

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان:

الصراعات التنظيمية في بيئة العمل وأثرها على المؤسسة الاقتصادية  
الجزائرية

-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها عنابة-

إعداد الطالب(ة):

أشرف: أ.ب.بن حمزة حورية

بوزندة الزهرة

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ محاضر -أ-	وفاء العمري
مشرفا ومقررا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ تعليم عالي	بن حمزة حورية
عضوا ممتحنا	جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف	أستاذ محاضر -أ-	بوحنيكة نذير

السنة الجامعية : 2023 / 2024م

## الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال عز وجل { رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين }

**صدق الله العظيم. سورة النمل، الآية 19.**

احمد الله العلي القدير الذي يسهل ويسر لي لإتمام هذا العمل المتواضع

بعد أتقدم بخالص الشكر والتقدير بالجميل لأستاذة الفاضلة "**حورية بن حمزة**" وذلك على قبولها الإشراف على هذه الدراسة ولمعاملاتها الطيبة طوال مراحل الإشراف على هذه وحتى إتمامها على النحو الذي ظهرت عليه، فقد كانت نعم الموجه ونعم المرشد،

**حفظها الله ورعاها.**

ومزيد من الشكر لكل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية والإنسانية وكذا طلبة سنة ثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها والعاملين بها لما قدموه.

من يدعمون خلال مرحلة جمع البيانات فجزاهم الله خير الجزاء. وفي الأخير أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل وخاصة **مهداوي شيماء.**

## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العاملين سيدنا

**"محمد صلى الله عليه وسلم"**

إلى من كلفه الله بالهبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل فتخار أرجو الله أن يمد عمرك لتري ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتها نجوم أهدى بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

**"والدي الغالي"**

ولا أنسى أغلى الحبايب "أمي" رحمها الله واسكنها فسيح جنانه.

إلى من عرفت معهم معنى الحياة اخواتي إسلام، خليل، نور الزمان.

وأهدى هذا البحث تعبيراً مني خالص شكري لما قدمه لي طوال فترة دراستي من دعم معنوي ومادي فكان نعم الزوج والصديق فشكراً كثيراً على ثقّتك بنجاحي ودفعتني نحو الأفضل.

**"زوجي بلال".**

**"بوزندة زهرة"**

## المخلص:

إن الصراعات ظاهرة تسود مختلف المؤسسات أو المنظمات، بحيث أن تكون هناك الصراعات إيجابية والتي بدورها تتدخل فيها الإدارة، لهذا هدفت الدراسة إلى التعرف على الصراعات التنظيمية في بيئة العمل وأثرها على المؤسسة الجزائرية العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديد وتجهيزاتها \_عناية\_ ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة الموضوع، وذلك بتوزيع عينة مكونة 50 مبحوثًا من أصل 573 مختارة بطريقة عشوائية بسيطة إلى جانب استخدام أدوات جمع البيانات خاصة أداة هامة والمتمثلة في الاستمارة.

وقد خلص هذا البحث إلى مجموعة من النتائج كانت على التالي:

- ✓ الموظفين يقرون بوجود الصراع بالمؤسسة بنسبة كبيرة ولا يرتبط الصراع بالخدمات الاجتماعية أو الترقية، ويمكن أن يرجع ذلك إلى أسباب أخرى مثل أسباب شخصية أو اجتماعية.
- ✓ يمكن اعتبار الاجتماعية سببا في حدوث الصراع في المؤسسة.
- ✓ من خلال بحثنا هذا توصلنا إلى أنه يوجد داخل المؤسسة إلا أنه لا ترتبط دراستنا.

**Abstract :**Conflicts are a phenomenon that prevails in various institutions or organizations, such that there are positive conflicts in which the administration intervenes. Therefore, the study aimed to identify organizational conflicts in the work environment and their impact on the Algerian Public Economic Corporation for the Manufacture of Railway Equipment and Supplies - Annaba - and the approach was relied upon. Descriptive and analytical method in dealing with the subject, by distributing a sample of 50 respondents out of 573 selected in a simple random way, in addition to using data collection tools, especially an important tool represented by the questionnaire.

This research concluded with a set of results that were as follows:

- Employees acknowledge the existence of conflict in the organization to a large extent, and the conflict is not related to social services or promotion. This could be due to other reasons, such as personal or social reasons.
- Social can be considered a cause of conflict in the organization.
- Through our research, we concluded that it exists within the institution, but it is not related to our study.

فهرس المحتويات.

الصفحة	المحتويات
	شكر والتقدير

	الإهداء
	فهرس محتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الملاحق
	ملخص بالغة العربية
	ملخص بالغة العربية
أ	مقدمة
1	❖ الفصل الأول: الاطار المنهجي للدراسة.
2	1: إشكالية الدراسة
2	2: تساؤلات الدراسة
2	3: أسباب اختيار الموضوع
2	4: اهداف الدراسة
2	5: أهمية الدراسة
3	6: تحديد المفاهيم للدراسة
6	7: الدراسات السابقة
10	❖ الفصل الثاني: الاطار النظري للدراسة.
12	تمهيد
13	أولاً: الصراع التنظيمي أسبابه ونتائجه
13	1: مستويات الصراع
16	2: مراحل تطور الصراع التنظيمي
19	3: أسباب الصراع التنظيمي
20	4: مظاهر الصراع التنظيمي
21	5: نتائج الصراع التنظيمي
23	خلاصة
24	❖ الفصل الثالث: بيئة العمل
25	تمهيد
26	1: مفهوم بيئة العمل الداخلية
26	2: أنواع بيئة العمل
29	3: عناصر ومكونات بيئة العمل
33	4: أهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل واقسامها
35	5: نظريات الإدارة المفسرة للبيئة العمل
40	الخلاصة
41	❖ الفصل الرابع: الاطار المنهجي للدراسة
42	تمهيد

43	1: مجالات الدراسة
44	2: منهج الدراسة
44	3: عينة ومجتمع البحث لدراسة
45	4: أدوات جمع البيانات
46	الفصل الخامس: المعالجة الميدانية
47	1: جداول
	2: نتائج العامة للدراسة
	3: الخاتمة
	4: قائمة المصادر والمراجع
	5: الملاحق

قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	
03	يوضح توزيع العينة حسب الحالة المدنية	
04	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	
05	يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	
06	يوضح توزيع العينة حسب توافق وظيفة العينة مع التخصص العلمي	
07	يوضح توزيع العينة حسب حصول المبحوثين على الترقية مع ذكر نوعها	
08	يوضح توزيع العينة حسب معايير التي تمنع على أسسها الترقية	
09	يوضح توزيع العينة حسب مدى تطبيق معايير الترقية	
10	يوضح توزيع العينة حسب مدى رضا المبحوثين على المعايير المعمول بها في الترقية	
11	يوضح توزيع العينة حسب عدالة معايير الترقية وسعى المبحوثين في تجسيد اهداف المؤسسة	
12	يوضح توزيع العينة حسب ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على الترقية	
13	يوضح توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في محيط العمل ومدى تكرارها	
14	يوضح توزيع العينة حسب بين من تحدث هذه الخلافات داخل المؤسسة	
15	يوضح توزيع العينة حسب مدى تدخل الإدارة في حل النزاع	
16	يوضح توزيع العينة حسب مدى استماع الإدارة إلى مطالب الموظف	
17	يوضح توزيع العينة على أكثر الوسائل الاتصالية التي يستعملها العمال للتواصل مع الإدارة	
18 - 19	يوضح اطلاع الموظف على كل جديد داخل المؤسسة	
20	يوضح ان يؤكد على ان المعلومات التي تنقل إلى الموظف تساعده على أداء عمله بشكل جيد	
21	يوضح المدة التي تتطلب المعلومات إليك	
22	يوضح اهتمام المدير باقتراحات وانشغالات بخصوص العمل	
23	يوضح كيفية ابلاغ عن الأمور والقرارات التي تخص المؤسسة	

## مقدمة:

إن التغيرات الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي مست العالم نتيجة العولمة في جميع مجالات الحياة جعلت المؤسسات تقف أمام تحديات كبيرة نظرا لتعدد الحياة الاجتماعية وتشعبها وزيادة حجم مؤسساتها ونمو أنشطتها وارتفاع عدد العاملين فيها، ولمسايرة هذه التغيرات لجأت المؤسسات إلى وضع آليات جديدة لتحقيق استقرارها وتعزيز مكانتها في المجتمع لبلوغ أهدافها الحاضرة والمستقبلية، بحيث ارتكزت على العامل والذي يعد أحد المقومات الأساسية للمؤسسة التي تسعى إلى تطويره وتدريبه من أجل الرفع من قدراته ومهاراته وفق العديد من العمليات الإدارية التي تكون في إطار تنظيمي معين.

لقد شهدت المجتمعات اشكالا ومستويات مختلفة من الصراعات منها السياسية والدينية والثقافية والاجتماعية، فالصراعات بصورها الكامنة والظاهرة تطورت عبر تعاقب مراحل التاريخية وصولا إلى الصراعات المختلفة التي تعزوها التفاعلات الاجتماعية الحالية للمجتمع.

ومنه فالصراع كعملية اجتماعية قد تحدث داخل التنظيم وتصبح في بعض الأحيان واقعا لا مفر منه، مما يجعل من المنظمة تصب جل اهتماماتها، أن مسألة الصراع تعد مدخلا ضروريا لفهم تأثيرها على بيئة العمل بهدف إخراجها من المشكلات المترابطة والتي تعيقها، عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

ولإنجاز هذه الدراسة فقد قمت بتقسيمها إلى أربعة فصول، تحدثنا في الفصل الأول على المنهجي للدراسة موضحين فيه إشكالية الدراسة، وفرضياتها، أهمية وأهدافها، أسباب اختيار الموضوع، كما قمت بالتحديد الاجرائي لمفاهيم الدراسة.

وتطرقنا في الفصل الثاني إلى الإطار النظري للدراسة متمثلا في ماهية الصراع ابتداء من تعريف الصراع ومفهومه تم التطرق إلى طبيعة الصراع من خلال خصائصه وأنواعه ومستوياته، ثم الحديث عن مسار الصراع مروراً بأسبابه ومرحلة وأثره، كما قمت بدراسة الصراع التنظيمي في ضوء النظرية السوسيولوجية. حيث تناولت فيه النظريات الأساسية التي تناولت الصراع بمختلف مداخلها وروادها.

أما الفصل الثالث حيث تناولنا فيه البيئة العمل الداخلية والخارجية مفهوم بيئة العمل الداخلية وأنواع بيئة العمل وعناصر مكونات بيئة العمل وأهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها نظريات الإدارة المفسرة للبيئة العمل.

والفصل الرابع تضمن الاطار المنهجي للدراسة وذلك بمعالجة مجالات البحث والعينة وأدوات جمع البيانات وحددنا أسلوب معالجة الكمية للدراسة .

وفي الفصل الخامس والأخير تناولنا المعالجة الميدانية وذلك بتحليل البيانات وتفسيرها ثم استخلاص النتائج العامة والاجابة على تساؤلات الدراسة وأخيرا الخاتمة ثم المراجع المعتمدة في البحث وقائمة الملاحق.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للدراسة

## أولاً : الإشكالية:

يعتبر العنصر البشري ركيزة أساسية ومورد هام تعتمد عليه المؤسسات في عصرنا الحالي فهو محور رئيسي في العملية الإدارية بحيث تنصب جهود المسؤولين حوله لأنه يعبر عن حيويتها وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال الاستثمار في قدراته لتحقيق أهدافها في ظل مناخ تنظيمي ملائم يساهم في زيادة فاعليته، فمستوى أدى الفرد مرتبط بتوفير الظروف الملائمة لضمان استقراره لبيدع في عملية، مما يعود بالفائدة على المؤسسة معاً، فأدائه يقف على مدى استيعاب الأفراد لوظائفهم ومحاولة تطوير والتغيير في تحقيق أهداف المشروع التي تطمح. ولكن قد ينتهج الأفراد في أدائهم لوظائفهم أساليب متعددة تجسد نماذج لتحقيق أهدافهم كالمنافسة والصراع والتي تكون وفق إطار تنظيمي.

وبما أن الصراع ظاهرة طبيعية في أي مؤسسة فهي لا تعمل في فراغ بل تعمل في ظل علاقات متداخلة بين الأفراد التي تجمعهم مصالح شخصية وتنظيمية متبادلة بالإضافة إلى مصطلح الفردية بين الأفراد واختلاف الأدوار في المؤسسة كل هذا الاختلافات ينشأ فيها الصراع نتيجة لتعارض الآراء والأفكار بين العمال، ويعاني القرار من الصراع بسبب علاقات مع الهيئات الإدارية والمسؤول التي يتعامل معهم يقع التصادم والصراع وغايات تسعى لبلوغها وتحقيقها.

والصراع التنظيمي ناتج عن تناقص بين متطلبات الأفراد، وبين خصائص المنظمة، الذي من شأنه يولد الصراع، وهذا بدوره يؤدي إلى إشاعة سلوكيات غير مرغوب فيها من جانب الأفراد فتتخفف كفاءتهم، وترفع تكاليف العمل، وتنتهي المنظمة.

حيث يقع الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة، حين تختص بعض الأعمال أو الوظائف بمهام التنفيذ، وتطبيق صلاحيات التصرف المستقل. ويختص البعض الآخر بمهام التوجيه والرقابة وصنع القرار.

يسهم تحسين بيئة العمل في تنمية الدوافع لدى العاملين ولذلك تؤثر بيئة العمل على العاملين خاصة عن نوافذ البيئة المادية التي توفر الراحة والهدوء، وهذا ما يساعدهم على التركيز في القيام بمهام وأعباء العمل في أجواء مناسبة تقل فيها الضغوط.

فإن واقع المؤسسة الجزائرية ليس بمعزل عن باقي المؤسسات فهي تواجه صراعات وتوسع إلى تجاوزها من خلال وضع أساليب وأليات تمكنها من تسير الصراع بطريقة مدروسة وناجحة بما يخدم المؤسسة

وعمالها، بما أن الصراع أصبح ظاهرة اجتماعية تفاعلية لا تخلو من الهيئات الجزائرية له نتائج إيجابية على مستوى الفرد المؤسسة معا.

نود في دراستنا معرفة الصراعات التنظيمية في بيئة العمل وفق للتساؤل الرئيسي التالي:

**ماهي أبرز الصراعات التنظيمية في بيئة العمل وما أثرها على المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها بعنابة؟**

### تساؤلات الدراسة:

- 1: هل تعتبر الترقية من أسباب الصراع التنظيمي في المؤسسة؟.
- 2: هل تساهم المشاركة في التسيير في تقليل الصراع التنظيمي في المؤسسة؟.
- 3: كيف يؤثر الصراع التنظيمي على بيئة العمل داخل المؤسسة؟.
- 4: ماهي آثار الصراعات التنظيمية على أداء العاملين داخل المؤسسة؟.

### ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

- 1: ارتباط الموضوع بمجال التخصص.
- 2: بروز موضوع الصراع التنظيمي كأهم المواضيع التي تمس المؤسسة.
- 3: تزايد المشاكل التنظيمية ومحاولة معرفة أسبابها وإيجاد حلول لها.
- 4: الرغبة في معرفة وفهم الجوانب المؤثرة في بيئة العمل بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي هي في مجال الدارسة.

### ثالثا: أهداف الدراسة:

- 1: التعرف على طبيعة الإشراف على بيئة العمل ودورها في زيادة الحوافز.
- 2: الكشف عن واقع مؤسسة فيروفيال ومدى مساهمتها في خلق جو بيئي عمل مناسبة.
- 3: تسليط الضوء على بيئة العمل داخل المؤسسة ومحاولة ابراز دورها الفعال للعمل.
- 4: تنمية البحث العلمي وتطويره من خلال الكشف على العلاقات الموجودة بين بيئة العمل وجودة المؤسسة.
5. تحديد عوامل المؤثرة في الصراعات التنظيمية في بيئة العمل من ترقية ومشاركة في التسيير.

## رابعاً: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كون الصراع التنظيمي ظاهرة من الظواهر الإدارية المهمة التي ينبغي على كل مؤسسة التعرف عليها وكيفية التعامل معها كونها تشكل عاملاً قد يكون إيجابياً أو سلبياً على سير العمل في المؤسسات.

تتناقش موضوع حيويًا وملجأً وهو موضوع الصراع التنظيمي، وأثره على بيئة العمل، وذلك من خلال اهتمامات المفكرين وعلماء الاجتماع ومنظر والتنظيم وذلك لأن الموضوع يعتبر موضوع متعدد الخصوصيات.

## خامساً: المفاهيم الأساسية لدراسة:

تتمثل مفاهيم الدراسة فيما يلي:

الصراع التنظيمي/ البيئة العمل.

### 1. الصراع التنظيمي:

= الصراع:

لغة: مصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflictus والتي تعني التصادم معاً باستخدام القوة وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو النزاع أما استخدامها في اللغة الانجليزية القديمة فتعني العراك أو الخصام.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: هناك تعاريف متشعبة لمفهوم الصراع اختلفت باختلاف التخصصات ومنها:

= من ناحية علم النفس:

ورد في معجم علم النفس تعريف الصراع على أنه حالة انفعالية مؤلمة تنتج عن النزاع بين الرغبات المتضادة، وعدم قضاء الحاجات أو عدم السماح في رغبة مكبوتة بالتعبير عن ذاتها شعورياً.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 91.

<sup>2</sup> نادية سعيد عيشور، الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية، التقليدية والسوسولوجية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013، ص 18.

## - من ناحية السياسية -

يعتبر الصراع عن الأحوال التي بمقتضاها توجد جماعة بشرية ما تتسم بتمايز عرقي أو ديني أو حتى اقتصادي وسياسي تتعارض مصالحها أو قيمها مع جماعة أخرى أو أكثر بسبب إتباعها ما لا يتلائم مع سلوكها أو أهدافها<sup>1</sup>.

اهتم هذا المفهوم بالتمايز الثقافي والديني والعرقي والاختلافات التي تتكون بين مجموعات بشرية فقد ركز على الجانب السياسي بصورة أكثر غير أن هناك **الجانب الاقتصادي** الذي يعرف على أنه: صراع على الموارد توزيع المصادر النادرة وتخصيصها. وبهذا فإن الصراع من المفهوم الاقتصادي يتجسد في توزيع الموارد وانتاجها<sup>2</sup>.

## - أما من ناحية علم الاجتماع: فهناك تعريفات متعددة عن علماء الاجتماع حول الصراع:

• **تعريف لويس كوزر:** يعرف الصراع بالنضال على القيم والمطالبه بالمكانة أو المرموقة من أجل القوة والاستحواذ على الموارد التي تؤدي إلى هزيمة الخصم<sup>3</sup>.

• **وعرفه مارش وسيمون:** هو عرقلة لميكار ترمات غاية لاتخاذ القرار بصورة تؤدي بالفرد أو الجماعة إلى إيجاد صعوبة في تجسيد واختيار نشاطهم<sup>4</sup>.

يعرفه الصراع أنه أحد أنماط التفاعل الاجتماعي الذي ينشأ عن تعارض المصالح وهو الموقف التنافسي حيث يعرف كل من المتنافسين عزيمة ويدرك أنه سبيل للتوافق بين مصالحه وبين مصالح عزيمة المنافسة بينهم إلى صراع حيث يعمل كل منهما على تحطيم الآخر والتفوق عليه<sup>5</sup>.

• **الإجرائي:** هو عملية تفاعلية التي تكون بين طرفين أو أكثر بحيث كل منهم يسعى إلى الحصول والاستحواذ إلى المكانة وبلوغ الأهداف المرجوة.

## 2. مفهوم الصراع التنظيمي:

اصطلاحاً: تنوعت تعريفات الصراع التنظيمي بين علماء الاجتماع كل حسب توجهاته النظرية:

1 محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، دار الراهة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 177.  
2 مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 12.  
3 بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 117.  
4 محمد عبد الفتاح محمد، هالة مصطفى السيد: ممارسة التنظيم المجتمع في الأجهزة والمنظمات المجتمعية، ط3، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2009، ص 38.  
5 زهير بوجمعة شلال: مرجع السابق، ص 92.

يعرفه **بولدنج** هو وضع تنافسي يكون فيه الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر.

وهو فعل تنظيمي طبيعي ينشأ بسبب المنافسة الشديدة لتحقيق المصادر النادرة، أو بسبب الاختلاف على طرق التسيير وذلك من خلال استعمال أساليب التخويف والتهديد، بحيث لا يمكن الوصول إلى الهدف إلا من خلال القضاء على الخصم وهزيمته<sup>1</sup>.

**إجرائي:** هو عبارة عن خلاف طبيعي مدرك وتنافس بين الأفراد داخل المنظمة، ينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى كل طرف إلى تحقيق أهداف ومصالحه على حساب الآخرين للأسباب قد تتعلق بعد تحديد المؤسسات أو تعارض الأهداف مما يؤدي إلى نتائج قد تكون إيجابية أو سلبية على أداء العاملين بالمؤسسة وبهذا يتجسد الصراع التنظيمي داخل مؤسسة.

### **3. البيئة العمل:**

#### **= البيئة:**

**لغة:** كلمة البيئة العربية هي الاسم للفعل تنبأ، أي نزل أو أقام، تنبأ، أي أصلحه وهياؤه<sup>2</sup>، أو يلاحظ المتدبر في القرآن الكريم وجود الكثير من الآيات القرآنية التي جاءت بهذا المعنى اللغوي للبيئة ومنها قوله تعالى: "وكذلك مكننا ليوسف في الأرض يتبأ منها حيث يشاء"<sup>3</sup>.

**اصطلاحاً:** هي ما يحيط بالكائن الحي من ظروف وعوامل مادية واجتماعية ومعنوية، من شأنها أن تؤثر في تكوينه ونمط حياته وسلوكه<sup>4</sup>.

وتعرف أيضاً على أنها كل ما يثير الفرد أو الجماعة ويؤثر فيه وقد أدخل علماء النفس في تعريفهم المصادر الداخلية للمثيرات، أما علماء الاجتماع وجه عامك فيؤكدون دراسة الظروف أو الحواد الخارجية من الكائن العضوي سواء كانت فيزيقية أو اجتماعية أو ثقافية.

1 ناصر قاسمي: مصطلحات السياسية في علم الاجتماع الاعلام والاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017، ص 155.

2 حسونة عبد الغني: الحماية القانونية في اطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتورا، منشورة في الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013، ص 12.

3 سورة يوسف: الآية 56.

4 حسن شحاته، زينب النجار: الدار العربية اللبنانية، معجم المصطلحات التربوية النفسية، القاهرة، 2003، ص 82.

أما يعرفها **لويين نستجر** بأنها مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدرك بصورة مباشرة في الأفراد العاملين في هذه البيئة، بحيث تكون هذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكهم وتشير إلى مجموعة الإجراءات والأساليب السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

**إجرائي:** هي مجموعة من الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة وكذلك مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة.

### = العمل:

**لغة:** يعرف العمل بأنه الوظيفة والمهنة.

**اصطلاحاً:** هو الجهد العضلي الذي يقوم به الإنسان من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع. ويعرف العمل أيضاً أنه الواجبات المرتبة على الأفراد في المهنة ما، ويجب عليهم تطبيقها بطريقة صحيحة<sup>2</sup>.

**إجرائي:** بيئة العمل هي كل ما يحيط الموظف من عوامل وظروف مادية ومعنوية واجتماعية، ملموسة أو غير ملموسة والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين.

### سادساً: الدراسات السابقة:

#### 1. دراسات الجزائرية:

#### = دراسة رقم 01:

صاحبها **لبن معتوق حمزة**، والذي كان موضوعها حول "القيادة الإدارية ودورها في احتواء الصراع، التنظيمي". الإدارية المحلية "لولاية المسيلة"، دراسة استكمال لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة سنة 2015.

**إشكالية الدراسة:** تتلخص إشكالية في الدور الذي يلعبه القائد للتأثير في مروسة والسيطرة على الصراعات العمالية في المنظمة وفق التساؤل الرئيسي التالي: كيف تساهم القيادة الإدارية في احتواء الصراع التنظيمي؟.

#### التساؤلات الدراسة:

1 محمد عاطف، غيث قاموس: علو الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 160.  
2 عبد الله جعفر كوفلي: العمل الأمني الناجح (دراسة النظرية-تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 17.

\_ ماهي الأسباب المناسبة لحل الصراع التنظيمي داخل المنظمة؟.

\_ ماهي الخطوات التي يقوم بها القائد من أجل احتواء الصراع التنظيمي؟.

العينة: العينة العشوائية الطبقية.

## دراسة 2:

الذي كان موضوعها حول "أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين" دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل بسكرة، رحال زرفاوي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة بسكرة، سنة 2011.

إشكالية الدراسة: تتمحور حول الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.

العينة: عينة القصدية تناسبية.

المنهج: الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى رصد الظاهرة.

## النتائج المتوصل إليها:

1/ أن أسلوب التسوية والحل الوسط هو أكثر الأساليب استخداما للصراع التنظيمي وأن الأساليب الأخرى (أسلوب التنافس، التعاون التجنب)، تستخدم أحيانا فقط؟

2/ أن القائد الإداري يستخدم أهم الخطوات القانونية والإدارية التي من شأنها إن تساهم في احتواء الصراع التنظيمي.

3/ غياب العدالة التنظيمية في توزيع الحوافز وهذا ما أدى إلى شعور بالتهميش.

وقد تمحورت هذه الخطوات في:

\* أن القائد يتحمل مسؤولية حل الصراع.

\* يقوم بتحديد المشكلة والاستماع إلى أطرافها.

\* يقوم بتطبيق الحل الملائم الذي يوصي جميع الأطراف.

\* أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط القيادي المناسب للتحقيق من مستويات الصراع التنظيمي.

\* القيم الثقافية الوافدة عن طريق الشركات الأجنبية حول طريقة العمل تثير الصراعات وغير المقبولة.

\*عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال وتفسيرها على أنها تعاليا من طرفه وهذا يخلف جوا من عدم الرضا.

## 2. دراسات العربية.

### - الدراسة 1:

والذي كان موضوعها حول " الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي" دراسة مقارنة توجهات نظر العاملين في جامعي، الأزهر والإسلامية، لأحمد يوسف أحمد اللوح. استكملا لمتطلبات الحصول على درجة ماجيستر في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية بغزة، سنة 2008.

**إشكالية دراسة:** تتلخص الإشكالية حول الصراعات التنظيمية التواجة المديرين في أعمالهم ومدى كفاءة العاملين المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي، وفق التساؤل الرئيسي للدراسة هو كالتالي: ما مدى تأثير الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟

### تساؤلات الدراسة:

\_ ماهي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية الأزهر بغزة من وجهة نظر العاملين فيها؟.

\_ ماهي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟.

\_ ماهي استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من جامعة الإسلامية وجامعة الأزهر بغزة؟.

**العينة:** العينة العشوائية الطبقية.

**المنهج:** الوصفي التحليلي.

### النتائج المتوصل إليها:

✚ إن مستويات الصراع التنظيمي داخل جامعيين الأزهر والإسلامية منخفضة إلا أن مستويات الصراع التنظيمي في جامعة الإسلامية 42,9 أقل منها في جامعة الأزهر 53,2.

✚ أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى الصراع العاملين في المؤسسات التعليمية، إلا أن الأسباب الصراع التنظيمي في الجامعة الإسلامية 44,7 أقل منها.

## 2. الدراسة الأجنبية:

اعتمدنا في الدراسات السابقة الأجنبية على دراسة والتي كان موضوعها حول "أنماط إدارة الصراع"، دراسة (Hammond 1999)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنماط المفضلة للموظفين في منظمين وللطلبة في جامعة واحدت في الولايات المتحدة الأمريكية.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن النمط التكاملي (التعاون) احتل المرتبة الأولى في الإدارة الصراع وتلاه النمط الإلزامي وقد بينت الدراسة عدم وجود فروق معنوية تعزى إلى الجنس في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع، كما بينت الدراسة أيضا عدم وجود فروق بين الموظفين والطلبة في استخدام استراتيجيات إدارة الصراع.

تتميز هذه الدراسة بأهمية بالغة حيث ركزت على معرفة أنماط الصراع المفصلة لدي الموظفين والطلبة كما سعت لمعرفة إذا هناك وجود فروق فردية بين نوع الجنس واستراتيجيات إدارة الصراع.

## أوجه الاستفادة:

تمت الاستفادة من هذه الدراسة من خلال التعرف على أنماط إدارة الصراع التي بفضلها الموظفين في المؤسسة والتي كان التعاون أبرزها، فهي مع دراستنا هذه في أن الصراع بشكل دور إيجابي يسهم في تعاون الموظفين مع بعضهم البعض.

# الفصل الثاني: الصراع التنظيمي أسبابه ونتائجه

## الفصل الثاني: الصراع التنظيمي أسبابه ونتائجه.

### تمهيد

- 1: مستويات الصراع.
- 2: مراحل تطور الصراع التنظيمي.
- 3: أسباب الصراع التنظيمي.
- 4: مظاهر الصراع التنظيمي.
- 5: نتائج الصراع التنظيمي.

### خلاصة.

## تمهيد:

لقد صرف الباحثون جهودهم الأولى في البحث عن سبيل زيادة الإنتاج، وتحقيق الفعالية في أداء التنظيمات، وذلك ذهبوا مذاهب كثيرة أحيانا كانت متناقضة. فمن اعتبار الإنسان والآلة شيئاً واحداً إلى الاهتمام بحاجاته الجسمية الانتباه إلى الجوانب الإنسانية إلى اعتبار الإنسان كائنًا يجب اشتراكه، واستشارته لأن له مشاعر وأفكار وطموحاته ومبادئه، وجوانب واسعة من إمكانية الإبداع والابتكار في الحالة توفر شروط ملائمة للعمل، ويحاولون الابتعاد قدر الإمكان عن كل ما يعيقهم.

ولقد كان أغلب الباحثين ينظرون إلى الصراع بأنه ظاهرة سلبية، واعتبره ظاهرة خطيرة تؤثر على استمرار واستقرار المنظمة.

## أولاً: الصراع التنظيمي أسبابه ونتائجه.

### 1: مستويات الصراع.

إذا ما تكلمنا عن أطراف الصراع التنظيمي فإننا أيضاً نتكلم عن أدوارهم ومكانتهم داخل مختلف المصالح والمكاتب التي يعملون فيها، وأثناء العمل في الميدان التنظيم نبرز حالات من الصراع والتي له عدة مستويات والموضحة كالتالي:

**1.1: الصراع على مستوى الفرد:** يتكون هذا الصراع أثناء ممارسة الفرد عملية اتخاذ القرار ويوضح عدة خيارات، ويحدث أيضاً الصراع عند ما يكون لدى الفرد خيارين بين عمل شئيين لا يرغب في إلى منهما، وقد ينشأ عندما يوضع الفرد أمام موقف يحتوى على عناصر إيجابية وعناصر سلبية، وكذلك عندما يتمسك كل فرد بوجهة نظره، وهذا يمكن رده إلى الاختلاف على إجراءات الاتفاق على الأهداف<sup>1</sup>.

وينشأ الصراع بين الأفراد على ثلاثة مستويات نذكرها كالاتي:

**1.1.1: تعارض الدور:** شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، وشعوره بعدم إمكانية اشباعه لحاجاته من خلال الجماعة واحساسه يتعارض نتيجة لمشاكل العمل.

**2.1.1: عدم اشباع الحاجات:** عندما يشعر الفرد بنقص في احدى حاجاته ينتج سلوك مدفوع وموجه ناحية هدف أو عائد أو حافز معين، وعندما يتعارض تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز يتعرض ويصاب بالإحباط، وهذا ما يؤدي إلى الشعور بالصراع والتعارض.

**3.1.1: تعارض الأهداف:** تتعارض الأهداف مع بعض أو التعتذر للوصول إلى الهدف يتسبب في التفريق بين نوعين التعارض بين الأهداف:

➤ **أهداف متعارضة ذات مزايا فقط:** يكون الفرد هنا مدام اختيار هدف واحد من عدة أهداف كلها تؤدي إلى مزايا.

➤ **أهداف متعارضة ذات عيوب فقط:** يلجأ الفرد إلى عدم اختيار أي بديل حتى لا يقع في مشاكل جديدة، وأحياناً يكون الفرد هنا أمام اختيار لعدة أهداف كلها تحتوى جوانب ايجابية وجوانب سلبية<sup>2</sup>.

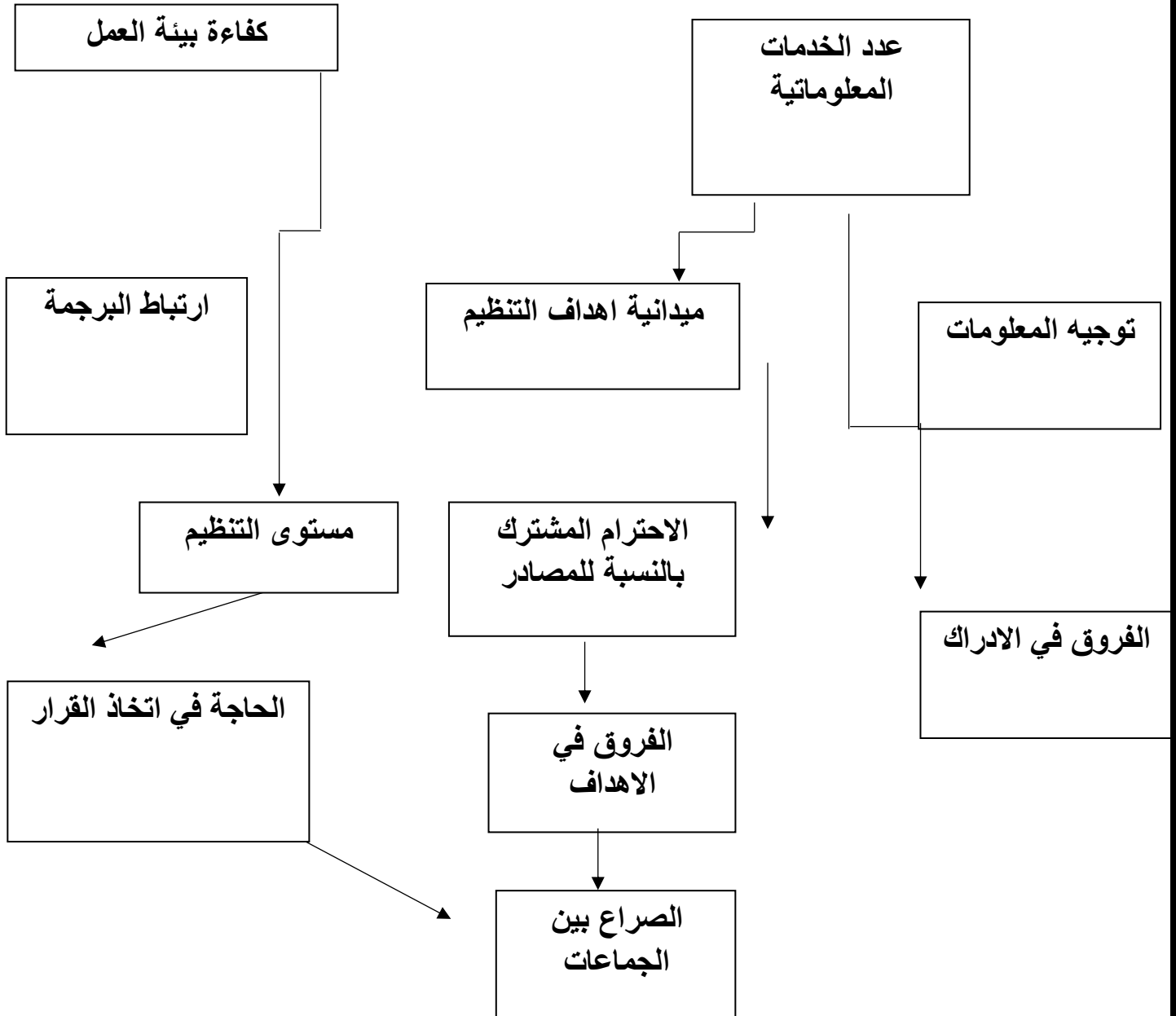
### 2.1: الصراع على مستوى الجماعة.

<sup>1</sup> رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دون طبعة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 286 - 287.

<sup>2</sup> اجمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 16 - 17.

هناك ثلاثة مستويات يدور حولها الصراع بين الجماعات وهو الاختلاف على اتخاذ القرارات، التباين في الأهداف، والمستوى الثالث هو الفرق الإدراكية<sup>1</sup>.

وهذا ما ستوضحه في الشكل رقم (01) التالي:



### 1.3: الصراع على مستوى التنظيم.

<sup>1</sup> J – G. March ; H – A Simon ; ies organizations : problems psychoxhosociologique 2 edition: Traduire par : J – C . rouchy et G – prunier. Bordas ; poris : france ; 1991. Page 126 – 127.

يحدث الصراع بين مستويات السلم التنظيمي، وقد يكون بين مختلف المصالح داخل التنظيم، وكذلك الصراع يحدث نتيجة الاختلاف حول السلطة والامتيازات الممنوحة لمختلف فئات التنظيم مما يؤدي إلى عدم رضا فئات أخرى، وبالتالي التعبير عن سخطها وعدم رضا بمختلف الوسائل والصور المتاحة. كما يحدث نتيجة الصراع حول الموارد الخاصة إذا كانت ناقصة وكذلك نتيجة لنظام الحوافز المطبق في المنظمة<sup>1</sup>.

ويأخذ الصراع هذا الصور التالية:

**1.1.3: الصراع الأفقي:** ويحدث عادة الصراع بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتماثلة في المستوى التنظيمي.

**2.1.3: الصراع العمودي:** ويحدث بين المشرف أو المسؤول وتابعيه في الإطار العمل المعين نتيجة عدم الاتفاق في سبيل الإنجاز المستهدف العمل مثلا.

كما يظهر الصراع بين الوحدات التنظيمية مثل: الإدارة أو القسم في عدة مجالات في المنظمة منها:

✚ الصراع بين مستويات السلطة (العليا والوسطى والتنفيذية).

✚ الصراع الإدارات الوظيفية.

✚ الصراع بين الوظائف التنفيذية والاستشارية.

✚ الصراع بين الموظف ورئيسه أو الإدارة وأخرى في التنظيم نفسه<sup>2</sup>.

**\*الصراع بين الرؤساء والمرؤوسين:** يحدث الصراع حول استخدام الموارد المتاحة أو في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالأداء الإنتاجي أو التشغيلي للعمل وسبل إنجازه المطلوب<sup>3</sup>.

ويحدث الصراع بين من يمتلكون الصلاحيات وبين من يتحكم الرؤساء بمصادر استراتيجية المعلومات.

**\*صراع ناشئ عن الاتصالات المشوكة:** حيث لا تكون المعلومات المنقولة واضحة بالقدر الكافي، ويشويها كثير من الغموض مما يجعلها تحمل في طياتها بؤر للصراع<sup>4</sup>.

**بنائية التنظيم:** عدم التجانس في العمالة وأساليب الإشراف والرقابة ودرجات المشاركة ونظام الأجور وأشكال الضغط والنفوذ المستخدم وقد يؤدي إلى خلق مناخ لمواقف وعمليات تصارعية.

وهذا يتضح في الصراع حول: توضيح العمال، الترقية، احتكار السلطة، العلاقة بين السن واحتكار السلطة، والعراقيل المهمة والتداخل في المهام والموقف من اتقان العمل، تعارض الاهتمامات، والفوارق في الرتبة، كما لا تنسى الجنس والخلاف<sup>5</sup>.

1 محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر، الازمات، الصراع، التغيير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 83.

2 احمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة 1، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009، ص 482.

3 خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 149.

4 ج. ب. هونغ دلفيك و أ. موران: الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة: نظير جاهل المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1996، ص 95.

5 بو رعدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمي، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيح، 2005، ص 20.

\***صراع تغيير السلوك:** لعب أدوار في محالات التفاعلات من الرضا أو عدم الرضا عن الدور، بما يؤدي إلى خلق أنماط صراع وتوترات.

\***صراع تباين الجماعات:** تباين جماعات النفوذ والسلطة وهذا ما يحدث بين الإدارة والعمال<sup>1</sup>.

## 2: مراحل تطور الصراع التنظيمي.

عند النظر إلى الصراع كعملية ديناميكية والنظر إليه كسلسلة من الأحداث المتعاقبة، ولذلك فالصراع يمر بمراحل نذكرها كالآتي:

**1.2: مرحلة الصراع الضمني:** يكون هناك مصدر أو سبب للصراع ويحتمل أن يتطور منه الصراع ولكنه لم يحدث بعد، وانما لا يزال مدفوناً<sup>2</sup>.

حيث تنتج توترات عن طريق التواصل في النظام وبنائه، أو متغيرات شخصية تتعلق بالأفراد العاملين<sup>3</sup>. وفي هذه المرحلة لا يدرك فيها الفرد وجود صراع، وذلك بعد الرضا عن الوضع الراهن، وتختلف الفرص المناسبة لظهور الصراع مثل:

الاعتماد المتبادل في العمل و أساسيات التنظيمية غير المحددة، وتعدد المهام بالنسبة للفرد الواحد والاختلاف حول الأهداف، وصعوبات الاتصال، والقيم لأفراد التنظيم<sup>4</sup>.

**2.2: مرحلة إدراك الصراع:** يتولد الإحساس لدى مجموعة واحدة على الأقل بأن هناك أحداث ما أو ظروف معينة تقود إلى خلق الصراع<sup>5</sup>.

وفي هذه المرحلة يبدأ أطراف الصراع في إدراك ملاحظة وجود الصراع، حيث أن المعلومات تلعب دوراً هاماً بين الأفراد والجماعات<sup>6</sup>.

---

1 سامح عبد المطلب عامر وآخرون: إدارة التفاوض، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون، وموزعون، عمان، الأردن، 2011، ص 86 - 87.

2 حسن حريم: مرجع السابق، ص 248.

3 محمد حسن المعايير: مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 225.

4 سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة 1، دار البتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 219.

5 جمال الديم محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدر الجامعية، الاسكندرية، مصر، دون سنة، ص 485.

6 واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 49.

وذلك بسبب خلل في الاتصالات أو سوء الفهم بين الأفراد أو الجماعات حول موقف ما<sup>1</sup>.

**3.2: مرحلة الشعور بالصراع:** في هذه المرحلة يكبر الصراع حتى يقل التعاون بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي ينعكس على الفعالية التنظيمية سلبياً<sup>2</sup>.

وتمثل هذه المرحلة تداخلاً واضحاً في المرحلة السابقة، وغالباً ما يصعب الفصل بينهما، وتتولد فيها أشكال القلق، المشجعة على الصراع، وكذا تبلور الصراع بشكل أوضح وأكثر تعبيراً عن طبيعة ومسبباته، وما سوف يؤدي إليه، وفي ضوء ذلك يحاول المتصارعون التحقيق من الآثار الناجمة عنه<sup>3</sup>.

**3.3: مرحلة الصراع العلني:** يمارس الفرد مجموعة العمل هنا الصراع بشكل ظاهري، ويتضح في عدة صور كالمجابهة والعدوات والمشاحنات العلنية التي تحرمها القواعد التنظيمية<sup>4</sup>.

وتعتبر مرحلة قصيرة، فالملاحظة هنا أن السلوك الصادر عن كل طرف يدل على ظهور مشكلة متصارعة عليها، وهنا يتم الصراع وتكون فيما مطالب متباينة<sup>5</sup>.

حيث يقوم كل طرف بالرد علينا على الطرف الأخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة، المشاحنات العلنية، العدوان، ووسائل دفاعية أخرى<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 330.

<sup>2</sup> احسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 393.

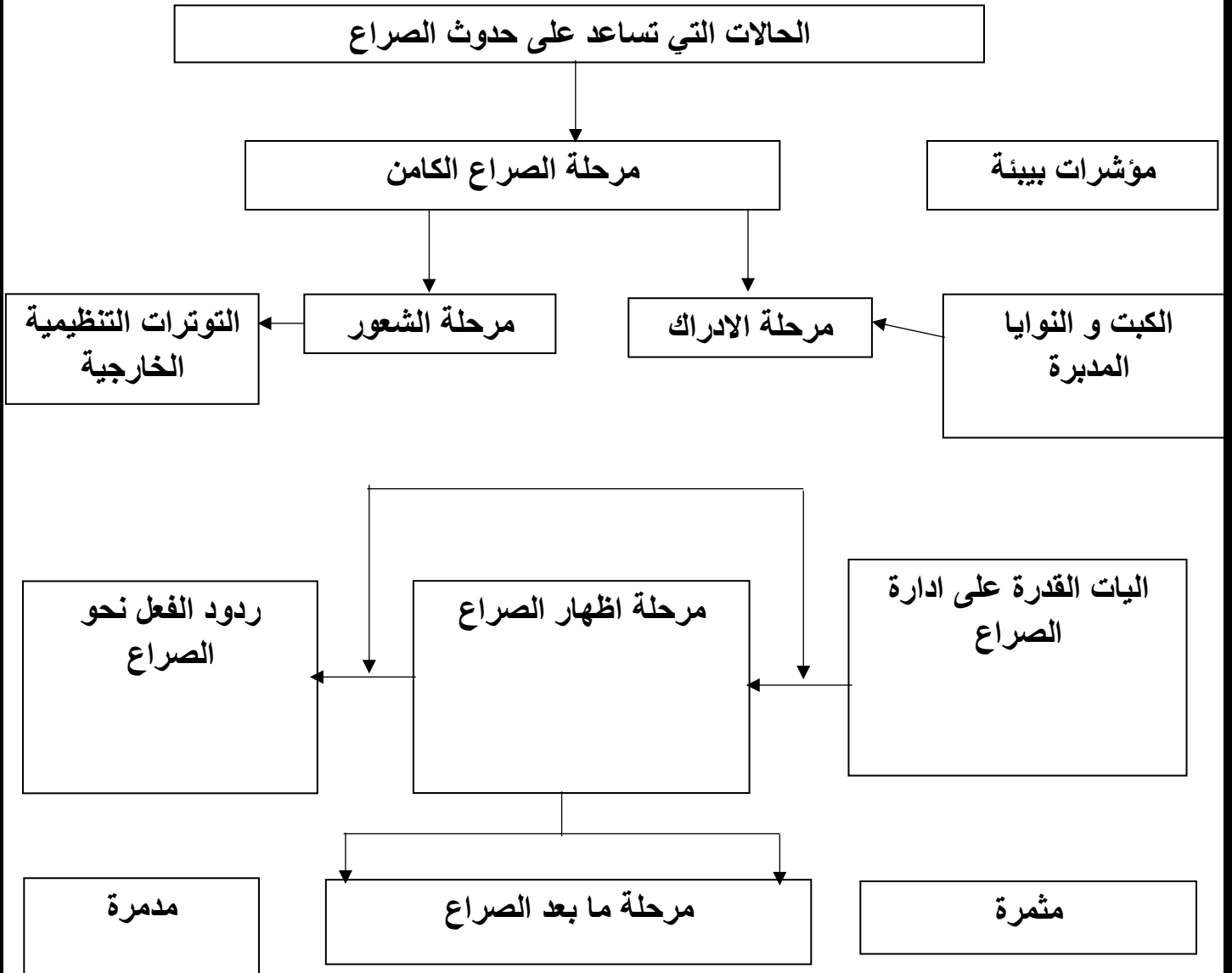
<sup>3</sup> خليل حسن الشماخ، فيصل كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000، ص 300.

<sup>4</sup> عامر عوض: مرجع السابق، 2008، ص 270.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان: مرجع السابق، 385.

<sup>6</sup> Uquedu Sa / Files 2/ Tiay – Mce / plugens /gf.

الشكل رقم (02): يوضح مراحل الصراع التنظيمي.



### 3: أسباب الصراع التنظيمي.

تتباين ظروف التي تسهل ظهور علاقات الصراع بين المشاركين في التنظيم، وبفضل اختلافهم في النوع والعمل والثقافة والتعليم، وكذلك بوسائل الإنتاج والثروة والقوة.

وبفضل أدوارهم المتباينة ومكانتهم، فضلا عن الاختلاف في الملابس والمظهر والأذواق الترفيهية، وعدم التكامل هنا يكون جراء عدم ثقة وضعف الأفراد تجاه تحصيل للمعلومات الضرورية عن الإدارة<sup>1</sup>.

ولذلك يمكن حصر الأسباب في أسباب تنظيمية وأخرى شخصية.

**1.3: الأسباب الداخلية:** ان المظهر السلبي للنظام البيروقراطي السائد الذي يفرض قواعد..... في حق العمل، يؤدي إلى عدم ارتياح الأفراد داخل عملهم وبتحقيق حاجاتهم وطموحاتهم في العمل، إضافة إلى بناء السلطة في المنظمة وكذلك مسائل متعلقة بالهيئة التنظيمية وفرض الترقية<sup>2</sup>.

وتتمثل الأسباب الداخلية هنا في: **نمط اتخاذ القرار:** أشار "تايلور" إلى أن العامل مطالب بالاهتمام بالعمل من حيث الإنجاز والتنفيذ في حيث تهتم الإدارة بصناعة واتخاذ القرار، وتقدير كمية نوعية العمل المطلوب، كما نادى بالمركزية واتخاذ القرار مركزا هذه الوظيفة على المشرفين<sup>3</sup>.

وأشار كل من "مارش" و"سيمون" إلى أن التنظيمات تقوم على مبدأ تقسيم العمل، والتخصص، ولهذا المبدأ أهمية بالنسبة للمستويات العليا في رسم اتخاذ القرار، بالإضافة لأهمية في المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية، وخاصة إشراكها في عملية اتخاذ القرار، حتى تكون لها الفاعلية، تحقيق أهدافها، وضرورة اختيار الأفعال السليمة، وأهمية وصول إلى القرار رأسمالي، ودوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة، أولا الطابع العقلاني الرسمي، وثانيا على طابع الترشيد التي تختار بدقة فائقة أهمية التخصيص لدى الأعضاء وملائمتهم، حسب طبيعة الأفراد، والتركيز على أهمية اشباع والاختيار الأفضل للوسائل أو البدائل عن جانب صانعي القرار، واعتباره وسيلة هامة بين الإدارة والأفراد<sup>4</sup>.

من ناحية أخرى قام "جولدنر" بدراسة الجوانب لا وظيفية، حيث وضح أن كلما كان تطبيق القرارات، والإجراءات صارم داخل التنظيم، كلما أدى إلى تحويل الإنسان إلى آلة واقصاء الجوانب الإنسانية، مما يؤدي إلى انغلاق التنظيم على ذاته وعدم تفاعله مع المستجدات التي تحدث، وبالتالي تطفو على السطح مشاكل، وهنا يحدث صراع قائم بين متخذي القرار ومنفذييه. وهذا يؤثر على الرضا العاملين، فعلى المنظمة حسب "جوندر" التنازل عن ممارسة الضبط على العمليات الفنية لمروؤوسيه<sup>5</sup>.

واستنادا لهذا الطرح يجب الموازنة بين الإسهام والمكافآت واتخاذ القرار داخل التنظيم، وبنا على هذا فإن عدم إحساس الأفراد بالرضا والإشباع يقضي تدريجيا على مستوى التنظيم، بالتالي لابد من مراعاة والأخذ في الحسبان مشاركة العمل في اتخاذ القرار لكي لا يحدث صراع، لأن العامل عندما يصبح مجرد آلة لتنفيذ القرارات فقط يشعر بالإحباط، وبالتالي تنشأ صراعات بين الإدارة العليا وصاحبة القرار وبين

1 عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دون الطبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 259 - 260.

2 حسين الحميد احمد شوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 203 - 204،

3 علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994، ص 67.

4 محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، باركر يراون، نشايلن، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989، ص 170 - 171.

5 عبد الرزاق جبلي: مرجع السابق، ص 173.

المروسين، وذلك تجاهل حاجاتهم الاجتماعية والتنظيمية معا، وهذا يؤدي إلى شعور بعدم التعاون مع متخذي القرار، وبالتالي تؤثر على الأداء والإنتاجية، وهذا يؤدي إلى إحساس الفرد بعدم الراحة داخل التنظيم، ويصبح غير راضي عن عمله.

### **2.3: الأسباب الخارجية.**

أن عدم وضوح الرؤية في ممارسة المهام في المنظمة يؤدي إلى الاختلاف في تحديد مفاهيم الأشياء، وعدم توافق في الأهداف، وذلك لوجود الفروق الفردية بين أفراد المنظمة، إضافة إلى التعصب للرأي، والحرص على المنافع الخاصة، والتنافس على موارد محددة يؤدي إلى نشوء صراعات داخل التنظيم<sup>1</sup>.

ويؤدي الصراع إلى سيادة من التنافس وغياب التعاون والاتصال المباشر بين مجموعات وداخلها، وهذا احتمال يؤدي إلى غياب الحراك الاجتماعي وذلك للتباين في قيم الجماعية ومعتقداتها وأفكارها وبالتالي عدم الرضا عن الجماعة وانشطتها<sup>2</sup>.

### **4: مظاهر الصراع التنظيمي.**

#### **1.4: تشكيل النقابات العمالية.**

إن طبيعة الديناميكية لعلاقات التوظيف، تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات انتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا ساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

**1.1.4: تعريف النقابة:** تشمل جميع العمال الذي ينتمون إلى المنظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، يصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل: نقابة العاملين بالغزل والنسيج، نقابة العاملين بصناعة الحديد والصلب، وأساس التجمع تنظيمي لكافة العاملين الذي ينتمون لحرقة وحدة بصرف النظر عن الشركات أو صناعات التي ينتمون إليها. ولذلك نجد أن أساس التكوين هنا هو المستوى الأفقي، مثل نقابة الأطباء ونقابة المهندسين... الخ<sup>3</sup>.

#### **2.1.4: دور النقابة:**

✚ تحسين أجور العمال وتحقيق الأمان الاقتصادي لهم.  
✚ حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية والارتجالية لرعاية الاجتماعية الأعضاء النقابة من العمال وهذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن، ويجعله بقيمة عمله، وأيضا فإن النقابة تمنح العامل فرحته في القيادة والتزعم<sup>4</sup>.

1 مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات، لمدخل تطوير العمل بالمنظمة، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص 93 - 94.

2 عدنان يوسف العتوم: مرجع السابق، ص 272.

3 عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، الطبعة 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 216.

4 اعتماد محمد علام: علم اجتماع الصناعي، التطور المجالات، الطبعة 2، مكتبة نجلو مصرية، القاهرة، مصر، ص 172.

المحافظة على صلات الودية واجتماعية بين أعضاء والالتزام بالقيم والمعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل<sup>1</sup>.

حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات، اذ أن النقابة تناقش مع العمال كيفية كل مشاكلهم، كما تستمع إلى شكاوهم وتمنع تعسف الإدارة عليهم.

مما سبق أن ذكرنا فإن التآزم والحرمان وعدم إرضاء حاجات العاملين، يؤدي إلى تشكيل نقابات تناقشا كيفية حل مشاكلهم والصراع القائم بينهم وبين الإدارة، وذلك الايجاد حلول مشتركة لضمان حقوق العمال واشباع حاجاتهم الاجتماعية والمادية، وذلك يؤدي إلى الرضا عن العمل.

## **2.4: الاضراب العمالية:**

يشكل الإضراب مظهر من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية والتي تؤدي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوي حاجات العمال.

**1.2.4: تعريف الإضراب:** هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف وشروط العمل أكثر مما تعرضها على طاولة المفاوضات وذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الاقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمل<sup>2</sup>.

ويعتبر الإضراب عن حالة الفوضى والتذمر والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة وغيرها، ويعبر عن عدم الرضا ويلجأ العمال إلى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها ( الأجر، طرق الإشراف، الترقية)، عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتعبير.

**2.2.4: لأسباب الإضراب:** وهناك عدة الأسباب لإضراب تتمثل فيما يلي.

- ✚ اعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.
- ✚ ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.
- ✚ إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمل في الإضراب باعتباره نوع من القدرات المشروع والمصرح به.
- ✚ تبنى النقابات العمل لهذا النوع من الإضرابات<sup>3</sup>.

## **5: نتائج الصراع التنظيمي.**

نتيجة لتطور المنظمات الإدارية، ولأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعتبر عن حركية المنظمة فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الاستقرار والونام الدائم، لايد من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة، ولذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا، الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، دون الطبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 216.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع السابق، ص 335.

<sup>3</sup> دي سيزلاي اندرو، مارك والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 433..

<sup>4</sup> Merchants chrituna ; dening. « comftit managment systemes sanfracis josseu – bass publishers ; 1996 ; p4.

**1.5: ضعف الرضا الوظيفي:** إن متغيرات، وسنوات الخدمة، والاختلاف في المستوى التعليمي والتدخل في الأنشطة اختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرض الترقية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم اشتراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح التعاون، وزيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد فإنه يحدث تصادم وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا<sup>1</sup>.

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائهم، وإلى عدم إتقانه لعمله وإلى التغيب، وإهمال مهامه الوظيفية، وقد تكون عدم الرضا شديد لدرجة ترك العمل.

**2.5: دوران العمل:** يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتروكها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن وظيفة التي يشغلونها<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> كامل محمد غربي: السلوك التنظيمي، الطبعة 3، دار الفكر، عمان، الأردن، ص 312.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: مرجع السابق، ص 488.

## خلاصة الفصل:

لقد تناولنا في هذه الفصل الصراع التنظيمي وأهم النقاط الأساسية المتعلقة بالصراع معالمه، واسبابه، أنواعه وكذا خصائصه ومستوياته بالإضافة إلى الآثار الناجمة عنه والأساليب التي يجب اتباعها في حالة حدوثه (القوة والسيطرة والتجنب، التعاون).

والصراع في مؤسستنا يعتبر امرا طبيعيا على مختلف مستوياته وأشكاله ويمكن أن يكون الصراع وسيلة لنجاح والابتكار إذا ما استطعنا ادارته بأنه طريقة سليمة وبالتالي نتوصل إلى نتائج بما يمكن يكون سببا من أسباب التدمير والهدم في حالة تفاقم الموقف وهذا ما يزيد من الشعور بالإحباط وبالتالي زيادة المظاهر والآثار السلبية.

# الفصل الثالث

## بيئة العمل الداخلية والخارجية

## الفصل الثالث: بيئة العمل الداخلية والخارجية.

تمهيد.

- 1: مفهوم بيئة العمل الداخلية.
- 2: أنواع بيئة العمل.
- 3: عناصر مكونات بيئة العمل.
- 4: أهمية تحليل مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها.
- 5: نظريات الإدارة المفسرة للبيئة العمل.

خلاصة

## تمهيد

تعتبر بيئة العمل الداخلية الحيز والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل المؤسسة وهي تعد عاملا هاما في تحقيق طموحاته وأهدافه، وخاصة إذا كانت واضحة المعالم، حيث يحتك ويتفاعل فيها مع الآخرين، فإن كانت بيئة العمل الداخلية تؤثر في الموظف والمدارس خصوصا في كمية الجهد الذي بذله وفي قوة دافعيته وفي روحه المعنوي وفي درجة ارتياح اتجاه مؤسسته، فهذا سوف يؤدي إلى بروز قيم الالتزام وتحمل المسؤولية، وعليه سنتطرق لمعنى بيئة العمل الداخلية والخارجية ونتعرف على أهم عناصر وخصائص هذه البيئة والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء العاملين. ومنه على جودة الخدمة المقدمة سواء كانت ملموسة أو غير ملموسة، وكذا سنخرج على التعرف على أهم النظريات الإدارية التي تناولت بيئة العمل بوجه عام.

## ثانياً: بيئة العمل الداخلية والخارجية

### **1: مفهوم بيئة العمل الداخلية.**

تشير دراسة البلوي 2007 نقلا عن "توماس ودافيد" إلى أن البيئة الداخلية هي بيئة التي تكون من متغيرات داخل المنشأ نفسها، ولا تكون عادة ضمن مجال التحكم قصير المدى للإدارة العليا، وتشكل هذه المتغيرات المحيط الذي يتم في إطاره إنجاز العمل وتتضمن هذه المتغيرات هيكل المنشأة ثقافتها، مواردها، حيث أن هيكل المنشأة يحدد الطريقة التي تتضمن بها المنشأة فيما يخصب بالاتصالات والصلاحيات وتدفق العمل، في حين أن ثقافة المنشأة هي مجموعة النظم المتمثلة في العقائد والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنظمة<sup>1</sup>.

ويوجز عبد العزيز "تعريف البيئة العمل الداخلية" بأنها البيئة التي تعمل فيها الأفراد داخل المنظمة الواحدة، والإطار الذي يتضمن خلاله إنجاز العمل وتشمل بيئة العمل الداخلية في مضمونها العام بيئة تنظيمية وأخرى وظيفية، تعتبر البيئة التنظيمية عن الموقف الاجتماعي الذي يتم العلاقات في بين الأفراد بطرق تفرضها القواعد التنظيمية في المنظمة، كما تعبر عن مجموعة الممارسات والاتصالات والعلاقات بين الإدارة والمجموعة الأفراد، أما البيئة الوظيفية فتعتبر مدى مشاركة الأفراد عن تقرير أهداف المنظمة، ومدى مناسبة برامج تخطيط القوى العاملة والتكمن باحتياجات المنظمة من القوى، وتحديد وتركيب الوظائف، وتبيان المسؤوليات والعلاقات المترتبة عليها على مراعاة عناصر فعالية التشغيل، ومدى استجابة الأفراد لهذه العوامل وقدراتها على اجتهادهم ورفع مستويات قدراتهم<sup>2</sup>.

### **2: أنواع بيئة العمل.**

تميز الأدبيات المعاصرة بين العديد من البيئات التي تعمل فيها مختلف المنظمات والمؤسسات وهي في غاية الكثرة والتعقيد بحيث يصعب حصرها من أهم هذه الأنواع.

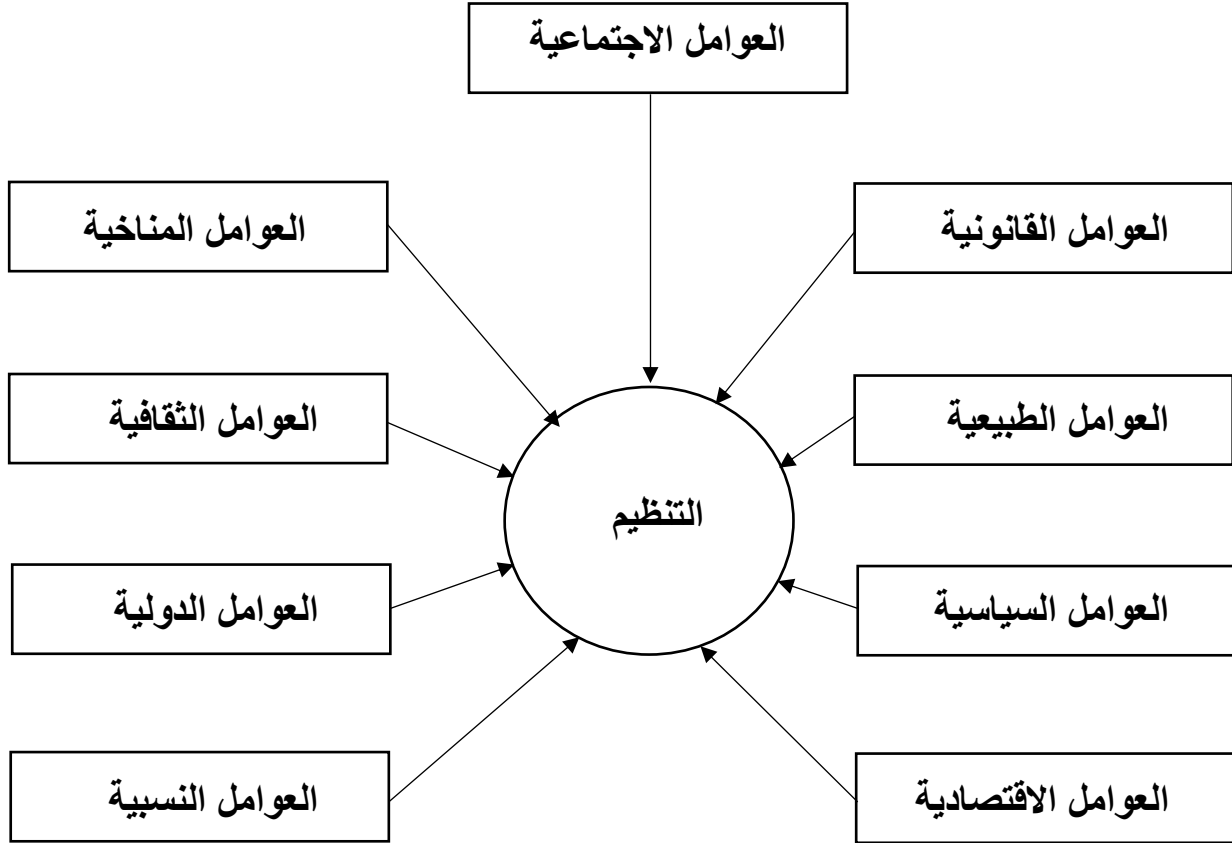
**1.1: بيئة العمل العامة:** هي بيئة التي تتضمن كافة الأبعاد المحيطة بالمنشأة أو تنظيم العمل وتمتلك القدرة على التأثير على نشاطاته، ولا يوجد ضرورة لارتباطها مع أي عناصر داخل المنشأة، ومن الأمثلة على هذا النوع من بيئات العمل البيئية الطبيعية مثل: المناخ والطبيعة، والبيئة الاقتصادية مثل: أنظمة الاقتصاد

<sup>1</sup> البلوي موسى سعد علي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها واتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وأفراد شرطة، المدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف، العربية للعلوم والأمنية، الرياض، 2007، ص 7.

<sup>2</sup> محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة الاكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص68.

والبيئة الثقافية، مثل: التقاليد والعادات. لذلك تعد بيئة العمل العامة هي المنظمة العامة التي تعمل فيها كافة أنواع المنشأة والمؤسسات والشركات سواء كانت خدمية أو صناعية أو إنتاجية أو تجارية، كما تشمل هذه البيئة كافة مكونات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية<sup>1</sup>.

### الشكل (03): يوضح البيئة العامة للتنظيم.



المصدر: محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ص 220.

<sup>1</sup> طلال مشعل: ماهي بيئة العمل، عن موقع موضوع أكبر موقع بالعالم، <http://mowdo03.Com> تم زيادة الموقع بتاريخ 2024 /02/09، على ساعة 7:04 مساءً.

## 2.2: بيئة العمل الخاصة.

هي بيئة التي يعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد في التأثير بها، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها.

ويتم النظر إلى بيئة العمل من خلال هذا المنظور نظرا "لأن بيئة العمل تعتبر نظاما مفتوحا كسائر المنظمات الاجتماعية الأخرى، والتميز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل إن كانت مباشرة وقوية." وأنها غير مباشرة أو ضعيفة والمقصود أو ما تعطيه هنا مدى الترابطية أو الاعتمادية بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها، سواء تمثل ذلك في طاقة بشرية ومادية أو في خدمات أو دعم معنوي ونفسي كالذي توفره منظمات القطاع الخاص إن كانت صلتها وثيقة بنشاط المنظمة وطبيعة عملها<sup>1</sup>.

## 3.2: بيئة العمل الخارجية.

وتشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها.

وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين أساسيين.

**أولاً:** عوامل ومتغيرات البيئة العامة وهي متغيرات البيئة العامة وهي متغيرات كلية تؤثر على جميع المؤسسات العامة.

**ثانياً:** عوامل ومتغيرات البيئة الخاصة وهي متغيرات جزئية تؤثر بشكل مباشر على كل مؤسسة على حدة<sup>2</sup>.

## 4.2: بيئة العوامل الداخلية (البيئة الجزئية).

وهي تمثل المنظمة نفسها (البيئة الداخلية)، وتضم رسالة المنظمة، وأهدافها وثقافتها والعاملين فيها، والموارد والسياسة والتقنيات والإجراءات، وعمليات الإنتاج والمنتجات والخدمات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد سرور الحريري: مرجع سابق، ص 67.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح: تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 26.

<sup>3</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات، منظورة، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 46 -

فهي التي توجد داخل إطار المنظمة وتؤثر فيها داخل وتتمثل في النواحي الفنية والاجرائية لأداء الاعمال، داخل منظمة كطرق أداء العمل والتقنية المستخدمة والنظم والقوانين الخاصة بالمنظمة.

بما فيها هيكل تنظيمي رسمي وغير الرسمي، ومجموعات العمل الرسمية وغير الرسمية وأنماط والاتصالات وأسلوب القيادة ونظم الأجور والحوافز والمهارات المتوفرة والفلسفة الإدارية<sup>1</sup>.

### **ثالثاً: عناصر ومكونات البيئة.**

بما أن هناك في بيئة العمل تفاعل وتأثير داخلي وخارجي مع البيئة المجتمعية فهذا يعني أن هناك عناصر مكونة لتلك البيئة.

وهي البيئة العمل والتي تتفاعل فيما بينها وهي عناصر أساسية لتسيير المهام ووجودها ضرورة لابد منها لتحقيق أهداف المؤسسة وهناك عدة جهات نظر حول عناصر بيئة العمل ومن خلال دراستنا لها قسمين أي عنصرين هما:

**1.3: العناصر الإدارية:** إن العناصر الإدارية التي تتضمنها بيئة العمل الداخلية قد تؤثر بشكل إيجابي ما حسن تسييرها وقد تؤثر بشكل سلبي إذا ما اسئى تسييرها ومن بينها هذا العناصر الآتي.

**1.1.3: القيادة الإدارية:** تتمثل بمجموعة الصفات والخبرات والقدرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس الإداري في أي مستوى تنظيمي داخل المنشأة قادراً على التوجيه والإشراف السليمين ومساعدة مرؤوسية في تخطي العقبات التي يصادفونها في أعمالهم وعلاقتهم مع الآخرين وتطوير أدائهم ومقدرتهم على العمل الجاد والسلوك السليم.

والقيادة تظهر داخل الجماعات والجماعة في المحيط أو البيئة التي تنشأ بداخلها القيادة والقيادة تتضمن التأشير في مجموعة من الأفراد لهم هدف مشترك ويمكن أن تكون الجماعة صغيرة أو كبيرة<sup>2</sup>.

وهناك عديد من نماذج القيادة وأساليبها وتحدد هذه الأساليب العوامل الموقفية، ويمكن التميز بين أساليب قيادة ثلاثة هي:

**1.1.1.3: القيادة الأوتوقراطية:** هي التي تؤمن بمركزية السلطة واتخاذ القرارات إذ على الجميع المرؤوسين قبل أن يقوموا بأي تصرف أن يرجعوا به إلى رئيسهم الذي بدوره يزودهم بكافة المعلومات

<sup>1</sup> مارلين سركيس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على مصاريف السورية الخاصة، العاملة في دمشق، رسالة ماجستير منشورة الافتراضية السورية، 2018، ص 26، عمان الأردن، الطبعة 2، 2010، ص 46 - 47.

<sup>2</sup> عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012، ص 12.

التفصيلية التي تحتاجونها في أداء أعمالهم والقائد الأوتوقراطي الذي يطلق عليه تسمية **الدكتاتور** يؤمن بسياسة المكافأة والعقاب وبالتالي فهو يؤمن بمضمون **نظرية ماكجروجر** تربط مفهوم الفرد الكسول ويجب دفعه للعمل بالإثابة والعقاب معا ويجب أن تمارس عليه رقابة وصارمة وأن يطيع ما يطلب منه.

**2.1.1.3: القيادة الحرة:** وبموجبها تعطي حرية كبيرة للعاملين في أداء أعمالهم إذ يزودون بكافة المعلومات والمستلزمات التي يتطلبها العمل ثم تترك أهم حرية التصرف دون تدخل. وهذا النوع من القيادة ينجح عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعملية، كما في المؤسسات الأبحاث والدراسات كذلك في الأوضاع التي يكون فيها المرؤوسين قد حصلوا على تدريب وخبرة أكثر من قائدهم أو رئيسهم.

**3.1.1.3: القيادة الديمقراطية:** وهو نمط وسط النمطين السابقين وبموجبه يقوم الرئيس بتحديد الأهداف ووضع الخطة والسبل الكفيلة لتحقيقها وذلك بمشاركة مرؤوسية أي الاتفاق معهم وهو بذلك يشعرهم بأهميتهم ودورهم في العمل وتحقيق الأهداف وهذا ما يحدث تأثيرا إيجابيا في معنويات المرؤوسين وهذه القيادة تهتم بتنمية العاملين وتعتبرهم شركاء لها في النجاح فهي بيئة خصبة لنمو قيادات المستقبل من الشباب العاملين.

**2.3: النظم واللوائح:** إنها حقوق شرعية محددة بالقوانين وهي قدرة سلوكية تختبر بالممارسة، واستعداد فطري أو حضاري يعبر عنه المرؤوسين بالتعاون مع رؤسائهم وتقبل الصلاحيات الصادرة لهم.

وتنقسم النظم واللوائح المنظمة إلى شقين رئيسيين وهما النظم واللوائح المتعلقة بتقنين وتنظيم النشاط الإداري وأساليب تسيير العمل والنظم واللوائح التي تحكم وتقنين أساليب توزيعه والعوائد المادية والمعنوية التي تتلقاها العاملون نظر أدائهم الأعمال ومهامهم<sup>1</sup>.

**3.3: طبيعة العمل والتخصص:** هي كل المصادر والأبعاد الخاصة بنوعية العمل نفسه وكل الظروف المحيطة به قسمت مصادره إلى خمس مصادر أو أبعاد وهي:

✚ البعد التنظيمي.

✚ البعد العلاقات.

✚ البعد الحوافز.

✚ البعد النمو المهني.

✚ مصدر الظروف الفيزيائية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاطف عبد الله الكاوي: المرجع السابق، ص 13 - 14.

<sup>2</sup> شيخي مريم: طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجيستر منشورة، جامعة ابي بلقاند تلمسان، الجزائر، 2014، ص 16.

بعد التخصص سمة الحياة الاقتصادية المعاصرة إذ هو وسيلة الإنسان لزيادة إنتاجية عناصر الإنتاج وخاصة العمل مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج الكلي للمجتمع من سلع وخدمات، وتحسين مستوى المعيشة فيه.

فالتخصص وتقسيم العمل يرتبط بالتطور الحضاري للمجتمع والعمل هو المجهود الإداري الذي يقوم به الإنسان من أجل إنتاج السلع والخدمات ويجب أن يتمتع عنصر العمل بدرجة عالية من المهارة لذلك تهتم الدول بتدريب العمال والمرووسين ويشترك مع الحكومة في هذا المجال القطاع الخاص والجامعات ونقابات العمال وكل من له علاقة بالعملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

**4.3: الرقابة الإدارية:** تعد الرقابة الإدارية من الوظائف الإدارية المهمة والتي ترتبط ارتباطا كبيرا بالتخطيط في المنظمات الاعمال الحديثة ولقد تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وبدأ بنظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادف للسيطرة والسلطة والقوة بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا لهم وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية ولكافة المستويات الإدارية والرقابة لها مفهوم واسع وذو شقين أحدهما الرقابة الذاتية والتي تتبع من داخل الفرد على نفسه وبالتالي فهو رقيب على أعماله وتصرفاته وسلوكاته والأخرى الرقابة الخارجية والتي تتمثل في قدرة الفرد على متابعة وملاحظة الآخرين من قبل مرووسية بغرض توجيه والتصحيح لسلوكهم وتصرفاتهم<sup>2</sup>.

**5.3: تفويض السلطة:** يقصد بتفويض السلطة هو أن تعهد صاحب السلطة ببعض اختصاصه إلى عنصر اداري آخر أو أحد مرووسية ليمارسها دون رجوع إليه مع بقاء مسؤوليته عن تلك الاختصاصات المفوضة<sup>3</sup>.

منح السلطة معينة إلى الفرد بواسطة من يملك سلطة أعلى منه، وتظهر أهمية تفويض السلطة في عمل المؤسسات الكبير ضخمة حيث يصبح التفويض مطلبا هاما لأداء الاعمال وانتظامها في سرعة مناسبة والتفويض لا يعني أن يتخلى الرئيس عن سلطاته أو يسلب حقه في استرداد ما فوض، وذلك لأن تفويض السلطة ذاته عبارة عن أسلوب وحق يستخدمه المديرون لأداء العمل على نحو أفضل ولهم أن يلغوا التفويض أو أن يعدلوا فيه متى ما شاؤوا.

1 احمد سليمان محمود خصواني: التخصص وتقسيم والعمل في الفكر الاقتصادي والإسلامي، مجلة علوم إنسانية العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر، ص 3.

2 توفيق صالح عبد الهادي الطرونة حسين احمد: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 19 - 20.

3 ليلي محمد أو العلاء: مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحداثة، دار للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2013، ص 95.

لتفويض السلطة مزايا عديدة بالإضافة إلى كونه يساعد على إنجاز الأعمال في سرعة، ومقدمة المزايا التي يمكن أن تحقق بالاستخدام الرشيد لتفويض السلطة ما يلي:

- ❖ يساعد على خلق جو عمل طيب يوثق العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ❖ يحفز على تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين ويعينهم على تنمية الجوانب القيادية في شخصياتهم.
- ❖ يقضي على تفويض السلطة على العيوب التي تترتب على تركيز السلطة في أيدي الرؤساء<sup>1</sup>.

### **6.3: الاتصال الإداري.**

**1.6.3: مفهوم الاتصال:** هي العملية التي بموجبها يقوم الشخص بنقل أفكار أو معاني أو معلومات على شكل رسائل كتابية أو شفوية مصاحبة بتغييرات وجه ولغة والجسم عبر وسيلة اتصال، تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر وبدوره يقوم بالرد على هذه الرسالة حسب فهمه لها<sup>2</sup>.

ويعتبر الاتصال الإداري أحد أهم العناصر الأساسية في العملية الإدارية في المؤسسات العامة والخاصة والمؤسسات التعليمية وعن طريق الاتصال الفعال والمستند على القواعد الأساسية المعروفة تحقق المنشأة الكبيرة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها وإن أي خلل في العملية الاتصالية الإداري تقع في منزلة هامة جدا بالنسبة للعمليات الإدارية التربوية فالاتصالات الفعالة حيوية لاستمرار وجود أي تنظيم انساني وتشكل عملية الاتصالات أهمية كبيرة في المؤسسات التعليمية أكثر فعالية، كما أن المعلمين الذين يعاملون بعدائية من قبل الإداريين سوف ينقلون هذه الحساسية Sensitivity والإنسانية إلى علاقتهم مع طلابه ويرتبط بنجاح المؤسسات التعليمية في تحقيق أهدافها بشكل كبير بنجاح عملية الاتصال داخلها وخارجها<sup>3</sup>.

ويرجع أهمية الاتصالات لأسباب متعددة من أهمها أن الاتصال الإداري يعد عملية أساسية في ممارسة الفعالة العملية الإدارية تساعد على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض<sup>4</sup>.

**7.3: العلاقات السائدة داخل المنظمة:** يشير هذا المجال إلى علاقة الموظف مع زملائه، ومن حيث ما يلاقي من تقدير منهم لاقتراحاته وتعاونهم معهم، كما يشير إلى علاقة الموظف مع رؤسائه المتمثلة في

1 سعاد هاشم قسيات: الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010، ص 56 - 57.

2 عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 15.

3 علي حمزة هجان: معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات

للنشر، الرياض، 2006، ص 21 - 22.

4 المرجع نفسه: ص 21 - 22.

تشجيع وتقدير المسؤول للعمل الذي يقوم به الموظف، وفي إدارة العلاقة مع العاملين تجدر الإشارة إلى هناك جانبين مهمان يجب التركيز عليهما في هذا الخصوص وهما:

- العلاقة بين الموظف وزملاء العمل.

- العلاقة بين الموظف ورئيسه أو رؤسائه.

وتتسم المنظمات الإدارية بسيطرة البعد الإنساني والاجتماعي على مدخلات ومخرجات هذه المنظمات، فالعنصر المهم في مجال العلاقات هو الانسان نفسه، وهو الذي يلعب الدور الأكثر أهمية في جميع مستويات الأداء الوظيفي في أي منظمة وأداؤه داخل منظمات يتم من خلال علاقات عمل متداخلة من حيث توفر الظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية أو معنوية، وكذلك العمل على رسم السياسات التي يمكن من إقامة علاقات جيدة بين رؤساء والمرؤوسين، قائمة على الاحترام والتعاون في أداء العمل بالإضافة إلى الاهتمام بتقدير الخدمات الثقافية والطبية وغيرها مما ينعكس إيجابيا على ولاء العاملين لمنظماتهم<sup>1</sup>.

#### رابعاً: أهمية تحليل مستويات البيئة للعمل وأقسامها.

أن ما يشهد العصر الحالي من تغيير وتطور ملحوظ وسريع في جميع مناحي الحياة شمل كل المنظمات بمختلف أنواعها وأحجامها، هذه المنظمات تعمل داخل بيئة تنظيمية بها العديد من المتغيرات التي تؤثر فيها وتتأثر بها كالثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والاتصالات الإدارية وغيرها<sup>2</sup>.

وعلى المنظمات أن تتكيف مع البيئة التي تعمل بها حتى تستطيع أن تنمو وتتقدم وتستمر في عملها وعلى إدارة هذه المنظمات القيام بمسح بغرض لبيئتها الخارجية لتحديد الفرص الموجودة في تلك البيئة بغرض الاستفادة منها، والتحديات لتجسيدها أو مواجهاتها كما عليها القيام أيضا بفحص بيئتها الداخلية لتحديد عناصر القوة للاستفادة منها في استثمار الفرص ومواجهة حتى تكون قادرة على التكيف مع البيئة التي تعمل فيها، وتطور لنفسها ميزة عالمية تمكنها من المنافسة والتفوق على الآخرين<sup>3</sup>.

وتنقسم بيئة المنظمة إلى ثلاث مستويات يمكن تحليلها وهي:

<sup>1</sup> بونو علي: العلاقات الإنسانية واثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراة، منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2017، ص 30.

<sup>2</sup> محمد احمد فحيل البوم وعبد السلام الطاهر الشاوش: دور البيئة التنظيمية في الاشراف الإداري لدى العاملين، بكلية الزاوية، مجلة الدولية والتقنية، العدد 11، أغسطس 2017، جامعة الزاوية ص 81.

<sup>3</sup> احمد يوسف أبو رحمة: أثر العوامل البيئية الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، (اوترا) أطروحة ماجستير منشور جامعة الإسلامية، بغزة، 2017، ص 10.

#### **1.4: البيئة الخارجية العامة للمنظمة.**

في تلك المتغيرات التي تنشأ خارج المنظمة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة ولكن الأخيرة لا تستطيع أن تؤثر فيها بمعنى آخر أن متغيرات البيئة الخارجية العامة هي متغيرات التي تؤثر في المنظمة ولكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها ومثل تلك المتغيرات لا بد أن محلا للدراسة والمتابعة المباشرة والمستمرة من قبل المنظمة والواقع أن نجاح المنظمات أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة في إيجاد درجة عالية من القوائم بين أنشطتها وبين التي تعمل بها هذه البيئة العامة تشمل على العديد من المتغيرات والتي تم تصنيفها إلى مجموعة من المتغيرات البيئة وهي:

**1.1.4: المتغيرات الاجتماعية والحضارية:** تتكون من التقاليد ونمط معيشة الافراد والاطر الأخلاقية الذين ينتمون للمجتمع.

**2.1.4: المتغيرات الفنية:** ومن هذه المتغيرات: تأثير التغير التكنولوجي على الطلب تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية، تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا.

**3.1.4: المتغيرات السياسية والقانونية:** وبصفة عامة يمكن تقسيم القوانين المؤثرة على عمل المنظمات إلى:

- القوانين المرتبطة بالبيئة: وهي تلك التي توجد بغرض منع تلوث البيئة.
- القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وتشمل تلك القوانين الخاصة بتنظيم العلاقة بين أصحاب المنظمة والعاملون.
- القوانين الخاصة بالحفاظ على حقوق المستهلك.
- مجموعة القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي.

**4.1.4: المتغيرات الاقتصادية:** كالتضخم وطريقة توزيع الدخل السكان.

**5.1.4: العوامل الدولية:** من العوامل البيئة العامة التي تؤثر على أداء المنظمة تلك التصرفات التي قد تقوم بها الدولة أو مجموعة من الدول معا. وبصفة عامة تشمل العوامل الدولية كل من التجمعات الاقتصادية والعلاقات الدولية بينه حكومات الدول المختلفة واختلاف طبيعة الحضارات بين الدول<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> د. عزيز الدهمي: المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والإدارة، الموقع الإلكتروني: [http:// aziz . pbdblogspot . Com](http://aziz.pbdblogspot.com) زيارة موقع بتاريخ 13 / 04 / 2024، على ساعة 6:45 مساء.

**2.4: البيئة الخارجية الخاصة:** وهي العناصر البيئة الخارجية والتي لها تأثير مباشر على المنظمة والمنظمات الشبيهة وتتكون من أصحاب المصالح مثل: الزبائن، الموزعون، المنافسون، الموردون، الاتحادات المهنية، والمنظمات الحكومية<sup>1</sup>.

**3.4: البيئة الداخلية:** هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها.

لا يمكن للمؤسسة صياغة استراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وامكانياتها، وبمعنى آخر معرفة نفسها وقدراتها ومدى قوتها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها وتتمثل عوامل البيئة الداخلية، في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الاعمدة الأساسية لأنشطتها، وتمكن أهمية تحليل هذه العوامل هي: الافراد الإنتاج، التمويل والمحاسبة الإدارية.

### خامسا: نظريات الإدارة المفسرة للبيئة العمل

تناولت العديد من النظريات بيئة العمل بمختلف جوانبها وعلى وجه الخصوص من الجانب الإداري، وكان هدف كل هذه النظريات متقاربا إلى حد كبير وهو إيجاد الحلول للمشكلات التي قد تحدث في بيئة العمل داخل المنظمات وخارجها وإيجاد انجح السبل سواء في طبيعة قيادة المنظمة أو ظروف العمل داخلها ووسائله أو في القوانين التي تنظم العمل أو في طبيعة مكان العمل. ويمكن استعراض هذه النظريات كالآتي:

**1.5: هنري فايول والتنظيم الإداري:** وقد تعلم من خلال خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول على انتاج أفضل وراي أن هذه المبادئ قابلة للتطبيق في كافة المجالات وعلى كل مستويات وحدد فايول أربعة عشر مبدأ اعتبارا أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

- ✚ تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج واتقانه.
- ✚ توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الاخلال بهذا التوازن.
- ✚ الانضباط والالتزام مما احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- ✚ وحدة الأوامر وبمعنى ذلك أن يكون هناك مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- ✚ أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- ✚ اتباع درجة مناسبة من المركزية ولللامركزية.

<sup>1</sup> احمد يوسف أبو رحمة: مرجع سابق، ص 11.

✚ التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.

✚ ضرورة الاستقرار الوظيفي من خلال التخطيط للقوى العاملة.

✚ تشجيع المبادرة الفردية.

✚ تشجيع روح الفريق<sup>1</sup>.

وقد ركز فايول في هذا الاتجاه على وظائف الإدارة، وقد أشار فايول إلى أن وظائف الإدارة الخمسة هي: **التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.**

وقد اهتم فايول بالإطار العام لعملية الإدارة دون التدخل في جزئياته حيث اهتم بالإدارة على مستوى الأعلى كما أنه يرى ضرورة وجود أخصائيين فنيين ولجان فنية تعاون المدير العام مع المسؤوليات الملقاة على عاتقه على أن تكون اللجان استشارية وليس لها سلطات معينة حيث يعملون وفقاً للتعليمات التي تصدر من القائد الأعلى المدير.

من خلال المبادئ التي قدمها فايول فإن الحاجة إلى اهتمام بالبيئة الداخلية للعمل واضح خصوصاً في مبدأ تقسيم العمل حتى تكون هناك علاقات تعاون وتكافؤ في أداء المهام وكذلك اتقانه بالإضافة إلى مبدأ دفع عادلة للعمال وكذلك خلق جو من تعاون وتشجيع روح الفريق وتحفيز على المبادرات الفردية والابداع داخل البيئة العمل<sup>2</sup>.

**2.5: فريد يرلك تايلور والإدارة العلمية:** لقد كان فريد يرلك تايلور وهو مهندس أمريكي من ضمن من قدموا مساهمات عظيمة في سبيل تطوير الإدارة حيث قام بدراسة ميدانية لمشاكل الصناعة والجهد الإنساني وقد ضمن أهم أرائه في الإدارة كتابه الذي نشر في سنة 1911 بعنوان الإدارة العلمية ومن أهم هذه المبادئ:

✚ إيجاد طريقة علمية لكل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه كل الفرد وإحلال ذلك محل الطرق

العفوية التي كانت متبعة السابق.

✚ خلق روح من التعاون الصادق ما بين الإدارة والعمال لضمان تنفيذ العمل وفق للطرق العلمية

الموضوعة.

1 الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد، دون سنة نشر، ص 39

2 خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 43 - 44.

✚ تقسيم الواجبات ما بين الإدارة والعمال بأصبغة متساوية وذلك بدلا من إلغاء كل الأعداء على العاملين كما كان متبعاً في السابق<sup>1</sup>.

من خلال هذه المبادئ نستخلص أن بيئة العمل الداخلية والاهتمام بها تجلّى في تقسيم العمل والواجبات بتساو وانصاف ما بين الإدارة والعاملين، وبيان طبيعة العمل لكل الفرد، وخلق روح الفريق بالتعاون مع الإدارة والعاملين. وهو ما يحفز العمال داخل بيئة العمل.

**3.5: التون مايو:** يعد التون مايو رواد نظرية العلاقات الإنسانية التي اعتبرت أن المنظمة تنظم اجتماعي، وأكدت أن الكفاية وزيادة الإنتاج لا تنسب إلى الظروف والبواعث المادية يقدر ما ترجع إلى الارتفاع الروح المعنوية للعاملين وأن العوامل المدخلة لزيادة الإنتاجية نفسية الاجتماعية أكثر منها مادية ويدور محور هذه النظرية حول دراسة تفاعل الافراد وسلوكهم داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل أعضاء الجماعة داخل المنظمة.

✚ من أهم الخصائص التي انتهت بها هذه النظرية ما يلي:

✚ إن لكل فرد حاجات متعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دوراً هاماً في سلوك الفرد.

✚ يجب على الإدارة عدم اصدار القرارات التي تثير تعارضاً بين حاجات التنظيم ومتطلبات العامل حتى لا يحدث انفصال بين العاملين كقوى عاملة وبين المنظمة كبناء.

✚ هناك وثيقة الصلة بين العلاقة العمل وزيادة الإنتاج.

✚ إن زرع القيم التنظيمية في محيط العمل بتالي من إعطاء الفرص للعاملين لكي يقيموا بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية سواء أثناء العمل أو أوقات راحتهم.

قام التون مايو بترتيب الحوافز التي تدفع العامل إلى العمل ولقد كانت كما يلي:

✚ العامل النفسي.

✚ العامل الاجتماعي.

✚ العامل المادي<sup>2</sup>.

من خلال ما سبق نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بشكل غير مسبوق بالعلاقات غير الرسمية في بيئة العمل والتي تعد أهم من العامل المادي حسبها ثم تأتي العلاقات الرسمية.

<sup>1</sup> زوهير بوجمعة شبلي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 71 - 72.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 79 - 80.

**4.5: أوليفر شيلدون:** قدم في عام 1923 كتاب بعنوان **"فلسفة الإدارة"** وقال فيه إن المشكلة الرئيسية للصناعة هي تحديد التوازن الصحيح بين المخرجات المادية الإنتاجية وإنسانية الإنتاج، واعتبر الصناعة مجموعة واحدة من الماكينات والعمليات الفنية.

واقترح شيلدون اتباع القواعد التالية بالنسبة لجميع العمال.

✚ لا من مساعدتهم على تصميم بيئة العمل الخاصة بهم.

✚ لا بد أن يتلقوا وسائل تحقق مستوى مرتفع من المعيشة.

✚ لا بد من تأمينهم ضد البطالة غير الإدارية.

✚ لا بد أن يشتركوا في الأرباح طبقاً لإسهاماتهم.

✚ لا بد من وجود روح المساواة في العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعمال<sup>1</sup>.

**6.5: نظرية (x) و (y) لدوجلاس ماجريجو:** قدم ماجر يجور هاني النظريتين في ستينات القرن الماضي حيث انتقد من خلال النظرية الأولى أفكار الكلاسيكية خاصة في نظرتها للعنصر البشري وطريقة التعامل معه، أما النظرية الثانية فقد عبر من خلالها عن وجهة نظره عن كيفية التعامل الصحيح والإنساني من العنصر البشري واحداث التكامل بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد العامل وقد ركز على أهمية فهم العلاقة بين الدافعة وفلسفة الطبيعية البشرية، وقد بنى نظريته على أن معظم المديرين بمليون إلى وضع الافتراضات على العاملين معهم واختيار الأسلوب المناسب لدفعهم من خلالها.

**أسس نظرية (X) تبني هذه النظرية على الافتراضات التالية:**

✚ لدى الانسان العادي كراهية فطرية للعمل ولذا يحاول تجنبه.

✚ يكره الانسان المسؤولية ولذا يحتاج للتوجيه من رئيسه.

✚ الانسان العادي خامل وغير طموح ويسعى فقط للأمن والاستقرار.

✚ الحافز الأساسي للعمل هو الأجور.

من هذا يتضح أن أسلوب الذي فرضه نظرية (X) يعتمد مبدأ عدم الثقة بالعاملين، فهي تفرض عدم حب العاملين للعمل وتقص الطموح لديهم وعدم رغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط وعليه القائد لا بد أن يتصف بالقوة والاعتماد على الأسلوب التوجيهي الصارم وبالتالي تعرض نظرية (X) القيادة المتسلطة التي تركز على الإنتاج وتهتم بتصميم العمل واجراء براءته.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية واخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013، ص 82.

## نظرية (٧) وتبنى هذه النظرية على افتراضات التالية:

- ✚ يجب الانسان بطبيعته العمل طالما توفرت له ظروف المناسبة لذلك.
- ✚ يسعى الانسان تحت الظروف الاجتماعية، الاقتصادية الملائمة بمحض ارادته للعمل.
- ✚ يتعلم الانسان تحمل المسؤولية تحت ظروف مناسبة بل ويسعى إليها الانسان طموح بطبيعته الانسان قادر على استخدام الفكر والخيال في حل المشاكل التنظيمية اذا ما اعطى الفرصة فإن يكون قادرا على الابداع والابتكار وركوب المخاطر والعقاب ليس هو وسيلة الوحيدة لدفع الافراد للعمل<sup>1</sup>.

من خلال نظرية ماجر يجور فإن اهتماماته بيئة العمل شمل التأكيد على أهمية النمو والتوجيه الذاتي للعاملين والتسلط من خلال العناصر الإدارية هي الرقابة والقيادة وكذلك التحفيز المادي والمعنوي.

---

<sup>1</sup> تريكي حسان: مطبوعة بيداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة، السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارق، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015، ص 61 - 62.

## خلاصة الفصل الثالث:

تم في هذا الفصل التعرف على أهم أنواع بيئة العمل وعناصرها، ومكوناتها الإدارية والمادية وكما وضعنا أهم مستويات البيئة التنظيمية للعمل وأقسامها، والتي تلعب دورا كبيرا في نجاح أي مؤسسة سواء كانت تجارية أو خدمتية من خلال تأثير المباشر على جودة العمل ومخرجاته وعلى أساسها وضع العديد من المفكرين نظرياتهم، حيث ساهمت في إيجاد حلول المشكلات قد تحدث في بيئة العمل وداخل منظمات وخارجها في كل المجالات والمستويات باختلاف نوع المنظمة.

# الفصل الرابع

## الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.

تمهيد.

مجالات الدراسة:

المجال المكاني.

المجال الزمني.

المجال البشري.

منهج الدراسة.

عينة الدراسة.

الأدوات جمع البيانات.

## تمهيد.

بعد أن تم التعرض إلى الإجراءات المنهجية في الفصل السابق، سوف يتم في هذا الفصل عرض الجانب الميداني وذلك لما له من أهمية بالغة في البحث فهو ينقل الظاهرة المدروسة من المستوى التجريدي النظري إلى المستوى التطبيقي الميداني، لذلك وجب على الباحث النزول إلى الميدان لتطبيق أدوات جمع البيانات والحصول على مختلف المعلومات التي تكشف جوانب الظاهرة المدروسة، من خلال إجابة المبحوثين على الأسئلة تم تفرغ تلك المعلومات إلى جداول إحصائية بعدما يتم تحليلها للوصول إلى النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والثانية والفرضية الثالثة وفي الأخير النتيجة العامة.

## أولاً: مجالات الدراسة.

### = المجال المكاني.

يقع المجمع فيروفيال المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها، في طريق الحجار العلاليق - صندوق بريد رقم 63 - عنابة انشائها 1983. طبيعة النشاط تحويل الموارد الخام إلى مواد صناعية استهلاكية.

وتضم (05) منتجات الرئيسية:

- ✓ صناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها عربات لنقل البضائع بمختلف أنواعها وقاطرات.
- ✓ صناعة الاقران ذات الاستخدامات والاحجام المختلفة.
- ✓ صناعة محطة توزيع الوقود المنتقلة، صهاريج بشتى أنواعها واحجام مختلفة.
- ✓ صناعة عربات وقاطرة بحجم صغير.
- ✓ صناعة الحاويات بشتى أنواعها... الخ.
- ✓ صناعة منتجات خاصة بالمناولة وكذلك منتجات الحدادة ... الخ.

### = المجال الزمني.

لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد نهاية الدراسة النظرية في شهر ماي من سنة 2024، بدأت يوم 03/05/2024. أين قامت بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها، واجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية، لأجل جمع بعض المعلومات وذلك عن الهيكل التنظيمي، وكذا تعدادها البشري وجميع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة وكذلك محاولة مناقشة موضوع الدراسة مع بعض الإطارات العاملين بالمؤسسة، ومحاولة جمع بعض المعلومات النظرية الأكثر تلاؤماً مع موضوع البحث بمرحلة أولية.

اما المرحلة الثانية: فقامت ب:

- ✓ ضبط وتحديد مجتمع البحث، وتعيين خصائصه ومميزاته تمهيدا للاختيار عينة ممثلة.
- ✓ اختيار الأدوات المنهجية المناسبة لدراسة مشكلة البحث وهي: الاستمارة.
- ✓ التركيز على مؤشرات محددة ترتبط بموضوع البحث.

اما المرحلة الثالثة: توزيع الاستمارة من تاريخ 12 /05 /2024، على المبحوثين وتم استرجاعها بتاريخ 19 /05 /2024، كما قمت بمقابلة بعض المسؤولين الذين افادوني ببعض المعلومات.

**ملاحظة:** وبعد توزيع الاستمارات والتي تقدر ب 58 استمارة من مجتمع العينة الكلي 573 تم استرجاع 50 استمارة فقط والتي لم تسترد منها 08 استمارات وذلك بسبب ضياعها من قبل المبحوثين.

### = المجال البشري.

يتمثل في مجموعة من الموظفين بمؤسسة الاقتصادية بصناعة سكة الحديدية وتجهيزاتها <عنابة> التي يقدر عددهم 573 موظف كما يبلغ عدد الذكور 378 ويبلغ الاناث 295 من مجتمع البحث.

## ثانياً: منهج الدراسة.

من أجل الدراسة الميدانية اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي نظراً لتمثاله وملائمته للظواهر الاجتماعية، وخاصة الموضوع الذي يحدد دراسته والذي ينطلق من جمع الحقائق والبيانات من موقف معين محاولة تفسيراً كاملاً.

**تعريف المنهج الوصفي التحليلي:** يدرس الظواهر الطبيعية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية الراهنة ويمكن مع وضع تنبؤات عن الاحداث المقبلة ولا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها وانما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات<sup>1</sup>.

يقوم المنهج الوصفي على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة او حدث معين بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتفهميمات وتساعد على فهم الواقع وتطويره<sup>2</sup>.

## ثالثاً: العينة ومجتمع البحث لدراسة.

### = مجتمع البحث لدراسة.

ان مجتمع بحثي هو الموظفين في المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها بعنابة والبالغ عددهم الإجمالي 573 عاملاً وموظفاً في مختلف التخصصات، وبما أن العينة جزء من مجتمع أو الدراسة التي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي جزءاً من الكل، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من افراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.

### = العينة الدراسة.

العينة عبارة عن المجتمع الذي تجرى فيه الدراسة والذي تجمع منه البيانات الميدانية وتعد العينة جزء من الكل وبهذا يكون القيام به، قد جزء من الأفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع الذي تجري عليه الدراسة.

العينة: هي الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتوفرة، ثم يقوم بتعميم النتائج التي تحصل عليها من دراسة هذه الحالات الفردية على المجتمع ككل<sup>3</sup>.

تعد العينة اختصار للوقت والجهد والمال وهذا من شأنه تخفيض تكاليف المشروع أو البحث وأن استخدام العينة يسهل من عملية النتائج بالسرعة الممكنة<sup>4</sup>.

يتمثل مجتمع البحث من الموظفين الدائمة بمؤسسة سكة الحديدية البالغ عددهم 573 موظف، حيث استخدمت العينة العشوائية البسيطة والمقدرة بنسبة 10% وبلغت هذه العينة مجموع 58 موظفاً.

1 جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 172.

2 عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 42.

3 محي محمد سعد: كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرة، الطبعة 2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000، ص 49.

4 مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 1، مؤسسة العراقية، عمان، الأردن، 2000، ص 15.

فإن العينة المختارة لدراستنا هي العينة العشوائية البسيطة التي تعتبر إحدى طرق العينات الاحتمالية تعطي هذه العينة التي تختار مفرداتها عشوائياً، كل مفردات مجتمع البحث فرصة متساوية لكي تظهر في العينة يختار الباحث مجموعة من الأفراد الممثلين وللمجتمع الأصلي وصولاً إلى تعميم النتائج على المجتمع الكلي، فتمثيل هنا يكون دقيقاً كما يتم الاختيار العشوائي وفق شرط محدد لا يتم صدفة ويتمثل هذا الباحث ويتم اختيار هذه العينة في حالة أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين إضافة على أن يكونوا متجانسين.

لذلك اخترنا نسبة 10% من مجتمع البحث الكلي البالغ عددهم 573

لكي يكون أفضل وفق العملية التالية:  $573 \times 10/100 = 57.3$  أي 58 مبحوثاً.

وبعد توزيع الاستمارات على المبحوثين تم جمع 50 استمارة وفقدان 8 ولذلك تصبح العينة 50 مبحوثاً.

## رابعاً: أدوات جمع البيانات.

### = الملاحظة:

لقد اعتمدت على هذه الوثيقة أو أداة في دراستي هذه لأنها نستنتج أن تزودنا بيانات لا نستطيع جمعها بواسطة الاستمارة وحدها، حيث تسمح لنا بالتدقيق في المواقف التي طرحت فيها الأسئلة وملاحظة الإجابة وردة فعل المبحوثين ومن تم ملاحظته داخل المؤسسة هو وجود علاقة ودية بين الموظف والمدير، وأن كل منهم يؤدي مهامه إليه بالتنسيق مع الآخرين. وهي من أكثر المناهج الكيفية استخداماً في الدراسات الاجتماعية ويقوم الباحث بتطبيقها أما كطرف مثاراً أو كطرف خارجي لا علاقة له بالعوائق فقد اعتمدها في البحث لغرض معاينة مكان العمل وطرق التعامل والتفاعل بين العاملين.

### = المقابلة:

هي محادثة بين القائم بالمقابلة Interviewer ومستجيب Diepondent والتي كان الهدف منها جمع المعلومات الخاصة بالبحث الميداني مع مسؤول مصلحة المستخدمين لاختيار العينة وللإطلاع على مهام المؤسسة وتاريخ نشأتها ومجالات البحث وبشكل عام كانت المقابلة حرة.

### = الاستمارة:

هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث خلال عملية البحث الميداني. إن الاستمارة هي من أكثر الطرق شيوعاً لإجراء البحث الاجتماعي وهي عبارة عن قائمة من الأسئلة المعدة سلفاً يوجهها الباحث إلى أفراد العينة وقد تكون أسئلة مغلقة أو مفتوحة.

احتوت استمارتي في هذا البحث على أربعة محاور:

المحور الأول: البيانات الأولية وتضم 05 الأسئلة.

المحور الثاني: البيانات المتعلقة ب علاقة الترقية بالصراع وتضمنت 07 أسئلة.

المحور الثالث: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء العاملين وتضمنت 04 أسئلة.

المحور الرابع: علاقة الاتصال داخل بيئة العمل بالصراع التنظيمي وتضمنت 07 أسئلة.

وكان الاهتمام بعد جمع البيانات بتحليل وتفسير البيانات وفق جداول إحصائية بسيطة ثم تفسيرها بما يوافق الدراسة للإجابة على التساؤلات الخاصة بالموضوع.

# الفصل الخامس

## تحليل وتفسير البيانات والنتائج العامة للدراسة

## 01: الجداول الدراسة الميدانية.

### المحور الأول: عرض وتحليل البيانات الأولية.

إن من خصوصية مجتمع البحث أن يتكون من جنس ذكور أكثر وذلك بنسبة 60% أما فئة الاناث 40%.

الجدول رقم (01): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
60%	30	ذكر
40%	20	أنثى
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع الجنس ذكور في شركة فيروفيال لولاية عنابة مقابل انخفاض في نسبة الموظفين من جنس الاناث في عينة الدراسة وبهذا نستنتج بأن طبيعة عمل المؤسسة تستوجب فئة الذكور أكثر من الاناث، وقد ترجع خصوصا إلى وظيفة المؤسسة والاستقبال اليومي للموظفين، والتي تتطلب الذكور في مواجهة المشاكل وحالات الفوضى التي قد تحدث بين الموظفين فهم في استعداد للموجهة، أما هذه الأخيرة فهي تعمل في الوظائف الإدارية لضمان سير العمل الإداري للمؤسسة إضافة إلى طبيعة البيئة أو المجتمع الذي يعيش فيه.

إن من أهم مميزات مجتمع الدراسة أنه يحتوي على الفئة العينة في المجتمع والتي تتراوح أعمارها ما بين 36 - 45 سنة.

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

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
35 - 25	11	22%
45 - 36	23	46%
55 - 46	15	30%
أكثر من 56	01	02%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول أعلاه رقم 02 نلاحظ أن نسبة 46% من الأفراد عينة البحث كانت أعمارهم ما بين (36 - 45) سنة هب أكبر نسبة، أما النسبة التي تليها هي 30% والتي أعمارهم ما بين (46 - 55) نستنتج بأن الفئة الغالبة هي التي أعمارهم ما بين (36 - 45) سنة، وهذا يدل على وجود فئة فنية في المؤسسة من السباب ذات خبرة وأداء يرقى لنجاح المؤسسة والتي تكون أدائهم مرتفع فهم لا زالوا يتمتعون بالقوة والعطاء، أما الفئة التي نسبتها 30% تعود إلى قدم المؤسسة وحفاظها على الخبرات والاقدمية التي كانت تعمل فيها من فترة زمنية بعيدة.

**الجدول رقم (03): توزيع العينة حسب الحالة المدنية للمبحوثين.**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	20	40%
متزوج	21	42%
مطلق	07	14%
أرمل	02	04%
المجموع	50	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين المتزوجين أخذت أعلى نسبة قدرت ب 42% في حين نسبة العزاب قدرت 40% تليها نسبة المطلقين بنسبة 14% وأخيرا نسبة ارامل التي نجدها منخفضة جدا، وهذا طبيعي في مجتمعنا فالفرد عندما يتحصل على وظيفة تضمن له معيشة، واستقراره يبدأ في التفكير في الزواج وبناء أسرة.

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

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
06%	03	متوسط
46%	23	ثانوي
48%	24	جامعي
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة في المستوى التعليمي هي مرحلة الجامعي التي تقدر بنسبة 48% وتليها مرحلة الثانوي والتي تقدر بنسبة 46%، أما مرحلة المتوسط فتقدر بنسبة 06% فهي أقل نسبة، وبهذا نستنتج من خلال هذا النسب بأن المؤسسة تستعين بالمستويات الجامعية والثانوية وهذا مما يدل على أن المؤسسة كانت تعتمد على مستوى الثانوي في القديم، ولكن من تخرج كفاءات وتخصصات عالية من الجامعات أصبحت لهم الأولوية في عملية توظيفها أكثر من المستويات الأخرى، فالمؤسسة تولى اهتمام كبير لخريجي الجامعات في شغل مناصب هامة بالمؤسسة.

**الجدول رقم (05): توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل.**

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
52%	26	من 5 - 9 سنوات
26%	13	من 10 إلى 19 سنوات
14%	07	من 15 إلى 19 سنوات
08%	04	من 20 فما فوق سنوات
100%	50	المجموع

تبين لنا من خلال الجدول أن ما نسبته 52% من المبحوثين خبرتهم داخل المؤسسة كانت من 5 إلى 9 سنوات أخذت نسبة أعلى نسبة وبعدها نسبة 26% لفئة من 10 إلى 14 سنة وتليها من 15 إلى 19 سنة بنسبة 14% وأخيرا الفئة من 20 فما فوق بنسبة 08% وهذا كله يرجع إلى عهد المؤسسة ونشأتها أي أنه كلما زادت سنوات الخبرة للموظفين زادت نسبة تفاعلهم واحتكاكهم فيها بينهم ويمكن تفسير الأقدمية إلى فكرة الاستقرار الوظيفي، فجيل الشباب يمتاز بالحيوية والابداع وروح التجديد عكس جيل متوسطي العمر الذي يسعى للحفاظ على الوضع المستقر ومنه قد تتعارض أفكار الجيلين بسبب اختلاف نمط التفكير والقيم والعادات.

## المحور الثاني: عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالترقية الصراعي

الجدول رقم (06): توزيع العينة حسب توافق وظيفة العينة مع التخصص العلمي.

النسبة المئوية	التكرار	توافق وظيفة العينة مع التخصص العلمي
%68	34	نعم
%32	16	لا
%100	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 68% من المبحوثين يقرون بأن وظيفتهم في المؤسسة تتوافق مع تخصصهم العلمي في حين أن ما نسبته 32% يرون بأن وظيفتهم لا تتوافق مع تخصصهم العلمي، من هنا نستنتج أن الوظيفة التي تشغلها كل موظف في هاته المؤسسة تتوافق مع قدراته ومكتسباته التي اكتسبها خلال مشواره الدراسي، وتتوافق أيضا مع طموحاته التي تسعى إلى تحقيقها، بهذا تتحقق كل أهداف المنظمة وبصورة جيدة من طرف الموظفين القائمين عليها.

الجدول رقم (07): توزيع العينة حسب حصول المبحوثين على الترقية مع ذكر نوعها.

النسبة المئوية		التكرار	حصول المبحوثين على الترقية مع ذكر نوعها
%70	%50	35	نعم
	%20		
%30		15	لا
%10		50	المجموع

يتضح لنا من خلال أن نسبة 70% تجعلوا على ترقية 50% تحصلوا على ترقية من الدرجة 20% تحصلوا على ترقية من نوع رتبة في حين أن 30% يؤكدون على عدم حصولهم على ترقية طول مشوارهم العملي ومن هنا نستنتج ان الإدارة تعمل جاهدة على تحسين خدماتها المقدمة للموظفين وذلك يتقدم لهم تحفيزات وتعمل على تحسين المركز الوظيفي للموظف وبذلك تصاحبه زيادة في الاجر فالترقية تقوي الشعور بالمولية وتحسين الوضع المهني والاجتماعي كذلك ترفع من معنويات الموظف وتشجعهم على العمل والقيام بيه على أكمل وأحسن وجه.

**الجدول رقم (08): توزيع العينة حسب معايير التي تمنح على أساس الترقية.**

معايير على تمنح على أسسها الترقية	التكرار	النسبة المئوية
الإقدمية	40	80%
الكفاءة	05	10%
الشهادات	05	10%
المجموع	50	100%

تبين لنا من خلال الجدول الدراسة يقر أن الترقية في هذه المؤسسة تتم عن طريق الإقدمية في العمل بنسبة 80% وتليها ترقية على أساس الشهادات بنسبة 10% في حين أن 10% يرون أن الترقية تمنح على أساس الكفاءة من هذا نستنتج أن الترقية تمنح على أساس الإقدمية في العمل المعيار الأمثل، فالعمل بالمؤسسة فترة طويلة يكسبهم خبرة ومهارة ومعرفة بتفاصيل العملية الإنتاجية وتجعلهم جديرين بأن يكونوا في أعلى المناصب فالمؤهلات التي يملكها هذا النوع من الموظفين من حيث التكوين والتدريب موظف يعمل على استمرارية والمحافظة على المؤسسة وزيادة انتاجها.

**الجدول رقم (09): توزيع العينة حسب مدى تطبيق معايير الترقية.**

النسبة	التكرار	مدى تطبيق معايير الترقية
66%	33	نعم
34%	5	المحسوبية
	1	القرابة
	4	الوساطة
	5	العلاقات الشخصية
	2	الجهوية
100%	50	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن بنسبة 66% يرون أن معايير المعمول بها داخل هذه المؤسسة في نظام الترقية معايير فعالة وموضوعية في حين يرى أن معايير والمعمول بها في المؤسسة لا تطبق بصورة فعالة وذلك لعدة عوامل منها المحسوبية والعلاقات الشخصية كلاهما بنسبة 10% وتليها عامل الوساطة بنسبة 8% وتليها أيضا عامل القرابة بنسبة 2% وتليها عامل الجهوية بنسبة 4%.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة هي التي تضمن بقاء واستمرارية الموظف داخلها وذلك بضمان حقه في الترقية وتفعيل المعايير التي تقوم عليها بصورة فعالة وموضوعية، بالترقية بتحسين مستواهم المهني وتدعيم معارفهم وتقوية خبراتهم عن طريق تحمل المسؤولية، ثم إن المناصب العليا في المؤسسة نظرا للحركة البطيئة للترقية وهي من مميزات التنظيم.

**الجدول رقم (10): توزيع العينة حسب مدى رضا المبحوثين على المعايير المعمول بها في الترقية.**

النسبة المئوية		التكرار			عدالة معايير الترقى
%56		28			نعم
%44	%28	22	14	محقق في حق الموظف	لا
	%16		08	طول الاقدمية المشترطة في الترقية	
%100		50			المجموع

يبين لنا الجدول أن نسبة 44% من المبحوثين غير راضين على المعايير المعمول بها في المؤسسة وذلك لعدة أسباب منها مجحفة في حق الموظف بنسبة 28% وتليها طول الاقدمية المشترطة في الترقية بنسبة 16% في حين نجد أن نسبة 56% راضين على المعايير المعمول بها في الترقية داخل مؤسستهم.

وهذا راجع إلى قلة المناصب العليا في المؤسسة لهذا تبقى فرص الحركة المهنية ضعيفة وهذه الأخيرة تحتاج إلى ذوي الاقدمية في تسير شؤونها أي منطبق الزمن هو السائدة.

**الجدول رقم (11): توزيع العينة حسب عدالة معايير الترقية وسعى المبحوثين في تجسيد أهداف المؤسسة.**

النسبة المئوية	التكرار	عدالة معايير الترقية وسعى المبحوثين في تجسيد أهداف المؤسسة
%76	36	نعم
%28	14	لا
%100	50	المجموع

يبين من خلال الجدول أن نسبة 72% يصرحون بأن عدالة معايير الترقية تجعلهم يؤمنون بأهداف المؤسسة ويسعون إلى تجسيدها في حين أن نسبة 28% يقرون أنه لا وجود العدالة معايير الترقية مما يجعلهم لا يؤمنون بأهداف المؤسسة ولا يسعون إلى تجسيدها.

ومن هنا نستنتج أن هذه المعايير المعمول بها في الترقية تحفز الموظفين وتحثهم على تطوير وتنمية قدراتهم ومعارفهم ويسمح للطاقات الشابة المبدعة أن توظف قدراتها وطموحاتها لتحقيق أهدافهم من خلال مساهمتهم الفاعلة في تحقيق أهداف المنظمة.

### الجدول رقم (12): توزيع العينة حسب ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	ردود فعل المبحوثين في حالة عدم حصولهم على الترقية.
54%	27	الاعتراض
30%	15	اللامبالاة
16%	8	طلب مبرر
100%	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن ردة فعل الموظفين تكون بطلب مبرر في حالة عدم حصولهم على ترقية بنسبة 16%، اللامبالاة بنسبة 30% وأخيرا الاعتراض بنسبة 54% ومن هنا نستنتج أن هذا الارتفاع راجع إلى قانون الترقية واضح بالنسبة للموظفين الذين يطلبون التبرير كما يمكننا ارتفاع الموظفين الذين ينتهجون الاجتهاد والعمل كذلك.

### المحور الثالث: البيانات المتعلقة ب: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين.

### الجدول رقم (13): توزيع العينة حسب مدى وجود خلافات في المحيط العمل ومدى تكرارها.

النسبة المئوية	التكرار	مدى وجود الخلافات في محيط العمل ومدى تكرارها
28%	14	لا
72%	36	أوقات العمل 15
		أوقات الاستراحة 03
		أوقات ضغط المواطنين 18
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 72% يقرون بوجود خلافات في المحيط عملهم بحيث يرون أن الخلافات تتكرر بنسبة 36% اثناء الأوقات ضغط المواطنين ويليها بنسبة 30% الأوقات العمل وأخيرا بنسبة 6% التي يوفقها استراحة، بينما يقرون بنسبة 28% من العينة الدراسة أن لا وجود للخلافات في محيط العمل.

وهنا نستنتج أن الخلافات في محيط العمل مسألة مألوفة وذلك بسبب غريزة الانسان حبه لذاته وفرض رايه على الغير وأن النزاع والخلاف امر حتمي وظاهرة تولدها اختلاف ذهنيات وطريقة تفكير والاختلاف أثر الموجود في التنظيمات الإدارية وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة اذا اولت اهتمام للحد من الصراع في ادني المستويات بسبب القوانين التي تحكم علاقة الموظفين فيما بينهم وعلاقاتهم بمسؤولهم ومسؤوليتهم اتجاه العمل الموكل اليهم.

#### الجدول رقم(14): توزيع العينة حسب بين من تحدث هذه الخلافات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	بين من تحدث هذه الخلافات داخل المؤسسة.
34%	17	ذكور/ ذكور
20%	10	اناث/ اناث
08%	04	ذكور/ اناث
38%	19	الموظف/ المسؤول
100%	50	المجموع

يتضح من الجدول أن النسبة 38% من مجتمع الدراسة يقرون أن معظم الخلافات التي تحدث بين العمال والمسؤول تليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا أن الخلافات تحدث بين ذكور والاناث بنسبة 20% تليها نسبة 34% التي توافقها ان الخلافات تحدث بين ذكور فيها بينهم في حين ان الذين اجابوا بأن الخلافات تحدث بين الاناث فيما بينهم بنسبة 8% ومن هنا نستنتج ان ارتفاع نسبة الخلافات بين العمال والمسؤول نتيجة سوء الفهم وهي أسباب تتعلق بالعمل وطبيعة والذي يعتبر أسباب قيام تنظيم بغض النظر عن مكانه ونوعه.

#### الجدول رقم (15): توزيع العينة حسب مدى تدخل الإدارة في حل النزاع.

النسبة المئوية	التكرار	في حالة تشوب النزاع هل تتدخل الإدارة في حل النزاع.
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن نسبة 86% يقرون أن الإدارة تتدخل في حل النزاع بين أفراد العاملين فيها بينهم في حين عبر حوالي 14% حسب رأيهم أنها تتدخل في حل النزاع الذي ينشب بين الموظفين من هنا نستنتج أن الإدارة تسعى لحل مختلف النزاعات والمشاكل القائمة بين الموظف والمسؤول ومحاولة إيجاد حلول وسطى موحية للطرفين وأنها تهتم بشؤون الموظفين الاجتماعيين بصورة جيدة وفعالة وتهدف دائما إلى تحقيق نتائج إيجابية للأطراف المتصارعة داخل المؤسسة وذلك بالسيطرة على النزاع وادارته بشكل جيد.

#### الجدول رقم (16): توزيع العينة حسب مدى استماع الإدارة إلى مطالب للموظف.

النسبة المئوية	التكرار	مدى استماع الإدارة إلى مطالب الموظف.
62%	31	نعم
38%	19	لا
100%	50	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 62% من مجتمع الدراسة يقرون أن الإدارة تستمع لمطالب الموظف وفي حين يرى أن 38% أن الإدارة بترشيد مصالح الموظف وتحسين أوضاعهم بحيث عدم تحقيق الاهتمامات والمطالب مجالاً لنشوء الصراع بين الأفراد بعضهم البعض أو بين الإدارة.

### المحور الرابع: علاقة الاتصال داخل بيئة العمل بالصراع التنظيمي.

الجدول رقم (17): بين أكثر الوسائل الاتصالية التي يستعملها العمال للتواصل مع الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل الاتصالية المستعملة.
12%	06	شفهية
32%	16	كتابية
56%	28	الوسيلتين معا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال أعلاه أن أكثر الوسائل الاتصالية التي يستعملها العمال للتواصل مع الإدارة هي الوسيلتين معا الشفهية والكتابية وذلك بنسبة 56% اما نسبة التي تليها فهي تقدر ب 32% وتوضح بأن هذه الفئة تستعمل الوسيلة الكتابية للتواصل مع الإدارة، وبهذا نستنتج أن الموظفين في عملها تواصلها مع الإدارة الوسيلة الشفهية والتي هي عن طريق اللقاء الشخصي مع المسؤول والوسيلة الكتابية لنقل انشغالات وأهم الاعمال الإدارية التي تتطلب الوسائل المكتوبة وهذا ما يدل بأن إدارة المؤسسة تنتج الموظف جميع الوسائل للتواصل معها، بغثة تجنب سوء الفهم والاختلافات التي تحدث بين الموظف وتؤثر على أدائهم فكل حرية استعمال الوسيلة التي يراها الأنسب له وتساعد في أداء عمله.

فكل موظف في المؤسسة له الحق في معرفة اخبار مؤسسته وكل ما يطرأ عليها من جديد في الخارج أو داخلها.

الجدول رقم (18): يوضح اطلاع الموظف على كل جديد داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	المدير	08	16%	32%
	الموظفين	08	16%	
لا	08	16%	08	16%
أحيانا	26	52%	26	52%
المجموع	50	100%	50	100%

نستنتج من خلال الجدول أعلاه بأنه أحياناً يكون اطلاع الموظف على كل جديد داخل المؤسسة وذلك بنسبة 52% وقد يرجع ذلك إلى نوعية هذا الجديد الذي يطرأ داخل المؤسسة، أما بنسبة الإجابة 32% مطلعون على كل جديد داخل المؤسسة فهناك فئة اجابت بأن المصدر الذي تلقى منه المعلومة الجديدة هو المدير وذلك بنسبة 16%، فئة أخرى اجابت بأن المصدر الذي تتلقى منه المعلومة الجديدة هو الموظفين وذلك بنسبة 16%، اما إجابة بلا فهي ليس على اطلاع لكل جديد يطرأ على المؤسسة وذلك 16%، ونستنتج من هذه النسب بأن إدارة المؤسسة تحاول أن تكون كل موظف على دراية بالأخبار التي تحدث داخل المؤسسة ولا تريد وجب المعلومات عليهم ليكون الموظف على وعي تام بما يدور حول مؤسسته.

أما الفئة التي اجابت بمصدر الموظف فهي ترجع إلى لقاءات الموظفين مع بعضهم البعض ونداولهم على اهم الأمور الجديد داخل المؤسسة.

من شروط الإدارة الناجحة هي إعطاء لكل موظف في تلقى المعلومات التي تساعده في اداءه.

**الجدول رقم(19): يوضح أن يؤكد على أن المعلومات التي تنقل إلى الموظف تساعده على أداء عمله بشكل جيد.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	32	64%
لا	03	06%
أحياناً	15	30%
المجموع	50	100%

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن نسبة إجابة المبحوثين حول المعلومات التي تنقل للموظف التي تساعده على أداء عمله تقدر ب 64%. وهذا ما يدل على نوعية المعلومات المتلقاة التي تساعد الموظف في عمله، اما نسبة إجابة ب أحياناً تقدر ب 30% وهذا يعني بوجود فئة ترى بأن أحياناً قد تكون المعلومات التي تكون تتولى ليهم تساعدهم على أداء عمله كذلك بشكل أفضل، وهذا قد يرجع إلى أهمية المعلومة التي يتلقها الموظف والتي تجعله يأخذها بعين الاعتبار فتساعده في تسير عمله بشكل صحيح وجيد وهو امر يدل على نجاح الاتصال بين الموظفين وتعاون فيما بينهم.

إن تعدد المصالح في المؤسسة وكثرة موظفيها يتطلب نوع من السرعة والدقة في اتصال المعلومات للموظف.

**الجدول رقم (20): يوضح مدة الاتصال للمعلومات:**

مدة الاتصال للمعلومات.	التكرار	النسبة المئوية
في وقتها المناسب	19	38%
في فترة زمنية قصيرة	23	46%
في فترة ومنية طويلة	08	16%
المجموع	50	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن إجابة المبحوثين حول المدة التي تتطلب المعلومات إلى الموظف كانت تقدر ب 46% تصلهم في فترة زمنية قصيرة، أما الفئة التي اجابت ب أن المعلومات تصلها في وقت المناسب قدرت ب 38%، بحيث نستنتج من هذه النسبة المتقاربة بأن هناك عوامل مرتبطة بسير العمل الرسمي في هذه المؤسسة.

فالمؤسسة لا تحتكر المعلومات بل تحاول يقدر الإمكان ايصالها إلى كل الموظفين ليستفيدوا منها في أداء عملهم بحيث إذا كانت معلومة بخصوص سير الموظف والشؤون الخاصة بالإجراءات المستعجلة فهذا يتطلب إيصال المعلومة في وقتها المناسب إلى جميع الموظفين.

إن اهتمام المدير باقتراحات وانشغالات الموظفين بخصوص العمل أمر ضروري في أي مؤسسة.

### الجدول رقم(21): يوضح ما إذا كان المدير يهتم باقتراحات وانشغالات الموظفين:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	02	4%
أحيانا	15	30%
المجموع	50	100%

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن المدير يهتم باقتراحات وانشغالات الموظفين بخصوص العمل نسبتها ب 66% وأما بنسبة التي تليها هي أحيانا يهتم المدير باقتراحاتهم وذلك ب 30% وقد يرجع هذا إلى قدرة هذه الفئة على الحوار وأسلوب الاقناع الذي يعتمد مع المدير في طرح أهم انشغالاتهم بخصوص العمل هذا أما يشعر الموظف بأنه محل وعنصر فعال في المؤسسة.

تتبع كل مؤسسة أساليب وطرق متعددة لإبلاغ عاملها عن الأوامر والقرارات التي تخص المؤسسة وذلك سعياً لتحقيق أداء الوظيفي جيد.

### الجدول رقم ( 22): يوضح طريقة إبلاغ العمال.

طريقة إبلاغ القرارات والاورام.	التكرار	النسبة المئوية
لوحة الإعلانات	30	60%
الاتصال الشخصي	13	26%
الاجتماعات	05	10%
الهاتف	02	24%
المجموع	50	100%

نستخلص من الجدول بأن المؤسسة تقوم على إبلاغ العمال عن الأوامر والقرارات التي تخص المؤسسة عن طريق لوحة الإعلانات بنسبة 60% أي ما يقارب 30 مفردة. وبهذا نستنتج بأن المؤسسة تستخدم لوحة الإعلانات لإبلاغ العمال عن أهم الأوامر والقرارات فهي الوسيلة التي تفضلها المؤسسة للإبلاغ الموظفين عن القرارات التي تخص المؤسسة وذلك لأجل أن تكون هذه القرارات واضحة وبعيدة عن التحريف أو سوء الفهم.

وهنا نستنتج أن الخلافات في المحيط العمل مسألة مألوفة وذلك بسبب غريزة الإنسان حبه لذاته وفرض رايه على الغير وأن النزاع والخلاف أمر حتمي وظاهرة تولدها اختلاف الذهنيات وطريقة تفكير واختلاف الأطر الموجودة في التنظيم الإداري وفي نفس الوقت يمكن للمؤسسة إذا أولت اهتمام للحد من الصراع في أدنى المستويات بسبب القوانين التي تحكم علاقة الموظفين فيما بينهم وعلاقتهم بمسؤولهم ومسؤوليتهم اتجاه العمل الموكل إليهم.

## النتائج العامة للدراسة:

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الثالث والمتمثل في الصراع التنظيمي وتأثيره على الأداء؟

✓ اثبت لنا نتائج الدراسة من خلال الأجوبة التي تقدمت من قبل الموظفين ان هناك خلافات في مجال العمل والتي قدرت بنسبة 72% وهذا الامر بشيء طبيعي على حساب انه بشيء غريزي للإنسان ولديه ذاته وافراض رائه وانه بشيء شائع ان كل المؤسسات تحدث خلافات ونزاعات الاختلاف الذهنيات وطريقة التفكير.

✓ اثبتت لنا نتائج الدراسة ان أعلى نسبة تقدر بأن الإدارة تتداخل في حل النزاعات الموجودة والتي تمثلت ب 86% ومن هنا يتبين لنا ان المؤسسة تعمل جاهدة على الحفاظ على منظومة المؤسسة كافة وأنها مهنته بشؤون واحوال الموظفين وتهدف دائما إلى تحسين وجود المؤسسة.

✓ أثبتت لنا نتائج الدراسة من خلال الأجوبة التي قدمت من قبل الموظفين أن الإدارة تسمح لمطالب العمال والتي قدرت بنسبة 62% وهذا يبين لنا ان المؤسسة تحترم مطالب العمال وفهمه بأحوالهم وتراعي ما يسحقونه وهذا لنجنب حدوث صراعات ومشاكل في إطار العمل.

نتائج الدراسة في ضوء التساؤل الفرعي الرابع والمتمثل في ماهي علاقة الاتصال داخل العمل بالصراع التنظيمي؟

✓ اثبتت لنا الدراسة ان أعلى نسبة تقدر بأن المعلومات تساعد على أداء العمل والتي قدرت بنسبة 64% وهذا يبين لنا ان المؤسسة تسعى جاهدة لتقديم الاجود للموظف لتسهيل وتيسر عمله بشكل صحيح وهذا راجع إلى أهمية المعلومة التي يتلقاها الموظف وهذا يدل على نجاح الاتصال بين الموظفين التعاون فيها بينهما وهنا يؤدي إلى نجاح ورفع مستوى المؤسسة في مجال تخصصها.

✓ اثبتت نتائج الدراسة ان أكثر الوسائل الاتصالية التي يستعملها الموظف داخل المؤسسة وهي كلنا الوسائل الشفهية والكتابية وهذا الاستنتاج يقدر بأن الموظفين يتواصلون مع الإدارة بوسائل جيدة للابتعاد عن الصراعات.

✓ اثبتت نتائج الدراسة الموظفين يطلعون على كل ما هو جديد يحدث في المؤسسة وهذا الامر إيجابي ولمسؤول المؤسسة والموظفين.

✓ اثبتت نتائج الدراسة انها يتعدد في المؤسسة هذا يؤدي إلى أداء عملهم في وقتها المناسب.

✓ اثبتت نتائج الدراسة ان المدير يهتم اقتراحات وانشغالات الموظفين بخصوص العمل وهذا الاستنتاج يقر بأن المدير يعطي فرصة للموظف لإبداء رايه وتبادل المعلومات وهذا يؤدي إلى تعزيز الآراء وتقدير الموظف.

✓ اثبتت نتائج الدراسة ان المؤسسة تستخدم لوحة الإعلانات بنسبة 60% لإبلاغ عمالها بالقرارات  
متخذة وهذا للابتعاد عن سوء الفهم.

# الخاتمة

## الخاتمة.

يعتبر موضوع الصراع التنظيمي من المواضيع المركزية في البحث السوسيولوجي لارتباطه بجوهرة الإنسانية، فهو موضوع متجدد تجدد التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الفاعلين في التنظيمات وعليه فسوسيولوجيا الصراعات التنظيمية باتت في المجالات الهامة عند تناول العمليات الاجتماعية داخل المؤسسات المختلفة على غرار المؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية وتجهيزاتها والتي تعتبر مجالاً خصباً للدراسة العلمية من منظورات سوسيولوجية التي ترى بالإجماع أن التفاعلات الاجتماعية بين العمال هي أساس الصراع. وعليه فإن النظرة بخصوصه قد تغيرت من نظرة سلبية إلى نظرة تفاعلية، ففي هذه المؤسسة تقسم الأدوار الاجتماعية حسب الضرورة التنظيمية المحددة للسلطة المسؤولية لتحقيق جملة من الأهداف الاعتماد على الموارد البشرية تحمل قيما ومعارف.

# قائمة المراجع

## قائمة المصادر والمراجع.

### القران:

1. سورة يوسف: الآية 56.

### الكتب:

2. احمد ماهر: كيف تسيطر على صراعات العمل، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006
3. احمد الخطيب، عادل سالم معاينة: الإدارة الحديثة، نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة 1، عالم المكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009.
4. بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية الإدارية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2013.
5. بوفلجة غيات، مبادئ التسيير البشري، ط3، دار العرب للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
6. توفيق صالح عبد الهادي الطرونة حسين احمد: الرقابة الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
7. تريكي حسان: مطبوعة ييداغوجية في مقياس: نظريات المؤسسة، السنة الثالثة، علم الاجتماع تسيير، جامعة الشاذلي بن جديد الطارق، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2015.
8. خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
9. ج. ب. هوغ دلفيك و أ. موران: الجماعة السلطة والاتصال، ترجمة: نظير جاهل المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
10. خليل حسن الشماع، فيصل كاظم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2000.
11. خالد جويس الشراري: المشكلات التربوية التي تواجه أقطاب العملية التربوية، الكتاب الثقافي للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
12. جمال الديم محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، السلوك التنظيمي، ونماذج تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، دون طبعة، الدر الجامعية، الإسكندرية، مصر، دون سنة.
13. جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
14. حسين محمود حريم: تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة 3، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

15. حسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة 1، دار الصفاء، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
16. حسين الحميد احمد شوان: الإدارة والمجتمع، دراسة في علم الاجتماع الإدارة، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
17. حسن شحاته، زينب النجار: الدار العربية اللبنانية، معجم المصطلحات التربوية النفسية، القاهرة، 2003.
18. دي سيزلاي اندرو، مارك والاس، السلوك التنظيمي، ترجمة أبو القاسم احمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
19. زوهير بوجمعة شبلي: الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، دار اليازوري، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
20. سلامة عبد العظيم حسين: اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الحديثة، الطبعة 1، دار اليتراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
21. سامح عبد المطلب عامر وآخرون: إدارة التفاوض، الطبعة 1، دار الفكر ناشرون، وموزعون، عمان، الأردن، 2011.
22. طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، دون الطبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
23. سعاد هاشم قصيات: الإدارة العامة والتربوية في عالمنا المعاصر، منشورات جامعة 6 أكتوبر، 2010.
24. عبد الرزاق جبلي: علم الاجتماع الصناعي، دون الطبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
25. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1994.
26. عبد الغفار حنفي: إدارة الافراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، الطبعة 1، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
27. عاطف عبد الله المكاوي، القيادة الإدارية، مؤسسة طبية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2012.
28. عبد الله حسن مسلم: مهارات الاتصال الإداري والحوار، دار معتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
29. عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع النشأة والتطور، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
30. عبد الله جعفر كوفلي: العمل الأمني الناجح (دراسة النظرية- تحليلية)، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.3 علي حمزة هجان: معوقات الاتصال الإداري في مدارس التعليم العالي: المملكة العربية السعودية، مكتبة العبيكات للنشر، الرياض، 2006.

31. رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دون طبعة، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
32. زهير بوجمعة شلابي، الصراع التنظيمي وادارة المنظمة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011.
33. محمد حسن حمادات: وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية، التوتر، الازمات، الصراع، التغير، الوقت، التنمية الإدارية، إدارة الجودة الشاملة، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
34. محمد حسن المعايير: مبادئ الإدارة المدرسية، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
35. محمد علي محمد عبد الرحمن وآخرون: علم الاجتماع الصناعي، باركر يراون، نشايلن، سميث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1989.
36. مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنظيم الاجتماعات، لمدخل تطوير العمل بالمنظمة، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
37. محمد سرور الحريري: ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة الاكاديميون، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
38. محمد عاطف، غيث قاموس: علوم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
39. محي محمد سعد: كيفية كتابة الأبحاث والاعداد للمحاضرة، الطبعة 2، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
40. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، الطبعة 1، مؤسسة العراق، عمان، الأردن، 2000.
41. محمد سلطان حمو، الاتصالات الادارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص 177.
42. مصطفى يوسف كافي، إدارة الصراع والأزمات التنظيمية، ط1، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
43. محمد عبد الفتاح محمد، هالة مصطفى السيد: ممارسة التنظيم المجتمع في الأجهزة والمنظمات المجتمعية، ط3، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، 2009.
44. ليلي محمد أو العلاء: مفاهيم ورؤى في الادارة والقيادة التربوية بين الاصاله والحدائث، دار للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع ودار الجنادرية للنشر والتوزيع، الاردن عمان، 2013.
45. نادية سعيد عيشور، الصراع الاجتماعي الاتجاهات النظرية، التقليدية والسوسيولوجية، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
46. ناصر قاسمي: مصطلحات السياسية في علم الاجتماع الاعلام والاتصال، دار المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2017.

47. واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

#### الرسائل الجامعية:

48. احمد يوسف أبو رحمة: أثر العوامل البيئية الداخلية للمنظمة على مستوى دافعية الإنجاز العاملين في قطاع الخدمات بوكالة الغوث الدولية، (اوترا) أطروحة ماجيستر منشور جامعة الإسلامية، بغزة، 2017.

49. بلوي موسى سعد علي: الخصائص الشخصية والوظيفية وعلاقتها واتجاهات العاملين نحو بيئة العمل الداخلية، دراسة مسحية على ضباط وأفراد شرطة، المدينة المنورة، رسالة ماجيستر غير منشورة، جامعة نايف، العربية للعلوم والأمنية، الرياض، 2007.

50. بونو علي: العلاقات الإنسانية واثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراه، منشورة، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2017.

51. حسونة عبد الغني: الحماية القانونية في اطار التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، منشورة في الحقوق جامعة محمد خيضر، بسكرة 2013.

52. شيخي مريم: طبيعة العمل وعلاقتها بجودة الحياة، دراسة ميدانية في ظل بعض المتغيرات، مذكرة ماجيستر منشورة، جامعة ابي بلقائد تلمسان، الجزائر، 2014.

53. مارلين سركيس: أثر بيئة العمل على الأداء الإبداعي للعاملين، دراسة ميدانية على مصاريف السورية الخاصة، العاملة في دمشق، رسالة ماجيستر منشورة الافتراضية السورية، 2018، ص 26، عمان الأردن، الطبعة 2، 2010.

54. الهاشمي بن واضح: تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف.

#### المجلات العلمية:

55. احمد سليمان محمود خصواني: التخصص وتقسيم والعمل في الفكر الاقتصادي والإسلامي، مجلة علوم إنسانية العدد 44، دون مجلد، جامعة اليرموك، الأردن، دون سنة نشر.

56. بو رغدة حسن: إدارة الصراعات التنظيمي، العدد 05، كلية العلوم الاقتصادية، سطيف، 2005.

57. محمد احمد فحيل البوم وعبد السلام الطاهر الشاوش: دور البيئة التنظيمية في الاشراف الإداري لدى العاملين، بكلية الزاوية، مجلة الدولية والتقنية، العدد 11، أغسطس 2017، جامعة الزاوية.

58. الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، دون عدد، دون مجلد، دون سنة نشر.  
المواقع الالكترونية.

59. طلال مشعل: ماهي بيئة العمل، عن موقع موضوع أكبر موقع بالعالم، <http://mowdo03.Com>، تم زيادة الموقع بتاريخ 2024 /02/09، على ساعة 7:04 مساء.

60. د. عزيز الدهمي: المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة والإدارة، الموقع الالكتروني: <http://aziz.pbdblogspot.Com>، على ساعة 6:45 مساء.

61. J – G. March ; H – A Simon ; ies organizations : problems psychosociologique 2 edition: Traduire par : J – C . rouchy et G – prunier. Bordas ; poris : framce ; 1991.

62. Merchants chrituna ; dening. « comffit managment systemes sanfracis josseu – bass puplishers ; 1996 ; Uquedu Sa / Files 2/ Tiay – Mce / plugens /gf.

# الملاحق

## الاستمارة

### الموضوع:

الصراعات التنظيمية في بيئة العمل واثرها على المؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لصناعة معدات السكة الحديدية  
وتجهيزاتها بعناية.

اشراف:

اعداد الطالبة:

بوزندة زهرة

أيد بن حمزة حورية

ملاحظة : هذه الاستمارة بها عدد من الأسئلة تهدف الى واقع بيئة العمل في المؤسسة  
الصناعية وعوامل الصراع التنظيمي واجابتم لها أهمية كبيرة بالنسبة للبحث العلمي  
وعليه يرجى ان تكون صادقة ومعبرة عن الواقع.  
ان هذه المعلومات سرية ولاستخدم الا لأغراض البحث العلمي وشكرا على تعاونكم معنا  
وحسن تفهمكم.

2024/2023

## المحور الأول: البيانات الأولية:

1: الجنس:

ذكر

انثى

2: السن:

من 25 - 35 سنة

من 36 - 45 سنة

من 46 - 55 سنة

أكثر من 56 سنة

3: الحالة المدنية:

أعزب (ة)

متزوج (ة)

مطلق (ة)

أرمل (ة)

4: المستوى التعليمي:

متوسط

ثانوي

جامعي

5: الاقدمية في العمل:

من 5 - 9 سنوات

من 10 - 14 سنوات

من 15 - 19 سنوات

من 20 سنة فأكثر

## المحور الثاني: بيانات المتعلقة بعلاقة الترقية بالصراع.

6: هل تتوافق وظيفتك مع تخصصك العلمي؟

نعم لا

7: هل تحصلت على ترقية؟

نعم لا

8: ما نوعها؟ بالدرجة بالرتبة

8: حسب رأيك على أساس تمنح الترقية؟

الاقدمية الكفاءات الشهادات

9: هل تطبيق هذه المعايير بصورة فعالة؟

نعم لا

10: إذا كانت الإجابة بلا يرجع السبب إلى:

المحسوبية

القرابة

الوساطة

العلاقات الشخصية

الجهوية

10: هل انت راض على معايير المعمول بها في الترقية داخل مؤسستك؟ في حالة الإجابة ب لا من فضلك سيدي / سيدتي ما سبب عدم رضاك على هذه المعايير؟

محففة في حق الموظف طول مدة الاقدمية المشتركة في الترقية

11: هل عدالة معايير الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى إلى تجسيدها؟

نعم لا

12: كيف تكون ردة فعلك في حالة عدم حصولك على ترقية؟

الاعتراض اللامبالاة طلب مبرر

المحور الثالث: الصراع التنظيمي وتأثيره على أداء الموظفين.

13: هل توجد خلافات في محيط عملك؟

نعم لا

14: في حالة نعم ما درجة تكرار هذه الخلافات؟

أوقات العمل أوقات الاستراحة أوقات ضغط الموظفين

14: بين من تحدث هذه الخلافات أن حدثت؟

المسؤول والموظف

ذكور/ اناث

اناث/ اناث

ذكور/ ذكور

**15:** في حالة نشوء النزاع بين العمال هل تتدخل الإدارة في حل النزاع؟

لا

نعم

**16:** هل الإدارة تستمع لمطالب العمال؟

لا

نعم

### المحور الرابع: علاقة الاتصال داخل بيئة العمل بالصراع التنظيمي

**17:** ماهي أكثر الوسائل الاتصالية التي تستعملها للتواصل مع الإدارة؟

الوسيلتين معا

الكتابية

الشفهية

**18:** هل انت مطلع على كل جديد داخل المؤسسة؟

أحيانا

لا

نعم

**19:** إذا كانت الإجابة بنعم فمن أي مصدر تتلقي المعلومات الجديدة حول العمل؟

الموظفين

المدير

- أخرى تذكر: .....

**20:** هل المعلومات التي تنقل إليك تساعدك على أداء عملك بشكل جيد؟

أحيانا

لا

نعم

**21:** ما هي المدة التي تتطلب المعلومات إليك؟

في وقتها المناسب

عبر فترة زمنية قصيرة

في فترة طويلة

**22:** هل يهتم مديرك باقتراحاتكم وانشغالاتكم بخصوص العمل؟

أحيانا

لا

نعم

**23:** كيف يتم ابلاغكم عن الأمور والقرارات التي تخص المؤسسة؟

لوحة الإعلانات

الاتصال الشخصي

الاجتماعات

الهاتف

..... أخرى تذكر: