهم ويكملها السلوك الحديث من حيث التنظيمات وبيئتها ومن حيث الدراسة تركز الأولى على دراسة سلوك الفرد بينما الثانية تركز على الأجزاء التنظيمية نفسها.

(1) المرجع السابق، ص 64.

4- خصائص السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددا من الموضوعات التنظيمية الأساسية التي تعمل على تحليل وفهم السلوك التنظيمي للأفراد، ويتسم السلوك التنظيمي بمجموعة من الخصائص التالية:

يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية. ينظر السلوك التنظيمي إلى السلوك داخل المنظمات كنتيجة لارتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكل ما يؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم.

يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل (الدوافع والحوافز والقيادة والقوة والثقة والاتجاهات والإدراك والتعلم وديناميكية المجموعات وإدارة النزاعات والتغيير والتطوير التنظيمي) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدرة أكبر من الأهمية.

يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورا كبيرا في كيفية توجيه سلوك وأداء العاملين لذلك فالعلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى يجب أن تكون مجال للبحث والدراسة.

حتى يتم الإلمام بالجوانب المختلفة للسلوك التنظيمي تصبح الحاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام أساليب البحث العلمي لدراسة المتغيرات المتنوعة في هذا الحقل المتجدد⁽¹⁾. وفي هذا السياق تظهر لنا خصائص أخرى مفسرة للسلوك التنظيمي حيث نتجلى في صورة متعددة ندرجها في:

• السلوك الهادف:

بمعنى كل سلوك يصدر من الفرد لا بد من أن يكون موجها لهدف معين، وهذا الهدف قد يكون تحقيق شيء معين أو الامتناع عن شيء محدد، أي يسعى إلى تحقيق أهدافه وطموحاته كما أن الأهداف تكون معروفة للإنسان أو مجهولة وبالتالي يصعب الوقوف على مصادر هل هي مرتبطة بالفرد ذاته أو البيئة المحيطة والمؤثرة فيه بالرغم من أن السلوك التنظيمي متجدد ومتغير الدوافع التي دفعته إلى مثل هذا التصرف في موقف معين لم يكن يتعامل معه من قبل.

(1) يوسف عنصر، ناجي لبيتيم: أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 07، جامعة الوادي - الجزائر، 2014، ص 127.

- السلوك الدافع:

ويقصد بذلك أن السلوك التنظيمي لا يظهر من العدم ولكن يكون هناك دائما سببا أو دافعا يؤدي إلى نشأته، بمعنى السلوك الإنساني مدفوع بدوافع معينة قد تكون حاجات ورغبات يريد إشباعها.

- سلوك متنوع:

يظهر ذلك بصورة متعددة أو متباينة لكي يتوافق ويتواءم مع الموقف والأهداف التي تواجهه، وبالتالي يظهر في صور متجددة حتى يستطيع أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه الفرد.

- سلوك مرن:

حيث يمكن للفرد أن يعدل أو يغير سلوكه طبقا للمواقف والظروف التي تحيط بالسلوك، بحيث يختلف حسب المواقف المختلفة طبقا لمقومات شخصية كل منها والعوامل المحيطة بها.

- صعوبة التنبؤ بالسلوك:

ويقصد بذلك أن هناك صعوبة في التنبؤ بسلوك الفرد في مجال العمل قد يتصرف بطريقة مختلفة اتجاه نفس الموقف الواحد، كما يختلف الاستجابات السلوكية الصادرة من الأفراد اتجاه نفس الموقف.

- السلوك المرتبط بالإدارة:

ويقصد بذلك أن الفرد يتصرف بإرادته فهو يرغب في فعل معين⁽¹⁾.

- سلوك معقد:

فإذا لاحظنا أو حللنا سلوك المخلوقات الأخرى مثل الطيور أو الحيوانات نجدها تكاد تكون نمطية لا تختلف من طائر إلى آخر ولا من سرب لآخر، كذلك فإنها تكاد تكون ثابتة على مر العصور، أما الإنسان فنجد أنه غير ذلك، فسلوك الفرد يتغير من وقت إلى آخر ومن موقف إلى آخر ومن فرد إلى آخر ولذلك فهو سلوك معقد يصعب التنبؤ به بالمقارنة مع سلوك المخلوقات الأخرى.

(1) محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة، الإسكندرية- مصر، 2005، ص 05.

• السلوك يتأثر بتغيرات متعددة:

يتأثر الفرد بمجموعة من المتغيرات والتي ترجع في جانب كثير منها إلى الفرد نفسه والتي يمر بها فضلا عن العوامل الخارجية في البيئة التي يعيش فيها ونظر لأن الأفراد مختلفون في تراكيباتهم وأحوالهم الداخلية وظروفهم البيئية نلاحظ أن سلوكهم أيضا مختلف قابل للتغيير أي أن السلوك يتسم بالتغير والحركة حيث يتغير السلوك الإنساني ويتطور من وقت إلى آخر⁽¹⁾.

ثانياً: أشكال ومحددات السلوك التنظيمي:

1- أشكال السلوك التنظيمي:

عادة ما يترجم سلوك الأفراد العاملين داخل حيز المنظمات في شكلين بارزين، حيث يتمثل في شكله الأول على صورة سلوك أداء وإنتاجية والثاني على صورة سلوك رضا وظيفي.

• سلوك الأداء والإنتاجية:

الأداء والإنتاجية من المفاهيم الأكثر شيوعاً وتداولاً لدى عموم الأفراد ومختلف المنظمات، فهي مفاهيم شائعة كونها تقيس قدرات الأفراد وسلوكياتهم وكيفية تفاعلهم مع البيئات المختلفة، إن هذه الأهمية التي اكتسبها الأداء والإنتاجية في مراكز صناعاتهما جعلتهما كمصطلحين يجب تحديد وضبط مدلولهما على اعتبارهما مرادفين لكفاءة وفعالية المورد البشري، وبالتالي يعدان أحد الترجمات والأشكال التي يتبدى بها السلوك التنظيمي للعمال. من هذا المنطلق نسلط الضوء على هذين المصطلحين لتحديد ماهيتهما، ومن بين التعاريف الشائعة للإنتاجية أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية أو هي الكمية المنتجة من وحدة عمل زمنية⁽²⁾، كما يأخذ السلوك التنظيمي شكل سلوك الأداء ويعني بسلوك الأداء "السلوك الذي يديه الفرد في المنظمة نتاجاً لتفاعل خصائصه مع خصائص بيئة العمل وتعني بأداء الفرد للعمل قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ونوعية الجهد، ونمط الأداء"⁽³⁾.

(1) المرجع السابق، ص 06.

(2) صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2000، ص 350.

(3) أحمد صفور عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983، ص 50.

إن هذه الأبعاد يمكن أن تكون المحاور التي نشق منها معايير ومقاييس فعلية لأداء أي عمل من الأعمال، وتتفاوت أهمية كل بعد حسب طبيعة العمل وحسب أبعاد الفعالية فيه، وأيا كان البعد الذي يمثله سلوك الأداء يمكن أن يكون سلوكا ظاهرا محسوسا يأخذ صورة تصرفات يمكن ملاحظتها خارجيا مثل الحركات البدنية والمجهود الجسماني الذي يبذله العامل أو أن يكون سلوكا مستترا ضمنيا ذو طابع ذهني غير محسوس خارجيا كسلوك تحليل المعلومات الذي يقوم به الإداري بغية اتخاذ قرار إداري.

• سلوك الرضا عن العمل:

وهو يمثل الالتزامات النفسية للعاملين لاتباء أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، وخاصة بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، سياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين، فرص النمو والترقية، وفرص تحقيق الذات وغيرها من العناصر⁽¹⁾، كما يعرف أنه اتجاه للفرد العامل بمقتضاه عن شعوره بالقناعة أو عدم القناعة تجاه موقف أو سلوك معين.

ومن المؤشرات الرئيسية التي تقيس نسب معدلات الرضا عن العمل انخفاض معدل دوران العمل، انخفاض معدلات الغياب والتأخر عن العمل، ارتفاع درجات ولاء الفرد لوظيفته ومشاركته فيها، واعتباره جزءا من الوظيفة وهو ما يطلق عليه الارتباط الوظيفي، أيضا من بين أهم المؤشرات التي تعبر عن رضا العامل عن وظيفته مدى ولاء العامل اتجاه المنظمة ككل، وإحترام الفرد لانتمائه للمنظمة واعتزازه بالعمل فيها، وهو ما يطلق عليه بالالتزام اتجاه المنظمة.

2- محددات السلوك التنظيمي:

هناك مستويين من المحددات والضوابط التي تؤثر على السلوك التنظيمي للعمال. فالمستوى الأول يعتني بقياس السلوك الفردي للعامل في جوانبه النفسية، أما المستوى الثاني فيهتم بقياس السلوك الجماعي للعمال داخل المنظمة في جوانبه الاجتماعية.

أ- المحددات النفسية للسلوك التنظيمي: هي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه وهذه المحددات النفسية هي:

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2011، ص 45.

• التعلم:

التعلم هو أحد المقاييس والمعايير السلوكولوجية التي تؤخذ كمحكاً ومحدداً لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات، وهو الموضوع الذي يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يكتسب العاملون سلوكهم وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك⁽¹⁾.

حيث يعرف التعلم بأنه عبارة عن خبرة مباشرة وغير مباشرة تؤدي إلى تغيير نسبي دائم في السلوك.

• الإدراك:

يقول Glueck السلوك يتوقف على مقدرة الفرد الجسمية والذهنية ومستوى المهارة والاتجاهات والقيم الدينية⁽²⁾.

فالأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه، والسلوك الذي يمارسه هؤلاء الأفراد سواء كان سلوكاً مستتراً ضمناً أو سلوكاً ظاهراً، لا شك أنه يتأثر بفهمهم وإدراكهم للظروف التي تحيط بهم وما تحتويه من مشيرات، وتأثير هذه المشيرات على سلوكهم يتم من خلال عمليات إدراكية تنتهي بتكوين معاني وتفسيرات معينة لما تتلقاه حواسهم عن هذه المشيرات. إن سلوك الأداء الذي يبديه الأفراد ينطلق من مدركات وانطباعات معينة تتكون لدى الأفراد عن عملهم وعن عناصر البيئة التنظيمية التي تحيط بهم، وفي ضوء هذه الانطباعات يتحدد الاتجاه الذي يوجهون إليه سلوكهم، فالإدراك يفيد المديرين والعاملين في فهم كيف يفسر ويتصور ويفهم الآخرون ما يتعرفون له من مواقف وأحداث، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمهم على الآخرين وعلى تصرفاتهم وردود أفعالهم واتخاذهم للقرارات⁽³⁾.

• الدافعية:

تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على السلوك الذي يبديه الفرد في العمل، وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، وفي تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

(1) المرجع السابق، ص 190.

(2) Gluck W. F. Personnel A Diagnostic Approche, London, bruin-Dorsey, 1974, p7.

(3) زاهد محمد نديري: مرجع سابق، ص 66.

إن الدوافع هي حاجات الفرد ورغباته المشبعة وتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات⁽¹⁾.

• الشخصية:

إن نقطة البداية لدراسة سلوك الفرد هو تحليل الشخصية الإنسانية⁽²⁾. وتعتبر الشخصية من أهم العناصر التي تتيح فهم السلوك الإنساني في العمل على تفسير وشرح مكونات كل فرد وبالتالي التنبؤ بالسلوك الذي يقوم به بناءً على المكونات الشخصية، وإن معرفة المدير المسبقة بالخصائص الشخصية للأفراد العاملين لديه تمكنه من التنبؤ بالتصرفات وردود الأفعال المختلفة في المنظمة، وبالتالي يستطيع أن يتحكم في سلوكياتهم وتصرفاتهم وفق الفروقات الفردية بين شخصية كل فرد منهم.

• القدرات:

من الطبيعي أن يتفاوت الأفراد فيما بينهم ويترتب على هذا التفاوت بين الأفراد الاختلاف في الإنجاز، حيث تتحدد مقدرة الفرد على الأداء بعدد من العوامل الخاصة بالحالة البدنية للفرد والمهارات اليدوية والقدرات الذهنية، والقدرة هي عامل مركب من متغيرات عديدة يتفاوت أثرها على السلوك العمالي بتفاوت طبيعة هذا السلوك ومتطلبات القدرات اللازمة له⁽³⁾.

فهذا الموضوع يساعد المديرين والعاملين على فهم أنواع القدرات وعلاقتهم بأداء الأعمال المختلفة، وكيف يمكن استخدامها في تصميم اختبارات العمل، واختيار الأفراد لأداء أعمال معينة⁽⁴⁾.

• الاتجاه:

وهو محدد يفيد المدير في معرفة آراء أو مشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة، وكيف يمكنه التأثير عليها لمصالح هذا العمل.

(1) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 53.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2010، ص 57.

(3) نفس المرجع: ص 355-356.

(4) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 43.

ب- المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي:

وهي عبارة عن تلك المتغيرات أو العناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهي لازمة لفهم هذا السلوك والتنبؤ وتوجيهه، وهذه المحددات الاجتماعية هي:

الجماعات: هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، وظواهر التماسك الجماعي وعلاقاتها بسلوك العمل، إن أهمية جماعات العمل تنبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخل جماعات العمل⁽¹⁾.

• القيادة:

القيادة هي أحد المقاييس والمعايير التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، فالقيادة مهما تكن هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معين، وبفيد موضوع القيادة في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين، والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة⁽²⁾.

• الاتصال:

هو أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها وأحجامها، حيث يعتبر الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، ولا يمكن تسيير أمور المنظمات ولا يمكن للمديرين أن يؤديوا أعمالهم ما لم تكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم. من هنا يتضح دور الاتصال الحيوي في تحديد السلوك الجماعي⁽³⁾.

⁽¹⁾ المرجع السابق، ص 205.

⁽²⁾ ناجي جواد شوقي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 34.

⁽³⁾ Kohn M. Dynamic Management, London, Cumming publishing company, 1977, p356.

• البيئة والثقافة التنظيمية:

بالنسبة للبيئة يمكن أن نميز بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية التي تتضمن بيئة ثقافية واجتماعية وسياسية واقتصادية، لها تأثيرها الواضح على سلوك الأفراد، أما الثقافة التنظيمية فهي الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم، فالثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وقطاع نشاط المنظمة، وسياسات وقوانين المنظمة، ولها دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة، وفي تماسك الجماعات وتأثرها داخل التنظيم⁽¹⁾.

ثالثاً: مبررات تعديل السلوك التنظيمي:

1- تعديل السلوك التنظيمي:

إن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأسباب التي انبثقت عن القوانين السلوكية، وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك.

ويعرف إجرائياً بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية إضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى، فهو يركز على الأفعال وليس على الأقوال وعلى العوامل التي أدت إلى حدوث هذا التغيير، وهي الطرق والإجراءات والأساليب التي يتم بها تحويل السلوك غير المرغوب فيه إلى سلوك مرغوب فيه أو تشكيل سلوكيات جديدة.

ولقد ظهرت عدة تقنيات لتعديل السلوك نذكر منها لعب الأدوار، التعزيز أو التدعيم، ضبط الذات وغيرها من التقنيات.

أ- لعب الأدوار: في هذه الحالة يقوم الفرد بلعب دور معين، بنفس من خلاله عن انفعالاته ويعبر عن اتجاهاته وصراعاته ودوافعه، وعليه فإن هذه العملية تسهل عليه تقبل المشاكل لأنه يفهمها بطريقة أفضل عرضت عليه.

إن هذه التقنية توفر للفرد فرصة للتعلم والتدريب على الحلول الممكنة في مواقف معينة.

ب- ضبط الذات: يعتبر أسلوب ضبط الذات من الأساليب الإجرائية التي توفر من الوقت والجهد على الفرد لأن الفرد نفسه هو المسؤول عن تطبيق الإجراءات التي تضبط سلوكه ويتحكم به.

(1) زاهد محمد ديري: مرجع سابق، ص 312.

إن أسلوب ضبط الذات يعتمد على تعزيز السلوكات التي يرضى عنها الفرد والتي يزيد من إحداث التغيير فيها ومعاينة السلوكات غير المرغوبة، ويعتبر هذا الأسلوب من أشجع أساليب تعديل السلوك لأنه يعتمد على تعديل سلوك الفرد نفسه بنفسه، وذلك عن طريق إحداث تغييرات في المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة في السلوك المراد تعديله.

ج- التعزيز: هو حالة سلوكية تزيد من تكرار سلوك معين يتبعه، وقد يكون التعزيز إيجابي أو سلبي.

- التعزيز الإيجابي: وهو حدث سار يحدث لاحق (نتيجة) لاستجابة ما (سلوك) إذا كان هذا الحدث يؤدي إلى زيادة استمرار قيام السلوك.
- التعزيز السلبي: يتعلق بالمواقف السلبية والمؤلمة فإذا كان استبعاد هذا الحدث منفرد يتلو حدوث سلوك بما يؤدي إلى زيادة حدوث هذا السلوك فإن استبعاد هذا الحدث يطلق عليه تدعيم أو تعزيز سلبي.

وهناك مجموعة من المعززات نذكر منها:

- معززات أولية: وهي التي ينتهي تأثيرها على السلوك بمجرد الحصول عليها ومهمتها إشباع الحاجات الأولية كالطعام لإشباع الجوع.
- معززات ثانوية: وهي التي تساعد الأفراد على القيام بالأدوار والمهام المكلفين بها، ومهمتها إضفاء القيمة الاجتماعية والمكانة والمدح والثناء والتقدير.
- معززات مادية: تتمثل في التعميمات والزيادة في الرواتب والحوافز تساعد الفرد أكثر على سد كل حاجاته والعيش في رفاهية⁽¹⁾.

2- مبررات السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً، من هنا كان السلوك التنظيمي عنصراً مهماً في الإدارة يزود المديرين بالمعلومات الضرورية لفهم الأفراد والمجموعات وكيفية سلوكهم لذلك، فهو يضيف جانباً هاماً من المهارات الأساسية اللازمة لمتخذي القرارات في التنظيم الإداري، فالعنصر البشري إذن هو الغاية وهو الوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.

(1) شيباني فوزية: مرجع سبق، ص 121.

فهم السلوك التنظيمي يتيح المزيد من التفهم للفرق لواقعهم ولمكونات شخصيته وما يهدد نفسيته من القلق والصراع والإحباط الذي قد يتعرض له نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة التنظيمية، فهذا التفهم لسلوكيات العمال يساهم في الحفاظ على توازنه النفسي، كما يعد لهم مناعة تساعدهم على حماية أنفسهم مما يهددها من مشاكل نفسية.

هناك فئة من المتعاملين مع المنظمة سواء طالبي الخدمة أو السلعة تدفعهم احتياجاتهم ورغباتهم للسلوك بطريقة مختلفة من تعامل إلى آخر، وقد تختلف عن سلوك العاملين أنفسهم مما يخلق الحاجة إلى فهم أعمق لرغبات واحتياجات المتعاملين.

ريادة لدراسة رجل الإدارة والنظيم على التعامل مع العاملين وعلى سلوكهم والنبؤ به وتوجيهه بما يخدم مصلحة العمل وتحقيق أهدافه، فالإدارة تعتبر مسؤولة عن التغيير والتطوير مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة، ولهذا فدراسة السلوك يوفر للقياديين فرصة بث روح الفريق وتقبل الغير والتعاون الاختياري.

تغير اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم ومستوياتهم وإبداعهم ونهبتهم وتقبلهم للتغيير والتطوير، فالإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه الخاصة ويختلف تكوينه النفسي أو ما يعرف بالشخصية الإنسانية من فرد إلى آخر، مما يترتب على ذلك أن وجهة نظر الفرد وإدراكه لعناصر وحقائق البيئة الخارجية من أشخاص وأشياء تعكس شخصية الفرد نفسه.

زيادة قدرة المديرين وتمكينهم قياديا وإداريا بزيادة معرفتهم عن الجوانب السلوكية للعاملين، فلا شك أن المديرين في كافة المستويات الإدارية لن تكتمل لهم مقومات القيادة الإدارية الناجحة ما لم يقفوا على حقيقة دوافع الأفراد وحاجاتهم ومكونات شخصياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم وميولاتهم المهنية⁽¹⁾.

رابعا: أهداف دراسة السلوك التنظيمي وأهميته:

1- أهداف دراسة السلوك التنظيمي:

تهدف دراسة السلوك التنظيمي إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا وذلك على اعتبار أن الأفراد يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيميا سواء يقوم بهذا العمل منفردا أو عضوا في الجماعة، ذلك لأن فهم المؤثرات

⁽¹⁾ يوسف عنصر: مرجع سابق، ص 128 - 129 .

الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أو من خارجها، أي البيئة الاجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها، يسهم ذلك الفهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة، وبما أن السلوك التنظيمي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المنظمة، فإن نجاح المنظمة مرهون بنجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، ونستطيع تلخيص أهداف السلوك التنظيمي في ثلاثة أهداف رئيسية وهي (1):

أ- تفسير السلوك التنظيمي:

عندما نسعى للإجابة على التساؤل "لماذا" تصرف فرد ما أو جماعة من الأفراد بطريقة معينة؟ فنحن ندخل في مجال التفسير للسلوك الإنساني، وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية في وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث، ولكن بالرغم من هذا فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة تفسير ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف، فمثلاً إذا قدم عدد من الأفراد ذوي القيمة العالية بالنسبة للمنظمة طلب الاستقالة الجماعية، فإن الإدارة بالطبع تسعى إلى معرفة السبب لتحديد ما إذا كان من الممكن تجنبه في المستقبل، فالأفراد قد يتركزون العمل لأسباب عديدة، ولكن عندما يفسر معدل ترك العمل العالي كنتيجة لانخفاض الأجر، أو الروتين في العمل، فإن المديرين غالباً ما يستطيعون اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في المستقبل.

ب- التنبؤ بالسلوك:

يهدف التنبؤ إلى التركيز على الأحداث في المستقبل فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة عن تصرف معين، واعتماداً على المعلومات والمعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكية اتجاه التغيير ويمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير، ومن ثم يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

ج- السيطرة والتحكم في السلوك:

بعد هدف السيطرة والتحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرداً من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإن هذا المدير يهتم

(1) محمد قاسم التريوتي: السلوك التنظيمي 'دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة'، ط3، مرجع سابق، ص160.

بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فإن أعظم إسهام للسلوك التنظيمي يتمثل في تحقيق هدف السيطرة والتحكم في السلوك، والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام.

بالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يوميا مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل إلا أنه تتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمات وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في أي منظمة سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، خاصة أو عامة لابد أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين⁽¹⁾.

2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل فيما تقدمه لنا من سلع وخدمات إلى أهمية دراسة وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون أهم عنصر من عناصر التنظيم، لذا سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى فهم السلوك الفردي والجماعي للأفراد داخل المنظمات، ولقد اكتسب دراسة السلوك التنظيمي هذه الأهمية بناء على عدة اعتبارات من أهمها:

يعتبر الإنسان أهم حلقة وعنصر في التنظيم ويؤثر سلوكه داخل المنظمة على كفاءة التنظيم ككل، لذا من مصلحة الإدارة أن تعرف لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي. النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن اقتصادي، وأن الإدارة لابد أن تعتمد على الأنظمة والقوانين والوائح الرسمية والحوافز المادية فقط لتوجيه سلوك الإنسان إن لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها البعض داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر بالسلب أو بالإيجاب في سلوك العنصر البشري.

تفهم السلوك العمالي يسهل من مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثيرات لذلك نجد كثيرا من المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد النمط القيادي الأكثر تأثيرا على سلوكيات المرؤوسين.

(1) المرجع السابق، ص 161.

هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية الموظف، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة على معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجاباً على سلوك الموظف وبالتالي على أدائه وإنتاجيته.

تفهم السلوك التنظيمي يعمل على فهم واحتواء كافة التفاعلات المتبادلة بين مستويات التنظيم المختلفة، وما تتضمنه من صراعات ونزاعات تنعكس على سلوكيات منسوبي المنظمة، ولابد للقياديين من استثمار هذه الظاهرة وتوجيهها التوجيه السليم بما يخدم مصلحة التنظيم ولا يعيق تحقيق أهدافه.

بعض الانحرافات السلوكية من قبل منسوبي المنشأة قد تمثل عقبة في سبيل تحقيق أهدافها، لذا لابد من معرفة أسباب هذه الانحرافات السلوكية وكيفية علاجها.

الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي تساعد في تقدير نوعية الحوافز المستخدمة لتوجيه سلوك الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة، فغالباً ما تكون الحوافز المعنوية أكثر تأثيراً لدى الأشخاص شاغلي المستويات الإدارية العليا بينما تؤثر الحوافز المادية إيجابياً في المستويات الإدارية الأقل.

تعزيز السلوك المستهدف لدى الفرد، فمثلاً إذا قام الموظف بعمل مميز وكوفئ مادياً أو معنوياً فمن المحتمل أن يكون سلوك الموظف أكثر إيجابية، وأن يستمر في أداء عمله بنفس الجودة إن لم يكن أفضل إذا تهيأت له الفرصة وهذا ما يعرف بمبدأ التأكيد الإيجابي.

كبر حجم المنظمات الإنتاجية يحتم وجود ما يعرف بالتجمعات غير الرسمية، وما ينتج عنه من تأثير على سلوك الفرد، فالخيار الأمثل لدى الإدارة هو التعامل مع هذه الظاهرة واحتوائها ودمجها ضمن التنظيمات الرسمية، بمعنى آخر تهيئة الظروف التي يستطيع أعضاء هذه التنظيمات تحقيق فيها أهدافهم بما لا يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي.

الصراع على مستوى الأفراد والجماعات قد يكون من الأمور المرغوب فيها فقد يدفع الفرد ويوجه إلى مزيد من الابتكار والتحدي والتطوير والتغيير والتنافسية، ومسؤولية القيادة إذا تكمن في كيفية توجيه هذا السلوك بما يخدم مصلحة المنظمة⁽¹⁾.

(1) يوسف عنصر، ناجي ليثيم: مرجع سابق، ص 130 - 131

خامساً: العوامل المؤثرة على السلوك وأثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة:

1- العوامل المؤثرة على السلوك في المنظمات:

المنظمة هي وحدة اجتماعية فنية، تمارس بها شبكة من الأنشطة المتداخلة ومن الضروري فهم العلاقات المتبادلة بين كل من السلوك الإنساني والمتغيرات الأخرى داخل التنظيم وخارجه، ومن ثم تتطلب دراسة السلوك التنظيمي أن تأخذ بعين الاعتبار التفاعل بين الهيكل التنظيمي والمهام التي يتعين تنفيذها والتكنولوجيا المستخدمة وسلوك الأفراد كعاملين وعملية الإدارة والبيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة.

تمثل هذه المتغيرات معالم يمكن من خلالها تعريف عدة عناصر متداخلة هي الفرد، الجماعة، التنظيم والبيئة وهي عناصر تؤثر ككل على سلوك العاملين في المنظمات.

أ- الفرد: أما الفرد فهو نواة المنظمة، إن أي تنظيم أو منظمة يتكون من أعضاء، والفرد هو أساس السلوك التنظيمي، وعنصر لازم لأي موقف سلوكي سواء كان يستجيب للوقائع الإدارية أو لمؤثرات بيئية فيعمل أو يسلك بمفرده أو ضمن جماعة أو فريق عمل. وإن كانت حاجات الفرد ومتطلبات التنظيم أو المنظمة غير متوافقة، فقد يؤدي هذا إلى إحباط له وصراع مع الآخرين، إنها مهمة الإدارة أن تهني بيئة عمل توفر إشباعا لحاجات الفرد جنباً إلى جنب مع تحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- الجماعة: أما الجماعة فستتواجد في كافة المنظمات كعنصر أساسي في تكوينها وإنجاز أعمالها، فالمنظمة تتألف من جماعات من الأفراد، كما أن أي فرد في المنظمة أو التنظيم هو في الغالب عضو في جماعة أو أكثر، والجماعة قد تكون رسمية ممثلة في قسم أو إدارة يضمها الهيكل التنظيمي أو فريق عمل بشكل بقرار رسمي، أو تكون غير رسمية، حيث تنشأ من انسجام عدة أفراد يجمعهم قاسم مشترك أو أكثر تلبي حاجات اجتماعية يرغبون في إشباعها كعاملين في التنظيم.

ويؤثر الأفراد في الجماعات على بعضهم البعض بطرق كثيرة، كما أن الجماعات يمكن أن تطور هياكلها وتنظيماتها وقادتها.

ويمكن أن تلعب ضغوط الجماعة دوراً كبيراً في التأثير على سلوك وأداء أعضائها من الأفراد لذلك فإن فهم هيكل الجماعة وسلوكها يكمل هيكل معرفتنا عن السلوك الضروري ويضيف بعداً جديداً إلى السلوك التنظيمي.

ج- التنظيم: يتفاعل الأفراد والجماعات مع هيكل التنظيم الرسمي، هذا الهيكل الذي تنشئه الإدارة لترسي علاقات بين الأفراد والجماعات، وتهدف نظاما لتوجيه جهود المنظمة في نشاط لتحقيق الأهداف، ومن خلال هيكل التنظيم الرسمي يؤدي العاملون أنشطتهم التنظيمية حتى يحققوا الأهداف المخططة، ويتأثر السلوك بأنماط كل من الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا (التجهيزات وطرق العمل المستخدمة) والقيادة ونظم الإدارة التي تعني بتخطيط وتوجيه مراقبة العمليات التنظيمية، ومن ثم يركز الانتباه على الهيكل التنظيمي وتصميمه، وأنماط الإدارة على سلوك الناس في التنظيم.

د- البيئة: تعمل المنظمة ضمن بيئة خارجية تضمها وتؤثر فيها جوانب متعددة اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية وعلمية فنية (تكنولوجيا)، كما تؤثر المنظمة في بيئتها الخارجية من خلال جهود الإدارة في اقتناص ما تنتجه البيئة من فرص والتعامل مع ما تفرضه من قيود أو تهديدات، من خلال مدى حسن تحقيقه لأهدافه، من حيث تقديم ما تحتاجه هذه البيئة من منتجات وفرص عمل وضرائب تنفع لتمويل الخزينة العامة للدولة وما إلى ذلك⁽¹⁾.

هـ- التكنولوجيا: كلما زادت التكنولوجيا ووصلت إلى صورة النهائية، فإن هذا يقلل من فرص المبادرة والتفكير وقد حدد تشارلز بيرو **charles perro** أربعة أنواع للتكنولوجيا حسب روتينية العمل وهي:

- تكنولوجيا روتينية: وتتصف بالسهولة وليست بها مهارات معقدة ويسهل فيها عملية استبدال العاملين أي أن الاجتهاد فيها ضئيل جدا.
- تكنولوجيا غير روتينية: وهي التي تكثر فيها المهام وتحتاج إلى التفاعل بين العاملين مثل وضع وظائف التخطيط الاستراتيجي والبحوث العلمية.
- تكنولوجيا هندسية: وفيها تنوع المهام وضرورة التحليل والبحث نظرا لتعدد وتعقد المشاكل، الأمر الذي يستلزم سلوكا تنظيميا مرنا.
- تكنولوجيا حرفية: وهي التي تتعامل مع القضايا المتكررة، ولكن معالجتها تحتاج إلى مسرعة البديهة والخبرة والاستعداد الفطري للعمل مع توافر جو من المرونة واللامركزية.

(1) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، الدار الجامعية، القاهرة- مصر، 2005، صص 22- 23.

و- الصراعات بين مراكز القوى المختلفة وأثرها في السلوك التنظيمي؛ إن الأسباب السابقة ليست كافية لتفسير واقع العمل في النظم الإدارية، إذ يبقى مسبب هام لا يمكن إغفاله وهو الصراع على النفوذ والسلطة الأمر الذي يدفع إلى تغيير الاستراتيجيات، إذ أن أصحاب السلطة يعلمون على اختيار التنظيم الذي يضمن تثبيت أركانهم واستمرارية وجودهم على حساب المصلحة العامة في كثير من الأحيان.

إن المشكلة هنا سببها أن سلوك متخذي القرار يتصف بسنطات واسعة في اختيار الاستراتيجيات وفي كثير من الأحيان لا يكون التفكير عقلانياً أو راشداً أو متقفاً مع الأهداف العليا للتنظيم لأسباب منها:

- ضرورة الاختيار السريع بين البدائل في بيئة غير مستقرة.
 - افتراض وجود هدف واحد للتنظيم على الرغم من وجود عدة أهداف وقد يكون بعضها متضارباً مع الآخر.
 - احتمالية تغليب المصالح الخاصة لمتخذي القرارات على مصلحة التنظيم.
 - وجود مصالح لاتلافات المسيطرة في التنظيم تحاول حمايتها.⁽¹⁾
- 2- أثر الاتجاهات الحديثة في الإدارة على السلوك التنظيمي:

تمثل العولمة واحدة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والمؤثرة على سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبجانب العولمة هناك اتجاهات حديثة أخرى أهمها ما يلي:

- التنوع: يشير هذا إلى اختلاف الأفراد في مكان العمل من حيث صفاتهم السكانية مثل: السن، الجنس، الجنسية، الدين، العرق، العادات والتقاليد، ويمكن للإدارة المنظمة أن تراعي هذه الاختلافات بحيث تكون الممارسات الإدارية متوافقة لإدارة كل فئة، وعليه يمكن أن تجد ممارسات عديدة ومختلفة باختلاف التنوع الموجود.
- كما يمكن للإدارة أن تتبع سياسة واحدة وعلى كل العاملين التوافق والتكيف معها، وعليه تكون ممارسات المنظمة هي الإناء الذي تصهر فيه كافة الاختلافات والفروق.
- ترتيبات جديدة في العمل: يشير التطور في علم الإدارة إلى مرونة عالية من قبل المنظمات في التكيف مع الظروف المحيطة بالظروف الاقتصادية قد تؤدي إلى ما يلي:

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي 'دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، مرجع سابق، ص365-366.

- تقليل العمالة: فلجوء المنظمة إلى ذلك قد يؤدي إلى تدهور في الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين الأمر الذي يجب علاجه بحكمة أثناء تطبيق مثل هذا النظام.
- التعاقد مع الغير: تميل بعض المنظمات إلى إلغاء عملياتها الهامشية وشرائها من الغير ويؤدي هذا بالتبعية لنفس الآثار السابقة التي نلحقها عملية تقليل العمالة.
- العمل في المنزل: فمن خلال استخدام الإنترنت والهاتف والفاكس يمكن أداء أعمال معينة بالمنزل مثل أعمال الطباعة والسكرتارية وعمليات الصيانة والإصلاح والبيع دون الذهاب إلى المنظمة مما يؤثر كثيرا في أنظمة الانصراف، الغياب، والرقابة على أداء العاملين .
- السلوك الأخلاقي: تمارس المنظمة من وقت إلى آخر سلوك غير أخلاقي، فهي ترمي مخلفاتها في البحيرات وتسبب التلوث وتستغني عن بعض عاملها وتستخدم إعلانات قد تكون مضللة وذلك في سعيها إلى أداء أعمالها والربح.
- أنظمة الجودة: أدى الظهور الشعبي لمنظمة الجودة مثل: إدارة الجودة الشاملة والإيزو وإعادة بناء المنظمات إلى ضرورة إحداث تغييرات مستمرة في الأعمال وتوثيقها بدقة، الأمر الذي قد يقاومه العاملون لأنه يفرض عليهم نظام معين وأن هذا النظام قد يتعرض للتغيير (1).



(1) أحمد ماهر: مرجع سابق، ص 41-42.

الفصل الخامس:

علاقة الصراع بأبعاد

السلوك التنظيمي

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، فهي عنصر أساسي في المكونات الأساسية للتنظيم خاصة الأفراد والهياكل التنظيمية، فالصراع ظاهرة طبيعية في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات والمجتمعات على حد سواء.

وقد يتعامل الصراع مع الثقافة التنظيمية باعتبارها تتكون من عدة ثقافات فرعية تتشكل وتتطور بشكل تدريجي، وقد تكون ثقافات متعارضة ما بين للوحدات الرئيسية في التنظيم، وما بين الثقافة التي تتبناها الإدارة والتي يمتلكها العاملون.

أولاً: إشكالية التنوع الثقافي للسلوك التنظيمي:

هناك إختلاف في سلوك الأفراد عبر المنظمات والثقافات المختلفة، وبأخذ هذه الفرضية في الاعتبار

أمكن لبعض الباحثين التوصل إلى أربعة استنتاجات:

- يختلف سلوك في المنظمات عبر الثقافات المختلفة، وبناء على ذلك فإن الأفراد في الشركات أو المنظمات اليابانية أو الأمريكية لهم اتجاهات ونماذج سلوكية مختلفة عن بعضهم البعض.
- تعدد الثقافة في حد ذاتها سبباً رئيسياً للاختلاف في السلوك.
- بالرغم من الاختلافات السلوكية بين الأفراد العاملين في المنظمات والثقافات المختلفة (الاختلاف في الاتجاه، الدافعية)، إلا أن المنظمات نفسها قد لا يكون بينها اختلاف من ناحية تصميمها والتكنولوجيا المستخدمة، وعلى هذا فإن الممارسات الإدارية تتجه إلى أن تكون متشابهة بصفة عامة وهذا بالرغم من اختلاف الأفراد العاملين داخل المنظمات.
- يمكن للتنوع الثقافي أن يكون مصدراً لتفاعل الثقافات المختلفة مما يزيد ويدعم الفعالية التنظيمية⁽¹⁾.

ويمكن إرجاع إشكالية التنوع الثقافي للسلوك التنظيمي إلى ما يلي:

• تنوع التواصل بين الأفراد:

يعد التواصل وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متنوعاً الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المنظمات التي تعمل في مواقف ذات طبيعة دولية، وفي نفس الوقت فإن منظومة الاتصالات داخل المنظمة بتعقيدها النفسية والتقنية المعروفة، تزداد حدتها بشكل ملحوظ

(1) محمد صالح الحناوي، رابحة محمد حسن: السلوك التنظيمي 'مركز التنمية الإدارية'، الإسكندرية - مصر، 1998، ص 358-359.

في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين، ومن أهم معوقات التواصل بين عناصر العمل المتباين ثقافيا ما يلي:

- التنوع اللغوي.
- تنوع التواصل غير الشفهي.
- تنوع الأعراف والمسلمات الاجتماعية.
- مشاكل الإدراك.
- مشكلة التعالي العرقي.

• التنوع حول العمل الجماعي:

تتعدد المواقف التي نجد فيها المنظمة نفسها منخرطة في محيط دولي أو ممارسة لأنشطة ذات طبيعة تتطلب صهر العديد من الثقافات المتنوعة في فريق عمل جماعي متناسق، هذا يتطلب من المنظمة الراغبة في تكوين فرق عمل تمارس أنشطتها بفاعلية عبر الحدود الدولية أن يكون لديها وعي أو حساسية عالية بالأبعاد الثقافية التي تشكل داخلها وتحيط بها، وأن يكون لديها مقدرة عالية على إدارة وتنمية التعليم لاكتساب فرق عمل تتمتع بالمهارات اللازمة لمعالجة المسائل المعقدة.

• التنوع حول النشطة والأنماط القيادية:

إن النمط القيادي السائد في دولة أو ثقافة معينة يتأثر بمنظومة من المتغيرات ذات الطبيعة الثقافية مثل الأعراف والقيم والتاريخ والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية المميزة للموقف. انطلاقا من هنا يمكن الإشارة إلى أن التعمق في دراسة التباين الثقافي على ممارسة الأنشطة والأنماط القيادية يتطلب التركيز على المجموعات الأربعة من التوزيعات الثقافية وهي كالآتي:

- التنوع في هياكل الشخصية لدى القادة.
- التنوع في خلفيات القادة العلمية والتربوية.
- التنوع في مهارات التعامل الشخصي لدى القادة.
- التنوع في مهارات القادة في اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة؛ إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005، ص210.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية ووظائفها:

1- خصائص الثقافة التنظيمية:

أصبح موضوع ثقافة المنظمة من المواضيع التي تحظى باهتمام كبير في مجالات السلوك التنظيمي، فهي تحدد وإلى حد كبير نجاح المنظمة أو فشلها لأنها تربط بين النجاح والتركيز على القيم التي تدفع العاملين بالمنظمة للالتزام والجدية والمشاركة في صنع القرارات وتحسين الخدمة والاهتمام بالعملاء⁽¹⁾، وتتمثل هذه الخصائص في:

أ- الانتظام في السلوك والتصرف به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسها مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.

ب- المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب (لا تعمل كثيراً جداً، ولا قليلاً جداً).

ج- القيم المتحكمة: توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والالتصاف بالأنظمة والتعليمات.

د- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

هـ- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقاً للقواعد المرسومة له⁽²⁾.

و- المناخ التنظيمي: عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي

يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة

عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي،

النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال... إلخ⁽³⁾.

وهناك خصائص أخرى تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو سلوك رغم تفاوت درجة تواجدها

والالتزام بها في التنظيم وتتجلى في:

(1) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 2005، ص407.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1997، ص448.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص448.

- درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف.
 - درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين العاملين.
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين.
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين.
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماح وجهات النظر.
- كل هذه الخصائص تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، فنلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من إيضاح الفروق بين المنظمات⁽¹⁾.

2- وظائف الثقافة التنظيمية:

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك لأنها أداة فعالة في توجيه سلوكيات العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد والوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:

- تزويد المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما زادت قوة ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.
- خلق الالتزام برسالة الشركة: ذلك أن تفكير الأفراد عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمام المنظمة ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك بأن الثقافة تدركهم بأن منظمته هي أهم شيء بالنسبة لهم.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي "مراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط2، دار الفروق للنشر، عمان- الأردن، 2002، ص152.

- تدعيم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت⁽¹⁾.
- ويرى كل من screensene and pederson أن للثقافة أربعة وظائف وهي كالتالي:
- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة وأيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد wogmon يرى أن الثقافة تستخدم في تحقيق أربعة وظائف هي:
- تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
- توحيد السلوك أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل⁽²⁾.

(1) جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض- السعودية، 2004، ص630.

(2) نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة - الجزائر 2013-2014، ص82.

ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية وأنواعها:

1- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر أهمها:

أ- القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحدة حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب.

فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

ب- المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية انجاز المهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في انعمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.

د- التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية⁽¹⁾.

(1) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، مرجع سابق، ص 312.

2- أنواع الثقافة التنظيمية:

صنف هاندي (Handy) الثقافة التنظيمية إلى الأنواع التالية:

أ- ثقافة القوة:

تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات، وما على الجهات الأخرى سوى تنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما أن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم، فما أن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها⁽¹⁾.

فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية الموجودة ببعضها البعض ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة، قد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيماناً عميقاً.

ب- ثقافة الدور:

تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، البيروقراطية الكبيرة، الأدوار المحددة بشكل جيد، فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعه منهم، ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات هؤلاء المديرين وقوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث⁽²⁾.

(1) عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2011-2012، ص 87.

(2) عثمان قنور: القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس والعمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2008-2009، ص 91.

ج- ثقافة الفرد:

تركز على استقلالية الشخص والعلاقات بين الأفراد فوق كل شيء آخر، لذلك فهي مصحوبة بهيكل غير رسمية على درجة كبيرة من عدم المركزية، حيث تتم ممارسة الرقابة من خلال محاسبة تبادلية وبسبب تعظيم الحرص الشخصي نجد أن ثقافة الشخص يمكن أن تساعد على تسيير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي، ومن ناحية أخرى فإن هذا لا يترجم دائما إلى مستوى الابتكار التنظيمي بسبب الحاجة إلى تحقيق الاتفاق العام من خلال الإقناع، يضاف إلى ذلك أن القيمة المعطاة لنوعية العلاقات بين الأفراد تعني أنه عند حدوث مشاكل في هذه العلاقات فسوف تكون آثارها واسعة على المنظمة ككل، وتركز المناهج التفسيرية للثقافة على المعايير والرموز والطقوس والأساطير التي تنتشر في المنظمة لذلك نجد أن عملية الإدارة تتضمن التلاعب في هذه العناصر الرمزية للثقافة ودلالاتها بالنسبة لفريق العاملين والعملاء⁽¹⁾.

د- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، ونفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها⁽²⁾.
ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين والنوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي⁽³⁾.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ' دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة'، ط3، مرجع سابق، ص.153.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص.145.

(3) أحمد بوشناق وأحمد بوسهين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 03-04 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة - الجزائر، 2005، ص.06.

رابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية وأهميتها في مجال السلوك التنظيمي:

1- مستويات الثقافة التنظيمية:

تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث نقاط أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

• ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية وتتلقى القبول من المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

• ثقافة النشاط/ الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العامة في نفس النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها⁽¹⁾.

(1) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر،

• ثقافة المنظمة:

عادة ما تكون المنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمات، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة⁽¹⁾.

2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته حيث يمكن التعرف على المنظمة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة، باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب. وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة⁽²⁾.

تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك و أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

(1) المرجع السابق، ص 90.

(2) إيتسام عبد الرحمن حلواني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطور أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 07.

تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفاً معيناً أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطاراً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة⁽¹⁾.

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية، حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملاً مستقلاً، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة الامارين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم واللغة المشتركة، والرموز والطبوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت، وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها من قبل المديرين والعاملين، فالثقافة التنظيمية عنصر أساسي في مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، التكنولوجيا والهياكل التنظيمية.

تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة وهويتها الخاصة، ومن المعلوم أن للمنظمات ثقافات تنظيمية مختلفة، وإن هذه الثقافات جاءت متأثرة بالعديد من العوامل مثل بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة.

تحتاج ثقافة المنظمة كأى عنصر آخر في حياة المنظمات إلى مجهودات واعية تغذيها وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم وإتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقتهم. وتركز الثقافة التنظيمية على تحقيق وإنباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في تنظيم واحد، يجب العمل على تدريبهم وتطوير معايير أداء ملائمة وتوفير الاحترام والتقدير لهم، وإعطائهم الفرصة للمشاركة في الإدارة وعملياتها.

الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها⁽²⁾.

توجه الأعضاء وتنظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم كما تحدد القواعد المرتبطة بالسلوك التنظيمي المتوقع وأنماط العلاقات ومنهجية حل المشكلات.

(1) عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الرياض - المملكة العربية السعودية، 1994، ص 127، 128.

(2) عبد العزيز محمد عسكر: مرجع سابق، ص 82-84.

خامساً: الأبعاد السلوكية للصراع التنظيمي:

1- علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي:

يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تشغل بال علماء التنظيم والمهتمين بالدراسات التنظيمية في مختلف الميادين العلمية، ذلك أن الإنسان الفرد أو المجموعة من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في التنظيمات المختلفة مهما كان نوع وحجم المنظمات الوظيفية الأخرى غير الإنسانية⁽¹⁾، ويشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية، ويتناول من خلال ذلك كافة الأبعاد السلوكية لهم من قيم، اتجاهات وممارسات حسية وسلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية الهادفة، إذ أن السلوك التنظيمي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة يتضمن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني والتي تمثل النتائج الأساسية للبناء السيكولوجي للفرد⁽²⁾.

أما الثقافة فهي تلك المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الأفراد لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي، فهي تحدد للفرد ما هو حسن وما هو قبيح، إن الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها والأهداف التي يسعى إليها، فمعنى الشرف والدجاج والأمانة والإخلاص يختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة، فبالرغم من أهمية العناصر الفارقة في شخصية الأفراد وتفرداتها إلا أنه في كل الأحوال يعيش ويفكر ويأخذ داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع، إن الثقافة العامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد، ولكن تمثل الإطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاشى تلك الاختلافات والفروق.

إن الخرافات والأساطير والاعتقادات في القوى غير الطبيعية أو الخارقة للعادة تكون جزءاً أساسياً من ثقافة أي مجتمع وبالتالي فهي تمثل مصدراً من مصادر التأثير على سلوك الأفراد ونصرفاتهم، فالتداول والتداول والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي نجد أساسها غالباً في الخرافات والأساطير التي تثير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى⁽³⁾.

(1) خضير كاظم حمود: مرجع سابق، ص 16.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2003، ص 21.

(3) علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1975، ص 217.

والدراسة العلمية للسلوك الإنساني ومدى تأثير الأساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه، بل إن نقطة الارتكاز في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير.

إن الثقافة إذن هي التي تعطي للفرد وجهة نظر كاملة حول العامل والكون والحياة، وعن أصل الحياة ومصيره هو، والغاية من وجوده فوق كل هذه الأسئلة الموجودة به الهامة لا يجد الإنسان الإجابات عليها في منظومته الثقافية في كل أبعادها المعرفية والروحية والسلوكية والتقنية وكذلك فإن الثقافة هي التي توفر للفرد الأنماط السلوكية التي يتعلمها أو يكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية، ويستطيع إتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يحاكيها.

إن الثقافة في المجتمع تملئ على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب وكيف يجب أن يتصرف، ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساساً من علم الإنسان والأنثروبولوجيا، هو ثقافة المنظمة والذي كان موضوع بحث دراسة خلال العقود الماضية، فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد وعلى سلوكه داخل المنظمة.

إننا عندما نطرح مشكلة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي فإننا بلا شك لا نكشف عن سر أو عن قانون اجتماعي جديد غاب على أذهان الباحثين الاجتماعيين، وإنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظر للأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والمهنية داخل أي منظمة وخاصة المنظمة الجزائرية انطلاقاً من العمق الثقافي الاجتماعي أو من اللاشعور الاجتماعي والثقافي للمجتمع والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات⁽¹⁾.

وعندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المكتسبة لدى الفرد أو مجموعة الأفراد من خلال العملية التعليمية، وإنما نقصد بها العلاقة التي تحدد السلوك لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد.

إذن الثقافة هنا تشمل العناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد مواقفه تجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكل منها ثقافة الفرد تختلف من مجتمع إلى آخر ومن جيل إلى جيل ويدخل في إطار منظومة الاعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين، فالثقافة هي التي تصنع الحدود حول أي تكنولوجيا أو أسلوب إداري يمكن تطبيقه للحصول على الأهداف المرغوب فيها وكيفية توظيف هذه

(1) حسين حريم: السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 36.

التكنولوجيا أو الأسلوب الإداري الموجود، فالثقافة في النهاية هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.

إن السلوك الثقافي هو نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الأبعاد، كما أن له دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والتنظيمية والاجتماعية عموماً.

ومن خلال هذا يتضح لنا أن السلوك التنظيمي بمفهومه البسيط الذي يقصد به مجموع النشاطات الفردية والجماعية داخل المنظمة ما هو إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام للأفراد في المجتمع الكلي، أما بمفهومه العلمي والذي يقصد به الدراسة العلمية المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد وسلوكهم في المنظمة، فإنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الثقافي، بل أنه هو الدراسة العلمية للسلوك الثقافي داخل المنظمة، فسلوك الأفراد داخل المنظمة لا يختلف في دوافعه، وفي أساليبه وآلياته عن السلوك العام في المجتمع الكلي فالمواطن الذي يحترم الوقت، العمل، الإدارة، يقبل التفاوت في مستوى القوة والنفوذ للأوامر الواردة من الإدارة العليا، ولا يختلف عن دوافعه من المواطن الذي يحترم القانون ويطيع المسؤولين عليه في أي مكان من المجتمع.

لهذا نجد السلوك التنظيمي ما هو في الحقيقة إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام ولكن هذا الانعكاس يحدث داخل المنظمة والتي تعتبر وحدة اجتماعية هامة⁽¹⁾.

2- علاقة الثقافة بالصراع التنظيمي:

إن الثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجاباً وسلباً، فمن الأدوار الإيجابية التي تلعبها الثقافة في المنظمة هي أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، والتعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة، والشعور بأنهم جزء حيوي منها، كذلك أنها تدعم معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت.

ومن خلال هذا يتضح لنا عمق الروابط التي تربط الثقافة بالسلوك التنظيمي، ولهذا فإن الاستفزازات السلبية داخل المنظمة من تغيب، وصراع تنظيمي هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة التي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمال والعوامل التنظيمية للمنظمة، ففي

(1) مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ط4، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1984، ص43.

العوامل الشخصية للعمال لا شك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمال، أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاءوا منه، أما العوامل التنظيمية فهي أيضا بدون شك انعكاس لثقافة الذين صمموا تلك الآلات والأجهزة وكذلك الذين صمموا العمل وترتيباته ومقتضياته.

كما يمكننا إرجاع مشكلات التنظيم في مجملها إلى مشكلة الثقافة السائدة في المنظمة، وذلك أن كل الظواهر المنتشرة داخل المنظمات ما هي إلا تعبير ظاهري لواقع خفي هو الثقافة، فالثقافة تلعب دورا لا شعوريا لدى الفرد فالعامل لا يتغيب إذا كان هناك قيم تنظيمية وقيم أخلاقية تنظر إلى التغيب أنه عما، لاثق، وأن العامل، الذي، يأتي بهذا السلوك سيكون، منبوذا في المنظمة، أما إذا كان العكس فإننا نجد أن العامل المتغيب والمعروف بالتغيب ربما يسجل من بين أبطال الجماعات غير الرسمية، ونجد من يفسر سلوكه هذا بأنه يمتلك قوة وشجاعة ولا يخاف من المسؤولين بل أن المسؤولين هم الذين يخافون منه⁽¹⁾.

إن المشكلات التي تتخبط فيها المنظمة الجزائرية في مختلف مجالات الأعمال، نجد أن العامل الثقافي يلعب دورا حاسما فيما فمشكلة التغيب والتخلف عن وقت بداية العمل أو الانصراف قبل نهاية الوقت أصبحت عادة سيئة داخل مختلف التنظيمات، بل أننا نجدها عادة مألوفة ومقبولة عن جميع الإدارة وموظفين سواء كان ذلك ضمنا أو تصريحيا .

أما الصراع التنظيمي فنجد أن المنظمات المბوءة بهذه الظاهرة وخاصة الصراع بين الإدارة والعمال أو الصراع بين العمال فيما بينهم أو الصراع بين قيادات التنظيم، أو الصراع بين مصالح العمل، فهذه الصراعات لا تكاد تنتهي حتى تظهر من جديد، وهي في الحقيقة وعادة ما تكون بسبب عوامل الصراع ، وهي التفسيرات الخاطئة أو الأفكار النمطية السائدة لدى أغلب عمال المنظمة أو الواقعية الساذجة أو الاتصال الخاطيء، والذي يرتبط هو بدوره بالتفسيرات الخاطئة والأفكار النمطية.

إن ثقافة الموظفين والمسؤولين في المستويات العليا هي ثقافة ريفية فردية تسود فيها النزاعات القبلية والعشائرية، ولهذا إذا كان مسؤول العمال أو مسؤول مصلحة من مصالح المنظمة من قبيلة غير قبيلة أغلبية العمال، فإن قبوله كمشرف أمر صعب إن لم يكن مستحيل، وذلك أن معايير وقيم

(1) كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، بلقنة - الجزائر، 2007-2008، ص ص303-304.

الرشد والعقلانية لا تجد لها مكان أمام قيم القبيلة والعشيرة، وهذا ما يوجب الصراع بين العمال والمسؤولين أو حتى بين العمال فيما بينهم⁽¹⁾.

3- تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين:

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المؤثرات على سلوك العاملين في المنظمة، حيث تعتبر الأساس لفهم مواقف الأفراد وإدراكهم وتحفيزهم وكذا إرشادهم في مواجهة الضغوط والتغيرات البيئية، كما يرى البعض أن مجال سلوك المنظمات يهتم بشكل أساسي بتأثير الثقافة على أداء العاملين وسلوكهم بالعمل⁽²⁾.

وهناك أوجه عديدة لتأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين بها وأهمها:

أ- توجهات المنظمة:

حيث يدخل في طريقة العمل اتجاه تأثير الثقافة إلا أن المهم هو الكيفية التي تتفاعل فيها عناصر الثقافة مع استراتيجية العمل الناجح فإذا كان الاتجاه أو الاستراتيجية الحالية للمنظمة ناجحة، فإن الثقافة التي تتخذ فلسفة "لا تأرجح المركب" أي ترك الحالة على ما هي عليه دون تغيير قد تكون مناسبة، فكلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها، كانت قوة إيجابية، وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد تدفع المنظمة نحو أهدافها واستراتيجيتها أو تدفعها بعيدا عنها.

ب- الانتشار:

وهو مدى شيوع الثقافة بين العاملين؛ أي هل تفهم ثقافة المنظمة بنفس الصورة بالنسبة لكل العاملين أم أن بعض العاملين يفهمها بصورة مختلفة، فإذا كان التأثير على سلوك عضو في جماعة عمل أو قسم مختلف عن الآخرين، فمن الصعب الوصول إلى إجماع أو إتفاق عام.

ج- القوة:

حيث تمثل الضغط ما يمكن أن تبسطه الثقافة على أعضاء الجماعة مهما كان اتجاه قوة التأثير، وبعبارة أخرى هل الثقافة راسخة للحد الذي يجعل أعضاء الجماعة يتبعون ما تمليه عليهم مهما كان، أم أنها ضعيفة إلى حد ما وتقدم توجيهات عامة فقط لأعضاء التنظيم.

(1) المرجع السابق، ص 305.

(2) محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية - مصر، 2003، ص 433.

د- المرونة:

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية، منها تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة ومتابعة الأحداث الخارجية والتصرفات المتوقعة في بيئة العمل وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها والاستعدادة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص البيئة والمشاكل التنظيمية واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة وأخيراً تكريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستخرج أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة واستراتيجيتها⁽¹⁾.

هـ- الالتزام والانضباط:

يمكن لثقافة المنظمة أن تؤثر في درجة الالتزام والانضباط لدى العاملين ويشير الالتزام إلى الدرجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة على استعداد لبذل جهود معتبرة وإظهار الولاء والانتماء لها لتحقيق أهدافها، أي من شأن الثقافة أن تهيأ ظروفا تجعل الأفراد مستعدين للالتزام لتحقيق أهداف المنظمة ويمكن أن يكون هذا الاستعداد من خلال ما يلي⁽²⁾:

- إرسال رسالة منظمة وتدعيم القيم التنظيمية والعمل بها لتحقيق هذه الرسالة.
- توضيح قيمة المنظمة لدى الأفراد.
- أن تكون الثقافة التنظيمية قادرة على قيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل.
- يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المادية للمنظمة.
- ضرورة اقتصار السمات الثقافية للمنظمة وحدها وأن لا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات المنافسة لها، بحيث يصعب تقليدها أو محاكاتها من قبل المنظمات المحيطة بها

والعامل في نفس النشاط.

(1) عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتعليم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة - الجزائر، 2007-2008، ص 100.

(2) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 85.

إضافة إلى أن هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المنظمة تفترض عددًا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- انسجام الجماعة التي يجعلها أكثر ميلا للإبداع.
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها أي تكونها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولاً أفضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تركيب الجماعة والأثر التجميعي، أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرًا لما قد تفرضه الجماعة على الفرد من نمط السلوك⁽¹⁾.

(1) أحمد بوشناق ، أحمد بوسهمين: مرجع سابق، ص 07.

الفصل السادس:

الإطار التحليلي

لِلدراسة

أولاً: تحليل البيانات:

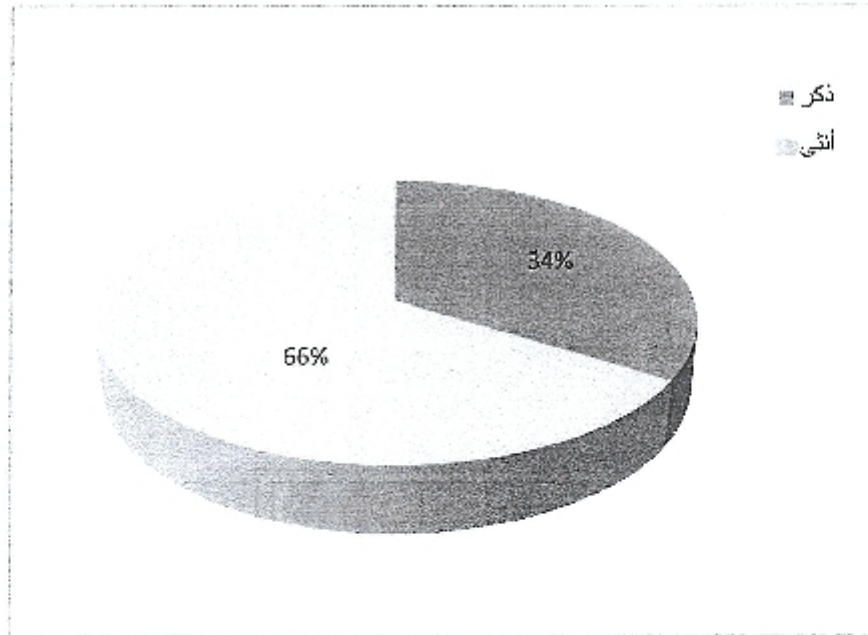
يعتبر الجانب النظري من موضوع البحث غير كاف لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى نتائج تجسد الواقع الفعلي للمنظمة محل الدراسة، لذا تم القيام بالدراسة الميدانية لمحاولة الكشف عن مدى تأثير استراتيجيات الصراع وفعاليتها في إدارة السلوك التنظيمي محل الدراسة عن طريق تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والتكرارات المتضمنة في الجداول البسيطة للخروج بنتائج عامة تؤكد مدى صحة فرضيات الدراسة.

المحور 1: البيانات الشخصية:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العيلة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	28	%34
أنثى	55	%66
المجموع	83	%100

الشكل رقم (01): دائرة نسبية تمثل متغير الجنس.

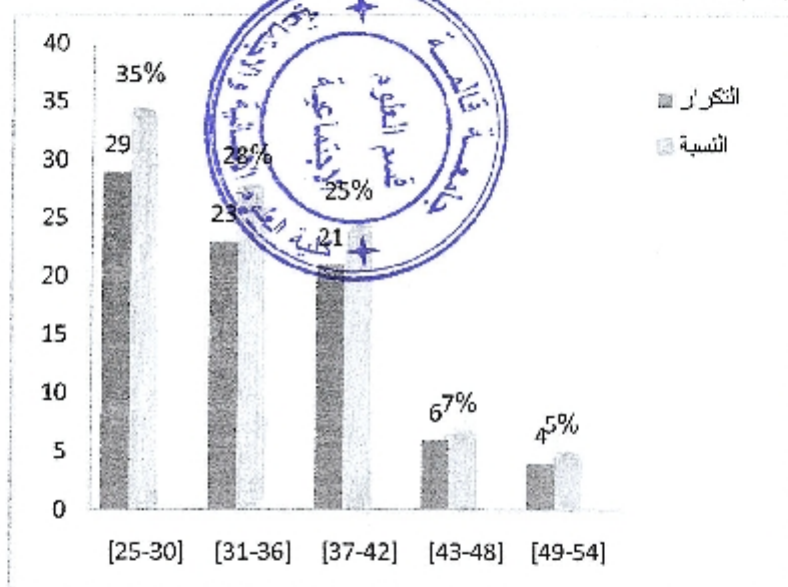


يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة تظهر عند الإناث بنسبة 66% ، في حين نسبة الذكور أقل من ذلك والتي تعبر عن 34% ، ويرجع إرتفاع الأولى إلى كون العمل مناسب لها ويضمن حمايتها.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

السن	التكرار	النسبة
[30-25]	29	35%
[36-31]	23	28%
[42-37]	21	25%
[48-43]	06	07%
[54-49]	04	05%
المجموع	83	100

الشكل رقم (02): أعمدة بيانية تمثل متغير السن.

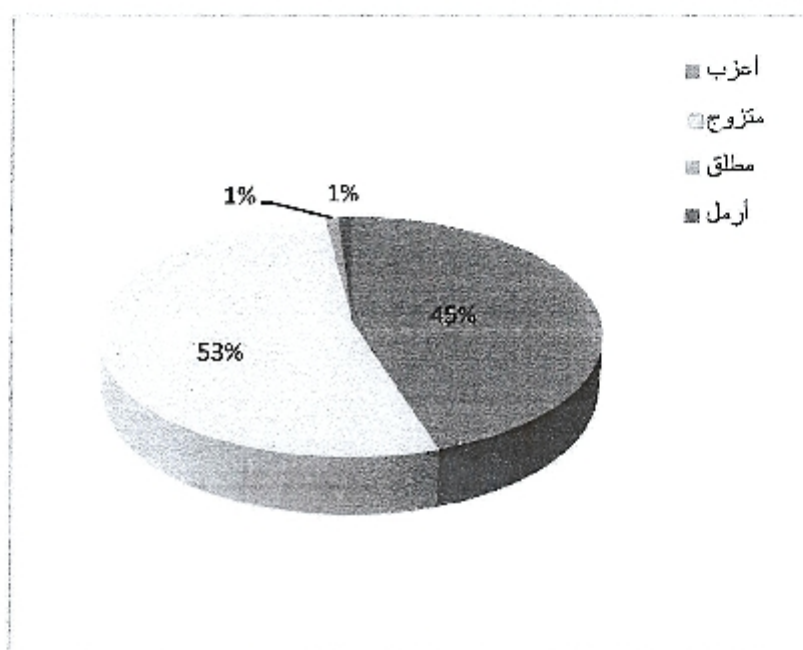


يتبين من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة عند المبحوثين يحتلون 35% من الفئة التي تبلغ من العمر من 25 إلى 30 سنة، وهذا يراجع إلى كون المنظمة تهتم بتشغيل الطاقات الشابة من ذوي المؤهلات والشهادات العلمية وذلك لمواكبة التكنولوجيا (الإدارة الإلكترونية) والتي تمكنها من تجديد العمل وإتقانه، وتكوين مستقبل يليق به وبالم المنظمة، فإنها أيضا تحتاج إلى ذوي الخبرة الذين يحسنون توجيه العمل ومراقبته وقيادته إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	37	%45
متزوج	44	%53
مطلق	01	%01
أرمل	01	%01
المجموع	83	%100

الشكل رقم (03): دائرة نسبية تمثل متغير الحالة العائلية.

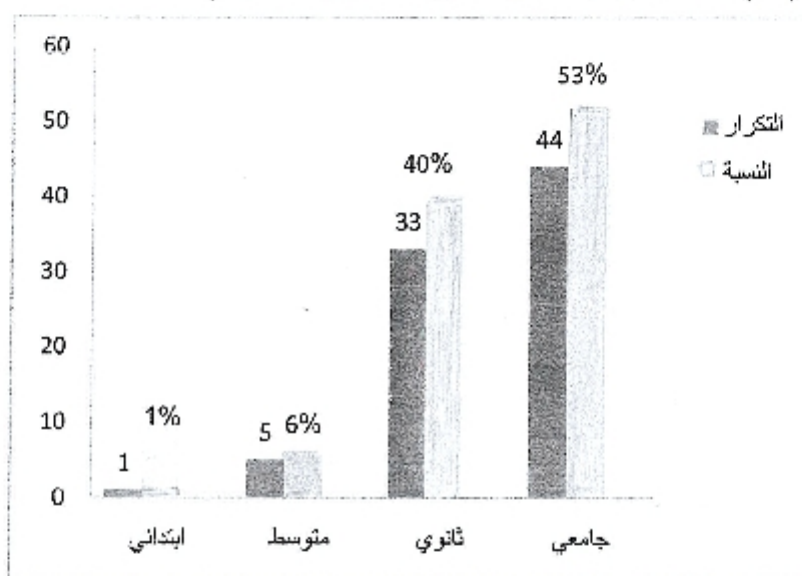


يتضح من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة مسجلة عند المبحوثين هي نسبة 53% للمتزوجين، ذلك لأن الاستقرار يساعد على العمل والإنتاج، في حين تمثل فئة العازبين نسبة 45% ، وأقل نسبة مسجلة في هذا الجدول نجدها عند المطلقين والأرامل بنسبة 01%.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ابتدائي	01	%01
متوسط	05	%06
ثانوي	33	%40
جامعي	44	%53
المجموع	83	%100

الشكل رقم (04): أعمدة بيانية تمثل متغير المستوى التعليمي.

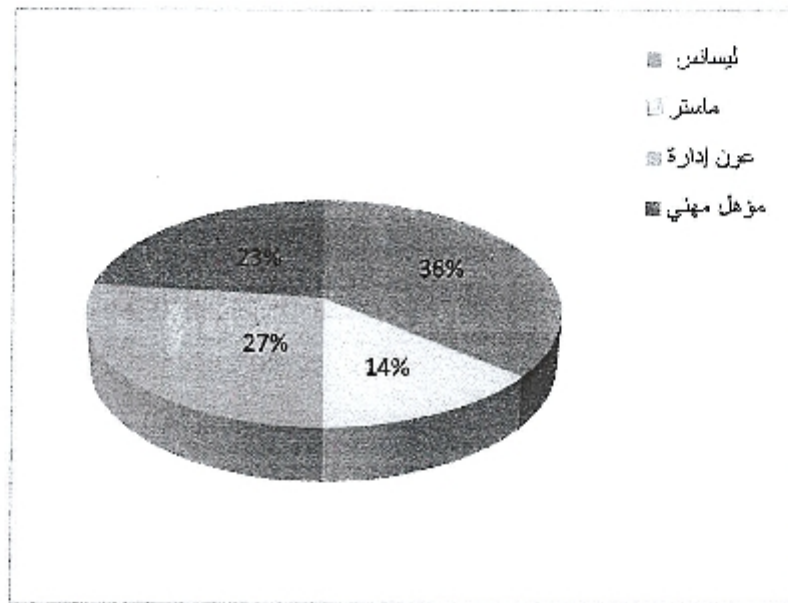


يُظهر هذا الجدول أن أعلى نسبة نجدها عند العمال الذين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة 53% ، ثم تليها نسبة 40% عند العمال الذين مستواهم التعليمي ثانوي ، في حين سجل أصحاب المستوى المتوسط نسبة 07% والابتدائي نسبة 01%، وتعود أعلى نسبة إلى الجامعيين ذلك لكون المنظمات أصبحت تتوجه نحو التكنولوجيا والطاقات الشابة لتحسين مستوى الخدمات + عقود التشغيل ، كما أن المستويات الدنيا من التعليم تحتل وظائف دنيا (حارس مثلاً).

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها.

النسبة	التكرار	الشهادة المتحصل عليها
36%	30	ليسانس
14%	12	ماستر
27%	22	عون إدارة
23%	19	مؤهل مهني
100%	83	المجموع

الشكل رقم (05): دائرة نسبية تمثل متغير الشهادة المتحصل عليها.

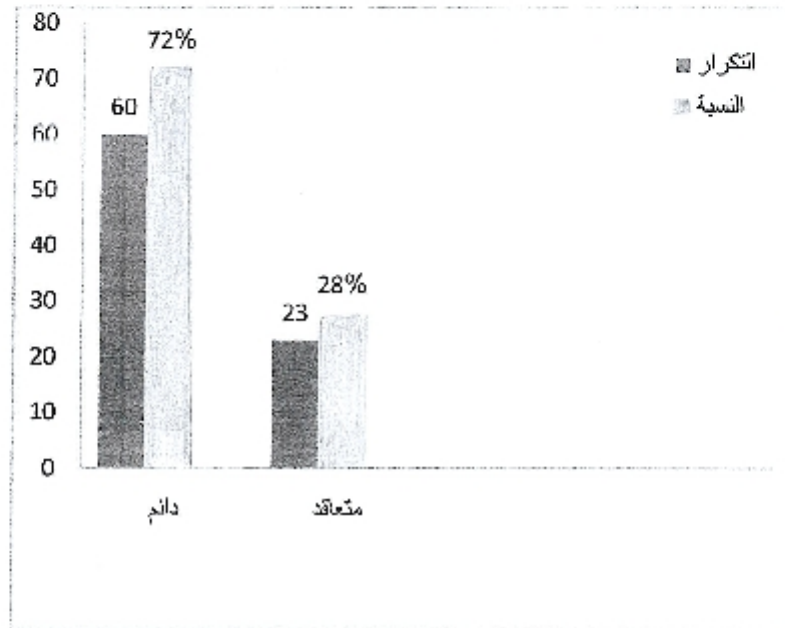


يتضح من خلال الجدول أن أعلى نسبة مسجلة عند فئة العمال المتحصلين على شهادة الليسانس وذلك بنسبة 36%، في حين سجلت نسبة 27% من المتحصلين على شهادة عون إدارة ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل إداري و يتوجب على المنظمة استقطاب يد عاملة مؤهلة وذات مستوى .

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.

الوضعية المهنية	التكرار	النسبة
دائم	60	%72
متعاقد	23	%28
المجموع	83	%100

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل متغير الوضعية المهنية.

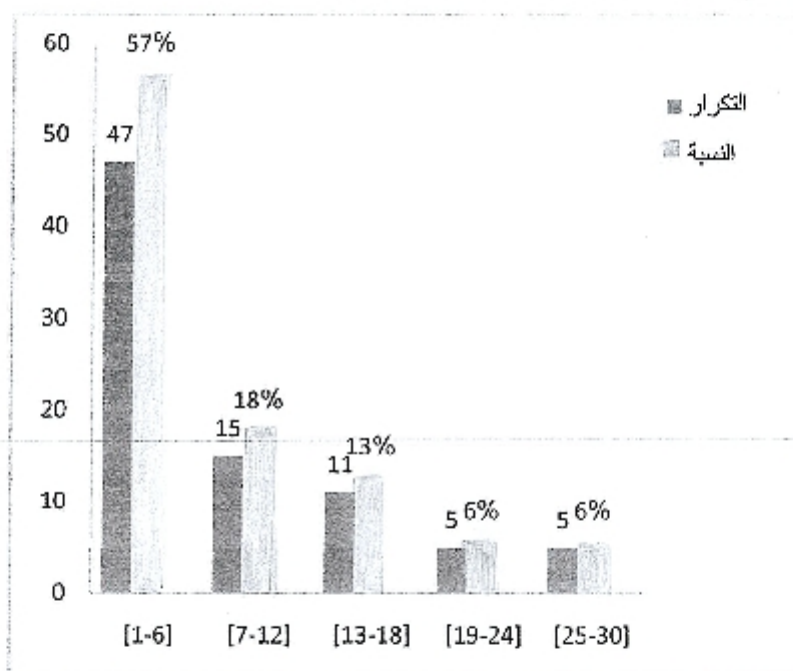


يتبين من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة من العمال تمثل %72 عامل دائم وهذا راجع إلى خبرتهم وبداية عملهم مع نشأة المنظمة، كذلك لكونهم الأنسب للمهام الإدارية، في حين سجلت نسبة المتعاقدين %28 هذا راجع إلى كونهم حديثي التوظيف.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة
[6-1]	47	%57
[12-7]	15	%18
[18-13]	11	%13
[24-19]	05	%06
[30-25]	05	%06
المجموع	83	%100

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تمثل متغير الأقدمية.



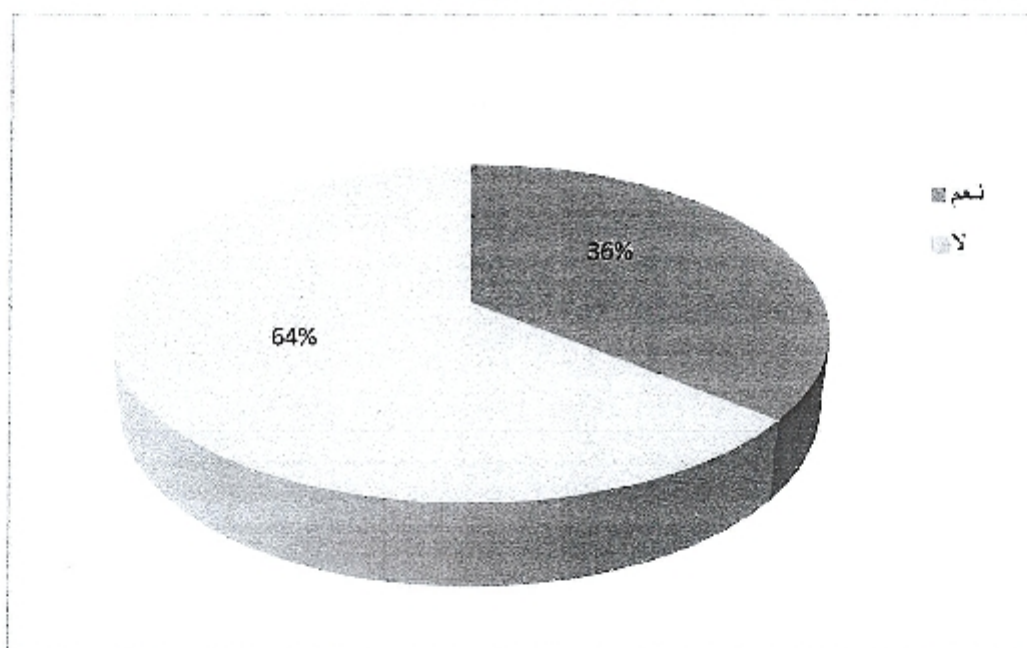
من معطيات هذا الجدول يتبين أن أعلى نسبة مسجلة عند الفئة من 1 سنة إلى 6 سنوات بنسبة %57، في حين سجلت الفئة من 7 إلى 12 سنة نسبة %18، تليها نسبة %13 عند الفئة من 13 إلى 18 سنة، أما أصغر نسبة فزتها مسجلة عند الفئتين من 19 إلى 24 سنة ومن 25 إلى 30 سنة بنسبة %06، وهذا راجع إلى أن المنظمة تشجع بنسبة معينة تجديد اليد العاملة التي ترى فيها إمكانية تطوير وتحسين مستواها والأداء وطريقة العمل.

المحور 2: إدارة الصراع وفعالية المنظمة:

الجدول رقم (08): يوضح علاقة العمال فيما بينهم.

العينة الاحتمالات	التكرار الجزئي	النسبة الجزئية	التكرار الكلي	النسبة الكلية
نعم	09	%11	30	%36
سيئة	21	%25		
لا	//		53	%64
المجموع	//		83	%100

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل متغير العلاقة بين العمال.

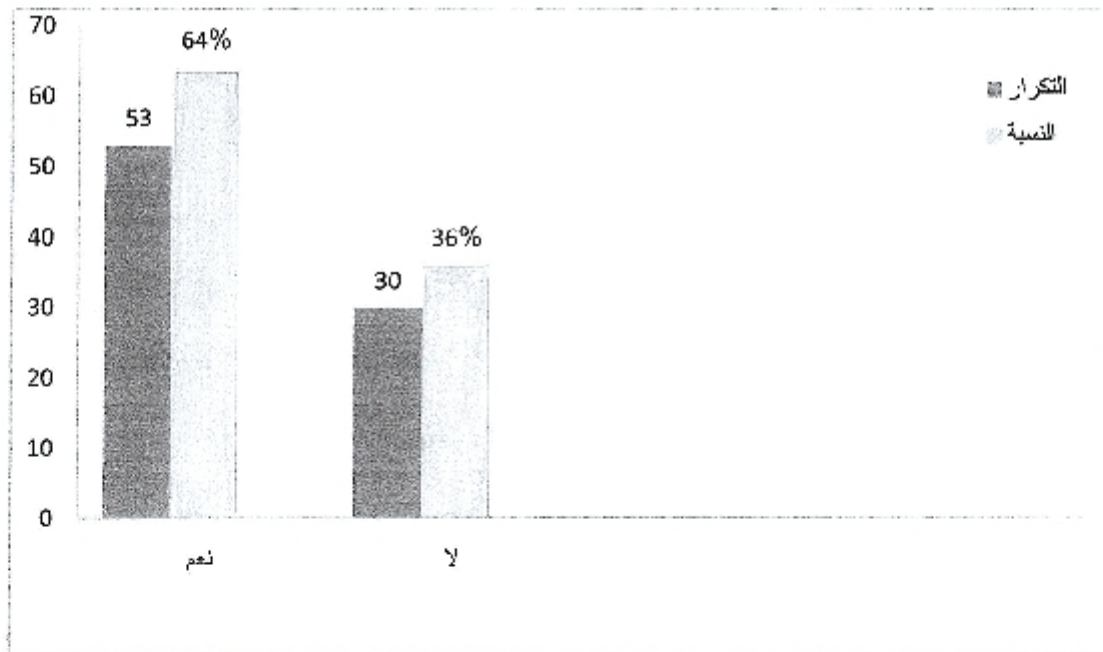


يتبين من خلال قراءة البيانات الواردة في الجدول أن أعلى نسبة تمثل 64% من العمال الذين أجابوا بأنه لا توجد علاقة فيما بينهم، وهذا راجع إلى عدم التفاعل الاجتماعي بينهم مما جعل العلاقات الاجتماعية تسير نحو الأسوأ.

الجدول رقم (09): يوضح طبيعة الخلاف بين العمال.

النسبة الجزئية	التكرار الكلي	النسبة الجزئية	التكرار الجزئي	العينة الاحتمالات	
				نعم	لا
%64	53	%10	08	القلق والتوتر.	
		%12	10	التعارض والتصادم.	
		%20	17	الأنانية في التصرفات.	
		%12	10	التعب وضغط العمل.	
		%04	03	المزاج الثقيل.	
		%06	05	سوء الانضباط.	
%36	30	//		لا	
%100	83	//		المجموع	

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية تمثل متغير الخلاف بين العمال.

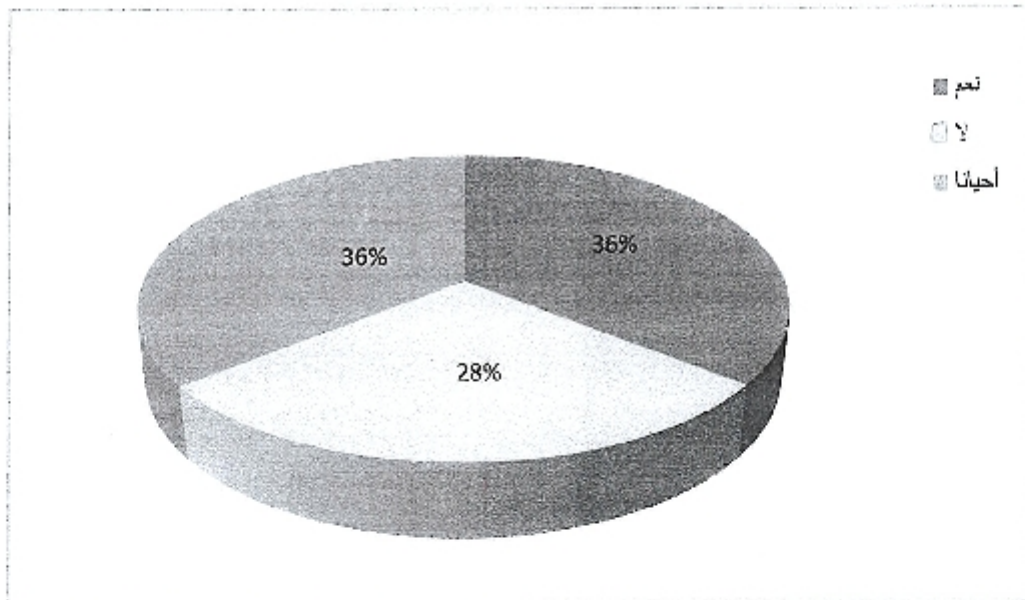


من خلال هذا الجدول يتضح أن أكبر نسبة نجدها عند أفراد العينة الذين أجابوا بنعم والتي تقدر بـ %64 وتؤكد أن هناك عدة أسباب وضغوطات للاختلاف فيما بينهم، ما أكد أن نسبة %36 أنه لا توجد أي خلافات، ويرجع ارتفاع النسبة الأولى إلى كون المبحوثين يحتلون مناصب إدارية تستدعي الكثير من الانشغالات.

الجدول رقم (10): يوضح تدخل الإدارة في حل مختلف نزاعات العمل.

النسبة الكلية	التكرار الكلي	النسبة الجزئية	التكرار الجزئي	العينة الاحتمالات	
				نعم	لا
%30	25	%17	14	نعم	نعم
		%05	04	لا	
		%08	07	أحيانا	
%31	26	%14	12	نعم	لا
		%06	05	لا	
		%11	09	أحيانا	
%39	32	//		أحيانا	
%100	83	//		المجموع	

الشكل رقم (10): دائرة نسبية تمثل تدخل الإدارة في حل مختلف نزاعات العمل.



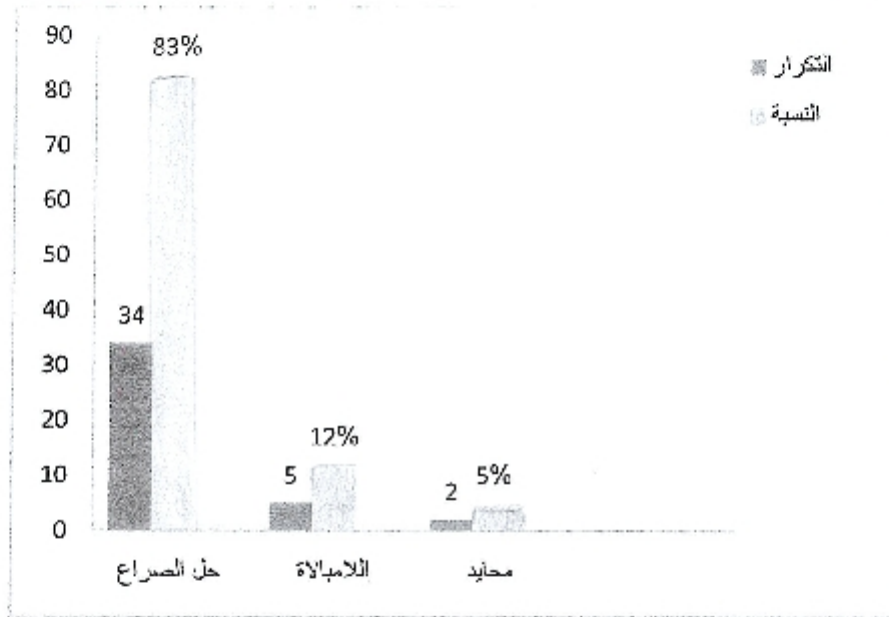
يُظهر هذا الجدول أن الإدارة تتدخل أحيانا في حل مختلف نزاعات العمل وأشكال الصراع والتي تمثل 39% من نسبة أفراد العينة، وتليها نسبة 31% من أفراد العينة الذين أجابوا بـ لا والتي توضح حدة الصراع بين العمال، ويعود ذلك إلى خلافات شخصية وأيضاً الغيرة في العمل وإلى أشياء أخرى بعيدة عن العمل تعجز الإدارة عن التدخل فيها أو حلها، في حين نجد نسبة 30% من العمال الذين أجابوا بنعم والتي توضح زيادة التعاون والتفاهم وهذا راجع لتشجيع الإدارة والتخوف من عقابها، وكذلك للحفاظ على المناصب والرغبة في الترقية.

الجدول رقم(11): يوضح أوجه تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حل الصراع	34	%83
اللامبالاة	05	%12
محايدة	02	%05
المجموع	*41	%100

* لم يجب جميع أفراد العينة.

الشكل رقم(11): أعمدة بيانية تمثل أوجه تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال.



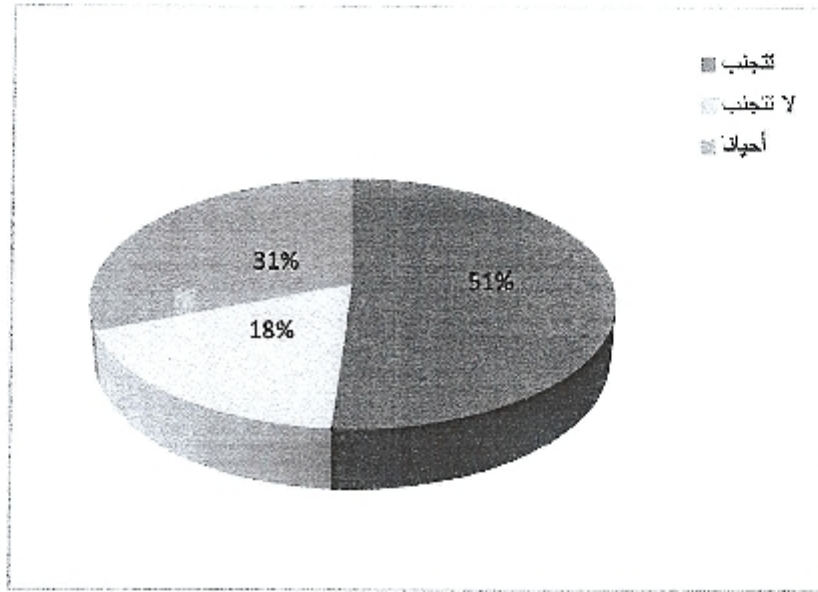
يتبين من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة مسجلة عند المبحوثين هي 83% والتي تتصور أن تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال يكون عن طريق حله بالطرق السلمية، في حين ترى 12% أن الإدارة مجحفة وغير مبالية في مواجهة الصراع بين العمال، أما نسبة 05% ترى أن الإدارة محايدة .

المحور 3: السلوك التنظيمي وسلوك العاملين:

الجدول رقم (12): يوضح تجنب الإدارة الخلافات والنزاعات العمالية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
تتجنب	42	51%
لا تتجنب	15	18%
أحيانا	26	31%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (12): دائرة نسبية تمثل تجنب الإدارة الخلافات والنزاعات.

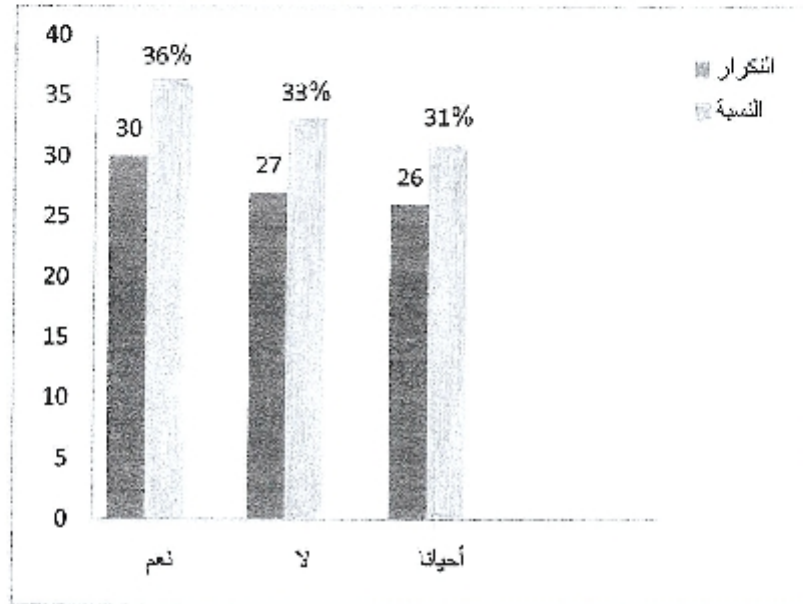


يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن نسبة 51% ممن أجابوا بتجنب الإدارة الخلافات والنزاعات العمالية، بينما أكد 31% أن الإدارة أحيانا ما تتجنب خلافات العمال ونزاعاتهم، أما نسبة 18% التي أجابت بأن الإدارة لا تتجنب الخلافات وهذا لكون المبحوثين يحتلون مناصب حساسة في المنظمة، وكذلك لكون الخلافات لا تستحق تدخل الإدارة أو عجزها عن حلها، فبالنظر لتأثير الحياد واللامبالاة.

الجدول رقم (13): يوضح استخدام الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	30	36%
لا	27	33%
أحيانا	26	31%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل استخدام الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع.

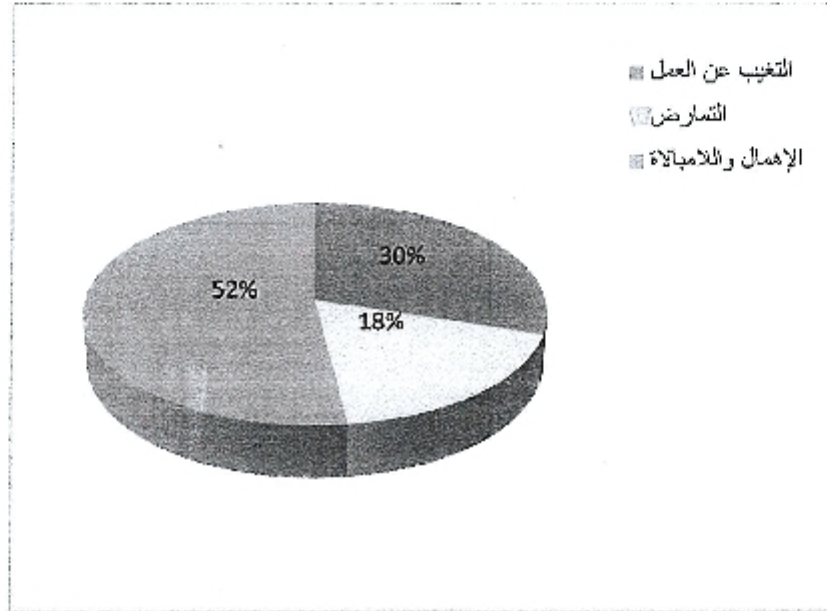


يُظهر الجدول أن أعلى نسبة مسجلة عند المبحوثين هي نسبة 36% والذين أجابوا بأن الإدارة تستخدم السلطة الرسمية لحل الصراع وذلك عن طريق تطبيق القوانين في حالة اشتد الصراع، في حين ترى نسبة 33% أن الإدارة لا تستخدم أي سلطة رسمية لحل الصراع.

الجدول رقم (14): يوضح تعبير الأطراف المتصارعة عن سلوكها.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
التغيب عن العمل	25	30%
التماارض	15	18%
الإهمال واللامبالاة	43	52%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (14): دائرة نسبية تمثل تعبير الأطراف المتصارعة عن سلوكها.

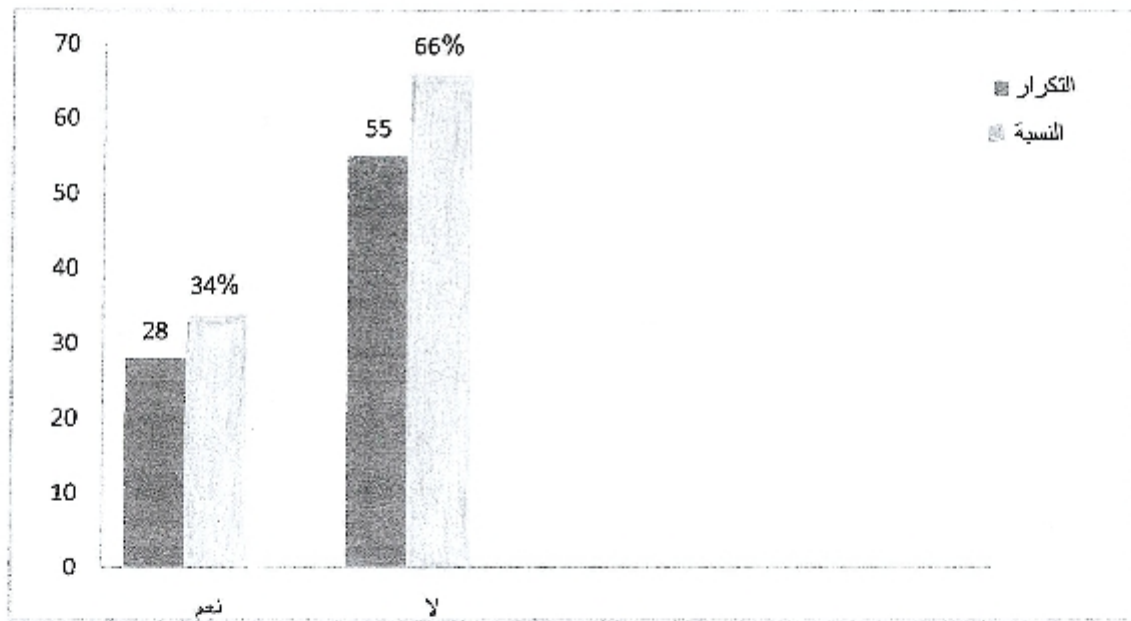


يتبين من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة هي 52% أجابوا بالإهمال واللامبالاة وهذا راجع إلى سياسة الإدارة والثقافة التنظيمية التي تشجع العمل الجماعي والتغاضي عن الخلافات، في حين ترجع نسبة 30% من العمال إلى عامل التغيب عن العمل، أما نسبة 18% تعود إلى عامل التماارض.

الجدول رقم (15): يوضح استعانة الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين.

النسبة الكلية	التكرار الكلي	النسبة الجزئية	التكرار الجزئي	العينة الاحتمالات	
				نعم	لا
34%	28	06%	05	تطبيق العلاقات الانسانية في التعامل.	
		06%	05	استخدام العقلانية والمنطق.	
		22%	18	فتح الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة.	
66%	55	//		لا	
100%	83	//		المجموع	

الشكل رقم (15): أعمدة بيانية تمثل استعانة الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين.



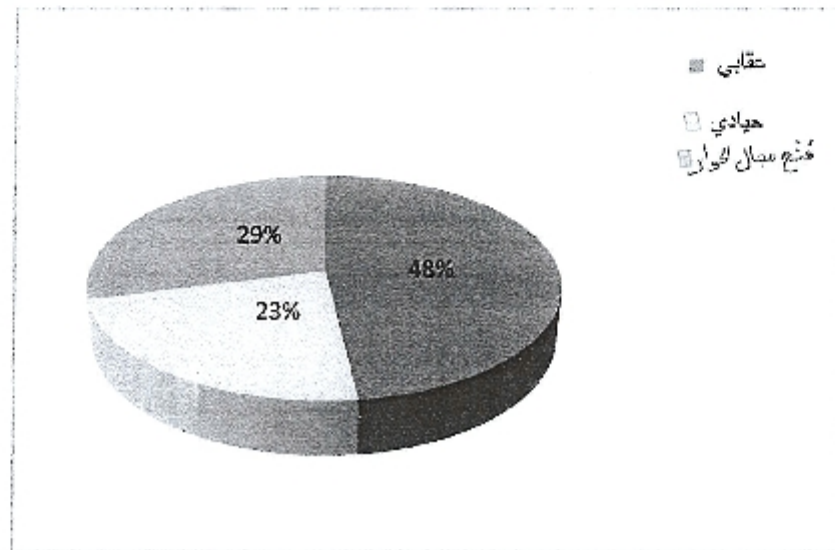
يتضح من خلال هذا الجدول أن أعلى نسبة هي 66% من العمال الذين نفوا استعانة الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين، في حين أجابت نسبة 34% من أفراد العينة بنعم وذلك بتطبيق العلاقات الانسانية واستخدام العقلانية وفتح الحوار والمناقشة، وهذا نوجود مقاومي التغيير الذين يرفضون التغيير خوفاً من الجديد أو التمسك بالقديم.

الجدول رقم(16):يوضح نوع السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة.

نوعية السلوك	التكرار	النسبة
عقابي	15	48%
حيادي	07	23%
فتح مجال الحوار	09	29%
المجموع	*31	100%

*لم يجب جميع أفراد العينة.

الشكل رقم(16): دائرة نسبية تمثل نوع السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة.



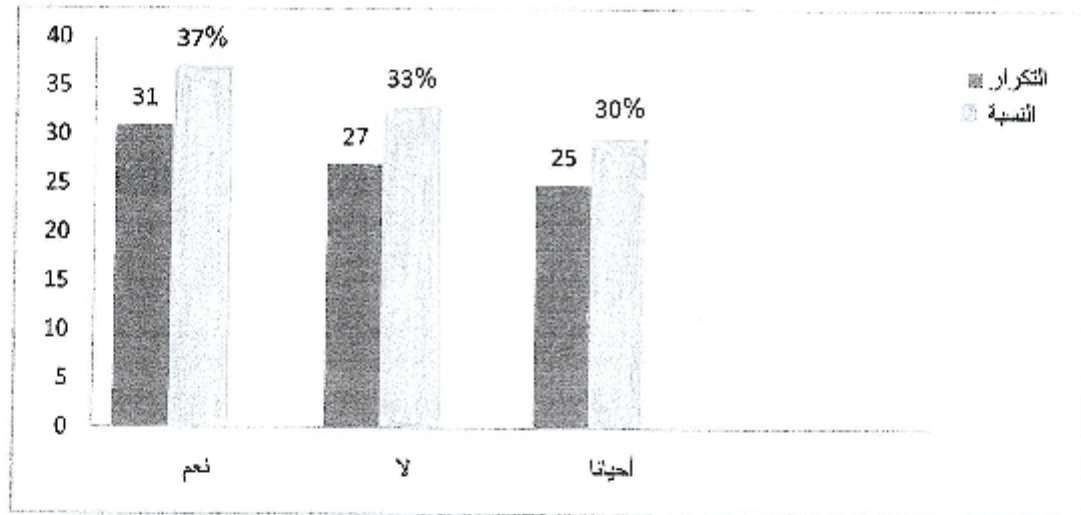
يتبين من خلال الجدول أن نسبة 48% من المبحوثين الذين أجابوا بأن السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة عقابي وذلك عن طريق الانذارات أو التحويل في حال استمرار الصراع، في حين ترى نسبة 29% من المبحوثين أن مجال الحوار مفتوح والمناقشة للسلوكات التي تتخذها الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة، أما نسبة 23% ترى أن سلوك الإدارة حيادي.

المحور 4: مستويات الصراع وفعالية إدارة السلوك التنظيمي:

الجدول رقم (17): يوضح تعدد الأدوار وتداخل المهام والواجبات.

النسبة الكلية	التكرار الكلي	النسبة الجزئية	التكرار الجزئي	العينة الاحتمالات	
%37	31	%31	26	يؤثر	نعم
		//	//	لا يؤثر	
		%06	05	أحيانا	
%33	27	//		لا	
%30	25	//		أحيانا	
%100	83	//		المجموع	

الشكل رقم (17): أعمدة بيانية تمثل تعدد الأدوار وتداخل المهام والواجبات.

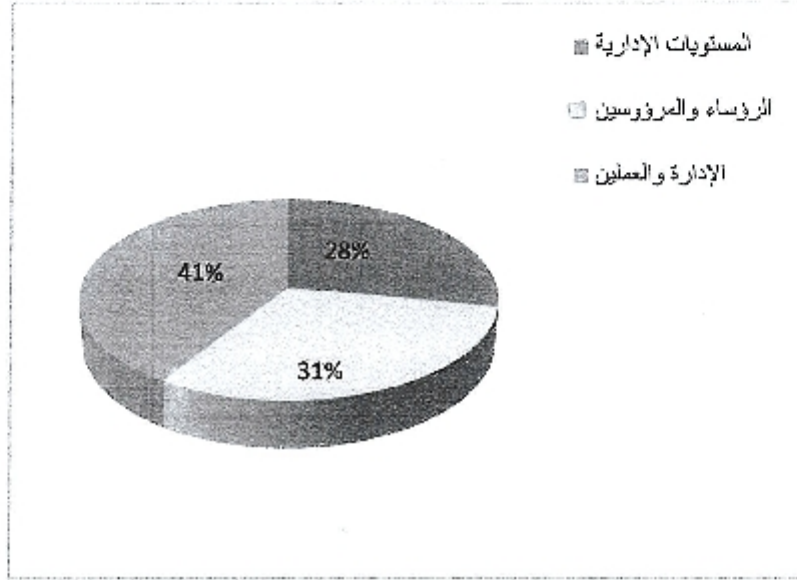


من خلال الإطلاع على الجدول تم تسجيل أكبر نسبة عند المبحوثين وهي 37% والذين أجابوا بأن تعدد الأدوار وتداخل المهام والواجبات تجعل العامل في صراع مع نفسه ، والتي تؤثر على سلوكه وعلاقاته في العمل.

الجدول رقم (18): يوضح كيفية حدوث الصراع في مكان العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المستويات الإدارية	23	28%
الرؤساء والمرؤوسين	26	31%
الإدارة والعاملين	34	41%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (18): دائرة نسبية تمثل كيفية حدوث الصراع في مكان العمل.

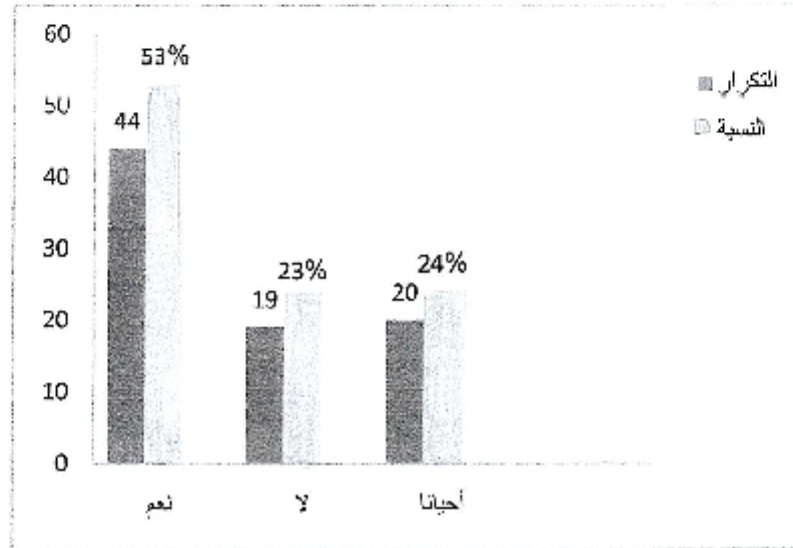


يتضح من خلال المعطيات الواردة في هذا الجدول بأن أعلى نسبة مسجلة هي 41% نجدها عند المبحوثين بأن الصراع الذي يحدث في مكان العمل يعود إلى الإدارة والعاملين، وذلك راجع إلى عدم الانضباط واحترام المسؤول المباشر، في حين تسجل الصراعات بين الرؤساء والمرؤوسين نسبة 31% نتيجة صعوبة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، أما النسبة الأخيرة فهي على المستويات الإدارية بنسبة 28% ويرجع ذلك إلى مشاكل إدارية، وكون العمال يسعون وراء الأجر، فبالنظر إلى تنوع العديد من المشاكل إلا ما ندر منها.

الجدول رقم (19): يوضح أن الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	44	53%
لا	19	23%
أحيانا	20	24%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (19): أعمدة بيانية تمثل أن الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة.

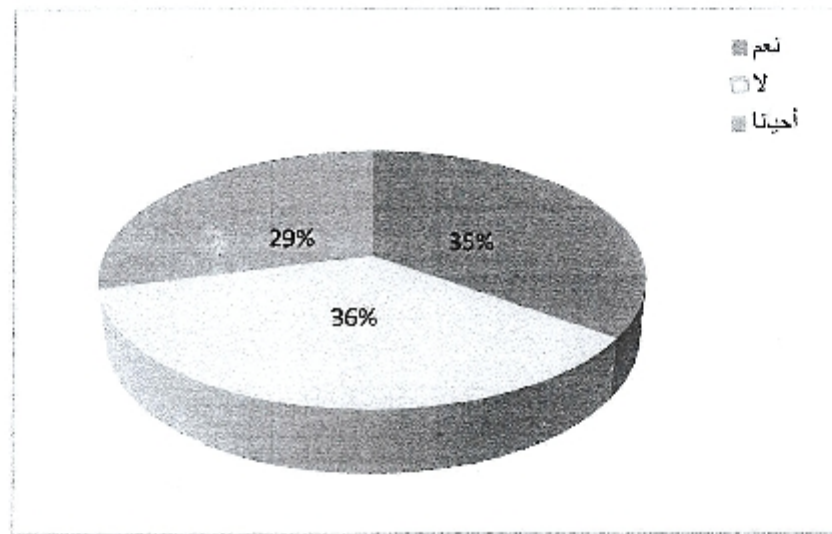


يتبين من خلال البيانات المعروضة في الجدول أن أعلى نسبة والتي تمثل 53% عند المبحوثين الذين يرون أن الصراع يعمل على فتح قضايا للمناقشة التي تقدمها الإدارة لتحسين عملية التسيير والتعامل مع العمال للحد من الصراع وعدم استمراره، وبالتالي تكون المناقشة بناءة بحيث تسيّر نحو تحسين نقاط الضعف من طرف الإدارة، في حين ترى نسبة 23% من المبحوثين أن الصراع لا يعمل على فتح قضايا للمناقشة بل يزيد من شدة الصراع، وثليها نسبة 24% من الذين يرون بأن الصراع أحيانا ما يفتح قضايا للمناقشة.

الجدول رقم(20): يوضح أداء الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق الجهود.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	35%
لا	30	36%
أحيانا	24	29%
المجموع	83	100%

الشكل رقم(20): دائرة نسبية تمثل أداء الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق الجهود.

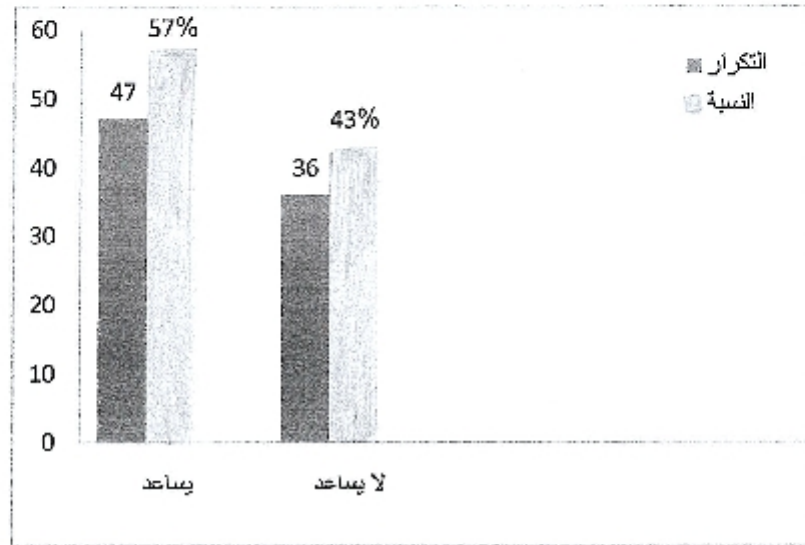


تُظهر البيانات الموضحة داخل الجدول على أكبر نسبة والتي تمثل 36% من إجابات المبحوثين بأن الصراع لا يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق الجهود، في حين نجد نسبة 35% من العمال الذين صرحوا بأن الصراع يؤدي إلى تعميق الفهم، وثليها نسبة 29% من الذين أجابوا بأن الصراع أحيانا ما يؤدي إلى تعميق الفهم، وهذا راجع إلى طبيعة المشاكل، وكذلك نوع الصراع، كما أن الصراع عندما يصل إلى ذروته قد يخفي وبالتالي يسود التفاهم.

الجدول رقم (21): يوضح مساعدة الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
يساعد	47	57%
لا يساعد	36	43%
المجموع	83	100%

الشكل رقم (21): أعمدة بيانية تمثل مساعدة الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين.



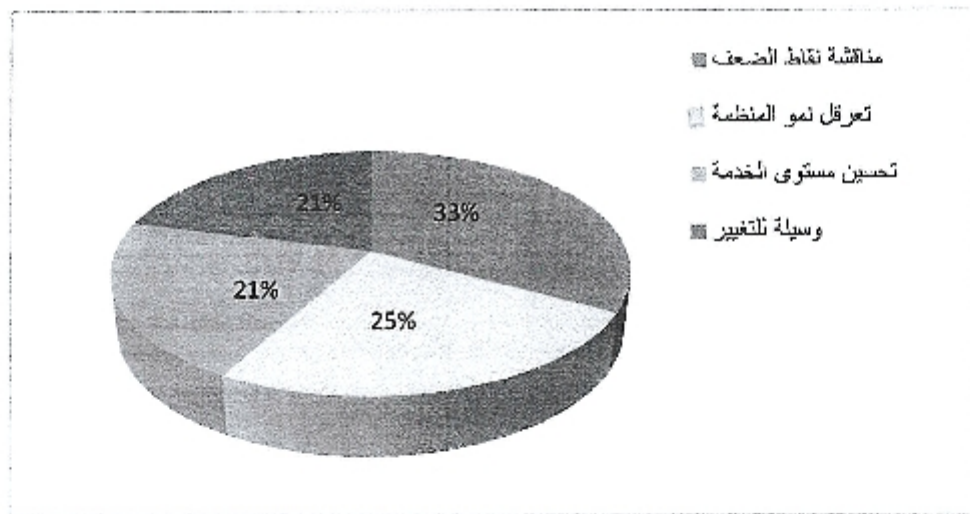
الملاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة تمثل 57% من الذين أجابوا بأن الصراع لا يساعد على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر، ويعود هذا الارتفاع إلى كون المجيبين لديهم إطلاع على أسباب الصراع، بينما من أجابوا العكس هم بنسبة 43% وهذا راجع لكون المجيبين ليسوا على إطلاع بإيجابيات الصراع.

الجدول رقم(22): يوضح كيف يعمل الصراع على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مناقشة نقاط الضعف	08	33%
تعرق نمو المنظمة	06	25%
تحسين مستوى الخدمة	05	21%
وسيلة للتغيير	05	21%
المجموع	*24	100%

*لم يجب جميع أفراد العينة.

الشكل رقم(22):دائرة نسبية تمثل كيف يعمل الصراع على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة.



يتضح من خلال هذا الجدول أن نسبة 33% من أفراد العينة أجابوا بأن الصراع يعمل على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة وذلك عن طريق مناقشة نقاط الضعف لدى أطراف الصراع، بينما نسبة 25% ترى العكس وهو أن الصراع أمر سلبي ويعمل على عرقلة نمو المنظمة، أما نسبة 21% فتري أن الصراع يحسن من مستوى الخدمة وهو وسيلة للتغيير والتجديد.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد الدراسة التحليلية لمجمل لبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة تمكنا من الوصول إلى عدة استنتاجات وسوف نتطرق إلى مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة والدراسات السابقة وفي ظل النظريات.

1. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

• ترتبط فعالية المنظمة بعملية إدارة الصراع.

أن معظم أفراد العينة يتفقون على أهمية إدارة الصراع وتأثيرها على فعالية المنظمة سواء كان الصراع بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، لذلك تسعى الإدارة إلى حل نزاعات العمل والتخفيف من حدة الصراع لماله من تأثيرات سلبية على العامل والمنظمة، فتعمل الإدارة على دعم وزيادة التعاون والتفاهم بين العمال من خلال آليات مختلفة وفتح مجالات للنقاش والحوار وبالتالي التغيير بما يخدم أهداف المنظمة والعمال معاً.

أن أغلبية المبحوثين يعانون من ضغوط سواء كانت نفسية أو اجتماعية تؤدي إلى الدخول في صراع مع الآخرين، سواء مع العامل أو مع الإدارة مما يؤثر سلباً على العامل أو المنظمة.

يؤكد أغلبية العمال أن تدخل الإدارة في إدارة السلوك التنظيمي في مختلف مستويات الصراع غالباً ما يكون إيجابياً ويعمل على توحيد ثقافة تنظيمية تدعم أهداف الفرد والمنظمة معاً.

ومن خلال هذه النتائج أن هناك علاقة ارتباط بين إدارة الصراع وفعالية المنظمة والتي تبين أن الفرد مستعد لتغيير سلوكه إيجابياً لتحقيق جودة الإنتاج والتسيير مما يعود عليه بنتائج حسنة.

• "يرتبط السلوك التنظيمي بالاهتمام بدراسة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية"

دلت النتائج على أن هناك علاقة بين السلوك التنظيمي للمنظمة بصفة عامة وسلوك الموظفين، وهذه العلاقة الترابطية تعكس قيماً وسلوكات تتعلق بالفرد والمنظمة.

أكدت عينة البحث أن الإدارة تحاول وبشكل رسمي التدخل لحل الصراع أو النزاع بأقل الخسائر ذلك في التأثير على مردودية المنظمة وسلوك العامل.

تستخدم المنظمة تقنيات ومعايير من أجل تغيير سلوك العاملين وفق ما تقتضيه نوعية الصراع ومستوى الصراع، ونوعية ومستوى الجهات المتصارعة.

تؤكد هذه النتائج على تأثير سلوك العاملين على السلوك التنظيمي للمنظمة بصفة عامة والعكس صحيح، مما يجعل إدارة المنظمة تتحمل الجزء الأكبر من المسؤولية في حل الصراع وتوجيه سلوك العمال في إطار السلوك التنظيمي العام للمنظمة.

• "تساهم مستويات الصراع في تحقيق فعالية إدارة السلوك التنظيمي"

يتفق أفراد العينة على أن تدخل المهام والأدوار في المنظمة يؤثر بشكل كبير على مستوى الصراع وعلى علاقات العمل، بغض النظر على نوع هذا الصراع. يؤكد السبعوشين على دور الصراع في فتح مجالات للنقاش والموار وتأثير ذلك على فتح قنوات للتواصل بين أطراف الصراع وبالتالي خلق فرص للتغيير والتجديد. للصراع دور إيجابي في تحسين إدارة السلوك التنظيمي كونه يلفت انتباه المنظمة إلى نقاط الضعف فتسعى إلى دعمها ونقاط القوة فتعمل على تعزيزها، فيكون السلوك التنظيمي ذو تأثير واضح على دعم وتحقيق نمو المنظمة. كنتيجة لما سبق نقول أن هناك تأثير واضح على تحقيق فعالية إدارة السلوك التنظيمي، فكلما امتد الصراع سعت المنظمة إلى توسيع دائرة الحوار مع العمال، وبالتالي محاولة السيطرة وإدارة السلوك داخل المنظمة.

2. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة بالبحث والتحليل متغيراً واحداً، من المتغيرات التي تم الربط بينهما في الدراسة الحالية.

فالدراسة الأولى لـ موسى اللوزي عن السلوك التنظيمي أكدت أن الصراع والقيادة والسلطة من أهم مسببات عدم التوازن والفعالية للمنظمة، فهي تحد من التطوير الإداري بصفة أو بأخرى وهذا ما يؤكد موضوع دراستنا.

بينما تؤكد الدراسة الثانية لـ منصور بن إبراهيم عبد الله أن هناك مجالاً لتغيير وتوجيه السلوك التنظيمي من أجل تحسين الأداء، وهذا ما تناولناه في الدراسة الحالية من خلال تحليل سلوك جماعات العمل داخل المنظمة على إيجاد السلوك الإيجابي.

وتحدثت الدراسة الثالثة لـ محمد رضا شنة عن أهم الاستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراع التنظيمي من أجل حل المشكلة وهي نقطة تدخل تم تناولها في دراستنا أيضاً، نظراً لأهمية الكبيرة لإدارة الصراع في المنظمات المختلفة لتحقيق فعالية أفضل.

بالنسبة للدراسة الرابعة لـ أحمد يوسف أحمد اللوح والتي أكدت على دور إدارة الصراع وتأثيرها في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي التأثير على سلوك العاملين وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا أيضا ما تناولناه في موضوع الدراسة الحالية، حيث يخلف الصراع آثار سلبية تؤدي إلى انخفاض الرضا لدى العاملين في المنظمة بسبب النزاعات والصراعات المستمرة.

أما بالنسبة للدراسة الخامسة لـ نور الدين عسلي فهي تتداخل مع دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح وبالتالي فإنهما تلقيان مع موضوعنا في نفس النقطة، مما يثبت أن للصراع أثر إيجابي في إحداث تغيرات في الهيكل التنظيمي والإداري، مما يزيد من تماسك العمال فيما بينهم وبالتالي حل النزاع. الدراسة السادسة لـ شيباني فوزية والتي تؤكد على دور التكوين وتأثيره على السلوك التنظيمي وتتداخل مع دراسة منصور بن إبراهيم عبد الله وتلقيان مع الدراسة الحالية في نفس النقطة، مما يثبت أن دراسة السلوك التنظيمي ودراسة السلوك الجماعي لهما تأثير على فعالية المنظمة.

مما تقدم نجد أن الدراسات السابقة والدراسة الحالية تلقي في نقاط وتختلف في أخرى، لكننا حاولنا من خلال دراستنا الجمع بين متغيري الصراع التنظيمي والسلوك التنظيمي بصورة علمية وواضحة بشكل يسمح لنا بتحليل الموضوع وداسته بموضوعية علمية، بما يخدم التخصص والمنظمات والبحث العلمي بصفة عامة وفق أطر نظرية ومرجعية للإدارة والتسيير.

3. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء المقاربات النظرية:

من خلال النظريات الكلاسيكية نجد النظرية التقليدية والتي تقول بكون الصراع يحد من فعالية المنظمة، وبالتالي علينا تجنبه ومحاولة إدارته بشكل يخفف من سلبياته وتأثيراته على نجاعة المنظمة، وهذا ما يؤكد الجدول (11) الذي يبين أن محاولة الإدارة لحل الصراع هي أعلى نسبة بـ 83% والتي تؤكد سعي الإدارة إلى تحسين الخدمة وبالتالي العمل في جو من التفاهم والانسجام الذي يؤدي إلى تحقيق نتائج فعالة للفرد والمنظمة.

من خلال نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو فهي تؤكد أن فعالية المنظمة لا تعتمد على الظروف الفيزيائية بينما تعتمد على العلاقات الإنسانية الحسنة بين العمال، والتي تؤكد على زيادة الإنتاج بسبب التفاهم والتعاون، وهذا ما أثبتته الدراسة الميدانية حسب إجابات المبحوثين في الجدول (10) حيث بلغت نسبة 31% ممن أكدوا على دور المنظمة في العمل على حل النزاعات وترقية مستوى التفاهم والتعاون بين العمال من أجل رفع الإنتاجية.

أيضا النظريات الحديثة المتمثلة في البنائية الوظيفية والتي تبين أن لكل فرد في المنظمة وظيفة يؤديها محددة الدور من أجل تكامل بناء المنظمة وظيفيا مما يؤدي إلى التوازن وبالتالي الإنتاج. نجد ماكس فيبر في نظريته البيروقراطية يبين أن السلوك التنظيمي الرسمي لديه الأولوية في تحقيق التوازن والتكامل داخل المنظمة، وأن الإجراءات واللوائح القانونية تساعد على إدارة سلوك العاملين في الوحدات التنظيمية في الاتجاه الإيجابي، وهذا ما يبينه الجدول (13) بنسبة 36% تتخل الإدارة أو السلطة في حل الصراع يساهم في تعديل سلوك الأفراد، فالتنظيم الرسمي أساس نجاح المنظمة.

كما أن نظرية التكوين الإداري لفايول تعتمد في مبادئها الأربعة عشر على دراسة سلوك العمال وتأثير العمليات الإدارية على السلوك التنظيمي للعمال، وهذا ما يؤكد الجدول (15) حيث تستعين الإدارة بتقنيات تحد من الصراع وتعمل على تغيير سلوك العاملين بما يخدم أهداف المنظمة. كما تؤكد نظرية النمو الاجتماعي من خلال دراستها لاتجاهات العمال في بيئة العمل والتعرف على أنماط السلوك التنظيمي باعتبارها سلوكيات حازمة ومتجاوبة، وهذا ما يؤكد الجدول (17) بنسبة 37%.

حسب النظرية الماركسية كلما ازداد الظلم الاجتماعي في توزيع المواد النادرة داخل نسق ما، ازداد صراع المصالح بين القطاعات المسيطرة والخاصين داخل نسق ما، وكلما ازداد استقطاب الجماعات المسيطرة والمقهورة ازداد عتف الصراع مما يؤدي إلى زيادة فرص إحداث التغيير البنائي للنسق وازدادت القدرة على إعادة توزيع الموارد.

من خلال هذا فإن مستوى الصراع داخل المنظمة يؤثر على فعالية إدارة السلوك التنظيمي بغض النظر عن مستوى الصراع ومكان حدوثه، وهذا ما يبينه الجدول (18) بأن الصراع بين المستويات الإدارية والعاملين لا يمكن السيطرة عليه.

أيضا المدرسة السلوكية فهي تؤكد أن الصراع مهما كان نوعه أو سببه يؤثر على السلوك التنظيمي داخل المنظمة سلبا أو إيجابا وهذا ما يؤكد الجدول (20)، (21).

تؤكد النظرية الظرفية أن الفروق بين الأفراد والاختلاف في الظروف يستلزم تصرفات وقرارات ومعالجات مختلفة، وهذا ما يؤكد الجدول (22) بأن الصراع يعمل على تحسين إدارة السلوك التنظيمي بين العمال مما يؤدي إلى نمو المنظمة.

كما تؤكد نظرية النظام أن هناك ظروف وعوامل أخرى قد تؤدي إلى التأثير على سلوك الفرد، منها الفهم، الاتجاهات النفسية، الاتصال بالآخرين وغيرها. على المنظمة أن تضعها في الحسبان في إدارتها للسلوك التنظيمي.

ثالثاً: النتائج العامة:

توصلت دراستنا للنتائج التالية:

- تؤثر على أفراد العينة قيم واتجاهات وسلوكيات داخل مجال العمل وخارجه سلباً على نوع الصراع وشدة تأثيره على المنظمة.
- يرتبط مستوى الصراع بدرجة فعالية المنظمة حسب أطراف هذا الصراع سواء كانت بين العمال فيما بينهم أو بين العمال والإدارة، مما يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء والإنتاج.
- هناك تأثير واضح لسلوك العاملين الفردي على السلوك التنظيمي للمنظمة بصفة عامة، مما يسمح للإدارة باستخدام سلطتها الرسمية لحل النزاعات داخل المنظمة وإدارة الصراع للتخفيف من حدته وتأثيراته السلبية.
- تختار المنظمة من بين البدائل المتاحة البديل الأمثل والأفضل لحل الصراع بشكل جنري واستراتيجي يدعم رسالة المنظمة في المجتمع.
- يفتح الصراع المجال أمام المنظمة لإعادة حساباتها وتحسين مستوى الخدمة للعامل والزبون، وبالتالي تحسين وضعية المنظمة في السوق ومنحها قدرة على مواجهة العقبات داخلها والمنافسة خارجها.

رابعاً: اقتراحات الدراسة

من خلال النتائج السابقة يمكن التوصل إلى مجموعة من الاقتراحات ، يمكن تلخيصها في الآتي :

- يمكن للمنظمة الاستفادة من وجود الصراع الذي أصبح أمر حتمي وضروري.
- يمكن للإدارة حل الصراعات والنزاعات بين العمال بطرق ودية وإقناع الأطراف المتصارعة بالعدول وذلك من أجل مصلحة الجميع.
- تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين داخل المنظمة.
- سعي الإدارة على إيجاد طرق وأساليب جديدة لتحسين العمل والتقليل من الصراعات داخل المنظمة.
- تحسين العلاقات الانسانية بين العاملين، والحد من الصراعات وحالات التوتر داخل المنظمة، وزيادة التعاون بين الأفراد لحل الصراعات.
- التركيز على إرضاء أطراف الصراع من خلال الاحترام المتبادل بين المنظمة والعاملين بها.

الخاتمة:

لا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد فحسب على علاقات الودّ والصداقة والتعاون والتي تحقق في النهاية التوازن والاستقرار والتكامل بينهم، بل ينتج في المواقف المتباينة فرصة ظهور علاقات اجتماعية لها طبيعة العداوة والصراع في المستويات المختلفة. لذلك لا بد من العمل على إيجاد الحلول التي تجعل أطراف الصراع متحالفة حول ما يروونه فائدة ومصلحة للجميع بما فيهم المنظمة، كذلك العمل على إثارة اللقاءات بين جميع الأطراف ولا سيما المتصارعة من أجل خلق ثقافة الحوار والنقاش من أجل معرفة الأسباب الحقيقية للصراعات.

لا يوجد أسلوب أو استراتيجية مثلى يمكن استخدامها في جميع الحالات لمعالجة وإدارة الصراعات التنظيمية فينبغي اختيار الأسلوب أو الاستراتيجية التي تتناسب مع طبيعة كل مشكلة مطروحة تكون بمثابة السبب الحقيقي الذي يدور حوله أي صراع في المنظمة.

فالإدارة الفعالة في المنظمات الناجحة يتوجب عليها أن تقوم بدور كبير لإدارة وتسوية الصراعات التنظيمية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

(1) الكتب:

1. أحمد زكي بدوي: علاقة العمل في الدول العربية، دار النهضة، بيروت - لبنان، 1981.
2. أحمد زكي صالح: علم النفس التربوي، مكتمة للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، دون سنة نشر.
3. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"، دار النهضة العربية، مصر، 2000.
4. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، الدار الجامعية، القاهرة - مصر، 2005.
5. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، 1983.
6. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية - مصر، 2004.
7. إدريس ثابت عبد الرحمن، المرسي جمال الدين محمد: السلوك التنظيمي "نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
8. أميمة الدهان: نظريات منظمات الأعمال، مطبعة الصفدي، عمان - الأردن، 1992.
9. تركي مصطفى أحمد: بحوث في السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1986.
10. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض - السعودية، 2004.
11. حسين حريم: السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1997.
12. حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

13. حسين حريم؛ تصميم المنظمة "الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، دار حامد للنشر، عمان- الأردن، 2006.
14. حسين حريم؛ مبادئ الإدارة الحديثة النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
15. حسين سلامة؛ اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر العربي، عمان- الأردن، 2004.
16. حسين سلامة، حسين طه؛ استراتيجيات إدارة الصراع المدرسي، دار الفكر، عمان- الأردن، 2007.
17. حسين عبد الحميد أحمد رشوان؛ الإدارة والمجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية- مصر، 2006.
18. حمود خير كامل؛ السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2002.
19. خالد حامد؛ نزاعات العمل في ظل التحولات السوسيواقتصادية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
20. خضير كاظم حمود؛ السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
21. دياب محمد اسماعيل؛ الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر- 2001.
22. رايح كعباش؛ علم اجتماع التنظيم، مثير علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة- الجزائر، 2006.
23. راوية محمد حسن؛ السلوك التنظيمي المعاصر: الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2002.
24. ربحي مصطفى عليان، عثمان غنيم؛ منهج وأساليب البحث العلمي، دار الصفاء، عمان- الأردن، 2000.
25. رحالي حبيبة؛ الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.

26. رشيد واضح: منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر مضمونها أنواعها وطرق تسويتها ، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
27. زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2011.
28. زكي مكي اسماعيل: أصول الإدارة والتنظيم، ط2، شركة مطابع ، الخرطوم- السودان، 2001.
29. زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
30. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري "مبادئه وأساسياته"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
31. سجا أبو إلياد: أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية- مصر، 1993.
32. ميزولاتزي أندورني: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم جعفر أحمد، معهد الإدارة العامة، الرياض- السعودية، 1991.
33. الشريف عمر، عبد العليم أسامة: المداخل الإدارية الحديثة في التعليم، دار المناهج، الأردن، 2009.
34. صلاح الدين شروخ: منهجية البحث العلمي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة- الجزائر، 2003.
35. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2004.
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2005.
37. صلاح الشنواني: إدارة الإنتاج، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 2000.
38. صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الاجتماعية، سلسلة علم الاجتماع والتنمية، القاهرة - مصر، 1982.

39. طارق العتيبي: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، الرياض - السعودية، 2006.
40. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2007.
41. عبد الرحمن محمد عيسوي: معالم علم النفس، دار المطبوعات الجامعية، الاسكندرية - مصر، 1972.
42. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر - 1992.
43. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2010.
44. عبد الله عبد الرحمن: سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الاسكندرية - مصر، 1987.
45. عبد الله محمد عبد الرحمن، محمد بدوي: مناهج وطرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2002.
46. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الرياض - السعودية، 1994.
47. عبد الناصر محمد علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة - مصر، 2005.
48. العديلي محمد الناصر: السلوك الانساني والتنظيمي، المرام للطباعة، السعودية، 1995.
49. علي أبو طاحون: مناهج وإجراءات البحث الاجتماعي، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية - مصر، 1998.
50. علي السلمي: السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، 1975.
51. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
52. علي الشريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 1997.

53. علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسالة الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة-الجزائر، 2006.
54. عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة تخطيط، تنظيم، رقابة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007.
55. فتحي عفيفي، كاميليا يوسف الحنايني: الاتجاهات الحديثة في السلوك الإداري، دار حورش للنشر، مصر، 2002.
56. فريدريك معثوق: منهجية العلوم الاجتماعية عند العرب والغرب، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر والتوزيع، لبنان، 1985.
57. فليح فاروق وعبد المجيد السيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
58. قاسم نايف علوان: إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الايزو 9001، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009.
59. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي "مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم"، ط2، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 1995.
60. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط4، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان-الأردن، 2004.
61. ليكرت رنسيس: أنماط جديدة في الإدارة، ترجمة علي البرسي إبراهيم، مؤسسة سجل العرب، القاهرة - مصر، 1996.
62. مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ط4، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1984.
63. محسن علي الكتيبي: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، كلية التجارة، الاسكندرية-مصر، 2005.
64. محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية-مصر، 2005.
65. محمد اسماعيل قباري: قضايا معاصرة في علم الاجتماع، دار النهضة العربية، الاسكندرية-مصر، 1979.

66. محمد الصالح الحناوي، رواية محمد حسن: السلوك التنظيمي، مركز التنمية الإدارية، الاسكندرية- مصر، 1998.
67. محمد الصيرفي: السلوك الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الاسكندرية- مصر، 2007.
68. محمد العمايرة: مبادئ الإدارة المدرسية، دار المسيرة، عمان- الأردن، 1999.
69. محمد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية- مصر، 2003.
70. محمد شفيق: البحث العلمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، 1998.
71. محمد رفيق الطيب: مدخل للتفسير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
72. محمد علي عبد الوهاب: استراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بورسعيد- مصر، 2000.
73. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي كدراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، المكتبة الوطنية، الأردن، 1993.
74. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي كدراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط2، دار الشروق، عمان - الأردن، 2002.
75. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي كدراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق، الأردن، 2003.
76. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة "النظريات والعمليات والوظائف"، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2003.
77. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2000.
78. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
79. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2004.

80. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، 2005.
81. محي الدين الأزهرى: الإدارة من وجهة نظر المنظمة، دار الفكر العربي، القاهرة- مصر، 1979.
82. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
83. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2008.
84. مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية- مصر، 2005.
85. مصطفى محمود أبو بكر: دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة، الدار الجامعية، الاسكندرية - مصر، 2000.
86. مصطفى يوسف: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، عمان- الأردن، 2005.
87. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية- مصر، 2003.
88. مهدي زويلف: إدارة المنظمة نظريات وسلوك، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 1996.
89. موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003.
90. ناجي جواد شوقي: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
91. ناجي جواد شوقي: سلوك تنظيمي، دار حامد، الأردن، 2000.
92. ناجي معلا: التفاوض الاستراتيجية والأساليب مدخل في الحوار الإقناعي"، مطابع المنار، عمان- الأردن، 2000.

93. ناصر دادي عدون: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

94. ناصر قاسمي: سوسيولوجيا المنظمات 'دراسات نظرية وتطبيقية'، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.

95. نبيل محمد مرسى، أحمد عبد السلام: الإدارة الاستراتيجية، كلية التجارة، الاسكندرية - مصر، 2007.

96. هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك المنظمي "سلوك الأفراد والجماعات في النظم"، ط3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2001.

97. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع - الأردن، 2006.

98. وهيبه غوارمي: الإدارة الحديثة للمكتبات، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

(2) الرسائل والأطروحات:

1. أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية وانعكاساتها على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين، 2007-2008.

2. بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006-2007.

3. شيباني فوزية: دور البرامج التكوينية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009-2010.

4. طاهر سواكري: الصراع داخل المؤسسة العمومية الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر- الجزائر، 2001-2002.

5. عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتنظيم والتسيير، جامعة باجي مختار، عنابة- الجزائر، 2007-2008.

6. عبد العزيز محمد عسكر: القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، مذكرة ماجستير في التربية، جامعة الأزهر، غزة- فلسطين، 2011-2012.
7. عثمان قدور: القيم وعلاقتها بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2008-2009.
8. عطوي سعد الدين: الضغط المهني وعلاقته بالصراع التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2009-2010.
9. كمال بوغرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، بآنتة- الجزائر، 2007-2008.
10. محمد رضا شنة: استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر، 2006-2007.
11. منصور بن إبراهيم عبد الله: دور البرامج التدريبية في إحداث التغيير في السلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير للعلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2003-2004.
12. نور الدين عسلي: إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير وإدارة الأعمال، جامعة الجزائر - الجزائر، 2008-2009.
13. نورالدين بوراس: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر، 2013-2014.
14. يوسف عبد عطية بحر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2007-2008.

(3) المجالات

1. بغدادي خيرة: الصراع التنظيمي وأثره على العامل في المنظمة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة- الجزائر، 2004.
2. بورغدة حسين: إدارة الصراعات التنظيمية، مجلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 05، جامعة سطيف، الجزائر، 2005.
3. سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، جامعة المسيلة، الجزائر، دون سنة نشر.
4. شاكر الخشالي: أثر الأنماط القيادية لرؤساء الأقسام العلمية على الالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية الخاصة، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، العدد 01، الأردن، 2004.
5. صلاح الدين عون الله: مدخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، العدد 54، السعودية، 1987.
6. علي غربي: الأطر المفاهيمية والاجرائية للإضراب كفعل صناعي، مجلة علم الاجتماع، العدد 01، الجزائر، 1990.
7. يوسف عنصر، ناجي ليتيم: أهم المحددات السيكوسوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 07، جامعة الوادي، الجزائر

(4) المعاجم والقواميس:

1. الإمام ابن الفضل جمال الدين ابن منصور الأفريقي المصري: لسان العرب، المجلد الثامن، دار الطباعة للنشر، بيروت- لبنان، 2000.
2. خليل الحر: المعجم العربي الحديث، مكتب لاروس، باريس، دون سنة نشر.
3. علي بن هادية وآخرون: القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر، 1991.
- مؤنس رشاد الدين : المرام في المعاني والكلام القاموس الكامل، إدارة الراتب الجامعية، لبنان، 2000.

(5) الملتقيات:

1. إيتسام عبد الرحمن حلواني: التوجهات والأساليب الحديثة في تطور أداء المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، السعودية، 2009.
2. أحمد أبو شناق، أحمد بوسهمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، يومي 03-04 ماي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة - الجزائر، 2005.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

1. Coser Lewis, Hunsaker Phillip, **Management and organizational behavior**, MC Graw, New York, 3rd, 2001.
2. Dessler Gary: **organization theory integrating structure and behavior**, Ed Englewood cliffs, New Jersey, 2nd, 1986.
3. Gery Caire : **relations industrielles**, Paris, 1973.
4. Glueck W. F. **Personnel. A diagnostic Approach**, London, Irwin -Dorsey, 1974.
5. Gordon(J): **A diagnostic approach to organizational behavior**, Ed Allyn, Boston, 2nd, 1987.
6. Jean Daniel reyarud : **sociologie de conflit de travail**, Paris, 1980.
7. Joho A . wargner, Jonh R. Hollenbeck: **organizational behavior, security competitive advantage** New jersey, prentice Hall international, INC, 1998.
8. Keith(D) avis, Newstrom Joho: **Human behavior at work organizational behavior**, Ed, MC, Graw bookco, New York, 8th, 1989.
9. Kohn M: **Dynamic Management**, London, Cumming publishing company, 1977.
10. Michel Weill : **le management la pensée , les concepts, les fait**, Armand colin, Paris, 2001.
11. Nicole d'éther : **les technique d'enquête exercices corrige**s, Armand colin, Paris, 2004.
12. Philippe lorimo, Jeun chaude trrondeau : **de la stratégie aux processus stratégique**, revue français de gestion, N°17, 1998.
13. Rousseau (P): **comprendre et gérer les conflits dans les entreprises et organisation**, Ed chronique sociale Lyon, 1990 .
14. S.P robines : **organizational behavior concept and comtoversies (V.S.A)** prentice-Hall- Inzngle wood. Cliffs N. Jersey, 1979.
15. Schein Edgar : **Psychologie et organization**, Edition Hommes et techniques, Paris, 1971.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 45 - قالمة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية



استمارة بحث حول:

إستراتيجيات الصراع وفعاليتها في إدارة السلوك التنظيمي

- دراسة ميدانية بالمجلس الشعبي البلدي بقالمة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع التنظيم

إشراف الأستاذة:

زنقوفي فوزية

إنجاز الطالبة:

صوالة سعاد

ملاحظة: بيانات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2015 / 2014

المحور الأول: البيانات الشخصية

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ أرمل ☐ مطلق
4. المستوى التعليمي: ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي
5. الشهادة المتحصل عليها:
6. الوضعية المهنية:
7. الأقدمية:

المحور الثاني: إدارة الصراع وفعالية المنظمة

8. هل توجد علاقات بينك وبين زملائك في العمل؟
☐ نعم ☐ لا
9. في حالة الإجابة بـ نعم هل هذه العلاقات:
☐ حسنة ☐ سيئة
10. هل سبق لك وأن اختلفت مع أحد العمال؟
☐ نعم ☐ لا
11. في حالة الإجابة بـ نعم هل يرجع ذلك إلى:
☐ - القلق والتوتر
☐ - التعارض والتصادم في وجهات النظر
☐ - الأنانية في التصرفات وإنجاز المهام
☐ - التعب وضغط العمل
☐ - أخرى:

12. هل تتدخل الإدارة في حل مختلف نزاعات العمل وأشكال الصراع؟

- ☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا
13. في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤدي ذلك إلى زيادة التعاون والتفاهم بين العمال؟
☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

14. وفي حالة الإجابة بـ لا هل يزيد ذلك من حدة وشدة الصراع؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

15. كيف تتصور تدخل الإدارة في مواجهة الصراع بين العمال؟

المحور الثالث: السلوك التنظيمي وسلوك العاملين

16. هل تتجنب الإدارة الخلافات والنزاعات العمالية؟

☐ تتجنب ☐ لا تتجنب ☐ أحيانا

17. هل تستخدم الإدارة السلطة الرسمية لحل الصراع؟

☐ نعم ☐ لا ☐ أحيانا

18. هل تعبر الأطراف المتصارعة عن سلوكها بـ:

☐ - التغيب عن العمل

☐ - التمارض

☐ - الإهمال واللامبالاة

..... - أخرى:

19. هل تستعين الإدارة بتقنيات تغيير سلوك العاملين؟

☐ نعم ☐ لا

20. في حالة الإجابة بـ نعم هل تتمثل هذه التقنيات في:

☐ - تطبيق العلاقات الإنسانية في التعامل

☐ - استخدام العقلانية والمنطق

☐ - فتح الحوار والمناقشة بين الأطراف المتصارعة

..... - أخرى:

21. ما هو السلوك الذي تتخذه الإدارة اتجاه الأطراف المتصارعة؟

المحور الرابع: مستويات الصراع وفعالية إدارة السلوك التنظيمي

22. هل تعدد الأدوار وتداخل المهام والواجبات تجعلك تقع في صراع مع نفسك؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

23. في حالة الإجابة بـ نعم هل يؤثر ذلك على سلوكك وعلاقاتك في العمل؟

يؤثر ☐ لا يؤثر ☐ أحيانا ☐

24. هل يحدث الصراع في مكان عملك :

- على المستويات الإدارية ☐

- بين الرؤساء والمروسين ☐

- الإدارة والعاملين ☐

- أخرى:

.....

25. هل يعمل الصراع على فتح قضايا للمناقشة؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

26. هل يؤدي الصراع إلى تعميق الفهم المتبادل بين أطراف الصراع وتنسيق جهودهم؟

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

27. هل يساعد الصراع على اكتشاف فرص للتغيير والتحسين المستمر؟

يساعد ☐ لا يساعد ☐

28. كيف يعمل الصراع على تحسين إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق نمو المنظمة؟

.....

.....

شكرا على الإجابة

الهيكل التنظيمي للمجلس الشعبي البلدي لولاية قالمة

