وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي- جيجل

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية قسم :علم الإجتماع

مذكرة بعنوان:

علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

-دراسة ميدانية بمذبغة الجلود-جيجل-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص:التنظيم والعمل

إعداد الطالبتين:

- ✓ لعور فيروز
- ✓ حميدش آمنة

لجنة المناقشة:

الأستاذ:شربال مصطفى .....رئيسا.

الأستاذة:حديدان صبرينة.....مشرفا ومقررا.

الأستاذة:بلغول يمينة.....مناقشا.

السنة الجامعية:
2015م -2016م
1436هـ -143

شكر و عرفان

قال الله تعالى: « ***ربِّ أوزعني أن أشكر نعمتـــك التي أنعمت علـــيَّ و على والديَّ و أن أعمل صالحا ترضاه، و أدخلي برحمتك في عبادك الصالحين*** » ***سورة النمل آية 19***

ربّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، نحمدك اللهمّ حمدا كثيرا طيّبا مباركا فيه إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسّرت لنا ما شقّ علينا في سبيل إنجازه .

نسأل الله أن يتقبّل منّا هذا المجهـود المتواضع و أن يُدخله بفضله في دائرة العلم النافع .

و لأنّه من لم يشكر الناس لم يشكر الله ، فنتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة " **حديدان صبرينة** " التي حبتنا بنصائحها و توجيهاتها طيلة العام الدراسي و صبرها معنا بغية أن يرى هذا العمل طريقه إلى النور .

و إلى كل من ساعدنا و لو بكلمة طيبة أو دعاء في ظهر الغيب .

و إلى كلّ من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد .

شكرا للجميع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير	58
02	إستراتيجية التغلب على مقاومة التغيير	67
03	التوزيع العمالي لمؤسسة مذبغة الجلود – جيجل –	117
04	جنس أفراد العينة	118
05	أعمار أفراد العينة	119
06	الحالة العائلية لأفراد العينة	120
07	المستوى التعليمي لأفراد العينة	121
08	الأقدمية في العمل لأفراد العينة	121
09	نوع المنصب لأفراد العينة	122
10	طبيعة عقد العمل لأفراد العينة	122
11	قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة بين العمال	134
12	التجديد في المهام المكلف بها	135
13	تبديل الدول بين عامل وعامل آخر	135
14	**الاستفادة من برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل**	136
15	توزيع الأعمال علي العاملين بشكل يتناسب مع خصصاتهم وقدراتهم.	137
16	طبيعة التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.	137
17	التحكم في الآلات المستخدمة في العمل.	138
18	إدخال تقنيات جديدة من قبل المؤسسة.	138
19	تغيير التكنولوجيا طريقة العمل في المؤسسة.	139
20	تجديد الآلات التي تعمل عليها حاليا.	140
21	إستطاعة التأقلم مع الآلة.	140
22	تغيير الآلات والتجهيزات التكنولوجيا يساهم في حدة التوتر والقلق لدى العاملين.	141
23	مدى مساهمة إدخال وسائل التكنولوجية الجديدة إلى أماكن العمل	141
24	تأثير التغيرات التنظيمية على استقرار العامل	142
25	النصائح و التوجيهات حول كيفية أداء العمل أثناء الإلتحاق بالوظيفة	143

26	قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي	143
27	تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية لعمالها .	144
28	تأثر العامل عند إنتقال من منصب عمل إلى منصب آخر داخل الهيكل التنظيمي	145
29	الشعور الذي ينتاب العامل عند قيامه بعدة أدوار في نفس الوقت	146
30	طبيعة الخلافات مع الزملاء في العمل	146
31	سبب الخلافات	147
32	الإستفادة من الكفاءات	147
33	الشعور الذي ينتاب الأفراد في حالة عدم استفادتهم من الحوافز التي تقدمها المؤسسة	148
34	العلاقة بين قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة وتبديل الدور بين عامل وعامل آخر	150
35	العلاقة بين إدخال التقنيات الجديدة ، وإحداث التغيير في طريقة العمل	152
36	العلاقة بين إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ونشوب الخلافات	154

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الأشكال	الصفحة
1	يوضح الشكل رقم (1) من يقوم بالتغيير التنظيمي	42
2	يوضح الشكل رقم (2) مجالات التغيير التنظيمي	49
3	يوضح الشكل رقم (3) مراحل عملية التغيير التنظيمي	51
4	يوضح الشكل رقم (4) خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات	52
5	يوضح الشكل رقم (5) أساليب وطرق التغيير التنظيمي	55
6	يوضح الشكل رقم (6) إستراتيجية التغيير التنظيمي	60
7	يوضح الشكل رقم (7) العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع	75
8	يوضح الشكل رقم (8) أنواع الصراع	77
9	يوضح الشكل رقم (9) مراحل الصراع	78
10	يوضح الشكل رقم (10) نافدة الجوهاري	80
11	يوضح الشكل رقم (11) الآثار الإيجابية والسلبية للصراع	85
12	يوضح الشكل رقم (12) إدارة الصراع وفق نموذج رحيم	86

الفهرس

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة	أ-ب
الفصل الأول:موضوع الدراسة	
تمهيد	5
أولا: الإشكالية	6
ثانيا: أسباب إختيار موضوع الدراسة	8
ثالثا: أهداف الدراسة	8
رابعا: أهمية الدراسة	9
خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة	10
سادسا: الدراسات السابقة	16
خلاصة	
الفصل الثاني:ماهية التغيير التنظيمي	
تمهيد	37
أولا: أسباب التغيير التنظيمي	38
ثانيا: أهمية و أهداف التغيير التنظيمي	39
ثالثا:مسؤولية وسلطة التغيير التنظيمي	41
رابعا: خصائص و أنواع التغيير التنظيمي	44
خامسا: مجالات ومراحل التغيير التنظيمي	46
سادسا: الأساليب و الأدوات المقيدة للتغيير التنظيمي	53
سابعا: إستراتيجيات التغيير التنظيمي	59
ثامنا: مقاومة التغيير التنظيمي ومعالجته	61
خلاصة	69
الفصل الثالث: ماهية الصراع التنظيمي	
تمهيد	71
أولا: أسباب الصراع التنظيمي	72

ثانيا:أنواع الصراع التنظيمي 75
ثالثا:مراحل الصراع التنظيمي 77
رابعا: خصائص الصراع التنظيمي 79
خامسا:مستويات وأثار الصراع التنظيمي 79
سادسا: عملية إدارة الصراع التنظيمي 83
سابعا: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي 85
ثامنا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي 91
خلاصة 93
الفصل الرابع:المقاربات النظرية المفسرة للتغيير التنظيمي
تمهيد 95
أولا: النظرية البنائية الوظيفية 96
ثانيا:نظرية الإدارة العلمية 98
ثالثا: نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية 100
رابع: النظرية السوسيوتقنية 102
خلاصة 107
الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة
تمهيد 109
أولا: فرضيات الدراسة 110
ثانيا: منهج الدراسة 110
ثالثا: مجالات الدراسة 112
رابعا: أدوات جمع البيانات 123
خامسا: أساليب التحليل 130
خلاصة 132
الفصل السادس: عرض و تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
تمهيد 134
أولا : عرض و تحليل بيانات الدراسة 134
ثانيا:مناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الفرضيات 148
ثالثا: ناقشة نتائج الدراسة الميدانية في ضوء الدراسات السابقة 155
رابعا: النتائج العامةللدراسة 159

خامسا: الإقتراحات والتوصيات 159
خلاصة 161
خاتمة ج
قائمة المراجع
قائمة الملاحق
ملخص

مقدمة :

شهد العالم في الآونة الأخيرة عدة تحولات و تطورات سريعة ، و ذلك نتيجة الإنفتاح المعرفي المصحوب بثورة المعلومات و الإتصالات و غيرها من تحولات العولمة و الذي يشكل اختبارا قياسيا لمدري المؤسسة حول كيفية التعامل مع ديناميكية هذا التغيير .

وقد أصبح موضوع التغيير التنظيمي من بين المواضيع التي تحضي بالإهتمام و الدراسة من قبل الباحثين في السنوات الأخيرة ، ويعود السبب في ذلك بالأهمية التي يحملها التغيير التنظيمي ، وعلاقاتها بمجموعة من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على نجاح و فعالية المنظمة ، حيث تعمل المنظمة على تحقيق أهدافها و استمرارها ، لكن تحقيق هذه الأهداف يتوقف على الفرد (أي المورد البشري) الذي يعتبر المحرك الاساسي لفعالية و نجاح المنظمة أو فشلها .

ان التغييرات لم تحدث بمحض الصدفة ، بل هي مقصودة و أحيانا تتضمن تحول نموذج تنظيمي الى نموذج انتاج آخر ، أو تبديل أساليب التسيير القديمة بأساليب التسيير الجديدة ، بالإضافة الى تغيير ظروف العمل ، إعادة توزيع و تجديد النشطة ، تغيير التكنولوجيا من خلال استحداث تقنيات جديدة حيث أن هذا التغيير قد يؤدي الى قبول و تفاعل بين العمال و الإدارة ، وقد يكون العكس أي رفض التغيير مما يؤدي الى حدوث الصراع .

فالصراع يعتبر ظاهرة حتمية الحدوث في كل المنظمات ، ويحدث الصراع نتيجة الإختلاف في الإتجاهات ، الآراء ، الأدوار ، وعدم وضوح الصلاحيات و المسؤوليات ، كذلك محدودية الموارد و القيم و كل هذه الإختلافات تؤدي في نهاية المطاف الى عدم التوافق ، وبالتالي تؤدي الي تأزم الأوضاع و توتر العلاقات سواء على المستوى الفردي أو الجماعي ، أو على مستوى المنظمات ، ويكتسي موضوع الدراسة التغيير و الصراع التنظيمي أهمية كبيرة لأنه يسلط الضوء على أحد المجالات الحيوية داخل أي منظمة ومن هذا المنطلق انصبت دراستنا في التعرف على طبيعة العلاقة بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي .

وقد جاءت هذه الدراسة في جانبين الجانب الاول المتمثل في الجانب النظري و الثاني المتمثل في الجانب الميداني حيث قسم البحث الى ستة فصول أربعة منها للجانب النظري ، وفصلان للجانب الميداني حيث تم التطرق في الفصل الاول الخاص بموضوع الدراسة الى الاساب الدافعة لإختيار الموضوع ، مع ابراز الهدف المتوخي من البحث ، وتوضيح أهمية الموضوع ، وصولا الى الإشكالية و

تحديد المفاهيم الخاصة بالموضوع و في الاخير الدراسات السابقة التي قسمت الى صنفين ، دراسات اهتمت بالتغيير التنظيمي و أخرى بالصراع التنظيمي .

أما الفصل الثاني فقد خصص للتغيير التنظيمي ، وذلك من خلال تحديد أسبابه ، أهدافه و أهميته ، مسؤولية و سلطة التغيير التنظيمي ، كذلك خصائصه و أنواعه ، المجالات التي يمسها التغيير بعدها الأساليب و الادوات المعتمدة في ذلك و العوامل المقيدة للتغيير ، ثم استراتيجيات التغييرو اخيرا مقاومة التغيير و معالجته .

في حين تضمن الفصل الثالث المتعلق بالصراع التنظيمي و ذلك من خلال تحديد أسبابه أنواعه ، مراحله ، خصائصه ، بعدها مستويات و آثار الصراع التنظيمي . واخيراعملية ادارة الصراع التنظيمي واستراتيجيات واساليب ادارته.

أما الفصل الرابع فخصص للنظريات المفسرة للتغيير التنظيمي و بعدها تطرقنا الى الجانب الميداني ، حيث تناولنا في الفصل الخامس المتثل بالإجراءات المنهجية للدراسة ، انطلاقا من عرض فروض الدراسة ، المنهج المستخدم وكدالك عرض مجالات الدراسة ، مجتمع الدراسة وخصائصه و عينة الدراسة وكدالك أدوات جمع البيانات .

وفي الفصل السادس و الاخير فتضمن عرض و تحليل نتائج الدراسة و مناقشتها على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، ثم النتائج العامة للدراسة و الإقتراحات و التوصيات .

الجانب النظري:

الفصل الأول: موضوع الدراسة.

تمهيد.

أولا: الإشكالية.

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة.

رابعا: أهمية الدراسة.

خامسا: تحديد المفاهيم.

سادسا: الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

قبل شروع الباحث في دراسة موضوع ما، لا بد أن يكون على إطلاع مسبق بالموضوع حتى يتحكم به في دراسته، ويعتبر التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي من أهم الانشغالات التي يهتم بها في مختلف مجالات العمل، ومن خلال دراستنا والدراسات التي سبقت دراستنا لهذا الموضوع سنتناول موضوع التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي، وهذا للمعرفة والإحاطة بجميع جوانب هذا الموضوع وذلك لما يلعبه من تأثيرات إيجابية وسلبية سواء على مستوى الأفراد العاملين أو المؤسسة.

وهذا ما يترتب على الباحث عند انطلاقه في دراسة لأي موضوع يجب أن يحدد الإطار العام له وذلك من خلال تحديد أسباب اختيار موضوع الدراسة، وأهدافه وأهميته وتحديد الإشكالية ، وكذلك تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أولا: الإشكالية

يعتبر التغيير أمر حتميا وضروريا لأنه عملية مستمرة ومتجددة في الحياة، ومنه فالمنطلق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر الحياة : أي أنه ظاهرة طبيعية وليس استثنائية، فعالم اليوم سريع التغيير في كافة المجالات: السياسية، التكنولوجية، الاتصالية، التشريعية والسلوكية وتتأثر الدول كما تتأثر أيضا حضارتها بهذا الواقع السريع في التغيير، فأنماط الحياة الشخصية والقيم تتعرض للتغيير وهذا بدوره يؤذي إلى إحداث التغييرات الحضارية ، حيث أن المؤسسة عبارة عن خلية من خلايا المجتمع لا تعمل في فراغ لذلك فإنها تتأثر بهذه التغييرات وتؤثر فيها.

وقد أخد التغيير في الآونة الأخيرة حيزا كبيرا من الاهتمام على المستوى المحلي أو العالمي، وذلك لما يحتله التغيير التنظيمي من أهمية بالغة ، وذلك من خلال تحسين مستوى الأداء لكل فرد والتجديد في مكان العمل، وتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المؤسسة تتناسب مع أهدافها، ولقد تعددت مجالات التغيير التنظيمي والتي مست جميع النواحي، وذلك بسبب حجم نوعية أهداف ونشاط المؤسسة ، المتمثلة في التكنولوجيا ، الموارد ،نظام العمل، الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية . فالتغيير الذي يحدث على مستوى الهيكل التنظيمي يؤذي إلى التفاعل بين العمال والإدارة بشكل مستمر، وهذا التفاعل قد يكون عبارة عن اتفاق أو اختلاف حول بعض الأمور وغالبا ما تقود حالات عدم التوافق والتعارض في المصالح إلى حدوث الصراع التنظيمي والذي تتجلى بوادره بين طرفي الصراع حيث يحاول أحد الأطراف منع الطرف الآخر من تحقيق غايته.

ولا يمكن أن تخلو أي مؤسسة من أشكال الصراع الذي ينتج عن اختلاف في الرأي وتعدد الاتجاهات فهو ظاهرة إنسانية تختلف أثارها حسب نمط التعامل معها، إذا يمكن أن يكون وسيلة إبداع وابتكار، كما يمكن أن يكون وسيلة للتدمير والهدم، وتتجلى مظاهر الصراع حول المكانة، النفوذ، الامتيازات، الحوافز.

ولقد تناول العديد من العلماء والباحثين في دراستهم وأبحاثهم موضوع التغيير ، إلا أن تحليلاتهم لهذه الظاهرة متباينة وذلك راجع إلى رؤية كل طرف لطبيعة وحجم التغييرات والتجديدات التي ينبغي إدخالها إلى عمليات الإنتاج فبالنسبة للمنظور الماركسي فقد دعا إلى التغيير الجدري من النظام الرأسمالي إلى نظام جديد يكون أكثر عدلا ،و يعمل على تحقيق مصالح الطبقة العاملة، أما الإدارة العلمية فركزت على

إدخال بعض التغييرات المتعلقة بشروط وظروف العمل المادية، بينما اهتمت مدرسة العلاقات الإنسانية على إدخال بعض التغييرات المتعلقة بالجوانب السوسيو النفسية والسلوكية في العمل، في حين ركزت البنائية الوظيفية من خلال مدخل الأنساق الاجتماعية الفنية على أثر القوى التكنولوجيا المتغيرة على البناءات الوظيفية.

وعلى اعتباره أن التغيير مطلب لا بد منه لكل مؤسسة ترغب في التطور والاستمرار، فإنه رغم أهميته وحتميته له جوانب سلبية على الموارد البشرية باعتبارهم المسؤولون عن العملية، حيث من المحتمل أن ترافقه الصراعات التنظيمية وقد تكون على مستوى الفرد أو الأفراد أو الجماعات، ولقد أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة، ترتبط بشكل مباشر بالصراع التنظيمي السائد في المؤسسة و أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الصراع التنظيمي الذي يعتبر عنصرا مهما وعاملا أساسيا في تحديد نجاح وفشل عملية التغيير.

ولا تستطيع أي مؤسسة أن تقوم بالتغيير وإحراز النجاح والتقدم إذا له تستطيع أن تتكيف مع الصراعات ومحاولة علاجه، ونظرا لأهمية العلاقة بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي والتي تتجلى في ما يمكن أن يحدثه من تأثيرات على مختلف الأنشطة وجوانب المؤسسة، سنحاول من خلال دراستنا الحالية معرفة كيفية تأثير التغيير التنظيمي في إحداث الصراع التنظيمي في المؤسسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي:

ما علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي ؟

وقد انطوت تحت هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية تمثلت فيما يلي:

- هل إعادة توزيع وتجديد الأنشطة يؤذي إلى عدم وضوح الصلاحيات ؟
- هل إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل يؤذي إلى زيادة حدة التوتر والقلق لدى العاملين في المؤسسة؟
- هل انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤذي إلى غموض الدور؟

ثانيا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.

1- الأسباب الذاتية:

- تكوين نظرة علمية حول موضوع الدراسة.
- الرغبة والاستعداد والميول الشخصي لمعرفة المزيد حول موضوع التغيير والصراع.
- الرغبة في محاولة معرفة انعكاسات التغيير التنظيمي على سلوك الأفراد ومدى تقبلهم للتغيير.
- توظيف معارفنا النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدراتنا على التعامل مع المعلومات وكيفية توظيفها في البحث.

2- الأسباب الموضوعية:

- تنامي ظاهرة الصراع وانتشاره داخل المؤسسات.
- تناسب الموضوع مع طبيعة التخصص.
- توفر المراجع حول موضوع الدراسة.
- لما يلعبه التغيير التنظيمي من دور في مختلف المجالات خصوصا منها الصناعي وتأثيره على الأفراد و تأدية مهامهم بكفاءة لتحقيق التطور.
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانيا.
- قلة الدراسات المحلية والعربية حول موضوع التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي.

ثالثا: أهداف الدراسة.

- الكشف عن طبيعة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، ومدى تأثير العامل بمختلف التغييرات الحاصلة استجابة لها أو رفضها.
- محاولة معرفة الآثار الناجمة عن التغييرات التنظيمية التي تم إدخالها إلى أبنية المؤسسات الصناعية.
- تهدف إلى معرفة كيفية تأثير التغيير التنظيمي على الصراعات.

رابعا: أهمية الدراسة.

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغييرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة ، والتي تتطلب ضرورة التكيف معها، كما يشكل موضوع التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة التي تستدعي البحث والتنقيب عنها في أي منظمة نظرا لما يلعبه من دور في اكتشاف الصعوبات التي تعترضه.

فقد أصبح التغيير التنظيمي من المتطلبات الضرورية لمواكبة التطور الحاصل في العالم بصفة عامة والجزائر بصفة خاصة.

وأصبح هذا الموضوع موضوع اهتمام الباحثين الاجتماعيين باعتباره ذا تأثير كبير في شتى وظائف الإدارة، كما له تأثير على سلوكات الأفراد والعلاقات التي تنشأ بينها مثل: الصراعات التنظيمية وكذلك التسارع المذهل لوتيرة التغيير في شتى المجالات وعلى جميع الأصعدة.

فالتغيير أمر حتمي ولازم لكل مؤسسة ترغب في التطور وكذلك محاولة معرفة طبيعة التغيير التنظيمي وكذا الكشف عن انعكاسات هذه العملية التنظيمية، وبالتالي محاولة معرفة تأثير التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي.

خامسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية أساسية في كل بحث، حيث أن تحديد المفاهيم وحسن ضبطها يجعل الباحث في إطار معين، من حيث المصطلحات، وعليه التقيد وحسن الإلمام، وبحثنا هذا يحتوي على المفاهيم التالية:

المفاهيم الأساسية:

1 – التغيير:

لغة: غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي، وغيرت داري، بنيتها بناءا غير الذي كان، وغير فلان عن بعيره أي حط عن رحاله وأصلح من شأنه [1].

اصطلاحا: يشير مصطلح التغيير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يكون محور الحديث.[2]

كما عرف التغيير بأنه عملية تشمل سلوكات الأفراد وهياكل التنظيم، ونظم الأداء وتقييمها، والتكنولوجيا، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة. [3]

وهناك من عرفه بأنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي كي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.[4]

– أما **سعاد جبر سعيد** ترى :أن التغيير هو السعي إلى تحسين نوعية العمل باستمرار[5]

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص من التعاريف السابقة المذكورة أعلاه هناك تعدد في تعاريف التغيير و يرجع ذلك إلى إختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب للتغيير فمنهم من يعرفه من ناحية الهدف ومنه من يعرفه من ناحية الوسيلة ،ومنه من يعرفه من ناحية الأداء، ومنه من يعرفه من ناحية المدخل والمجال لإحداث التغيير ومنهم من يحاول أن يعرفه بإبراز سمة أو خاصية من خصائصه إلا أنه يمكن أن نجمع بين كل تلك التعاريف ونستخلص أن التغيير هو عبارة عن تحول وتحرك من الوضع الراهن إلى وضع آخر يكون أفضل بواسطة مجموعة من الأدوات والوسائل، بإتباع خطوات وأساليب

---

[1] محمد يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006، ص ص،91– 92.

[2] عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر، عمان،1999، ص 259.

[3] محمد يوسف النمران العطيات: مرجع سابق، ص 294.

[4] صلاح بن سمار الجابري: المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض ،2009، ص 10،2016/1/25،سا11.

[5] سعاد جبر سعيد: سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد والمجتمعات، دار الكتاب العلمي، عمان،ط1، 2008، ص5.

معينة وذلك عن طريق إحداث التعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة والتي تكون عبر مراحل معينة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

2- الصراع:

لغة: هو الخصومة والمناقشة، النزاع والمناشدة وإن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف.[1]

والصراع مأخوذة من الكلمة اللاتينية CoNFICyUC والتي تعني النظامين معا، أما كلمة CONFICT تعني العراك أو الخصام والصدمة إذن يعني الصراع اشتقاقا التعارض بين مصالح وأراء أو الخلاف.[2]

اصطلاحا: يشير إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والتصرفات مع بعضها البعض مما يؤذي إلى أثار تمزقية .[3]

ويعرفه **فاروق مداس:** نزاع مباشر ومقصود بين أفراد أ و الجماعات من أجل هدف معين، وتعتبر هزيمة الخصم شرطا ضروريا للتوصل إلى الهدف ويظهر في عملية صراع الأشخاص بشكل واضح من ظهور الهدف المباشر.[4]

ويعرفه **عمار الطبيب كشرود:** التعارض بين موقفين أي قيام مصلحة في جانب تضر بمصلحة الجانب الآخر أو تمنع نشوء ما ومثل هذا الخلاف قد يقع على استعمال حق قائم أو على مدى هذا الحق وقدمت كون الصراعات قانونية كما تكون اقتصادية. [5]

---

[1] محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر،ط 3،2005،ص363.

[2] محمد الصرفي:إدارة الصراع، مؤسسة الحورس الدولية،الإسكندرية، 2009، ص 6.

[3] عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر ،2010 ، ص 220.

[4] فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني ، الجزائر، 2003، ص 150.

[5] عمار الطيب كشرود : معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي والإدارة، إنجليزي،عربي، منشورات قاريونس ، ليبيا ،ط 1 ،1994،ص 76.

ويعرفه **محمد عاطف غيث:** بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة و الموارد النادرة حيث يهدف إلى الاظهاد إلى تحييد أعدائهم أو القضاء عليهم. [1]

وتعرفه **سميرة أحمد السيد:** بأنه محاولة أحد الطرفيين المتنازعين الإضرار بالطرف الآخر عن طريق استخدام العنف.

من خلال ما يبق نستنتج من التعاريف السابقة المذكورة أعلاه هناك تعدد في تعاريف الصراع ويرجع إلى ذلك اختلاف الزاوية التي ينظر منها كل كاتب للصراع فمنه من يعرفه من ناحية التفاعل ومنه من يعرفه من ناحية إلحاق الضرر بالطرف الآخر، ومنه من يعرفه من ناحية المنافسة وهناك من يعرفه من ناحية الهدف ومنه من يعرفه من ناحية مستويات الصراع، إلا أنه يمكن أن نجمع بين تلك التعاريف ونستخلص أن الصراع هو ظاهرة سلوكية إنسانية في أي تنظيم تنشأ لتعارض أهداف الأفراد أو الجماعات، وذلك بين طرفين أو أكثر عندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالحه وأهدافه.

3- التنظيم:

لغة: كلمة مستخدمة من الفعل نظم ، ونظم الشيء أي ألفه، ورتبه وجمعه وانتظم الأمر أي استقام وإتسق [2].

- ويقابل مفرده التنظيم في اللغة الفرنسية مفردة organiasation من الفعل organiser والذي يعني تحضير الشيء وفق خطة. [3]

اصطلاحا :

عرفه **بارسونز** بأنه: "وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهداف محددة، وأن التنظيم هو بمثابة نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة بالجماعات والأقسام والإدارات

---

[1] محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر،2005 ، ص 82 .

[2] منجد الطلاب، دار الشروق، بيروت،2001، ص 807.

[3] La Rousse sec er: «Dictionnaire De Français » paris,2004 , p 295 .

كما أنه في نفس الوقت يعد نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل ألا وهو المجتمع."[1]

ويعرفه **إيتزيوني** بأنه: وحدة اجتماعية يتم إنشاءها من أجل تحقيق هدف معين " [2]

" التنظيم عملية مستمرة ودائمة بدوام قيام المنظمات، ولا تنتهي عملية التنظيم إلا بانقضاء حياة المنظمة وتوقفها عن العمل " [3]

كما يعرف بأنه: " عملية تنسيق، الجهود البشرية في أي منظمة حتى تتمكن من تحقيق أهدافها بأقل جهد ووقت وأقصى كفاية إنتاجية ممكنة.

وتبعا للتعريفات السابقة يمكننا أن نلخص **للتعريف الإجرائي** التالي: هو العملية التي تشمل تكامل وتضافر الجهود الإنسانية، من أجل الوصول إلى نتائج جيدة بأقل جهد، ووقت وأقل تكلفة، وأكثر دقة ، وهذا عن طريق مراعاة ظروف وبيئة كل منظمة ، على اعتبار أن التنظيم منعزل بل يؤثر ويتأثر بالظروف المحيطة.

4-المؤسسة :

لغة: إن كلمة المؤسسة في الأصل هي لكلمة enterprise .[4]

- وحسب القاموس العربي الشامل، فالمؤسسة جميع مؤسسات، وتعني الجمعية أو المعهد أو الشركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو اقتصادية.[5]

---

[1] علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم اجتماع والاتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص 22.

[2] علي غريب، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية في المؤسسات الصناعية ، مخبر علم إجتماع والإتصال، جامعة قسنطينة، 2002، ص 22.

[3] حسين عبد الحميد أحمد رشوان: الإدارة و المجتمع دراسة علم إجتماع إدارة مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 65، 66.

[4] عمر صغري: إقتصاد المؤسسة، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1995، ص 24.

[5] القاموس العربي الشامل للأداء ، دار الراتب الجامعية، بيروت 1999، ص 517.

اصطلاحا:

– يعرفه **أحمد طرطار:** هي مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية) وغيرها، والتي تشتغل فيها بينها وفق تركيب معين وتوقيت محدد قصد إنجاز أو أداء المهام المنوط بها من طرف المجتمع.[1]

– تعريف **بارسونز:** هي وحدات تقوم وفقا لنموذج بنائي معين لكن تحقق أهداف محددة.

– تعريف **برنارد:** المؤسسة هي أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجيا شخصية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل. [2]

– تعريف **تروشي:** المؤسسة هي الوحدة، التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي.[3]

– عرفه **مؤيد سعيد السالم:** هي وحدات إجتماعية هادفة، إنما تكوين إجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة.[4]

ومنه نستخلص **التعريف الإجرائي للمؤسسة:** هي كيان إجتماعي وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لواحد القيام بأعبائها.

5– التغيير التنظيمي:

– التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه مقصود، وهادف، وواعي، يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

– كما عرفه بأنه: مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع التركيز على زيادة فعالية

---

[1] أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، دوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2002، ص15.

[2] مراد زعيمي: مؤسسات التنشئة الاجتماعية، منشورات بلجي مختار، عنابة ، 2002، ص 43.

[3] ناصر دادي عبدون: اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة،ط1،1995،ص79.

[4] مؤيد السالم: نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص23.

جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع المنظمة بالأفكار الجديدة.[1]

ويعرف أيضا أنه عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جدري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية[2]

وعرف أيضا: أنه عملية إدخال وتحسين أو تطوير في المنظمات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل [3]

كما يعرف أيضا بأنه: إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، إستحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها.

التعريف الإجرائي للتغيير التنظيمي:

جهود بعيدة المدى تحدث داخل المؤسسة ، وتهدف إلى تحسين قدرة المؤسسة على التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية و صقل قدراتها الداخلية في حل المشكلات.

6- الصراع التنظيمي: لم يتفق العلماء على تعريف موحد للصراع التنظيمي لتبيان مدارسهم ومن هذه التعريفات:

يعرفه **كوسر**: بأنه كفاح حول القيم والسعي من أجل المكانة والقوة والموارد النادرة، يهدد المتصارعون إلى تهديد خصومهم أو القضاء عليهم.[4]

[1] جمال الدين العويسات:السلوك التنظيمي والتطوير الإداري،دار مومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص343.

[2] زايد منير عبود: إدارة التغيير والتطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص21.

[3] محمد يوسف النمران العصيات: مرجع سابق، ص54.

[4] معن محمد عياصرة، مروان محمد بني أحمد: إدارة الصراع والأزمات وضغوط العمل، مرجع سابق، ص152.

ويعرفه **روبنس بودي Robains Boody:** بأنه النشاط المعتمد الذي يقوم به الشخص لإفساد جهود الشخص بواسطة شكل من أشكال الإعاقة التي يمكن أن تؤدي إلى إحباط الشخص والتي تتسبب في عدم قدرته على تحقيق أهدافه ومصالحه.[1]

كما يعرفه **القريوتي:** بأنه عمل مقصود من طرف ما للتأثير سلبا على الطرف الآخر بشكل يؤثر سلبا على قدرة الطرف بشكل يعيق تحقيق أهدافه وخدمة مصالحه. [2]

كما تعرفه **ماجدة العطية:** بأنه عملية عند ما يدرك أحد الأطراف الآخر، ويؤثر سلبا على شيء ما يهتم به الطرف الأول. [3]

التعريف الإجرائي للصراع التنظيمي:

هو عبارة عن خلاف أو عدم التوافق قد ينشأ بسبب التعارض في الأراء و الأهداف أو عدم إدراك المهام و الصلاحيات ينتج عنه توتر بحيث يسعى كل فرد أو أكثر إلى إعاقة الطرف الأخر و قد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسن إدارته و قد تكون سلبية إذا تم الفشل في تداركه و إدارته في نفس الوقت.

سادسا: الدراسات السابقة:

تعتبرالدراسات السابقة من الخطوات الأساسية لإجراء بحث علمي، فلا بدا على الباحث من الإطلاع على الدراسات السابقة أو المتشابهة لموضوع دراسته، وذلك لمعرفة جوانب النقص التي يعاني منها موضوعه، وتعديلها إن أمكن ذلك، فالباحث لا ينطلق من فراغ في دراسته، فبل بدا أنتكون هناك دراسة سابقة.

ومن خلال دراستنا لموضوع التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي داخل المؤسسة سنتطرق إلى بعض الدراسات المتشابهة حيث قمنا بتصنيفها إل قسمين: – دراسات حول التغيير التنظيمي، – دراسات حول الصراع التنظيمي، وكل دراسة تنقسم إلى: دراسة أجنبية، عربية، جزائرية.

---

[1] محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3،2008، ص355.

[2] ماجدة العطية: سلوك المنظمة(سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص126.

[3] محمد سلمان العميان: مرجع سابق، ص363.

1-الدراسات السابقة حول التغيير التنظيمي:

***الدراسات الأجنبية:**

Teng chu chiu: دراسة حالة بعنوان 'دارة التغيير التنظيمي لشركة الإنتاج لشبكة المواصلات في تايوان 2003 هدفت هذه الرسالة إلى تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية والتأثيرات السلبية والإجابية على فعالية المنظمات والسيطرة الداخلية ومساعدة الشركات المتقدمة تكنولوجيا في مواجهة تغيير بنية الصناعية وتعزيز الميزة التنافسية لها بجانب كفاءة العمل وركزت الدراسة على أنواع المنظمات المختلفة وشكل الهيئة الإدارية واهتمت بدراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري كما وصفت البيئة الإستراتيجية ، إستخدم أسلوب المقابلة ومواجهة المستندات المناسبة التي تعود للهيكل التنظيمي وتغيير الهيئة الإدارية، وهي في الوقت نفيه لتحسين نظر إعادة الجماعة في الشركة للتحليل المستقبلي وتقديم الإقتراح للشركة لإنشاء تشكل إداري جديد يناسب تغيير المنظمة ويصلح عيوب الهيئة الإدارية

للمنظمة ولتطبيقه في الخطة كمرجع للهيئة الإدارية وركزت هذه الدراسة على ثلاث محاور أساسية في التغيير التنظيمي، وإعادة الهندسة وإدارة الموارد البشرية. [1]

تعقيب:

ركزت دراسةTeng chu chiu على إدارة التغيير التنظيمي لسرعة الإنتاج لشبكة المواصلات بالمؤسسة وكيفية إدارة هذه المنظمات وذلك من خلال دراسة الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري أما دراستنا الحالية فركزت على التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة وهذه الدراسة ساعدتنا في تحديد وضبط المفاهيم الدراسة.

- **دراسة Paghisand Green** : دراسة بعنوان المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير،2002 .

هدفت الدراسة إلى بيان دافعية المديرين نحو قيادة التغيير وتقوم الدراسة بفحص الشكل البنائي التنظيمي، كفاءة المديرين بمقارنة ثلاث أبعاد: أدوات التوحيد اللازم لعملية التغيير، أن أصحاب الكفاءة

(1) فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة، الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة2008، ص 77،
www ghaza edu، 2016/02/22، على الساعة 9.30.

العالية سيحصلون على تقارير من رؤسائهم بأنهم أكثر قدرة على إحداث التغيير والاندماج في محاولات إحداثها، وثم توزيع المقياس المبني على هذا الافتراض على 50 مدير.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير والإندماج ، وكسب تأييد الآخرين داخل المؤسسة ، وبين محاولات هؤلاء المديرين لإحداث البعد الثالث الخاص بالتغلب على المشكلات ووجدت أيضا علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين الأبعاد الثلاثة، وبعض صفات الشخصية مثل احترام وتقدير الذات، القدرات، طبيعة العمل. [1]

تعقيب:

ركزت دراسة Paglisand Green على المدراء وكفاءة القيادة الذاتية، الدافعية نحو قيادة التغيير، وكيفية إحداث التوجيه اللازم لعملية التغيير، عن طريق كسب تأييد الآخرين، أما دراستنا الحالية فركزت على التغيير التنظيمي ونتائجه على المؤسسة.

***الدراسات العربية:**

– **دراسة صلاح بن فلح عبد الله البلوي:** اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وهي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بكلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية سنة 2005 وهي دراسة مسحية على العاملين في هيئة الطيران المدني وانحصرت مشكلة البحث حول عملية إحداث التغيير التنظيمي وتطبيقه ونجاحه الذي يعتمد بالدرجة الأولى على إتجاه العاملين نحو التغيير التنظيمي، وبناءا على ذلك فمشكلة الدراسة تم صياغتها بالسؤال التالي: ما هي اتجاهات العاملين في هيئة الطيران المدني نحو التغيير التنظيمي الذي أدى إلى إعطائها شخصية اعتبارية ذات استقلال مالي وإداري ؟ و استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على التحليل بأسلوبه المسحي وانطلق من عدة فرضيات في شكل تساؤلات وهي كالتالي:

– ما هي المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير التنظيمي ؟

ما هي الأسباب التي أدت إلى تحويل إدارة الطيران المدني إلى هيئة عامة ذات استقلال مالي وإداري؟

[1] المرجع نفس ص 78،77.

إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحوا لتغيير وفق لخلفياتهم الوظيفية العمر، المستوى التعليمي، الرتبة، الصفة، العمل، محدد السنوات وقد استعمل صاحب هذه الدراسة إستمارة صالحة للتحليل والمعالجة الإحصائية، وعلى ما نسبته67.8% من المجتمع الكلي أما أهداف التي كانت ترمي للوصول إليها هي:

– التعرف على أسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة ذات إستقلال مالي وإداري.

– معرفة وجهة نظر العاملين في هيئة الطيران المدني نحو المزايا والحقوق المكتسبة والمتوقعة بعد هذا التغيير التنظيمي. [1]

– التعرف على المشكلات التي قد تنجم عن هذا التغيير

– معرفة إلى أي مدى تتباين وجهات نظر العاملين نحو التغيير التنظيمي وفقا لخلفياتهم الوظيفية.

أما نتائج الدراسة التي وصل إليها فهي:

الأسباب التي أدت إلى تحويل رئاسة الطيران المدني إلى هيئة عامة هي أسباب خارجية وأسباب داخلية.

– وأن من أهم الأسباب الخارجية في تشغيل المطارات على أسس تجارية والتوجه المالي نحو الخوصصة.

أن أهم الأسباب الداخلية هي الروتين في تنفيذ المهام وتأثر الترقيات للعاملين.

– يتوقع الموظف الحصول على العديد من المزايا والمكاسب، وأهمها زيادة المرتبات، تحسين الأوضاع المالية وتحقيق الأمن والضمان الصحي للعاملين ومنح بدلات سكن لهم

– يتوقع الموظف أن أهم المشاكل التي قد تحدث في التقاعد المبكر للعاملين زيادة ساعات العمل.

– عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابة أفراد العينة حول الأسباب المؤدية للتغيير التنظيمي والمكاسب المتوقعة بعد حدوث التغيير والمشكلات التي قد تنجم عن التغيير والتي تعود للمتغيرين الرتبة عدد دورات التدريب.

[1] صلاح بن فالح عبد اله البلوي: إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2005، نقل عن الموقع www rauss edu com يوم 2016/01/26، على الساعة 945.

– وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات أفراد العينة حول المشكلات التي قد تنتج بعد التغيير التنظيمي والعائد للمتغيرات العمل وطبيعة العمل. [1]

تعقيب:

ركزت دراسة صالح بن فاتح عبد الله البلوي على معرفة إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وكذلك المشاكل التي قد تنجم عن التغيير التنظيمي أما دراستنا فتبحث عن علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي في المؤسسة كما أنها ساعدتنا في بناء الجانب النظري والتعرف على أهم العوامل التي تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي.

- **دراسة مبارك بنية ضامن العنزي:** "التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين" وهي دراسة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، وهي دراسة مسحية على العاملين في إ الرياض سنة 2004، وقد انحصرت مشكلة البحث في التعريف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض في التعريف على الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في إدارة مرور الرياض، وبيان العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين بها، وبيان أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على موقف العاملين من التغيير التنظيمي وبناء على ذلك فإن السؤال الرئيسي لإشكالية الدراسة التي تمت صياغتها كالأتي: ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة المرور الرياضي.؟

– وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الظاهرة بشكل دقيق وتفصيلي وبأسلوبه المسحي الذي م خصائصه جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد، وانطلق الباحث من عدة افتراضات في شكل تساؤلات كالتالي:

– ما هي الأسباب التي أدت إلى حدوث التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية، الأمن الشامل إلى الإدارة العامة للمرور؟

– ما هو موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور؟

– ما علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض؟

– هل هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية في موقف العاملين في إدارة مرور الرياض ؟

[1] المرجع نفسه.

وقد استعمل صاحب الدراسة استمارة وزعها بعد أن قام باختيار مفردات الدراسة عن طريق المسح بالعينة، وأما الأهداف التي كان يرمي إلى الوصول إليها هي:

– تحديد الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.
– معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي من برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور.
– تبيان علاقة التغيير التنظيمي بأداء العاملين في إدارة مرور الرياض.

* أما أهم النتائج التي توصل إليها فتتمثل في:

– الأسباب التي أدت إلى التغيير في برنامج الدوريات الأمنية إلى الإدارة العامة للمرور هي تحقيق مبدأ التخصص في العمل المروري في ظل التغيير المطبق حاليا، وضعف عمليات الضبط المروري في ظل التغيير استخدام برنامج الدوريات الأمنية، وعدم وضوح مهام في استخدام برنامج الدوريات الأمنية .

– أشارت النتائج الميدانية إلى وجود مواقف ايجابية لجميع الفترات التي تحسن موقف العاملين في إدارة المرور الرياض نحو التغيير التنظيمي. [1]

تعقيب:

ركزت دراسة يمينة بنية ضامن العنزي على التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العمل في إدارة المرور بالرياض، أما دراستنا فركزت على علاقة التغيير التنظيمي والصراع التنظيمي داخل المؤسسة، فأوجه الإتفاق بين الدراستين، تناول المتغير المستقل والمتمثل في التغيير التنظيمي، كما أنها تهدف إلى معرفة الأسباب التي تؤدي إلى إحداث التغيير التنظيمي ، وكذلك التعرف على وجهان نظر العاملين نحو التغيير.

ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهم الأسباب التي أدت إلى التغيير التنظيمي في الإدارة وبيان العلاقة بين التغيير التنظيمي وأداء العاملين، وكذلك بيان تأثير العوامل الشخصية التنظيمية على موقف العاملين من التغيير.

[1] مبارك يمينة بنية ضامن العنزي: التغيير التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2004، الدخول على الساعة 9.45 ، يوم 26 جانفي 2001، www nauss edu com

2-الدراسات السابقة للصراع التنظيمي:

***الدراسات الأجنبية:**

- **دراسة أو كتني أو كوتي 2003:** بعنوان إدارة الصراع في المدارس الثانوية بولاية أوشت في نيجريا هدفت هذه الدراسة للتعرف على إدارة الصراعات داخل إدارة المدارس الثانوية بولاية أوشت في نيجريا، وكذلك توضيح مناقشة وتحليل الأسباب والطرق المختلفة للإدارة الصراع ولجمع البيانات الأولية واستخداما الباحثان إستبانة وجمع المعلومات من خلال وثائق رسمية ومقابلات شخصية بلغ مجتمع الدراسة360 مدرسة ثانوية بالولاية وقد تم إختيار 36 مدرسة كعينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي من المديرين والنواب والمعلمين والموظفين غير أكاديميين من خلال الدراسة تم التعرف على أنواع عديدة من الصراعات: الصراع بين الإدارة والهيئة التدريسية والصراع بين الهيئة التدريسية والطلاب والصراع بين المجتمعات والمدارس وأظهرت الدراسة أن أسباب الصراع شملت عدم التمتع الموظفين بالرفاهية وإحالة الموظفين إلى التقاعد بالإجبار وعدم الكفاءة الإدارية والصدمات الشخصية وأن معظم المديرين المدارس ليسوا على دراية بإدارة الصراع. [1]

تعقيب:

ركزت هذه الدراسة على التعرف على إدارة الصراع في المدارس الثانوية أوشت بنيجريا وهذه الدراسة ساعدتنا في التعرف على أنواع عديدة من الصراعات وكذلك العوامل التي تؤدي إلى الصراع.

[1] محمد فراس شامير العويري: دراسة وتحليل ،دارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية والتعليم محافظة الخليل، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، رسالة ما جستير، 2013، www norsa net ، على الساعة 9.30، يوم 21/ 02/ 2016.

* **دراسة blouman:** جاءت هذه الدراسة بعنوان الصراع والإدارة الإستراتيجية والعلاقات العامة أجريت هذه الدراسة سنة 2005 في الولايات المتحدة الأمريكية ووجد أن الصراع موجود وهو ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم وهي تؤثر على الأداء وفعالية المنظمة والعلاقات العامة تعتبر عاملا مساهما[1] في الإدارة الإستراتيجية حيث تضمن نموذج الاحتواء والتجنب و المساومة والتعاون بشكل إيجابي وأن هناك أهمية للإدارة العليا واعتمادا على الخبرة والتخطيط الإستراتيجي لحل مشاكل المنظمة وهذا بدوره له صلة على المدى الطويل للخبرة المتراكمة والتحالف المسيطر القائم على المنطق والثقة. [2]

تعقيب:

ركزت دراسةblouman عل الصراع والإدارة الإستراتيجية التي كانت تهدف إلى معرفة مدى تأثير الصراع على الأفراد، وفاعلية المنظمة والعلاقات العامة، أما دراستنا فركزت على علاقات التغيير التنظيمي بالصراع داخل المؤسسة وساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهميه في المؤسسة حيث أنه يعد عاملا مساهما في الإدارة الإستراتيجية.

الدراسات العربية:

* **دراسة أحمد يوسف اللوح:** جاءت هذه الدراسة بعنوان الصراعات التنظيمية وانعكاسها على الرضا الوظيفي وهي رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2008 انطلقت هذه الدراسة من التساؤلات التالية.

– ما هي مستويات الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

ما هي أسباب الصراع التنظيمي في كل من الجامعتين ؟

ما هي إستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي التي يتبعها العاملون في كل من الجامعتين ؟

فرضيات الدراسة فتتمثل في:

---

[1] أحمد يوسف أحمد اللوح: الصراعات التنظيمية انعكاساتها على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين، جامعتي الأزهر الإسلامية ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة ، 2008، www ghaza edu ، 2016/02/22، 9.30.

[2] المرجع نفسه.

الفرضية 1: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستويات الصراع التنظيمي وبين الرضا الوظيفي.

الفرضية 2: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أسباب الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

الفرضية3: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية وبين الرضا الوظيفي.

الفرضية4: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات العاملين تغري المتغيرات الشخصية الديمغرافية التالية: الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي،عدد سنوات الخبرة، مكان العمل.

المنهج: اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات البحث: اعتمد على أدوات البحث وهي الاستمارة.

نتائج الدراسة: فتتمثل فيما يلي:[1]

– إن أسباب الصراع التنظيمي من أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى الصراع بين العاملين في المؤسسات التعليمية، حيث تبرز هذه الأسباب في محدودية الموارد، وعدم تحديد الصلاحيات وتعارض الأهداف.
– أن هناك استخداما متوسطا للإستراتجيات إدارة الصراع التنظيمي حيث حلت هذه الإستراتيجيات كالتالي: إستراتيجية التنازل، إستراتيجية التسوية، إستراتيجية التنافس، وإستراتيجية التجنب.
– أن هناك رضا وظيفي لدى العاملين داخل الجامعتين حسب الترتيب الرضا عن العمل، الرضا عن الإمكانيات والأدوات، والرضا عن العلاقات وبين الرؤساء والمرؤوسين، الرضا عن الراتب، الرضا عن المزايا التي تقدمها الجامعة.[2]

[1] زرفاوي أمال: أنواع الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة،2010، نشر على الموقع univ biskra DZ، على الساعة 9.45، يوم 2016/02/14، ص 29.
[2] نفس المرجع ، ص29.

تعقيب:

ركزت دراسة أحمد يوسف أحمد لوح على انعكاسات الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي أما دراستنا فتركز على علاقة التغيير بالصراع التنظيمي، وساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على مستويات أسباب الصراع، وكذلك الإستراتجيات التي تتبعها إدارة الصراع، وكذلك استنباط المؤشرات.

***دراسة عبد الملك أحمد علي العمري:**أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي دراسة تطبيقية في وزارة التربية في اليمن، درجة الماجستير 2006 من خلال مظاهر مختلفة لصراع التنظيمي والرضا الوظيفي يمكن صياغة مشكلة الدراسة على النحو التالي: هناك انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مكاتب التربية والتعليم، فما هي مسبباته ؟ومل له علاقة الصراع التنظيمي وأساليب إدارته؟

فروض البحث:

يمكن التعرف على أنواع الصراعات التنظيمية الموجودة في إدارة التربية والتعليم في اليمن وأكثرها حدة وكيفية التوصل إلى إدارتنا واستهدافا لزيادة الرضا الوظيفي للعاملين في تلك المكاتب وإرتفاع إنتاجيتهم، يفترض الباحث الفروض التالية:

– أساليب إدارة الصراع المتبعة في مكاتب التربية والتعليم ترضي كثيرا من العاملين.
– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي، وفقا لمتغيرات الدراسة، المستوى الوظيفي، الجهة، العمر، الخبرة، المؤهل.
– توجد علاقة إرتباطية عكسية(عدم التدخل) في إدارة الصراع والرضا الوظيفي.
– توجد علاقة إرتباطية عكسية بين أسلوب القوة أو السلطة (الإجبار) والرضا الوظيفي.

–حدود البحث. اقتصرت الدراسة على نوعين من الحدود هما الحدود الجغرافية والحدود الموضوعية.[1]

– أهمية البحث: أن الدراسة تمثل أهمية تطبيقية حيث تعتبر أداة تشخيصية مهمة، وتقدم حلولا علمية للمشكلات الواقعية وبصفة عامة في مجالات الأعمال المختلفة حيث يستفيد المديرون منها في معرفة أشكال وإدارة الصراعات التنظيمية والشخصية الموجودة وتأثيرها على الرضا الوظيفي حتى يمكن زيادة فعالية المنظمة.

[1] زرقاوي أمال: مرجع سابق، ص29، ص30.

– تكسب هذه الدراسة أهمية خاصة، أهمية قطاع التعليم في حياة الشعوب، وهذا القطاع يستمر في هذه الدراسة من خلاله، فالتعليم يعتبر مفتاح التقدم والنمو لأي مجتمع والأساس في تحضره ورقيه بإعتباره التعليم نظام مفتوح.

– يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة وقد انتهجت الحكومة اليمانية سياسة دمج المؤسسات التعليمية وتوحيد المناهج الدراسية في شهر يوليو عام 2001 وبناءا على ذلك أصبحت وزارة التربية والتعليم تحمل عاتقها مسؤولية التعليم الأساسي والثانوي، ويحتك بها جميع المواطنين تقريبا والمؤسسات التعليمية تعاني الآن من مقاومة هذا الدمج والتوحيد الذي يعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضائهم .

– نتائج الدراسة:تأتي أهمية نتائج الدراسة التي نتوقع أن تحدد العلاقة بين الصراع التنظيمي والرضا الوظيفي وتقديم حلولا عملية لترشيد الصراع التنظيمي بما يخدم تحديد الرضا الوظيفي، رفع مستوى الأداء النهوض بأجهزتنا التعليمية، وتحقيق أهدافها السامية بأعلى كفاءة وفعالية.

منهجية الدراسة: أعتمد هذا البحث لتحقيق أهدافه واثبات صحة فروضه على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: تشمل مجتمع البحث العاملين في عموم مكاتب التربية و التعليم في اليمن البالغ العدد22 مكتب حيث إختار العينة البالغ عددهم 236 عامل بحيث كانت عينة عشوائية.

أدوات البحث: أعتمد على الاستمارة والمقابلة.

نتائج الدراسة : وقد إستطاعت هذه الصراعات التكيف مع البيئة الخارجية ، وتمكنت من رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في البيئة الداخلية من خلال إدراك الأهداف الشخصية والطموحات المستقبلية [1] وقد يكون دافعا جديد الأداء المتميز فرص الفرد عن عملية بحث توافق نفسي وإجتماعي لديه لإرتباطه في العمل ولكن هذا لا يعني أن الدراسة تركز على علاقة الرضا الأداء أو علاقة الصراع التنظيمي على الأداء

[1] المرجع نفسه، ص30.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:

– إن سياسة الدمج والتوحيد الذي حدث في المؤسسات التعليمية في اليمن يعتبر أحد العوامل المسببة للصراع التنظيمي بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي حيث أثر على العاملين خوفا على مصالحهم و الوظيفي.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى درجة الرضا الوظيفي لدى المستويات الإدارية.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى رضا العاملين عن أساليب إدارة الصراع وفقا للمتغيرات الدراسة.

– توجد علاقة إرتباطية عكسية بين أسلوب التجنب في إدارة الصراع والرضا الوظيفي.[1]

تعقيب:

ركزت دراسة أحمد علي العمري على دراسة تأثير إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي، وساعدتنا هذه الدراسة في التعرف أو تحديد العلاقة بين الصراع والتغيير التنظيمي، وكذلك التعرف على أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي، وأساليب إدارة الصراع المتبعة.

***دراسة حسين حريم 2003:** في سنة 2003 قام حسين حريم بدراسة إهتمت بالكشف عن أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصاريف التجارية الأردنية وكانت تهدف إلى تحديد الأساليب الأكثر تطبيقا، وما إذا كانت الفروق في مدى تطبيق الأساليب ترجع لعوامل المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي والعمل.

المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: شملت 550 موظفا.

أدوات البحث: اعتمد على الإستبانة تشمل 20عبارة تعطي أساليب الصراع التنظيمي الخمسة الأكثر شيوعا: التعاون، المساومة، التهريب، التنازل، الإجبار.

نتائج الدراسة: من أهم نتائج التي توصل إليها حسين حريم الإستراتيجيات الخمسة الآتية بالترتيب من **حيث التطبيق:** التعاون، المساومة، الإجبار، التهريب والتنازل.

---

[1] المرجع نفسه، ص32.

–وجود فروق في مدى تطبيق الأساليب المذكورة والذي يرجع إلى العوامل التالية: المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي، عدم وجود فروق في عوامل السن [1]

تعقيب:

يتبين من دراسة حريم أنه اهتم بالتعرف على أساليب كيفية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في البنوك التجارية بالأردن والذي يعود إلى أسلوب التعاون والمساومة، الإجبار، التهريب، التنازل، بحيث يوجد فروق في مدى تطبيق هذه الأساليب حيث يعود إلى عامل المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي لكننا نجده قد أهمل بعض أساليب إدارة الصراع الذي قد يعود إلى المشاركة في إتخاد القرار أو المنافسة أو التوزيع العادل للتكافؤ في فرص إتخاد القرار كما ترجع الفروق في مدى تطبيقها إلى عوامل إقتصادية أو شخصية متعلقة بذاتية العامل، كما سلطت هذه الدراسة الضوء على الأساليب المستخدمة في تسوية الصراعات التنظيمية بالمصاريف الأهلية الأردنية،لذلك يتضح من خلال هذه الدراسة أن العوامل الديمغرافيا دور هام في التأثير على ميول المتعاملين مع الصراعات التنظيمية في إختيار أسلوب إدارة الصراع وبالتالي ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أساليب إدارة الصراع المستخدمة في المصاريف التجارية.

الدراسات الجزائرية:

لا تزال الدراسات العربية محدودة حول الصراع التنظيمي إلا أن هناك بعض الكتاب والباحثين العرب الذين إهتموا بهذا الموضوع نذكر على سبيل المثال:

***دراسة محمد رضا شنة:** قام شنة بدراسة ميدانية من قسم علم النفس الخاص بالعمل والتنظيم حول الإستراتيجيات المتبعة لإدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في كل من بسكرة، سطيف، قسنطينة، حيث شملت ثلاث مؤسسات صناعية إستغرقت مدة هذه الدراسة حوالي ثلاث شهور من سنة 2005 وإعتمدت هذه الدراسة الميدانية على الفرضيات التالية:

[1] محمد رضا شنة: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات الشرق بالشرق الجزائري، قسنطينة، سطيف، بسكرة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير علم النفس التنظيمي وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية، السنة الجامعية 2006، WWW. UNV.EDU. DZ، 2016/02/21، الدخول على الساعة 9.30.

الفرضية العامة: لإدارة الصراع داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية يتطلب من الأفراد الفاعلية استخدام إستراتيجيات، وقد وضع ثلاث فرضيات فرعية وهي:

– تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي على إستراتيجية التعاون .
– تستخدم الأطراف الفاعلة في إدارة الصراع التنظيمي على إستراتيجية التنافس.
– تستخدم الأطراف الفاعلة إدارة الصراع التنظيمي على إستراتيجية التجنب.

*تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المؤسسات الصناعية وتحديد أي من الإستراتيجيات الأكثر تطبيقا التي تتبناه الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع التنظيمي هو حتمية يفرزها التفاعل التنظيمي، توجيه أنظار المسؤولين والعاملين في المؤسسات إلى إستراتيجيات إدارة الصراع التي تساعد على تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الفرد والجماعة والمنظمة.

–اعتمد شنة رضا على المنهج الوصفي التحليلي.

العينة: فقد تم اختيارها بطريقة عشوائية لأن أفراد المجتمع معروفون بشكل واضح، حيث كانت العينة متكونة من أعضاء المكتب النقابي ورئيس مصلحة الموارد البشرية الدين يتراوح سنهم ما بين (36–52) سنة حيث اختار موضوع العينة 53موزعة على الشكل التالي[1]

مركب عتاد التكديس والحمولة (04) أفراد، مركب المحركات والجرارات (12) فردا، مجمع الرياض سطيف (07) أفراد، مؤسسة الإسمنت حامة بوزيان (11) فرد، مركب المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل(11) فرد، مركب المجارف والرافعات (08)أفراد.

–واعتمدت في جميع البيانات المتعلقة بالدراسة على الأدوات التالية: الدراسة الاستطلاعية حيث بلغ عدد أفراد العينة الاستطلاعية للبحث (12) فردا.

*الاستمارة: قام باستخدام استمارة مكونة من (30) سؤالا مقسمة على الطرق المستخدمة في إدارة الصراع، حيث تضمن المحور الأول أسلوب التعاون تم المحور الثاني أسلوب التنافس وتضمن المحور

[1] شنة محمد رضا: إستراتيجية الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجتير في علم النفس تنظيم والعمل، قسنطينة،2006، WWW.UNIR.EGU.DZ ، 2016/02/21، على الساعة9.30.

الثالث أسلوب التجنب، كما اعتمد على بعض الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة مثل: معامل الارتباط بيرسون، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية الأسلوب الأكثر اعتمادا لإدارة الصراع بالمؤسسة هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التنافس وأخيرا أسلوب التجنب.[1]

تعقيب:

يتضح لنا أن شنة محمد رضا قد اعتمد في هذه الدراسة على ثلاث أساليب فقط لإدارة الصراع وهو أسلوب التعاون، التنافس، التجنب، حيث أهمل أساليب أخرى والتي قد تكون هي الأحسن والأنسب في حل الصراعات داخل المؤسسة وتأثيرها على أداء العاملين، كمثال اعتماد أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات ، وكذلك التوزيع العادل وتكافؤ الفرص قد يزيد وتيرة أداء العاملين،والتالي نقل حدة الصراعات داخل المؤسسات، وهذا ما اعتمد عليه في محاولة الكشف عن انعكاسات وطبيعة الصراع التنظيمي وعلاقاته بالتغيير التنظيمي بأداء العاملين اعتمادا على تأثير اتخاد القرار التنافسية ، وتكافئ الفرص في رفع مستوى أداع العاملين وبالتالي تتقارب دراسة سنة رضا ودراستنا أنه يوجد عنصر مشترك بين هذه الدراستين وهو التنافس يؤدي إلى حل الصراع ولقد ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهمية إستراتيجيات حل الصراع من طرف إدارة الصراع.

***دراسة ناصر القاسمي:** الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري وهي دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتورة دولة في علم الاجتماع التنظيمي وهي دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر سنة2003، وقد انطلقت هذه الدراسة من التساؤل التالي:

– ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

– كيف يؤثر الصراع في عالية تسيير هذا التنظيم ؟

أما الفرضيات هذه الدراسة هي كالتالي:

الفرضية الأولى: تتم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهرالصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

[1] المرجع نفسه.

الفرضية الثانية: كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين في إشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

الفرضية الثالثة: كلما تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

أدوات الدراسة: اعتمد على الاستمارة والمقابلة

المنهج: اعتمد على منهج دراسة الحالة.

أما العينة: فتمثلت في موظفي ولاية الجزائر.

أما نتائج الدراسة:فتمثلت فيما يلي: من الضروري فهم النظام الإداري الجزائري وكيف يعمل فهو نظام مغلق على البيئة الخارجية ومغلق على داخليا أيضا من خلال تهميش فئات معينة وعدم استشارتها ومن خصائصه السرية كثرة الإجراءات وتعقدها،كثرة الدرجات السلبية لدرجة لا تعرف المسؤول عن هذه المهام أو تلك والاهتمام بتطبيق حرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية وتحويل أهداف التنظيم إلى أهداف خاصة من العلاقات ، وينعكس ذلك إحدى أهم العمليات داخل التنظيم وهي التوجه نحو الصراع. [1]

تعقيب:

ركزت دراسة ناصر القاسيمي على الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أما دراستنا فركزت على معرفة علاقة التغيير بالصراع التنظيمي وهذه الدراسة ساعدتنا في صياغة التساؤلات والفرضيات.

***دراسة زهية بن سلامة:** في سنة 2007 قامت زهية بن سلامة بدراسة ميدانية من قسم علم اجتماع تنظيم وعمل، رسالة ماجستير، بقسنطينة حول أسباب نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية في محطة توليد الكهرباء بالطاهير، وكان تساؤلها الرئيسي: هل النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة في لنزاعات العمل ؟

[1] زرقاوي أمال: مرجع سابق، ص28، ص29.

– وقد توصلت إلى الفرضيات التالية:

الفرضيات العامة: إن النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي المسببة لنزاعات العمل وكانت تهدف هذه الدراسة: إلى التعرف على أسباب وواقع لنزاعات العمل من خلال مكوناتها وعلاقتها وأنماطها.

محاولة التعرف على أنواع النزاعات والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية

*أما فيما يخص المنهج الوصفي التحليلي لأنها تهدف هذه الدراسة إلى وصف نزاعات العمل، وتشخيصها وإلقاء الضوء على جوانبها المختلفة، ويهدف فهمها وتحليلها للوصول إلى معانيها السوسيولوجية للتحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة.

– أما الأدوات التي اعتمد عليها هي : الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، السجلات والوثائق.

وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

النزاعات الاقتصادية هي الأكثر انتشارا وهي سبب النزاعات العمل كما توصلت إلى أغلب نزاعات العمل تتمحور كلها حول الأجور، وظرف العمل والترقيات التي لا تقوم على أساس العدالة.

– ومن خلال هذه الدراسة نجد أنها ركزت على الجوانب الاقتصادية للعامل داخل المؤسسة ومدى مساهمة هذه العوامل في الزيادة من النزاعات داخل المؤسسة لظروف العمل السيئة وتدني الأجور وعدم وجود العدالة في الترقيات، فهي ركزت على الجوانب الاقتصادية في حين نجدها أهملت بعض الجوانب التي قد تكون مسببة للنزاعات أكثر داخل العمل، كالجانب الشخصي للعمل أو الجوانب الاجتماعية أو التنظيمية كالاضطراب في عملية

لاتخاذ القرار، المنافسة بين العامل، عدم تكافؤ الفرص بين العمال، كل هذه العوامل قد تكون من أسباب الصراع أو نزاعات العمل، وتؤدي إلى نشوب الصراع وهذا ما يؤدي بدوره إلى انخفاض مستوى أداء العاملين وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا. [1]

[1] بن سلامة زهية: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع وتنظيم و العمل ، جامعة منتوري قسنطينة،2007.

تعقيب:

ركزت دراسة زهية بن سلامة حول أسباب ونزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية وكذلك التعرف على واقع نزاعات العمل وأنواعها والصعوبات التي تواجه العامل في المؤسسة الصناعية الجزائرية وساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على أهم الأسباب التي تؤدي إلى إحداث الصراع التنظيمي بالمؤسسة.

تقييم الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة أن سبب إخفاق المشاريع التنموية المختلفة في المؤسسة هو عدم مراعاة البعد الإنساني الاجتماعي للفرد داخل التنظيم خاصة في المؤسسات الجزائرية التي تستورد التكنولوجيا، ومها أساليب التسيير التي هي خاصة في بيئة العمل ذات مستوى تعليمي وثقافي معين، والتالي لم تكن هذه الأساليب تلائم محيط العمل في إدارة الأفراد والجماعة في المؤسسات الجزائرية، وفي الدراسات السابقة المتعلقة بالصراع التنظيمي كشفت على النتائج التالية:

– أن احتكار السلطة والنفود والتداخل في المهام والاتجاهات بين الشباب والكهول بسبب الفرق في السن، وتعارض الاهتمامات، ونشوء الخلاف بين الجنسيين يؤدي إلى الصراع، زيادة على دلك كثرة الإجراءات وكثرة الدرجات السلمية،والاهتمام بحرفية القوانين ونسيان تحقيق الفعالية يؤدي إلى تحويل أهداف المنظمة إلى أهداف خاصة، وهذا ينعكس على العمليات داخل التنظيم، وهي التوجه نحو الصراع.

– أما في الدراسات العربية: أثبتت أن أسباب الصراع في مؤسساتهم ضعيفة، ويظهر الصراع فقط في محدودية الموارد وعدم تحديد الصلاحيات وتعارض الأهداف، وهذا يتنافى مع دراستنا، وذلك راجع إلى طبيعة المجتمع العربي.

– أما في الدراسات الغربية: فقد جرى التوصل إلى أ ن الصراع حتمية داخل المنظمات وأنه علينا أن نتبع إدارة إستراتيجية لحل هذه المشكلة لأنها تؤثر على أداء وفعالية المنظمة.

تعليق عن الدراسات السابقة:

من حلال الدراسات السابقة التي تداولت موضوع الصراع التنظيمي والتي تطرقت إلى إستراتيجية حل الصراع التنظيمي وكيفية معالجة هذه الظاهرة داخل المؤسسات حيث اقترح هؤلاء الباحثون على أهم الأساليب التي يمكن بواسطتها أن تقلل حدة الصراع داخل المؤسسات مع إمكانية زيادة فعالية التغيير التنظيمي ومقارنة هذه الدراسة مع دراستنا الحالية من خلال:

الهدف: الدراسة كانت تسعى إلى الكشف عن أساليب إدارة الصراع ومدى قدرة هذه الأساليب على الحد من الصراع، في حين أ ن دراستنا أيضا تهدف إلى الكشف عن طبيعة الصراع الموجود داخل المؤسسات.

المنهج: معظم الدراسات السابقة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي وهذا لملاءمته مع طبيعة الموضوع، وكذلك دراستنا اعتمدنا فيها على المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات الدراسة: هناك بعض الدراسات السابقة لم يتم فيها عرض أدوات جمع البيانات في حين أن البعض الآخر قد اعتمد على أدوات الاستمارة ، المقابلة، الملاحظة، الدراسات الاستطلاعية، السجلات والوثائق أما دراستنا فهي تتحقق مع أغلب الأدوات التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة حيث اعتمدنا على الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والتسجيلات كأدوات جمع البيانات.

العينة: بعض الدراسات السابقة تطرقت إلى نوع العينة وكيفية إختيارها، حيث أن البعض منها كانت عشوائية وقد اعتمد البعض على العينة غير العشوائية في حين أن البعض الآخر لم يطلعنا على العينة وكيفية اختيارها أما دراستنا الحالية فقد اعتمدت على العينة العشوائية.

* إن الدراسات السابقة تتفق مع دراستنا الحالية في أن يكون لهذا الموضوع دراسة ميدانية كما تساعدنا الدراسة السابقة في الاستفادة من تحديد المفاهيم وطرح التساؤلات وصياغة الفرضيات كما ساعدتنا في صياغة أسئلة الاستمارة واستخراج الأبعاد والمؤشرات.

خلاصة

يجب على الباحث عند قيامه بأي دراسة أنة ينطلق من فصل تمهيدي خاص بالإطار المنهجي للدراسة، وما يتعلق به من إشكالية وكذلك أسباب اختيار الموضوع، إضافة إلى أهدافه وأهمية الدراسة وتحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة، وتكمن أهمية الاستعانة بكل هذا في أنه يساهم في توضيح أبعد المشكلة محل الدراسة وتحديد موقع البحث من البحوث السابقة.

ولقد تم عرض هذه العناصر في هذا الفصل، من أجل تكوين أرضية تكون الأساس لإتمام الجانب النظري الذي تنطلق فيه من " ماهية التغيير التنظيمي. "

الفصل الثاني : ماهية التغيير التنظيمي

تمهيد

أولا : أسباب التغيير التنظيمي

ثانيا : أهمية وأهداف التغيير التنظيمي

ثالثا : مسؤولية وسلطة التغيير التنظيمي

رابعا : خصائص وأنواع التغيير التنظيمي

خامسا : مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

سادسا : الأساليب و الأدوات و العوامل المقيدة للتغير التنظيمي

سابعا : استراتيجيات التغيير التنظيمي

ثامنا : مقاومة التغيير التنظيمي و معالجته

خلاصة

تمهيد:

يمثل التغيير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي ، ويهتم هذا المجال بالتغيرات المخططة في المؤسسات ، كما يعتبر التغيير سمة للمؤسسات ، وقد أعطى معظم الدارسين وزنا كبيرا للموضوع التغيير التنظيمي لاعتبارات هامة ، منها ما يتعلق بالفرد ومنها ما يتعلق بالمؤسسة ، حيث يتجلى هذا الاهتمام في تعدد الأبحاث الميدانية ،التي تشخص الواقع الفعلي للتغير التنظيمي ، و أثره على العلاقات الاجتماعية و مستويات التفاعل الاجتماعية .

وسنحاول من خلال هذا الفصل تبيان أهداف و أهمية التغيير التنظيمي ، ثم ننتقل إلى الحديث عن مسؤولية و سلطة التغيير لتنظيمي ، بعدها خصائص و أنواع التغيير ، مجالات ومراحل التغيير التنظيمي ، ثم الأساليب و الأدوات و الإستراتيجيات المستخدمة ، وأخيرا نناقش و ندرس مقاومة التغيير التنظيمي ، وكيفية معالجته .

أولا : أسباب التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا يجب أن تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية ، وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المؤسسة إلى إجراء التغيير ، وفيما يلي عرض لأهم أسباب التغيير التنظيمي .

- **الحفاظ على الحيوية الفاعلة** : يعمل التغيير على تجديد الحيوية داخل المنظمات ، فالتغيير يؤدي إلى إنتعاش الأعمال ، و إلى سيادة روح التفاؤل ، ومن تم تظهر المبادرات الفردية و الجماعية وتظهر الأراء و الاقتراحات ، ويزداد الإحساس بأهمية وجدوى المشاركة الإيجابية ، من ثم تختفي روح اللامبالات ، والسلبية الناجمة عن الثبات و الإستقرار الممتد لفترة طويلة من الزمن.
- **تنمية القدرة على الإبتكار** : التغيير يحتاج دائما إلى جهد للتعامل معه سواء التعامل الإيجابي بالتكيف أو السلبي بالرفض ، وكلا النوعين من التعامل يتطلب إيجاد وسائل و أدوات وطرق مبتكرة من ثم يعمل التغيير على تنمية القدرة على الإبتكار في الأساليب في الشكل وفي المضمون .
- **التوافق مع متغيرات الحياة** : يعمل التغيير على زيادة القدرة على التكيف و التوافق مع متغيرات الحياة ، ومع ما تواجهه المنظمات من ظروف مختلفة ، ومواقف غير ثابثة و بيئة تتفاعل فيها العديد من العوامل و الأفكار و الإتجاهات و القوى و المصالح .[1]
- **تعدد المستويات الإدارية** : تداخل الاختصاصات وعدم الإلتزام لمبدأ وحدة الأمر ومصدر التوجيه.
- **عدم التحديد الواضح للعلاقات التنظيمية** : يرجع هذا الخطأ إلى عدم المعرفة الدقيقة بخطوط السلطة و المسؤولية في المنظمة و خاصة في الدول النامية ، ويعني هذا الخطأ أن الأفراد لا يعملون في فريق عمل واحد متكامل.
- **الفشل في تفويض السلطة** : يرجع ذلك إلى عدم ثقة الرؤساء في أنفسهم ومرؤوسيهم في نفس الوقت ، و يفيد تطبيق مبدأ التفويض في الأعمال الروتينية المتكررة وفي حالة ما تكون اللامركزية سائدة في إدارة المنظمة وفروعها .[2]
- **اللامبالاة و الإهمال عند استخدام المستشارين:** يميل كثير من المديرين التنفيديين على عدم الاستعانة بالخبراء و المستشارين نظرا للصعوبات المترتبة على ذلك ، لكن في العصر الحديث

---

[1] محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، ط 3 2005، ص ص 347 ، 348 .

[2] السيد محمد جاب الله:إستراتيجيات تطوير و تحسين الآداء، الأطر المنهجية للتطبيقات العلمية، مطبعة العشري، مصر،2009،ص02.

ونظرا للتعقد الأعمال وتنوعها ، فان الأمر يحتاج إلى خبرة ونضج هؤلاء الخبراء ، لأنهم أكثر دراية من الناحية الفنية لأمور عديدة .

- **إساءة استعمال السلطة الوظيفية من جانب الخبراء :** وهذا يترتب عليه الكثير من الصراعات التي تؤثر على الأداء وتحد من فاعليته .
- **إساءة فهم أهمية وظائف أقسام الخدمات في المنظمة مثل إدارة الأفراد والعلاقات العامة و التسويق وغيرها :** جرت العادة خاصة في المنظمة الصناعية على الاهتمام بوظائف التمويل والإنتاج والمبيعات دون غيرها ، وهذا قصور في الفهم يؤدي إلى مقاومة أقسام الخدمات في الأقسام الإنتاجية وتعارضها معه، مما يعيق التنفيد ويؤثر على الأداء الفعال [1]
- **زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال :** نظرا للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال المتعددة الجنسيات وأيضا المشروعات الدولية .
- **التغيير السريع والتطوير للسلع والخدمات :** حيث تلاحق التطويرو التغيير المستمر والسريع لرغبات وحاجات المستهلكين(تغيير الآدواق) .
- **الإهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية الاجتماعية :** فسلوكات الأفراد قد تعرضت للتغيرات السريعة ، وذلك نظرا لحدوث التغيرات السريعة لاتجاهات ومدركات ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية للمتغيرات الظروف البيئية المحيطة. [2]

ثانيا : أهمية واهداف التغيير التنظيمي :

1-أهمية التغيير التنظيمي

- يساهم التغيير في المجال الإداري في تحقيق التنمية الإدارية وذلك من خلال ما يلي :
- تحسين مستوى الأداء
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون
- تقليل الدوران الوظيفي
- التجديد في مكان العمل .

---

[1] السيد محمد جاب الله: نفس المرجع ، ص ص 03،02.

[2] صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر، ص ص 372،371.

- تنمية الموارد البشرية
- تحقيق التوازن التنظيمي .
- ترشيد النفقات .
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرارات .
- تطوير وتنمية أنماط السلوك الإنساني [1]

2 أهداف التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية أو ارتجالية ، وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ، ومخططة ، ومن أهداف برنامج التغيير التنظيمي ما يلي:

- الارتقاء بمستوى الأداء .
- تقليل من معدلات دوران العمل .
- التجديد في مكان العمل .
- تطوير الموارد البشرية و المادية .
- إيجاد التوازن مع البيئة المحيطة .
- ترشيد النفقات.
- استخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات[2]
- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتحقيق الرضا الوظيفي له .
- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة .
- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة .

تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .

- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لإحداث التغيير و التطوير المطلوب
- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من اجل انجاز الاهداف العامة للمنظمة .

---

[1] موسى اللوزي : التنمية الادارية ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،ط 2،2002،ص ص224 –225 .

[2] زيد منير عبوي : التخطيط و التطوير الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2008، ص127.

- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها ، وتحسين قدراتها على البناء و النمو.[1]

ثالثا : مسؤولية وسلطة التغيير

من يقوم بالتغيير ؟ ومن له سلطة التغيير؟

1- من يقوم بالتغيير:تواجه المنظمات الساعية لتغيير الإجابة على السؤال التالي :

من يقوم بالتغيير التنظيمي ؟وهناك بدائل عديدة للإجابة ، وابسط هذه الإجابات هي أن تقوم الإدارة نفسها بالتغيير ، أو تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير ، وداخل كل بديل من هذين البديلين تتعدد الاحتمالات والطرق ، ويبقى بديل ثالث وهو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التغيير ، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التغيير.

فالمنظمة قد تقوم بتعيين مستشار داخلي لها يقوم بالتأثير في جهود التغيير التنظيمي ، حيث تقوم المنظمات الواعية باختيار مستشارين ذوي خبرة في مجالات السلوك الإنساني والعلاقات الشخصية والإدارة والتنظيم ،وهذه الخبرة عادة ما تبنى من خلال تدريس هذه المواد و الاشتراك في دورات تدريبية وبالكتابة في هذه الموضوعات وتدريس المواد المتعلقة بها ، وترى المنظمة تعيين مستشار لها يزودها بصورة دائمة ويراقب ويتابع مشاكل المنظمة ويبين الفرص المسامحة لإحداث أي تغيير ويتميز مستشار التنظيم الداخلي بأنه على قدر كبير من المعرفة بالظروف المحيطة بالمنظمة ومشاكلها والعاملين بها ، الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة التي يتعاقد معها بصورة طويلة الأمد ، بالإضافة إلى ذلك فهو مازال يتميز بروابطه الوثيقة خارج المنظمة كمستشار لمنظمات أخرى ، وكمدرب وكاتب وكباحث ومعلم في مجالات السلوك التنظيمي.[2]

كما تعتمد كثير من محاولات التغيير التنظيمي على ضرورة الحصول على مساعدة خارجية من احد الاستشاريين مثل:(المكاتب الاستشارية ،الإدارية،أواحد أساتذة إدارة الأعمال المتخصصين) ويختلف دور الاستشاري في تحريك ودفع عملية التغيير وذلك حسب الفلسفة أو السبب الذي تقوم من اجله المنظمة بجلب خبراء الاستشاري الخارجي ، وعلى كل من المنظمة والاستشاري تحديد دورهما بدقة ، وإذا نظرنا إلى الأدوار أو الوظائف التي يمكن إن يقوم بها الخبير الاستشاري فإننا سنجدها عديدة ومن هذه الوظائف مايلي :

---

[1] محمود سلمان العميان مرجع سابق ، ص 349

[2] احمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ، ط 8، ص 443 .452

-المبادرة.

-تشخيص المشاكل

-وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل .

-تقييم ومتابعة التغيير. [1]

2- من له سلطة التغيير ؟ : تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد :

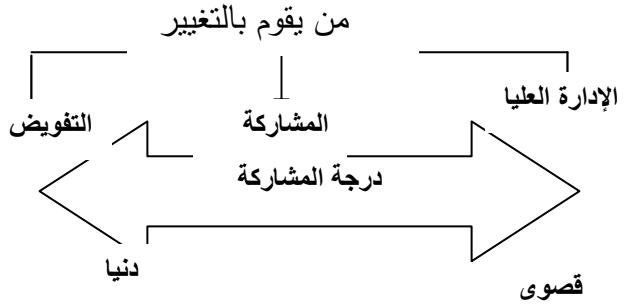
-إن تنفرد الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير .

- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير

- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة لمستويات ادنى.[2]

ويوضح الشكل الموالي العلاقة بين هذه الطرق الثلاثة ، وتتدرج هذه الطرق في مقدار المشاركة التي يتمتع بها العاملون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي .

الشكل رقم (1) من يقوم بالتغيير التنظيمي :



المصدر:احمد ماهر ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 444

– الإدارة العليا: وينفرد هنا المديرون في الإدارة العليا بمعظم أو كل السلطات الخاصة بعملية التغيير فهم الذين يخططون وينظمون عملية التغيير ، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك ، ويقوم المديرون بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات و التقارير التي ترد من مسؤولياتهم ، ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري ، حيث يميل قرار الإدارة العليا إلى اتخاذ القرارات التالية :

- تغيير الأفراد .

---

[1] احمد ماهر : مرجع سابق ، ص 446

[2] المرجع نفسه، ص 444

- تغيير الجماعات .
- تغيير هياكل التنظيم.

– المشاركة : تقوم الإدارة العليا بإشراك بقية المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير ، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة ، وإنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة بالقدر الذي يعطيها قوة وسلطة لا يمكن إنكارها ، وبالتالي من الأفضل وجود تفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة ، وتتم مشاركة العاملين في ذلك بأحد الشكلين التاليين :

–اتخاذ القرار الجماعي .

– حل المشاكل الجماعية .

– التفويض :تقوم الإدارة العليا بإعطاء اليد العليا الباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المنظمة في تحديد معالم التغيير المناسب وعلى هذه المستويات أو العاملين أن يطلعوا على مختلف مهام التغيير من تحديد المشاكل وبدائل الحلول واتخاذ القرار المناسب ويتم تفويض المستويات والعاملين بأحد الأسلوبين الآتيين :

- –مناقشة الحالة
- تدريب الحساسية
- للحكم على أفضلية الطرق السابقة يجب أن يكون ذلك وفقا لمعايير معينة منها :
- رضا العاملين المتأثرين بالتغيير
- سرعة التغيير
- النتائج المباشرة و القصيرة المدى و النتائج الطويلة المدى
- مقاومة التغيير
- الالتزام بالتغيير التجديد و الإبداع(1).

تعقيب:

مما سبق نستنتج أن التغيير قد تقوم به المنظمة بنفسها أو تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التغيير الذي يشمل مختلف المجالات بالمنظمة أهمها الهيكل التنظيمي و الأفراد العاملين باستعمال

(1) أحمد ماهر : مرجع سابق ، ص 445 ، 448.

أساليب و أدوات مختلفة ، وذلك عبر خطوات ومراحل مترابطة و في محاولة من المنظمة في تطبيق قد تواجهه صعوبات و مشاكل تحول دون نجاحه مما يدفعها للبحث و الكشف عن حلول لمواجهة هذه الصعوبات ، والعمل على حسن إدارة هذا التغيير بحيث يضمن للمنظمة تحقيق الأهداف المتوخاة من إحداثه .

رابعا : خصائص و أنواع التغيير التنظيمي

1-خصائص التغيير التنظيمي:

تتصف إدارة التغيير التنظيمي بعدة خصائص هامة بتعيين الإلمام بها و معرفتها و الإحاطة بجوانبها المختلفة.

- **الإستهدافية** : التغيير حركة تفاعل ذكي لايحدث عشوائيا و إرتجاليا بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة و أهداف محددة ومن هنا فإن إدارة التغيير تتجه إلى تحقيق هدف، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

-**الواقعية:** يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة و أن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمربها.

- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات و تطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.

-**الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي تملك القدرة على التأثير على الآخرين و توجيه قوى الفعل في الأنظمة و الوحدات الإدارية المستهدف تغييرها .

- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث** : إن إدارة التغيير تهتم إهتماما قويا بالقدرة على التكيف السريع مع الآحداث و من هنا فإنها لا تتفاعل مع الآحداث فقط ، ولكنها أيضا تتوافق و تتكيف معها و تحاول السيطرة عليها و التحكم في اتجاهها و مسارها، بل قد تقود و تصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية و فاعلية المنظمة .[1]

- **المشاركة:** تحتاج إدارة التغييرإلى التفاعل الإيجابي و السبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير و تتفاعل مع قادة التغيير.

[1] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 145.

- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد ، ولما كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير ، فإنه يتعين أولا تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير ، من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.
- **الإصلاح:** حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح ، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ، ومعالجة ما هو موجود من إختلالات في المنظمة .
- **الرشد :** هو صفة لازمة لكل عمل إداري ، وبصفة خاصة في إدارة التغيير ، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة و العائد ، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة ، يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.
- **القدرة على التطوير و الابتكار:** وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير ، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الإرتقاء و التقدم و إلا فقد مضمونه .[1]

2-أنواع التغيير التنظيمي

هناك أنواع للتغيير و تتمثل فيما يلي:

- **التغيير على مستوى المنظمة:** ويتمثل هذا النوع من التغيير بشمولية إذ يتمثل كافة المستويات الإدارية من خلال استخدام الممسوحات لواقع التنظيم و إجتماعات المكاشفة.
- **التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد و التنظيم:** و يتمثل هذا النوع من التغيير عادة إعادة تصميم الوظائف و المهام بشكل يتناسب مع قدرات و رغبات العاملين ، وتغيير نمط إتخاد القرارات و تحليل الأدوار و إتباع الإدارة بالأهداف و النتائج .
- **التغيير على نمط العمل الفردي :** ويتم هذا الفرع من التغيير من خلال اتباع نمط المشورة و المشاركة و الاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة و بناءا الفريق و إستغلال نمط التحليل للمشاكل بواسطة الفريق و تحسين نمط العلاقات بين الدوائر و الأقسام المختلفة .
- **التغيير في العلاقات الشخصية:** يتم ذلك من خلال التخطيط السليم للعمل و على إعتباره مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة .[2]

---

[1] المرجع نفسه ، ص ص 146 – 147.

[2] جمال الدين العويسات : السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ،2002 ، ص ص 59 –60.

- **التغييرات غير المخططة** : تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة ، و تحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المؤسسة كإزدياد عمر العمال .
- **التغيرات المخططة:** تحدث من أن تعد المؤسسة نفسها لمجابهة التغيرات المتوقعة .
- **التغيرات المفروضة:** تفرض جبرا على العاملين من قبل الإدارة (السلطة وقد تقابل بالرفض و الإحباط).
- **التغيرات بالمشاركة** : أن تتم بمشاركة العاملين في التخطيط للتغيير [1].

وهناك أنواع أخرى من التغيير التنظيمي وهي كالتالي :

- **التغيير المتدرج:** الذي يبدأ بالأمور البسيطة ، ويطرح التزامات ، ويسهل قبولها أولا ، ثم يتدرج في فرض الإلتزامات ، أكثر تعقيدا و صعوبة في القبول .
- **التغيير المرحلي:** وفيه يتم تقسيم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالتتابع وبمنطق تراكم الآثار الناتجة عن التغيرات المرحلية ، يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير .
- **التغير الثوري أو الشامل:** ويستهدف النتائج المرغوبة بالتعامل مع جميع العناصر المطلوبة تغييرها دفعة واحدة ، واعتمادا على منطق الحسم ، وليس التفاوض أو الإقناع .[2]

خامسا : مجالات ومراحل التغيير التنظيمي

1 – مجالات التغيير التنظيمي:

إن عملية التغيير التي تشهدها أي مؤسسة عادة قد تمثل مختلف المجالات ، وتجدر الإشارة إلى إن مجالات التغيير تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك بسبب حجمها ونوعية نشاطها و أهدافها وكذا قدراتها ويمكن تحديد أهم المجالات فيما يلي :

- **الأهداف الاستراتيجيات:** تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها والاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة للتغيرات البيئية المحيطة ، فمثلا التوسع في إنشاء الجامعات الخاصة

---

[1] معين محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد : إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ،دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط 1، 2008 ، ص 152

[2] علي السلمي : السلوك التنظيمي، دار غريب ، القاهرة ،ط 3، ص335

واستحداث نظام التعليم عن بعد ، يتطلب من الجامعات الحكومية تعديل أهدافها واستراتيجياتها من اجل مواكبة تلك التغيرات .[1]

-**التكنولوجية:** إن التقدم التكنولوجي الذي تشهده المجتمعات يفرض على المنظمات ضرورة تغيير التكنولوجيا المستخدمة ، وتتراوح تلك التغيرات التكنولوجية من بسيطة مثل إدخال كمبيوتر ليستخدمه الأفراد أو تغيرات أساسية مثل التحول من خط إنتاج محطم إلى خط إنتاج مرن .[2]

- **الموارد البشرية:** إن التغيير الذي قد تشهده المنظمة في بيئة وظروف العمل قد يشمل تغيير العنصر أو المورد البشري في المنظمة وتاخد هذه التغيرات في هذا المجال شكل زيادة حجم القوى العاملة عن طريق الاختيار و التعيين وتخفيض حجمها عن طريق التسريح أو الفصل أو زيادة مهاراتها من خلال برنامج التدريب و التنمية .[3]

- **نظام العمل:** قد يتطلب التغيير في ظروف وبيئة العمل للمنظمة وإحداث تغيير وتطوير في نظم العمل بالمنظمة ، وذلك من خلال تبسيط وتطوير إجراءات العمل ومسؤولياته والصلاحيات ، والسلطات ، وأنظمة المتابعة وتقييم الأداء ونظم التحفيز وغيرها من الأنظمة الداخلية بغرض تخفيض الوقت والتكلفة وزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية .

- **السياسات والقواعد الحاكمة للعمل:** يتطلب التغيير في ظروف وبيئة عمل المنظمة إحداث التغيير وتطوير في سياسات وقواعد العمل بها سواء باستحداث قواعد جديدة أو تطوير سياسات القواعد الحالية لتكون أكثر مرونة واقل مركزية .

- **الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها المنظمة:** ويتمثل ذلك في استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير وتطوير أسلوب أداء العمل أو الأنشطة الحالية. [4]

- **الهيكل التنظيمي والعلاقات التنظيمية :** تعتبر الهياكل التنظيمية من أكثر المجالات التنظيمية تعرضا للتغيير حيث أن معظم التغيرات التي تحدث في المنظمة غالبا ما يتبعها تغييرات بالهياكل التنظيمية و يحدث التغيير في الهيكل التنظيمي بتعديل أو تطوير أسس ومعايير إعداد الهياكل ،مما ينتج عنه حذف بعض الهياكل التنظيمية أو دمجها معا ، أو استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض

---

[1] مصطفى محمود ابو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 379 .

[2] راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 347 .

[3] زيد منير عبوي : إدارة التغيير و التطوير الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2006 ، ص 40

[4] مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق ، ص ص 379 -380 .

الوحدات بما يحقق المرونة في التنظيم القائم و ملاءمته مع التغييرات الجديدة كما يشمل التغيير أيضا علاقات المنظمة وتشتمل:

العلاقات الداخلية: أفقية ،عمودية وعلاقات داخلية.

العلاقات الخارجية مع البيئة الخارجية: محلية أو دولية حسب امتداد المنظمة وعلاقاتها. [1] وهناك نقطتين أساسيتين يجب إثارتهما فيما يتعلق بالمجالات المختلفة التي يمكن أن تقدم فيها المنظمة والتغيير وهما :

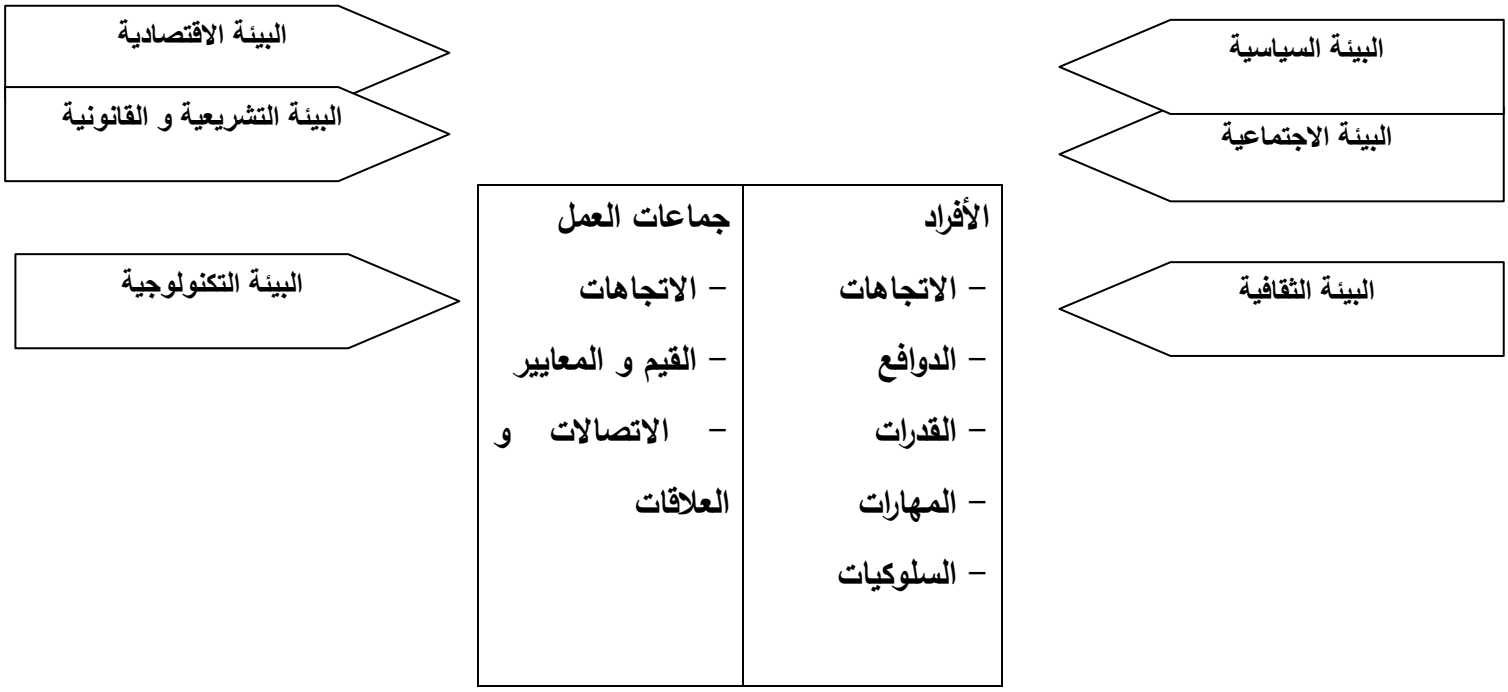
1–عادة ما يتطلب التغيير في مجال معين التغيير في مجالات أخرى أو يؤدي الفشل في إدراك هذه الطبيعة للتغيير إلى مشاكل عديدة ،فمثلا الشركة التي تزيد توسيع مجال نشاطها ليشمل مناطق أكثر اتساعا ، فانه لكي تكون فعالية فان التغيير في هذا الهدف والإستراتيجية يتطلب تغييرات هيكلية أساسية ورئيسية يتضمن بعضها لامركزية القرارات واستخدام المعيار الجغرافي للتقسيم .

2–تتطلب التغيرات في الأهداف و الاستراتيجيات و التكنولوجيا والهيكل والعمليات وتصميم العمل من المنظمة أن تعطيه اهتماما إلى التغييرات في الأفراد ، فعادة ما تكون تنمية المهارات و الاتجاهات المفضلة قبل إحداث أي تغيير ، فمثلا إدخال الحاسوب الآلي في البنوك سوف يؤدي إلى قلق وتوتر الأفراد الذين سوف يتأثر عملهم بإدخال هذه التكنولوجيا ، ويمكن علاج هذا التوتر من خلال التدريب الفعلي الكافي ، والاتصال الواضح المفتوح لتوضيح التغيير للحد من التوتر والقلق .[2]

[1] عبد المعطي عساف : السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دار مهران للنشر ، عمان ،1999 ، ص 273

[2] راوية حسن : مرجع سابق ، ص 348

الشكل رقم (02): مجالات التغيير .



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 392

2– مراحل التغيير التنظيمي :

يتطلب التغيير و التدخل و التخطيط من قبل وكلاء التغيير ممن يتحملون مسؤولية التغيير من العاملين في المنظمة أو من قبل وجهات استشارية متخصصة خارجية أو تحقق الاستثمارات الخارجية تقويما موضوعيا رغم الضعف في فهم حضارة وتاريخ المنظمة و الأفراد العاملين ، يتضمن عملية التغيير الخطوات التالية :

إيقاف التجميد ، التغيير وإعادة التجميد[1].

ويعتبر **كير ليفين Kurt Levin** أشهرمن كتب في هذا المجال (التغيير التنظيمي) ولقد أطلق عليه البعض الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات ، وحظي باهتمام كبير وقبول واسع ويعتقد الكثير من الكتاب بان النموذج الذي قدمه ليفين والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة وتتمثل هذه المراحل فيما يلي :

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف : هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة ،دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ،ط1،2009 ، ص192

– **مرحلة إذابة الجليد أو إسالة الجليد unfeezing:** تتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء الإتجاهات و القيم والعادات والممارسات و السلوكيات الحالية للفرد بما يسمح باتخاذ شعور بالحالة لشيء جديد ، فقبل تعلم أفكار واتجاهات والآفكار وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الاتجاهات و الأفكار والممارسات الحالية ، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد أو اختفاء السلوك الحالي الضغوط البيئية الداخلية والخارجية مثل تدني الأداء والإنتاجية وانخفاض الأرباح ..... والاعتراف بوجود مشكلة ما ، و الإدراك بأن شخصا أخر اكتشف أفكار جديدة .

ويعتبر الكثير من الباحثين أن هذه المرحلة هامة جدا و تلعب دورا كبيرا في نجاح عملية التغيير وإدانة كثيرا ما تفشل محاولات وجهود التغيير نتيجة إهمال أو إغفال هذه المرحلة وعدم إيلائها بالإهتمام المناسب ، وتهدف هذه المرحلة كما يعتقد **fulmar** إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ، وتعلم معارف أو مهارات أو اتجاهات جديدة عن طريق إلغاء آو استبعاد المعارف آو المهارات و الاتجاهات الحالية ، بحيث ينشأ لدى الفرد نوع الفراغ يسمح بتعلم أشياء جديدة لملأ الفراغ ويعتقد **شين (chien)** بأنه يمكن إذابة الجليد واختفاء الممارسات و الاتجاهات الحالية ، وإيجاد الدافعية و الاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكيد على عدم جدوى و ملائمة الأساليب و الطرق و الممارسات الحالية للعمل ، وإيجاد شعور لدى العاملين بعدم الرضا عنها ويؤكد على أهمية دور الإدارة في هذه المرحلة وضرورة السعي و العمل الجاد من جانبها لتقليص معوقات التغيير .[1]

–**التغيير changing** و في هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات ومعارف جديدة ، بحيث يسلك الفرد سلوك جديد ، أو يقوم بطريقة جديدة أي انه يتم في هذه المرحلة تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي ... الخ وكل هذا يقتضي تزايد العاملين الجهات المبادرة للتغيير وتقميص دور وسيط التغيير،change agent وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير، ويحذر **لوين Lewin** من التسرع في الإقدام عل هذه المرحلة وتغييرالامور و الأشياء بسرعة غير معقولة ، لان ذلك يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي ، إذا ما يتم إلغاء الوضع الحالي وإلقائه بعيدا أي إذابة الجليد بشكل سليم ويصاحب هذه المرحلة الإرباك ، والتشويش ، ومزيج من الشعور بالأمل

[1] حسين محمود حريم : تصميم المنظمة ، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط3 ،2006 ، ص ص ، 336 – 337

والقلق. [1] والتغيير هي حالة إحداث التغيير والانتقال إلى الحالة الجديدة ، حيث يتم فيها التخطيط للحالة الجديدة التي يجب أن تحقق فيها رغبة اكبر ويعتقد أنها أفضل من الحالات السابقة .[2]

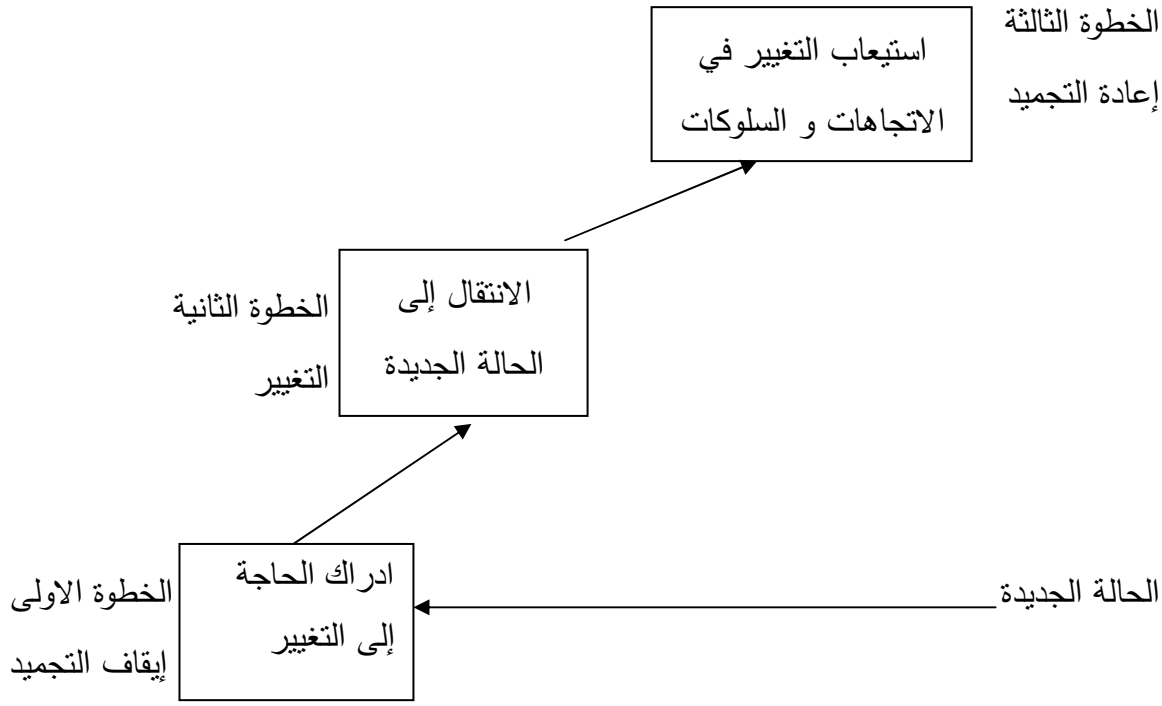
-**إعادة التجميد REFREEZING** : وتستهدف هذه المرحلة إلى استمرارية التغيير ، حيث يقوم وكيل التغيير (المدير) بتوفير البيئة اللازمة لاستقرار النشاط أو الوضع الذي تم تغييرهويعتمد بذلك على المكافآت لدعم السلوك المرغوب فيه ، ويعني ذلك أن هذه المرحلة النهائية من آلية عملية التغيير تتطلب ما يلي :

1 – إقناع العاملين بتقبل الوضع المعدل .

2 – تدعيم السلوكيات الأفراد للتصرف طبق للوضع المعدل

3 – توفير متطلبات دعم استمرارية الوضع المعدل .[3]

الشكل رقم (3) : مراحل عملية التغيير



المصدر : زاهر عبد الرحيم عاطف : هندرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمنظمة ، دار الراية للنشر والتوزيع ، الاردن ، ط1 ، 2009 ،ص 192.

[1]حسين حريم : مرجع سابق ، ص 338

[2]طارق طه : السلوك التنظيمي في البيئة العولمة و الانترنث ، دار الجامعة الجديدة ، الازرطية ، مصر ، 2007 ، ص ص 588 – 589

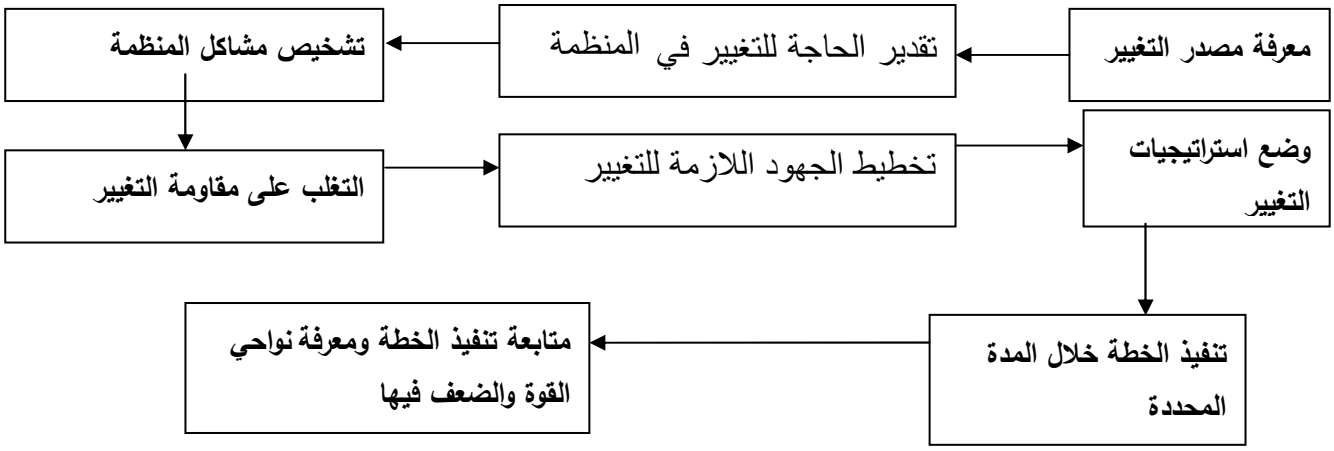
[3]طارق طه:مرجع سابق،ص589.

يتضح من الشكل رقم (3) أن **الخطوة الأولى** تتضمن إيقاف التجميد في إدراك عدم الرغبة في الحالة الراهنة،وضرورة التغيير ،ثم تأتي **المرحلة الثانية** و المتمثلة في إحداث التغيير و الإنتقال إلى الحالة الجديدة،بحيث يتم فيها التخطيط للحالة الجديدة،والتي يجب أن تحقق فيها رغبة أكبر و يعتقد أنها أفضل حالة من الحالة السابقة.

ثم تأتي **المرحلة الثالثة** و المتمثلة في إعادة التجميد وهي الحالة الجديدة، لتصبح هذه الحالة الجديدة جزء من تفكيرو ممارسات الإدارة والعملية.

يقترح ذرة نموذجا لإدخال التغيير مخطط له في المنظمات، ويتكون من الخطوات الموضحة في الشكل التالي :

الشكل رقم (4) : خطوات إدخال التغيير إلى المنظمات .



المصدر : محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 359.

من خلال الشكل رقم (4) يتضح أن **الخطوة الأولى** تكون بمعرفة مصدر التغيير ، وهنا فإن مصدر التغيير قد يكون بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في الهيكل ، والتغيرات السياسية و التكنولوجيا ، وقد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ،مثل الجو العام المتمثل في شعور و إحساس العاملين بإنسانية، دفء، أو برودة و تعقيد الأمور في المنظمة

أما **الخطوة الثانية** و المتمثلة في تقدير الحاجة التغيير ، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المؤسسة الآن و بين ما تريد تحقيقه .

أما **الخطوة الثالثة** تشخيص مشكلات المنظمة ، أي نقوم بتشخيص الوضع القائم و تحديد الغرض و القيود و أوجه القوة و الضعف و تحديد المشاكل المتعلقة بأساليب العمل التكنولوجيا المستخدمة ، نسبة الغياب ، دوران العمل .

أما **الخطوة الرابعة** التغلب على مقاومة التغيير و المتمثلة في أن للمقاومة أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية ، إحساس العاملين بأنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير.

أما **الخطوة الخامسة** : تخطيط الجهود اللازمة : ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف عملية التغيير بدقة ووضوح ، وذلك من خلال تحقيق الإنسجام بين المنظمة و بيئتها و زيادة الفعالية في عملية إتخاد القرار .

أما **الخطوة السادسة** ووضع استراتيجيات التغيير يجب هنا الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي الهيكل التنظيمي مثل: تغيير الصلاحيات و المسؤوليات و تغيير الهيكل التنظيمي ، وتغيير الآلات و الأجهزة ، أما القوى البشرية ، فتتمثل في التدريب أثناء العمل ، تنمية فرق العمل ، إجراء ندوات تدريبية للقادة الإداريين .

أما **الخطوة السابعة** فتتمثل في تنفيذ الخطة خلال المدة المحددة ، وذلك من خلال تحديد الوقت المناسب لإحداث التغيير، و ذلك مع مراعات الظروف الملائمة سواء كانت تنظيمية أو شخصية للأفراد ، و تهيأت المناخ الملائم التنفيذ عملية التغيير .

أما **الخطوة الأخيرة** المتمثلة في متابعة و تنفيذ الخطوة و معرفة نواحي القوة و الضعف فيها أي التعرف على النتائج و الوقوف على الصعوبات و العقبات و العمل على حل هذه المشاكل التي تتعرض عملية التغيير ، والعمل على تنفيذ الأعمال و التعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح عملية التغيير .

سادسا : أساليب و أدوات و العوامل المقيدة للتغيير التنظيمي

1-أساليب التغيير التنظيمي

يتطلب التطور و التغيير التنظيمي جهودا مخططة شاملة على مستوى التنظيم الإداري وضرورة دعم الإدارة العليا له ، وذلك باستخدام مناهج و أساليب ضرورية تدعم مفهوم التطوير وتساعد على إنجاحه ومن هذه الأساليب مايلي:

-**أساليب و طرق العلاقات الشخصية الداخلية:** إن قدرة المنظمة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة بعضهم ببعض عندما تحصل التغيرات و تحدد أساليب و طرق تنمية العلاقات الشخصية الداخلية فيما يلي:

- **تدريب الحساسية:** يظهر هذا الأسلوب عادة في الجماعة الصغيرة ، ومن حد معانية تعزيز الثقة و تنمية العلاقات الإنسانية ، ويمكن تعريفه بأنه طريقة لتنمية العلاقات الشخصية الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين لأنفسهم و لتأثير الآخرين فيهم .
- **بناء الفريق:** تتحدد مراحل بناء الفريق فيما يلي:
  - تحديد مشكلة التغيير التنظيمي
  - المشاركات الكاملة في تشخيص المشكلة
  - التعليق على الحلول المقترحة
  - إختيار الحلول التي تم تحديدها للمشكلة .
  - التنفيد الفعلي لحلول المشكلات و زيادة قدرة الفريق على الاستجابة للتغيرات المستقبلية .[1]
- **حل الصراع داخل الجماعة:** إن تنمية الثقة و تماسك الفريق أشياء مرغوبة غير أنها قد لا تكون كافية لتحقيق التغيير التنظيمي الشامل.

إن التغيرات الرئيسية قد تتطلب تعاون جماعات تنظيمية عديدة ، مثل : التسويق الإنتاجية ، والشؤون المالية ، لأن الصراعات حول الفائدة الذاتية يمكن أن تنمو بين الجماعات و هذه الصراعات يمكن أن تسبب مقاومة التغيير.

- **أساليب و طرق التطوير التنظيمي:** هناك عدة أساليب لتحقيق التغيير التنظيمي وهذه الأساليب تغير هيكل المنظمة ، طبيعة الموظفين ، مهامهم و الأهداف المهمة ، ومن ثم دفع الأفراد لتغيير العلاقات الشخصية الداخلية .

ومن أهم أساليب الهيكلية المعروفة في التطوير مايلي :

❖ **الإدارة بالأهداف:** هي أسلوب له دور كبير في عملية التخطيط التي تمت دراستها سابقا و تحدد خطواتها الهيكلية على النحو التالي :

- مشاركة جماعة العمل ، مشاركة المدير مع المرؤوسين.

تحديد أهداف النمو .

- تحديد قياسات الإنجاز.
- المراجعة ، التقييم و إعادة الدورة .

[1] صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص ص 291 ، 292.

❖ **الإثراء الوظيفي:** هو محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل، و جعلهم أكثر إستجابة للمتغيرات ، فإذا لم يكونوا مستمتعين بعملهم فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تعرضت إليه المنظمة ، ويتم الإثراء الوظيفي من خلال :

–تخطيط العمل ، أداء العمل ، تقييم الأداء و الإنجازات.

فالمدير هو الذي يقوم دائما بتخطيط و تصميم العمل و تقييم الأداء ، والموظف ينفذ و يقوم عادة بأداء العمل حسب تعليمات المدير.

فالإثراء الوظيفي يتمثل على إعادة تصميم الموظفين لكي يكون لديهم مسؤوليات لتخطيط و تصميم و تقييم نشاطات العمل [1]

الشكل رقم (5) أساليب و طرق التغيير التنظيمي :



المصدر : صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ،ص 389.

[1] صلاح الدين عبد الباقي:السلوك التنظيمي،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2002، ص ص372– 386.

2 – أدوات التغيير التنظيمي :

يتم إحداث التغيير في المنظمات المعاصرة باستعمال الأدوات الرئيسية التالية :

– **البحوث و الدراسات:** التي يقوم بها الباحثون من خارج المنظمة ، أوالتابعين لإدارة البحوث والدراسات داخل المنظمة ، حيث تساعد هذه البحوث على الكشف عن الكثير من المشاكل التي تعيق من فاعلية المنظمة ، كما تكشف عن الكثير من المبادرات التي تدعم هذه الفاعلية مما يسمح للمسؤولين بناءا على معلومات علمية واتخاذ قرارات التطوير المناسبة بالاستناد إلى ذلك سواء كانت قرارات تتعلق بالمشاكل ومعالجة أثرها ، بالايجابيات للاستفادة منها وتعزيز انتشارها .

– **الإستشارات:** وهي التي تقوم بتقديمها الخبراء و المختصون في بيوت الخبرة الخارجية بناء على تكليف من القيادة الإدارية في المنظمة ، وربما بمبادرة ذاتية من قبل الاستشاريين داخل المنظمة وتتميز الاستشارات بانها غير ملزمة إلا أنها في الوقت نفسه تعتبر ذات قيمة عالية من الناحية العلمية و الفنية ولا بد من الاهتمام بمعطياتها عند إحداث أي تطويرات في المنظمة المعنية .[1]

– **التدريب الإداري و الفني:** ويركز هذا التدريب على القوى البشرية داخل المؤسسة ، ويكون هدفه زيادة معارف العاملين ومهاراتهم في بعض المجالات المخططة ، بما يتفق واحتياجات التطوير الملزم إحداثه ، فالرغبة مثلا في إدخال الحاسوب إلى المنظمة تفترض اجراءتدريب العاملين تدريبات سلوكية تسمح بتنمية المهارات السلوكية الجديدة ، تتفق مع ما تقتضيه عملية إدخال الحاسوب من نماذج سلوكية مختلفة عن النماذج السابقة و هكذا .[2]

3 – العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير التنظيمي :

لا شك في أن الضغوط و العوامل التي تؤثر في منظمة العمل وفعاليتها تأتي من مصادر بيئية خارجية و داخلية ، لذا فان الحاجة تدعو القادة الإداريين و المديرين و المشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي ، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية : الخارجية و الداخلية والتي تتمثل فيما يلي :

– **العوامل البيئية التقنية:** تتمثل البيئة التقنية في التغيرات ، التكنولوجية التي يشهدها العالم اليوم حيث بدأت المعلومات مند عام 1940 بالانفجار و الزيادة في المكتشفات التقنية ، وهدا التغيير في الاكتشافات

---

[1] المرجع نفسه: ص 372–386 .

[2] عبد المعطي عساف: مرجع سابق ،ص ص264،265

التقنية و المعلومات له تأثير في بيئة العمل ومهامه ، سواء من حيث نوعية الإنتاج أو أساليبه و الهيكل التنظيمي أو مشاعر العاملين :

ويتمثل هذا التغيير و التأثير في ثلاث جوانب هي :

- العلماء و الفنيون: لا شك أن العلماء و الفنيون يتأثرون ويكون لهم رد فعل .
- إن الإنتاج المهم بواسطة العلماء هو إنتاج معقد و متقدم ، ويتمثل دلك بالأجهزة الالكترونية
- عمليات الإنتاجية يجب أن تكون بمستوى أداء وتقديم الإنتاج نفسه ، وبأقل نسبة من الأخطاء الإنسانية

– **عوامل البيئة الإجتماعية** : و تتمل هذه العوامل في العوامل البيئية الاجتماعية الخارجية ، كالعادات و التقاليد و المبادئ الدينية و القيم ، وكذلك في الاتجاهات و المواقف نحو العمل ، وتغير النظر إلى هذه الاتجاهات ، والى المسؤوليات الاجتماعية و الأنظمة والسياسات الحكومية ، ونحو ذلك من العوامل الاجتماعية الطارئة .

– **العوامل الإقتصادية:** وتتمثل هذه العوامل في البيئة الاقتصادية الداخلية و الخارجية ، مثل رأس المال و الموارد الاقتصادية ، وحركة وتغير الأسواق العالمية ، وظروف الإنتاج ، و العمال و التسويق ، وندرة الموارد و المنافسات و الحروب ن و الأزمات الاقتصادية .

– **العوامل التنظيمية:** و تتمثل هذه العوامل في العوامل التنظيمية داخل المنظمة و خارجها مثل : اتجاهات العاملين و الموظفين و المديرين ، ومتطلبات المشاركة في العمل ، التقنية الإدارية ، حجم منظمات العمل ، زيادة مهارات العاملين ، تغير القيم و المواقف لدى العاملين ، هذا و يوضح الجدول التالي أهم هذه العوامل .[1]

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 365 . 366

الجدول رقم (1) : العوامل المؤثرة في الحاجة إلى تغيير المنظمة .

المصدر	العوامل
البيئة الفنية (التقنية)	1 – انفجار المعلومات ، زيادة ضغوط العمل . 2 – التطوير في عمليات الإنتاج . 3 – التطوير في إعداد و تقدم الإنتاج . 4 – الانفجار في المعلومات و الاتصالات.
البيئة الاجتماعية	1 – تغير الاتجاهات و القيم نحو العمل . 2 – تغير الاتجاهات و القيم نحو المسؤولية الاجتماعية . 3 – الأنظمة و التعليمات و اللوائح الحكومية . 4 – النمو السكاني .
البيئة التنظيمية	1 – متطلبات الموظفين و العاملين و المشاركة في الانهماك في العمل . 2 – الانسحاب العائد للتقنية المتقدمة و حجم المنظمة . 3 – تغير الاتجاهات و القيم و المهارات لدى المديرين و الموظفين .
البيئة الإقتصادية	1 – السوق العالمي الاستهلاكي. 2 – التغير السريع و المطرد و ادواق المستهلكين و أفضليات موارد الإنتاج . 3 – نمو الأعمال المختلطة و المتداخلة .

المصدر : صلاح الدين عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 226 .

سابعا : استراتيجيات التغيير التنظيمي:

هناك استراتيجيات للتغيير الموجه أهمها :

1 – **إستراتيجية العقلانية الميدانية empirical-rational**:و هذه يقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي و الخرافات ، و بالتالي فإنها تنظر لتعليم و البحوث العلمية و الدراسات على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم و سيلة لنشر المعرفة العلمية ، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات و كذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث و الدراسات العلمية .

2 – **إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة Normative Reeducative**:تفترض هذه الإستراتيجية أن الحاجز الرئيسي أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها ، بل عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو عدم رغبتهم فيه أو خوفهم منه . فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم و معتقداتهم و بالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية و التثقيف و إزالة المخاوف و تنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه ، بحيث يصبح الناس قابلين للتغيير و راغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين و مقاومين له ، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك التدريب و الذي يهدف إلى تغير اتجاهات الفرد و مواقفه .[1]

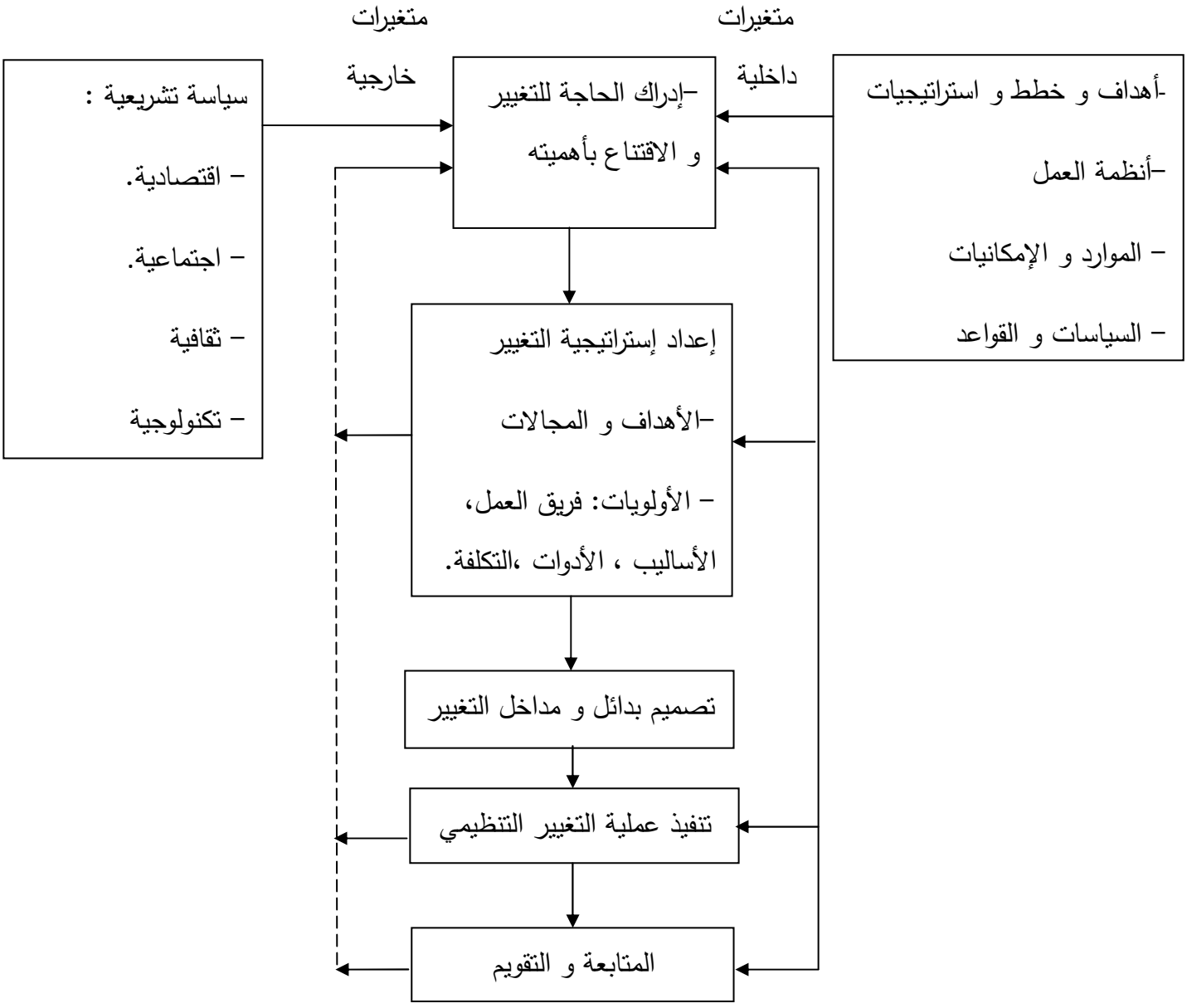
3 – **إستراتيجية القوة القسرية power coecive** وفقا لهذه الإستراتيجية ، فانه تم استخدام كافة الأساليب و الوسائل في إحداث التغيير يفرض على الجهات المعنية بالقوة ، ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات و الجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم ن و هذه الإستراتيجية و قد تكون فعالة في بعض الظروف و في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد و دعمهم للتغييرات .

وعلى الرغم من انه لاتوجد إستراتيجية واحدة مثل يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفعالية لان طبيعة الموقف و الظروف التي تحدد ذلك إلا أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (الإستراتيجية العقلانية الميدانية) و الثانية إستراتيجية (التدقيق و التوعية الموجهة و قد يكون هو الأمثل . وهذا لا يعني عدم استخدام

[1] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص ص 354 – 355.

الإستراتيجية الثالثة القوة القسرية) فهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام القوة والتغلب على مقاومة التغيير .[1]

الشكل رقم (6) : إستراتيجية التغيير التنظيمي .



المصدر : مصطفى أبو بكر : التنظيم الإداري ، مرجع سابق ، ص 393

[1] المرجع نفسه، ص 355.

من خلال الشكل رقم (6) يتضحان **الخطوة الأولى** من الضروري أن يتوافر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير ، و تتوقف أساليب تحقيق هذا التغيير على الإدراك و الإقناع على خصائص و متطلبات الموقف الذي يتم فيه إعداد خطة و برامج التغيير .

أما **الخطوة الثانية** تتضمن إعداد إطار مترابط وتخطيط و تنفيذ عملية التغيير ، وتشمل هذه المرحلة اختيار الفريق المسؤول عن التغيير و تشخيص الوضع القائم ، وتحديد كيفية التغييرات و المجالات وأهداف التغيير ، وتحديد كيفية إحداث التغيير و تحديد تكلفة برنامج التغيير ، واختيار التوقيت المناسب لهذه العملية .

أما الخطوة الثالثة تتمثل في تحديد و تصميم البدائل ، ومدا خيل التغيير ، حيث يبدأ فريق التغيير في تصميم البدائل و التدخل و الاختيار فيما بينهما و تشمل عملية تصميم البدائل ، أي القيام بعمليات التثقيف و التدريب و التفاعل ، وحل المشكلات و إزالت الصعوبات وغيرها .

أما الخطوة الرابعة فتتمثل في تنفيذ عملية التغيير أي ينبغي تنفيذ أعمال التغيير و تهيئة المناخ الملائم و المدعم لتطبيق إستراتيجية التغيير، و تحديث قنوات الاتصال الفعال في كل الاتجاهات و التعرف على النتائج و الوقوف على الصعوبات و العقبات التي تعترض التغير ، وأخيرا تأتي مرحلة المتابعة و التقويم ، أي تشمل رصد و تحليل النتائج و الفرص و المعوقات ، و الصعوبات المرتبطة بتنفيذ الأعمال و التعامل معها بالشكل الذي يعمل على نجاح إستراتيجية التغيير .

ثامنا: مقاومة التغيير التنظيمي:

تعتبر مقاومة الناس للتغيير أمر حتمي لا مناص منه ، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك و إزعاج و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد ، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة على التغيير ، و التي يمكن أن تكون حسب إدراكه ضارة برغباته و حاجاته ، فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي .[1]

لقد أظهرت المشاهدات و التجارب أن الأفراد في المؤسسة ، قد يقاومون التغيير الذي تريد الإدارة إدخاله آو إحداثه ، وقد تنصب مقاومتهم على نوع التغيير أو حجمه ، أو كيفية تطبيقه أو توقيت إدخاله ، وتعتبر مقاومة التغيير من المشاكل أو المعوقات الرئيسية التي تواجه عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، حتى إن أدى التغيير إلى التحسين[2]

---

[1] حسين محمود حريم :مرجع سابق ،ص 352

[2] معن محمد عياصرة: مرجع سابق ،ص 156

ومن المحتمل إن تنشا عن عملية التغيير التنظيمي تحفظ أو معارضة ، من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير ، أو الدين يعتقدون احتمال تأثرهم [1]

1 – تعريف مقاومة التغيير :

هي امتناع الأفراد عن التغيير ، أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة ، و الميل إلى المحافظة على الوضع الراهن أو القائم ، لما يسببه ذلك بالارتباك و إزعاج و قلق داخلي في نفس الفرد ، حيث يقول الاعراجي في المقاومة :« قد تاخد شكلا آخر ، وذلك عندما يقوم الأفراد بأجراء مناقصة آو مناهضة لعملية التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في بعض الأحيان وتتمثل ايجابية مقاومة التغيير عندما تكون التكاليف المحققة منه اقل ، ومن المحتمل أن ينشا في عملية التغيير التنظيمي تحفظ آو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث أسباب مقاومة التغيير التنظيمي» [2].

وهناك من يرى أن مقاومة التغيير تعني : استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي .

2 – أسباب مقاومة التغيير :

هناك أسباب عديدة لمقاومة التغيير التنظيمي ، نوجزها فيما يلي :

-**تعارض التغيير مع المصالح الشخصية للأفراد:** فالأفراد يقاومون التغيير باعتقادهم أن التغيير سوف يفقدهم مركزهم آو نفوذهم في المنظمة .

–**عدم مواءمة الثقافة التنظيمية:** قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار .

– **سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب و الدوافع :** الحقيقية وراء التغيير و التطوير التنظيمي .

– **وجود مخاوف بين العاملين :** من أن التغيير يكون في صالحهم ومن أهم هذه المخاوف ما يلي : انخفاض في الدخل .[3]

–**الإرتياح للمألوف و الخوف من المجهول :** حيث أن الأفراد في غالبية الأحيان يميلون للمحافظة على الأمور المألوفة ، لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح داخل مكان العمل ، ويخشون التغيير لما يخلفه من أوضاع غير مألوفة .

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر : مرجع سابق ، ص 381

[2] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 355

[3] مصطفى محمود ابو بكر : مرجع سابق ، ص 381

-**العادات التي من خلالها يشعر الفرد بالارتياح**: لأنه قد تعود على طريقة عمل ، وقد يكون غير مضطر للتفكير في كل موقف ، بل يصبح عمله روتينيا بالنسبة له ، ومبرمجا إلى حد ما و التغيير يشكل له عائقا أمام عمله .[1]

-القلق من عدم القدرة على أداء الأشياء الجديدة .

-الاستياءات الماضية ، وعدم التفكير و التخطيط للمستقبل .

-عدم الرغبة في تحمل المسؤولية و الالتزام .[2]

ولقد أشار **shermerhorn** و زملاءه إلى أهم الأسباب التي تدعو لمقاومة التغيير نذكر فيما يلي : -

-الحاجة إلى الأمن و الاستقرار

-عدم وجود عوز بالحاجة للتغيير

-تهديد المصالح و مزايا مكتسبة

-توقيت سيء ،افتقار للموارد

أما **keritner** و **kinicke** فيذكران أن الأسباب التالية تدعو الأفراد لمقاومة التغييرات إلى:

- المفاجأة و الخوف من المجهول .

-مناخ عدم الثقة.

-الخوف من الفشل .

- فقدان المراكز و الأمن الوظيفي .

- تضارب الشخصيات.

- افتقاد الحنكة.[3]

3- أشكال مقاومة التغيير التنظيمي :

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالا و صورا عديدة ، من كونها مشادة كلامية إلى الأحجام من العمل ، وعدم التعاون (الإضراب) و يتوقف ذلك على الفرد نفسه ، ومدى إدراكه لأهمية التغيير و المخاطر و الأضرار التي قد يلحقها التغيير به ، وبمصالحه ، و حاجاته ، كما يتوقف نوع المقاومة و أهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد ، وعمق التغيير ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير نذكر ما يلي

---

[1] محمود حسين حريم : مرجع سابق ، ص ص 103 ، 104

[2] معن محمد عياصرة ، مرجع سابق ،ص 156.

[3] حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، ص 358

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير
- يقوم الفرد بسرعة تحويل المناقشة إلى مجادلة فكرية .
- يحاول تحليل لماذا يعتقد أن الأسلوب الجديد هو الأفضل .
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عدلا .
- يقلل الفرد من الحاجة للتغيير .
- اقتراح الفرد احل سريع لا يشكل في الحقيقة الأمر ، أي التغيير .
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة ، حتى ولو كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير .
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ، ولكنه يعبر عن نقد معدور .
- يظهر الفرد غير قادر على اتخاذ القرار بشان التغيير المفتوح . [1]

4– متطلبات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي :

لتقليل مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي و تنمية التزاماتهم به يمكن للمنظمة اتباع ما يلي :

–اختيار التوقيت السليم و الظروف المناسبة لإحداث عملية التغيير التنظيمي .

– اقتناع الأفراد بان التغيير سوف يكون في صالح المنظمة و العاملين معا .

– استخدام أساليب الضغط حيث يمكن فرض التغيير و توضيح أن هناك بديلا أخر غيره .

–تدعيم المشاركة ، حيث يمكن إشراك الأفراد في جهود التغيير وبذلك يمكن تقليل مقاومتهم للتغيير و ضمان التزامهم بتنفيذ التغيير.

–الاستعانة بالرؤساء و الخبراء و الاستشاريين مع خارج المنظمة و كذلك قادة جماعات بالمنظمة [2]

5– كيفية التعامل مع أسباب مقاومة التغيير :

يمكن للمعنيين إحداث التغيير وتقليل أسباب المقاومة من خلال عدة وسائل أهمها:

– تجنب المفاجآت وإحاطة الموظفين علما يشكل مسبق بما تتجه النية لإحداثه من تغييرات ودواعي هذه التغييرات المقترحة ، حتى يتم تفهم الأسباب ، وقطع دابر الإشاعات حول الموضوع ، وحتى يتوفر الاستعداد لتقبل التغيير ، ويمكن إتباع أسلوب الاجتماعات واللقاءات والمنافسة لتحقيق هذا الهدف

– الاستعانة بالقادة و رؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سيترتب عليه .

---

[1] المرجع نفسه ،ص 352.

[2] مصطفى محمود ابو بكر : مرجع سابق، ص 382

– إشراك العاملين بكافة مراحل التغيير ما أمكن ، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له .

– إيجاد رؤية مستقبلية من أمور وما يشترك في التخطيط له وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها .

– ضرورة توفير حوافز لقبول التغيير و إعطاء إشعار المستهدفين بالتغيير بالمكاسب التي يمكن أن تتحقق لهم ، إذ من المفروض أن يكون التغيير ايجابيا و حقق فوائد و مكاسب للعاملين و للتنظيم و ليس العكس ،إذ أن المقاومة طبيعية ، إذا كان في التغيير خسائر [1]

6 – معالجة مقاومة التغيير :

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير و تأثيرها على نجاح فاعلية عملية التغيير ، ومع تزايد شدة مقاومة التغيير على جميع المستويات وأجزاء المنظمة تصبح محدودة أمام مقاومة التغيير من طرف الأفراد يجب عليها أن تبدل قصارى جهدها و ذلك من خلال اتخاذ كافة الإجراءات للتخفيف من حدة هذه المقاومة و تنفيذ التغيير بشكل يسير بسرعة .[2]

ومن بين الاستراتيجيات العامة لتقليص مقاومة التغيير نذكر ما يلي :

- **التعليم والاتصال:** يتضمن الاتصال المسبق بالعاملين و مناقشة آمر التغيير معهم لان مصادرة المقاومة للتغيير تكمن في عدم توفر المعلومات آو سوء الاتصال و الذي يمكن فتح باب المناقشات و التحاور مع الأفراد و جعل الاتصال مرن بين الأفراد و الإدارة من شانه أن يشعر العاملين بالثقة ، وان لهم مكان داخل التنظيم .
- **المشاركة:** و التي من خلالها لا يستطيع الأفراد مقاومة التغيير الذي يشاركون في اتخاذه وذلك قبل إدخال التغيير يجب جلب هؤلاء الدين يحتمل أن يقاوموا التغيير و إشراكهم في عملية اتخاذ القرار المتعلق بذلك التغيير .

[1] محمد قاسم القربوتي : السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان ، ط 3 ، ص ، 351

[2] محمود حسين حريم : مرجع سابق ، ص 360

- **التسهيل و الدعم:** إن تقديم النصح و مختلف أنواع التسهيلات للأفراد و الاستماع مثلا لمشاكلهم الاجتماعية بعناية و إعطائهم إجازات، و هذا يؤثر على الأداء و مقاومة التغيير و يعطي للأفراد متنفسا من الوقت و دافعا للعمل أكثر[1]
- **التفاوض و الاتفاق:** تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير ، وإجراء بعض التعديلات و المساومات ، لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .

– **الإجبار و التحكيم و الاستمالة:** وتشمل استخدام المحاولات و الجهود الخفية للتأثير عل الآخرين أو تزويد بمعلومات بصورة انتقائية ،أو ترتيب الحوادث بوعي و عقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم و مساعدة .

– **الإكراه الصريح و الضمني:** وتتضمن استخدام القوة لجعل الناس يتقبلون التغيير ، و تهديد أي فرد يقاوم التغير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة. [2]

---

[1] ماجدة عطية : سلوك المنظمة(سلوك الفرد و الجماعة) ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ط1 ، 2003 ،ص ص 355 ، 356

[2] حسين محمود حريم : مرجع سابق ، ص 361

الجدول رقم (2) إستراتيجية التغلب على مقاومة التغيير

الاستراتيجيات	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
التعليم و الاتصال	الافتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح	حينما يقتنع الأفراد فيسارعون في تنفيذ التغيير	تستغرق وقتا طويلا عندما يكون عدد الأفراد كبير
المشاركة	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير وحينما يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة	حينما يشارك الأفراد و يكونون أكثر التزاما بتنفيذ التغيير، أي معلومات لديهم عن التغيير سيتم دمجها في خطة التغيير	ستحتاج إلى وقت طويل جدا إذا صمم الأفراد المشاركون تغيير غير سليم
الدعم و المؤازرة	حينما يقاوم الأفراد التغييرات بسبب مشكلات تتعلق بالتكيف	لا ينفع أي أسلوب أخر في معالجة مشكلات التكيف	يمكن أن يستغرق وقتا يكلف كثيرا وقد يفشل
التفاوض و الاتفاق	حينما سيسخر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير هذه الجماعات تمتلك قوة كبيرة للمقاومة	أحيان يكون أسلوب سهلا من اجل تجنب مقاومة كبيرة	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبهت الاخرين للتفاوض من اجل الامتثال
التحكيم و الاستمالة	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف	يمكن أن تكون حلا سريعا غير مكلف لمشكلات المقاومة	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد انه قد تم التحكم بهم
القوة و الإكراه الصريح الضمني	حيث السرعة المطلوبة ، و يمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة	سريعة يمكن التغلب على أي مقاومة	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الناس غاضبين من القائمين على التعبير

المصدر : حسين محمود حريم ، مرجع سابق ، 361

بعد استعراضنا لأسباب التغيير التي تدعو الأفراد إلى مقاومة التغيير يمكن القول أنها عديدة و متنوعة فبعضها ناشئ عن الفرد و البعض الأخر عن الجماعة و البعض عن المؤسسة ، وقد تتجلى مقاومة التغيير في شكل مشادات كلامية أو أحجام عن العمل أو إضراب كل هذا يعود إلى مدى إدراك الفرد لأهمية التغيير و حجم المخاطر و الأضرار التي يلحقها به.

خلاصة

مما سبق نستنتج أن التغيير قد تقوم به المؤسسة بنفسها أو تستعين بأطراف أو مستشارين خارجيين ، يحرك هذا التغيير الذي يشمل مختلف المجالات بالمؤسسة ، أهمها الهيكل التنظيمي و الأفراد العاملين ، باستعمال أساليب و أدوات مختلفة وذلك عبر خطوات و مراحل مترابطة ، وفي محاولة من المؤسسة تطبيق ما قد تواجهه من صعوبات و مشاكل تحول دون نجاحه ، مما يدفعها للبحث و الكشف عن حلول لمواجهة هذه الصعوبات و العمل على تحسين هذا التغيير، بحيث يضمن للمؤسسة تحقيق الأهداف المتوخاة من إحداثه .

الفصل الثالث: ماهية الصراع التنظيمي .

تمهيد :

أولا: أسباب الصراع التنظيمي

ثانيا :أنواع الصراع التنظيمي

ثالثا: مراحل الصراع التنظيمي

رابعا: خصائص الصراع التنظيمي

خامسا : مستويات وأثار الصراع التنظيمي

سادسا: عملية إدارة الصراع التنظيم

سابعا : إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي

ثامنا : أساليب إدارة الصراع التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

يعتبر الصراع على مستوى التنظيمات الاجتماعية أمرا حتميا سواء كانت تلك التنظيمات سياسية ، أو اجتماعية ، أو اقتصادية ، بل إن الصراع داخل الفرد نفسه أمر ضروري ،وهذا لتعدد المؤثرات النفسية و الاجتماعية ، الداخلية و الخارجية ، ولذلك تعتبر عملية الصراع بالقوة بصفة مستمرة ، لأن توزيع القوة و علاقتها تؤدي إلى صراع ، فالصراع ناتج عن جوهر القوة و مصدر لها ويؤثر الصراع في وجود القوة وزيادتها أو نقصانها ، ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض في تحليل البناءات الاجتماعية و التنظيمية مع أهمية ربطها بالمتغيرات البيئية الخارجية .

و سنحاول في هذا الفصل تبيان أسباب و أنواع ومراحل الصراع التنظيمي ثم ننتقل إلى الحديث عن مستويات و آثار الصراع التنظيمي ، و أخيرا إستراتيجيات و أساليب إدارة الصراع التنظيمي.

أولا:أسباب الصراع التنظيمي

تتعدد أسباب الصراعات التنظيمية التي تنشأ في مختلف التنظيمات الإدارية ، ولكن يمكن إجمال أهم الأسباب التي تعود إلى الصراعات الإدارية على النحو التالي :

1- **أسباب تنظيمية** : من أهم العوامل التنظيمية التي تؤدي إلى وجود الصراع هي :

- وجود موارد مشتركة محددة :قد تنشأ الخلافات داخل المنظمة نتيجة لأن كل إدارة من إدارات المنظمة تحتاج إلى موارد معينة (بشرية أو مادية) ، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المحددة غير أن الوضع الأكثر شيوعا هو قلة الموارد مقارنة باحتياجات كافة الإداراتوهو الأمر الذي يؤذي إلى تنافس المدير وإدراك الرغبة في استحواذ كل منهم على النصيب الأكبر من هذه الموارد.

- التحديد غير الواضح الاختصاصات كل وظيفة :حيث يعتبر التحديد غير واضح الاختصاصات الوظيفة من الأسباب الشائعة التي يمكن أن ينشأ عنها الصراع ، وذلك لأن التحديد غير الواضح لاختصاصات كل وظيفة يؤدي إلى التداخل بين اختصاصات الوظائف، وهو ما يؤذي إلى نشأت الصراعات . [1]

- النزعة الاعتمادية سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى القطاع : ومن أمثله هذه النزعة داخل المنظمة و داخل إدارتها ، العلاقة بين إدارة المبيعات و الإدارة المالية، بحيث نجد أن كفاءة الإدارة المالية تعتمد على توفير السيولة وتحقيق الربحية، نجد أن إدارة المبيعات تتحكم في ذلك ، حيث أن البيع الآجل على سبيل المثال قد لا يحقق ذلك ، بل إضافة إلى ما سبق فإن وجود الأقسام يعتمد بعضها على بعض إما في شكل تلاحقي أو في شكل تبادلي يخلق مجال لوجود تناقض بين هذه الأقسام ، وخاصة إذا لم يدار هذا الاعتماد التلاحقي أو التباعدي بشكل كفء بواسطة الإدارة، و هناك نوعين من العلاقات المتبادلة بين المجموعات و التي تساهم في تحقيق الصراعات وهذه العلاقات هي:

العلاقات المتبادلة التي تنشأ داخل نفس المجموع: ينشأ الصراع متى قامت العلاقة بين المجموع على أساس العلاقة الرسمية للتنظيم.

---

[1] أحمد يوسف أحمد اللوح : الصراعات التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة مقارنة لوجهات النظر العاملين في جامعة الأزهر الإسلامية ، مذكرة ماجيستار في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة، غزة ، 2008 ، ص 27.

العلاقة المتبادلة المتعاقبة: وهي التي تنشأ بين أداء عمالها حيث يكون عمل المجموعة الأولى هو المادة الأولية التي يستخدمه أعضاء المجموعة الثانية ، و ينشأ الصراع هنا نتيجة التأخير من أعضاء المجموعة الأولى .

– **اختلاف تصميم الهياكل التنظيمية للأقسام و الإدارات :** فقد أوجد لورانس و لورش في بحث لهما أن في المنظمات التي يوجد تنوع في تصميم وتنظيم أقسام الإنتاج والمبيعات والبحوث وجد أن الاختلافات بين هذه الأقسام أكثر ، ويستلزم لحل هذه الخلافات وجود تنسيق دقيق واتخاذ قرارات جماعية أحيانا بواسطة رؤساء هذه الأقسام.[1]

– **التباين في قيم وأهداف الأفراد :** إن القيم الشخصية للفرد الذي يقبل العمل في وظيفة البحوث يختلف عن تلك القيم الخاصة بمن يقبل العمل لوظيفة الإنتاج ، فرجل البحوث يستهدف البحث عن المجهول ، وتكون غايته الوصول إلى الحقيقة العلمية ، هو مستعد للانتظار مدة طويلة وربما سنوات للحصول على إجابة وافية لسؤال يدور في دهنه ، و هو يعتقد أن الآخرين يفكرون بنفس هذه الطريقة ، بينما يفضل مدير الإنتاج مع ظواهر محددة ، ومعلومة يهتم بما هو ممكن من الناحية العلمية ، ويريد إجراءا فوريا وإيجابيا.

– **اختلاف إدراك الأمور :** لا شك أن هناك اختلافا واضحا بين الأفراد في كيفية إدراكهم للأشياء من ثم تفسيرهم لها والحكم عليها.

وينشأ هذا الاختلاف من اختلاف شخصيات الأفراد واتجاهاتهم وثقافتهم بالإضافة إلى التباين في القيم والمعتقدات التي يرتكزون عليها في إدراك الأشياء ، الحكم عليها.[2]

– **عدم وجود تقنين واضح في الأدوار والمهام :** تعتبر القواعد والإجراءات الواضحة للعمل وهو ما أسميناه بالرسمية و سيلة للحيلولة دون تضارب الجهود ، أو حصول النزاعات ، و بالتالي عدم وجود تقنين لكثير من الأمور يسبب صراعات حول الصلاحيات و الأولويات ، وقد يكون ذلك موجودا في المراحل الأولى للتطور التنظيمي ، و قد يكون الاعتماد على العلاقات الرسمية أكبر منه على القواعد و الإجراءات المقننة .

– **تعدد الوحدات الإدارية في التنظيم و تفاوت المراكز الاجتماعية للعاملين:** إن تعدد الأقسام أ و الوحدات الإدارية و اختلاف وظائفها يؤدي إلى احتمالات أكبر لتمسك كل منها بأهدافها الخاصة ووجود

---

[1] علاء الدين محمد عبد الغني : إدارة المنظمات ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص504.

[2] المرجع نفسه ، ص 505 ، 506.

إمكانية التناقض مع الأهداف العامة للتنظيم ، فمن المتوقع أن لا تكون الأهداف العامة ذات أولوية بالنظر لبعض الوحدات الإدارية الفرعية مما قد يؤدي لبروز صراعات وكذلك فإن التفاوت على المراكز الوظيفية للعاملين ، وتفاوت أسس الترقية ما بين سنوات الخدمة والعمر والتعليم والرواتب، وكلها مصادر و أسباب محتملة للصراع [1] .

– **التغيير في السلطات والصلاحيات** : والتي يتمتع بها الفرد يؤدي إلى الصراع ، وخاصة في حالة نقصان هذه الصلاحيات .

– **عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية** : حيث يكون على مستوى التنظيم تداخل بين السلطات و المسؤوليات ، و الأمر الذي يؤدي إلى حدوث الصراع بينهما .

– **المنافسة على السلطة** : حيث يسعى كل فرد أو وحدة تنظيمية لتركيز السلطة لديه. [2]

2-الأسباب الشخصية : قد لا تكون العوامل التنظيمية مسؤولة عن ظهور الصراعات ، وتكون متعلقة بشخصيات بعض الأفراد التي تفسر ذلك ، ومن الأسباب ما يلي :

- **نمط وطبيعة بعض الشخصيات** : التي لا ترغب بالتعاون مع الآخرين فهناك أشخاص انعزاليون ، وهذا الأمر يتنافى مع متطلبات العمل التنظيمي الذي هو بحكم تعريف العمل الجماعي.
- **تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والتعليمية بين العاملين** : إن أي تنظيم عبارة عن تجمع كبير للأفراد على درجات متفاوتة من التعليم ، ومن خلفيات ثقافية واجتماعية متنوعة ، وذلك أمر طبيعي بحكم تفاوت الوظائف ، وحق الجميع في التقدم والحصول على فرص العمل المتاحة ، ولهذه الأسباب تظهر بعض الصراعات داخل التنظيم.
- **عدم الرضا عن العمل لأسباب مختلفة** : مما ينعكس حتما في عدم التعاون وإثارة المشاكل وضعف الانضباط وعدم الالتزام ، والأمر الذي يؤدي إلى نشوء الصراع.[3]

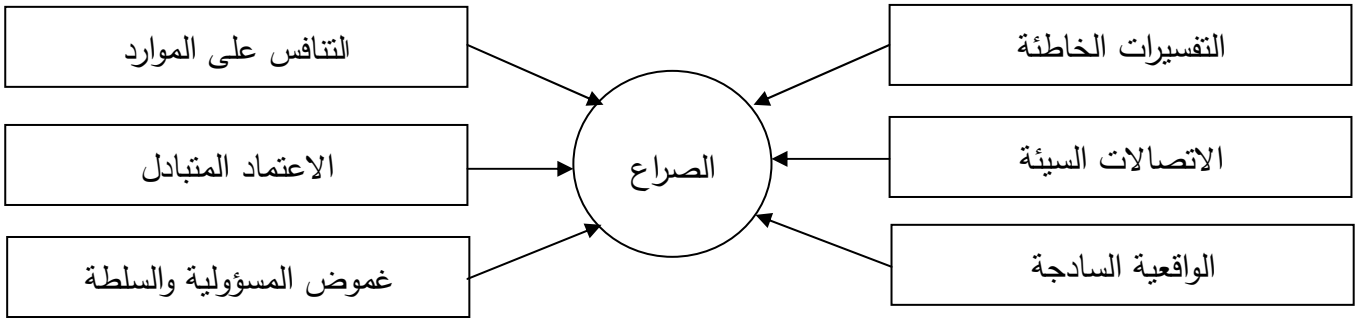
---

[1] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص ص 361، 362.

[2] زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2011، ص ص288 289.

[3] محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط3 ، 2008 ، ص 363.

الشكل (7) العوامل الشخصية والتنظيمية المؤثرة في الصراع.



المصدر : جيرالدجرينبج روبرت : إدارة السلوك في المنظمات ترجمة وتعريب الرفاعي محمد رفاعي إسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ للنشر ، السعودية ، 2004، ص 482.

ثانيا: أنواع الصراع التنظيمي

إن تباين وجهات النظر اتجاه الصراع التنظيمي أوجد أنواع عديدة للصراع ، ونميز بين ست أنواع رئيسية، ومن أهم ما اتفق عليه الباحثون والكتاب اللذين تناولوا موضوع الصراع التنظيمي وتتمثل في :

1- **أنواع الصراع وفقا لتنظيمه** : لقد قسم العلماء الإدارة للصراع على أساس درجة التنظيم إلى قسمين هما الصراع المنظم والصراع غير المنظم.

-**الصراع المنظم** : هو الصراع المخطط له ، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا ، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله ، وحين فشل المفاوضات في تحقيق الأهداف الموجودة قديتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع هو صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

- **الصراع الغير منظم** : هو الصراع التلقائي الذي يستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر ، والتأخر عن العمل والغياب عنه وترك العمل.[1]

2- **أنواع الصراع التنظيمي تبعا لمصدره** : بالنظر إلى مصادر الصراع التنظيمي فقد تم تصنيف ست أنواع : الصراع الانفعالي ، الصراع من أجل الأهداف ، الصراع من أجل الموارد ، الصراع من أجل القيم ، الصراع الفكري ،الصراع حول الضرورة.

- **الصراع الإنفعالي**:يحدث عندما لا تتطابق ولا تنسجم مشاعر و إنفعالات أطراف العلاقة.

- **الصراع من أجل الأهداف**:يحدث عندما يملك كل طرف هدف متناقض للطرف الآخر.

[1] محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص ص 375- 376.

- **الصراع من أجل الموارد** : يحدث بسبب ندرة الموارد ومحدوديتها ، وتكون هذه الموارد مادية أو معنوية، كأن يتصارع قسم التسويق و قسم الإنتاج على مبنى جديد.

- **الصراع من أجل القيم** : يحدث عادة عندما تختلف قيم الأطراف المتعارضة حول قضية معينة كأن يختلف مديران حول إقامة حفل لحساب العمال لتحفيزهم واعترافا بجهودهم.

- **الصراع الفكري** : يظهر لما تختلف طريقة تفكير ، ولا تتوافق إدراكات أطراف العلاقة خاصة في المواضيع ذات العلاقة بصنع واتخاذ القرارات.

- **صراع حول الضرورة** : يبرز هذا النوع من الصراع في حال عدم الاتفاق بين أطراف العلاقة حول ضرورة أو عدم ضرورة أداء مهمة ما.[1]

3- **الصراع التنظيمي وفقا للوظيفة:** حسب الطبيعة الوظيفية نميز بين نوعين من الصراع التنظيمي الصراع الوظيفي والصراع غير وظيفي.

- **الصراع الوظيفي** : هو الصراع الذي يدعم أهداف الجماعة ويؤثر إيجابيا على المنظمة ، حيث يكون بين مجموعات العمل أو على مستوى المنظمات ، فتتطابق أهداف الأطراف وتتجانس وينتج عنه أفكار ومقترحات إبداعية تخدم المنظمة.

- **الصراع الغير الوظيفي** : هو ذلك الصراع الذي يؤثر سلبا على أداء الجماعة ، وهناك ثلاث أنواع للصراع : المهمة ، العلاقات والعملية ويرتبط صراع المهمة بمحتوى وأهداف العمل ، صراع العلاقات يرتبط بالعلاقات بين الأفراد ، أما صراع العملية فإنه يرتبط بكيفية إنجاز العمل.[2]

إضافة إلى هذه الأنواع هناك أشكال للصراع نذكر منها أربعة منها ثلاثة كما صنفها "كورت لوين" بينما اقترح ميللر وهي كما يلي :

أولا : تصنيف كورت لوين وهي كما يلي :

- **صراع الإقبال** : هو صراع ناشئ من الرغبة في عمل شيئين متعارضين في وقت واحد وكلاهما مرغوب فيه ، ومجيب إليه بنفس الدرجة، فإذا كان يرغب في كلا الأمرين بنفس الجدب فأنه يواجه حالة صراع نفسي داخلي.

---

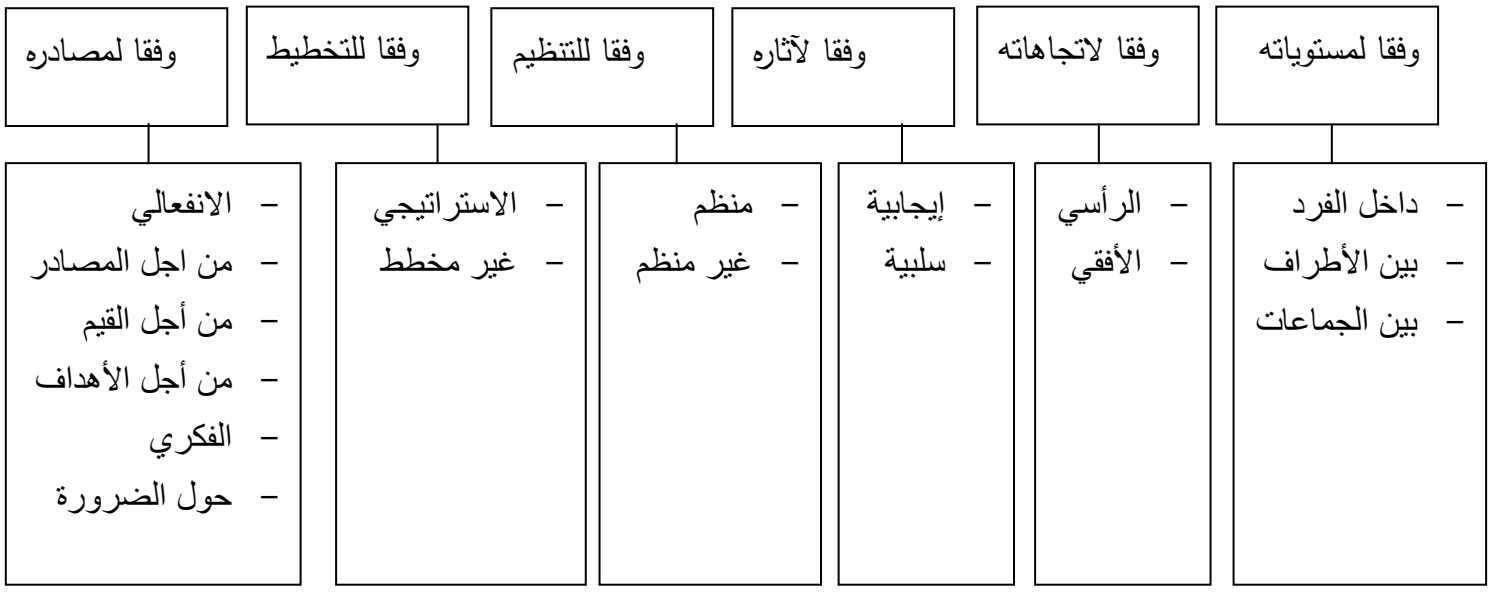
[1] طارق بن موسى العتبي:الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، دراسة مسحية لوجهات نظرضباط المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ،رسالة ماجيستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الآمنية،المملكة السعودية،2006،ص ص32 33

[2] ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 262.

- **صراع الأحجام** : وهو عكس الحالة السابقة حيث يتعين على الشخص أن يختار بين شيئين كلا هما مرغوب فيه بنفس الدرجة.
- **صراع الإقبال والأحجام** : هو صراع ينشأ بداخل الشخص كنتيجة يكون فيها الشخص منجذبا إلى هدف معين ورغبته في تحقيقه ولكنه يكون بعيدا عنه بسبب أثر سلبي أو جانب غير مرغوب فيه.

ثانيا : تصنيف مللر : صراع متعدد الجوانب وهو صراع ناشئ عن موقف فيه جوانب متعددة الإقبال والأحجام.[1]

الشكل رقم (8) : أنواع الصراع



المصدر: طارق موسى العتبي : الصراع التنظيمي ، وأسباب التعامل معه ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الإنسانية،المملكة السعودية ، 2006 www.naws.com ، ص ص 23 ، 24.

ثالثا : مراحل الصراع التنظيمي :

للصراع التنظيمي مراحل مختلفة ، تتزايد درجته باختلاف المراحل إضافة إلى ذلك فإنه يقسم إلى عدة أنواع، و يتصاعد الصراع عبر مراحل مختلفة وعلى ذلك فإن عدم حل الصراع في مراحله ما يعمل على نقل الصراع إلى مرحلة لاحقة أكثر حدة وعلى هذا نتطرق إلى المراحل التالية :

[1] صديق محمد عفيفي ، أحمد دابراهيم عبد الهادي : السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس ، الإسكندرية ، ط10 2003 ، ص ص329-330.

مرحلة الظروف والعوامل السابقة على نشأة الصراع :

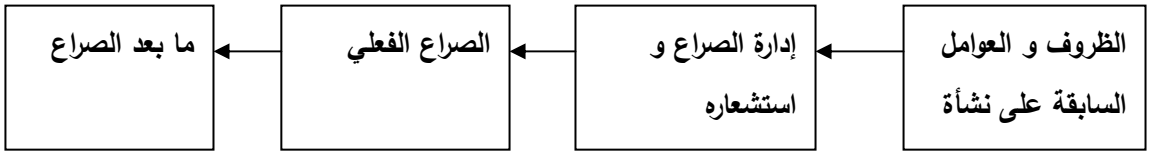
ينشأ الصراع حين تصير العوامل المهيأة له بالحكم حجم الكافي وتكون الفروق الانفعالية بين الأفراد بالحدة والتعارض الكافيين.

مرحلة إدراك الصراع واستشعاره : يتم إدراك الصراع و التنبؤ بتصاعده حين تزداد حدة الإنفعلات و استشعار التوتر الذي يشيع في النفوس، و الذي يدفع الشخص لإتخاد إجراء نزاع لتخفيض الشعور بالقلق و عدم الراحة، و يمكن أن يتم إدراك الصراع و استشعار التوترات بواسطة أحد أطراف الموقف فقط ، وحتى يتم حل الصراع هنا ينبغي على كل الأطراف أن تدركه وتفهمه و تشعر بالحاجة إلى تصحيح المسار[1] .

مرحلة الصراع الفعلي : وهنا تظهر سلوكيات الصراع بوضوح و يمكن حل الصراع في هذه المرحلة بإزالة أو تصحيح عوامل نشأة الصراع السابقة كما أنه يمكن أيضا إستخدام أسلوب القمع بهذف السيطرة على سلوكيات الصراع ، وهذا بالرغم أن القمع يعتبر حل سطحي مؤقتا ومع ذلك فأحيانا يمكن أن يكون القمع لا مناسبا مؤقتا ، حتى تتغير ظروف و عوامل نشأة الصراع [2].

مرحلة ما بعد الصراع : إذا كنا نستهدف حلا حقيقيا للصراع فينبغي أن نؤسس ظروف وعلاقات جديدة من شأنها ليس فقط تقليل إحتمالات الصراع في المستقبل ، بل تعمل على إقامة تعاون متبادل وعلى ذلك ينبغي على المدير أن يكون حساسا إتجاه أثار ما بعد الصراع على إحداث الصراع.[3]

الشكل رقم (09): مراحل الصراع



المصدر : الباحثتين

[1] فوزي شعبان : ضغوط العمل و صراعات العمل ، ندوة ضغوط العمل و صراعات ورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة ، مصر ، 2006 ، ص 8

[2] المرجع نفسه ص 8.

[3] محمود سلمان العميان مرجع سابق ص 376.

رابعا:خصائص الصراع التنظيمي:

للصراع التنظيمي خصائص عديدة نذكر منها:

- ينطوي الصراع على وجود أهدف أولية غير متكافئة لدى أطرافه وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف، للوصول إلى حالة التكافؤ في الأهداف و المصلحة المشتركة .
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا في الصراع ، وهو ما ينطوي خفية إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد و أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها .
- يمثل الصراع وضعا مؤقتا رغم وجود الكثير من الصراعات المزمنة .
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية، قد لا تكون للأطراف الأخيرة رغبة فيها .
- يفرض الصراع أعباء و تكاليف باهضة على الأطراف المعينة، طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع، إما بالطرف السلمية أو بالقوة .[1]

خامسا : مستويات و أثار الصراع التنظيمي :

1-مستويات الصراع التنظيمي:

بالرغم من عدم وجود اتفاق حول تصنيفات الصراع التنظيمي ،أو تحديد مستوياته إلا أن معظم كتاب الإدارة يتفقون على المستويات التالية:

الصراع على مستوى الفرد : وهذا النوع من الصراع يقع بين الفرد ذاته، و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة الذي هو عضو فيها، و غالبا ما يحدث هذا الصراع عندما يجد نفسه محل جدب لعوامل تحتم عليه أن يختار أحدهما ، بحيث لا يمكن تحقيقها معا و يتضمن هذا النوع من الصراع كل من صراع الهدف و صراع الدور و نوجزها على النحو التالي :

- **صراع الهدف** : يحدث عندما يكون للهدف المراد تحقيقه مظاهر سلبيةأو إيجابية في نفس الوقت، أو عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر، و عليه إختيار واحد منهما و يأخذ أحد الصور التالية :

- الصراع بين هدفين إيجابيين : وهنا يواجه الفرد الاختبار بين هدفين إجابيين لا يمكن تحقيقهما معا و يزداد الموقف تعقيدا عندما يواجه فرد ما الإختبار بين البقاء في وظيفته الحالية أو تحويله لقسم آخر

[1] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 366.

- الصراع بين هدف ايجابي و آخر سلبي : ينشأ هذا النوع من الصراع عندما تواجه بعض العناصر الإيجابية العناصر السلبية في نفس العمل، و على سبيل المثال قد تمنح الإدارة لعامل ما علاوة في راتبه الشهري ، (عنصر سلبي) .
- الصراع بين هدفين سلبيين : وهنا يواجه الفرد الاختيار بين هدفين لا يرغب في تحقيق أي منهما، و هنا يعمل الفرد على اختيار الهدف الأقل ضررا، فمثلا يواجه الفرد الإختيار بين نقله لوظيفته أقل أو تحويله لفرع ريفي آخر لنفس المنظمة .[1]

❖ **صراع الدور**: نقصد بالدور ما تتوقعه الجماعة من الفرد، و ينشأ هذا النوع من الصراع حينما يكون هناك مجموعتين أو أكثر من الضغوط التي يعاني منها الفرد في نفس الوقت كالأستاذ الجامعي الذي يقوم بتصحيح أوراق امتحان نجله الذي لا يستحق النجاح ، فهل يراعي ضميره في ذلك أم يراعي عاطفة الأبوة ، و كذلك عندما يتطلب الرئيس من المرؤسين عملا سيئا يتعارض مع القيم الأخلاقية .[2]

الصراع على مستوى الأفراد : ويتمثل هذا النوع من الصراع بين الأفراد ، فكل شخص له تجاربه و خبرات و تختلف نظرته وإدراكه للأمور من أمثلة دلك :

- الصراع بين المدير و مؤسسته.
- الصراع بين المدير التنفيدي و الإستشاري.
- الصراع بين العمال و المشرف.
- الصراع بين العامل و العامل.

ومن النماذج الشائعة لتحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد، نموذج يعرف بإسم نافدة جوهاري إلى هاري أنغام harry ingham وجوزيف لوفت joseph loft ويوضح الشكل التالي هذا النموذج.

الشكل رقم (10) نافدة جوهاري

معروفة للآخرين	1- منطقة النشاط الحر	3- المنطقة المظلمة
غير معروفة للآخرين	2- المنطقة المختفية	4-المنطقةالغير المعروفة

المصدر:محمد الصرفي السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1 ،2007 ، ص 382

---

[1] زهير بوجمعة شلابي : الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص 98.

[2] محمد الصرفي:السلوك الإداري(العلاقات الإنسانية)،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،ط1،2007،ص382

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك أربع حالات تشير إلى مدى معرفة الشخص بنفسه للآخرين وهذه الحالات هي :

* **بالنسبة لمنظمة النشاط الحر:** يكون السلوك و الأفكار معروفة بالنسبة لجميع الأطراف ومن تم يحدث الصراع، حيث يراني الناس بالطريقة التي أرى بها نفسي.

* **بالنسبة للمنظمة المختفية** : يرى الفرد نفسه ولا يراه الآخرون ،حيث يخفي الفرد المعلومات عن الآخرين بسبب خوفه من ردود أفعالهم أو الرغبة في القوة و السيطرة، وبالتالي يوجد هنا احتمال لحدوث الصراع .

* **بالنسبة للمنطقة المظلمة** : وهي تمثل السلوك و الأفكار غير المعروفة للفرد ولكنها معروفة للآخرين ، فقد يكون الفرد مثيرا لغصب الأخرين دون أن يدرك هو ذلك، ومن تم فإن هناك إحتمال لحدوث الصراع.

* **بالنسبة للمنطقة غير المعروفة** : هي تشير إلى السلوك و الأفكار غير المعروفة بالنسبة للفرد و بالنسبة للآخرين ،أي أنها تشمل المشاعر و المهارات المكبوتة في اللاوعي و بالتالي يحدث هدا الصراع سوء الفهم الذي قد يحدث بين الفرد و الآخرين .[1]

الصراع على المستوى الجماعات: هو الصراع الذي ينشأ بين مختلف الوحدات الإدارية داخل المنظمة ويأخد هذا المستوى شكلين رئيسيين :

- **الصراع الأفقي:** يقع هدا النوع من الصراع بين الجماعات أو الوحدات الإدارية التي تقع في مستوى تنظيمي واحد ومن أمثلة هدا النوع من الصراع هو الصراع الذي ينشأ بين إدارتي الإنتاج والتسويق في المنظمة.
- **الصراع الرأسي:** يقع الصراع الرأسي بين جماعات أو وحدات إدارية تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة كالصراع الذي ينشأ بين مستوى الإدارة العليا والإدارة الدنيا ،وعلى سبيل المثال و للصراع التنظيمي على المستوى الجماعة أسباب مختلفة يمكن إيجازها فيما يلي :

الصراع على الموارد: تتنافس جماعات العمل و الأقسام و الإدارات على الموارد المتاحة و التي غالبا ما تكون محدودة كالأموال ومواد الخام .

[1] محمود سلمان العميان:مرجع سابق،ص370

التنافس في الأداء: تعاني الجماعات التي تتشابه في وظائفها من الصراع إذ تهدف الجماعات من دلك إلى تميز أدائها عن أداء باقي الجماعات، فجماعات العمل داخل أقسام النسيج مثلا قد تتنافس فيما بينها على زيادة الإنتاج أو تخفيض الفائق من العملية الإنتاجية.[1]

الإختلاف بين المستويات التنظيمية: يؤدي انتماء جماعات العمل إلى مستويات تنظيمية معينة إلى اصطناع وجهات نظرها للأمور بطريقة تعكس مصالحها و أهدافها .

الصراع بين الإدارات الوظيفية: تتنازع بين الإدارات على نفس الأعمال لان الطبيعة الوظيفية لهده الأعمال تشير إلى إمكانية قيام أكثر من جهة بأدائها ، فالتنبؤ بالمبيعات مثلا يمكن أن تقوم إدارة التسويق آو إدارة الإنتاج .

الصراع بن التنفيذيين الاستشاريين: عندما يواجه التنفيذيون مشاكل تتطلب تدخلا فيها من الخبراء الإستشاريين و يقع الصراع فيما بينها،وينظر التنفيديون إلى الإستشاريين على أنهم أفراد منظرين لايملكون الخبرة الأكاديمية و الخليفة العلمية التي تساعد على تحليل الموقف [2]

الصراع على المستوى المنظمات :

مما لا شك فيه إن الصراعات ليست مقتصرة على داخل المنظمة فقط وإنما تحدث بين المنظمة وبيئتها الخارجية، لان المنظمة تتعامل مع جهات متعددة منها جهات حكومية ومالكون وعاملون و مستهلكون وموردون ،إضافة إلى المنظمات الآخرى المتواجدة في المجتمع ، التي قد تتعاون أو تتنافس معها فحصل الصراع بين المالكيين الدين يضغطون على المديريين لجعل نمط سلوكهم يتلاءم مع مطالبهم ، و المستهلكون كذلك يضغطون عليهم لجعلهم في نمط السلوك الذي يتلاءم ، في حين أن ضغط الحكومة يتطلب منهم أن يكون نمط سلوكهم ملائما لمتطلباتها .[3]

إن عملية بروز الصراع و التنافس بين المنظمة و المنظمات الأخرى أدى إلى ظهور ما يسمي بنظرية الألعاب ، وهي عبارة عن توصيف لجميع الأوضاع المتنافسة و المتصارعة بين المنظمة و المنظمات في البيئة التي تحيط بها ، فيحدث اتصال و تفاهم و إتفاق بين الأطراف للتواصل إلى قرارما يخدم مصالحها جميعا ، ويكون دلك عن طريق التفاوض الذي يؤدي إلى نتيجة مرضية رضا الطرفيين المتفاوضين ، إن الصراع بين المنظمة و المنظمات الأخرى يكسب المنظمة قوة دينامكية لتثير وتنشط

---

[1] زهير بوجمعة شلابي:مرجع سابق،ص103

[2] محمود سلمان العميان:مرجع سابق،ص373

[3] المرجع نفسه،ص374

وتطور وتحسن حالتها، حتى تثبت وجودها وتحافظ على مركزها التنافسي في المجتمع شريطة أن لا يكون الصراع قد زاح المنظمة عن سيرتها الهادفة .[1]

2- آثار الصراع التنظيمي :

للصراع نوعين من الآثار إيجابية و سلبية :

الآثار السلبية: و نذكر منها :

- يؤدي إلى إنفعال سلبي يمكن أن يكون محبطا جدا.
- يعوق الصراع الاتصالات بين الأفراد و الجماعات و الأقسام.
- يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها بالمرة .
- يشتت الانتباه و الطاقة عن الأنشطة الأساسية و الجهود التي نحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة .
- يدفع القادة غالبا إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة.
- كذلك يزيد اتجاه كل طرف إلى وضع الطرف الآخر في قالب سلبي .[2]
- عدم الشعور بالرضا لدى الأشخاص الذي ينشأ بينهم النزاع ، ويؤدي ذلك إلى انخفاض من الروح المعنوية ، وعدم تحقيق روح الفريق.
- قد تؤدي الصراعات إلى انخفاض الإنتاجية نتيجة لحدوث صراع بين الإدارة و العاملين .
- يؤدي الصراع إلى إهدار الوقت و الجهد و المالي سواء نتيجة للصراع أو نتيجة محاولات الإدارة لعلاج الصراع.

-**الآثار الإيجابية** : ليست الصورة كلها قائمة ، فصحيح أن الصراع قد يؤدي إلى تمزيق المنظمة و لكنه قد يؤدي إلى تحقيق بعض المزايا ومنها:

- ينتج عن الصراعات تحسين الاتصالات بين العاملين في المنظمات المختلفة .
- يشجع الصراع على إشباع الحاجات النفسية للأفراد و التغلب على الإحباط و الكبت لدى الأفراد [3].

---

[1] مؤمن خلف عبدالواحد:الآساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية،غزة،وجهة نظر الآمراء،مذكرة ماجيستير في إدارةالآعمال كلية التجارة،الجامعةالإسلامية ،غزة،2008،ص 22-27

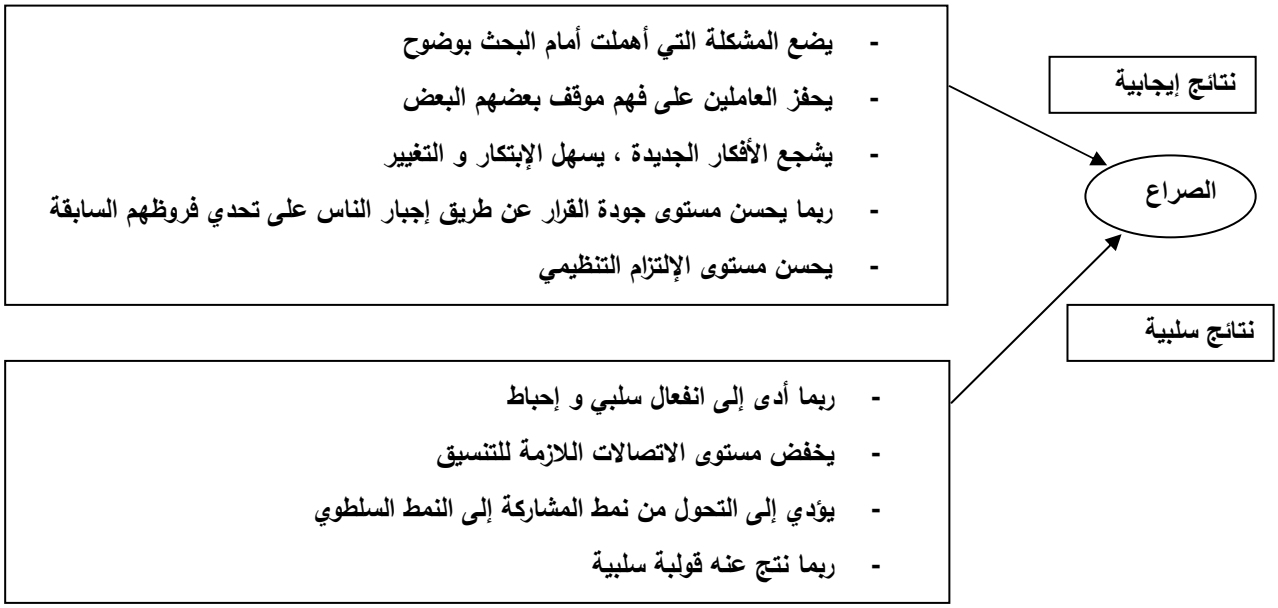
[2] جيرالد جرينبرج ، روبرت بارون : إدارة السلوك في المنظمات ، دار المريخ للنشر و التوزيع ، المملكة العربية السعودية ، الرياض ، 2004 ، ص 483.

[3] صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق ، ص 301 -302.

- مناقشة بعض المشاكل التي أهملت فيما سبق بصراحة ، وذلك نظرا لأن الإعتراف بالمشكلة هو الخطوة الأولى في طريق حلها ، ولذلك فإن الصراع يكون مفيدا جدا في بعض الأحيان.
- تحفيز أطراف النزاع على فهم مواقف بعضهم البعض فهما كاملا ، و يساعد هذا على نشر التفكير الابتكاري ، ويساعد كلا الطرفين على دمج جزء من وجهة نظر الآخرين مع وجهات نظرهم الخاص.
- تشجيع الصراع على البحث على أفكار و مداخل جديدة ، وبالتالي يساعد على الابتكار و التغيير فعندما ينفجرا لصراع فلا تستطيع المنظمة أو الوحدة الإستمرار في العمل بطريقة عادية ، ونتيجة لذلك يتخذ المشاركون في الصراع أي إجراءات تعود بالعمل إلى وضعه العادي ، وهذا يقودهم إلى اتخاذ القرارات الصعبة و إلى تنمية السياسات الجديدة التي يحتاجها العمل .
- يقود الصراع في بعض الأحيان إلى تحسين مستوى جودة القرارات التي تتخذها الإدارة عندما تصل متخد القرار معلومات تتعارض مع وجهة نظرهم ، وهذا وضع عادي في هذه الظروف .
- يمكن أن يؤدي الصراع إلى مزيد من الإلتزام ، ويمكن أن يؤدي الصراع إلى مناقشة مفتوحة لوجهات النظر المتعارضة ، وبالتالي مناقشة تامة ، ويسمح هذا للعاملين بالتفكير في وجهات نظر الآخرين ، وبالمقابل فإن العاملين يكونون أقل ولاء للمنظمات التي لا يتم تبادل وجهات النظر المتعارضة فيها بحرية .[1]

[1] جيرالدجرينبرج ، روبرت بارون : مرجع سابق ، ص 483.

الشكل (11) الآثار الإيجابية و السلبية للصراع



المصدر : جيرالد جرينبرج، روبرت بارون مرجع سابق ص 483 –484

سادسا: عملية إدارة الصراع التنظيمي

لقد تصدى العديد من الباحثين في مجال الإدارة في موضوع إدارة الصراع ، مؤكدين على ضرورة الاهتمام بتطوير فهم أفضل لدى الجهات المتصارعة ، لكي يتبلور لديها رؤية أفضل بنفسها و بذاتها ، وبعناصر الصراع الحرجة التي يعيشها ، بحيث تصل في الأخير إلى حلول تحقق نوعا من الربح و الرضا لمختلف الأطراف .

من خلال هذا يمكن تقديم تعريف يوضح معنى إدارة الصراع التنظيمي حسب تعاريف بعض الباحثين ، إضافة إلى تحديد أهمية و وجود بعض الصراعات في المنظمة .

1: مفهوم إدارة الصراع التنظيمي

سنحاول هنا تقديم تعريف لإدارة الصراع التنظيمي حسب بعض الباحثين ، حيث قال فيه أحد الباحثين إدارة الصراع لا تعني القضاء عطلة أو تجنيه ، ولا تعني ترك العنان له و تجاهله ، بل الأمر يتطلب تشخيص تداعيات الصراع بهدف تحديد أسبابه وحجمه ، وهل يستدعي التدخل أم هو ضمن النطاق المسموح به ، من الواضح أن الأمر يحتاج للمراقبة و المتابعة المتواصلة ، حيث يجب بداية أسباب الصراع ، والتوصل إلى التكامل في أفكار الأطراف المتنازعة ، وذلك يجمع الأفكار جميعا و

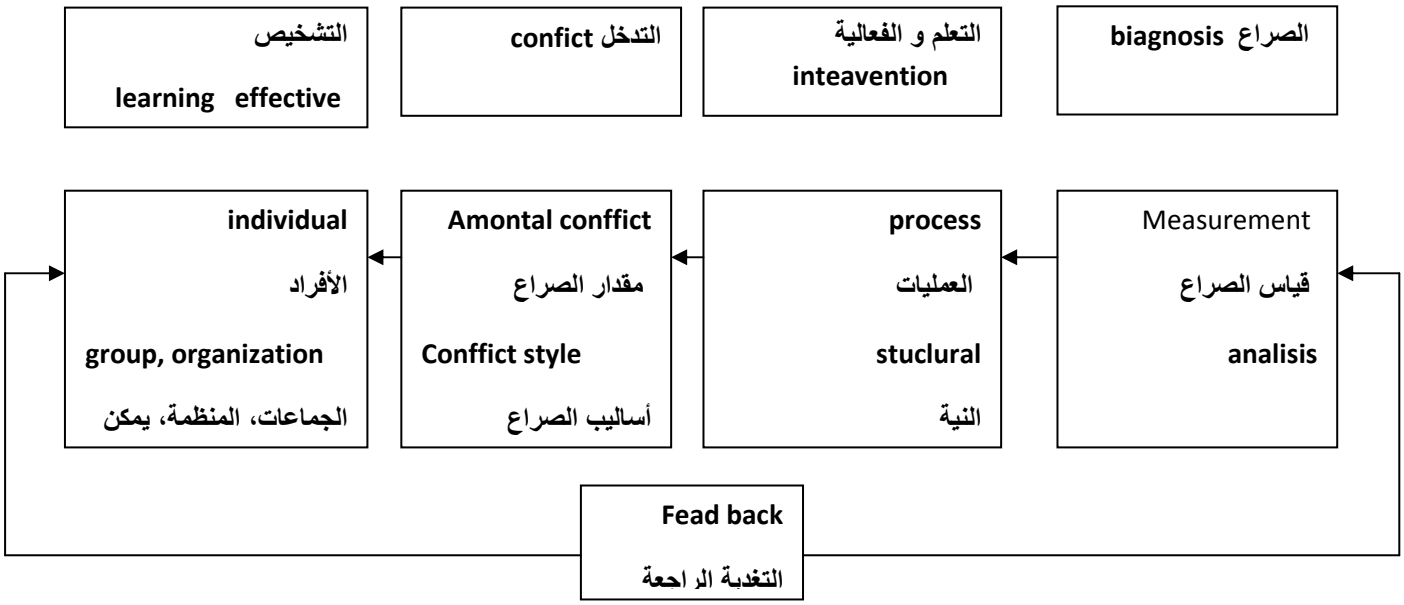
إحداث التكامل بينها و محاولة التوصل لحلول وسط حقيقية ، كما يجب إعادة توجيه ، توترات الأفراد و الخروج من الحالة السلبية التي تؤدي حتما للصدام مع الآخرين،و نشوء الصراع معهم .[1]

وهناك من يقدم تعريف إدارة الصراع التنظيمي يكون : الطريقة أو الألية أو الإستراتيجية التي يتبعها المدير المسؤول ، ويمكن من خلالها حل الصراع أو الإختلاف الذي ينشأ بين العاملين مع بعضهم ، أو بينهم ، وبين النمط السلوكي الذي يفضله التنظيم ، و التوجيه نحو إحداث التغيير و التطوير المبدع للعاملين[2] .

2مراحل عملية إدارة الصراع التنظيمي :

إن إدارة الصراع التنظيمي عبارة عن عملية هامة تمر بعدة مراحل ، وقد صور " رحيم " نموذج لعملية إدارة الصراع التنظيمي بفعالية، يتكون من أربع مراحل كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12) إدارة الصراع وفقا لنموذج رحيم



المصدر : معن محمود عياصرة ، مرجع سابق، ص 55.

- الشرح النموذج السابق كما يلي :

[1] مؤمن خلف عبد الواحد : مرجع سابق ، ص 55.

[2] عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ص 274.

❖ مرحلة التشخيص :

تعد خطوة التشخيص لمشكلات الصراع من أهم خطوات عملية إدارة الصراع التنظيمي، حيث أنها الخطوة الأولى التي تحدد مقدار الصراع الموجود ،أومدى شدة هذا الصراع ، وهي التي تحدد الأسباب الحقيقية للصراع لا الأغراض الناتجة عنه ، و تجري عملية التشخيص باستخدام مقاييس الصراع و بالمقابلات المعمقة مع العاملين في المنظمة.

❖ مرحلة التدخل:

يأتي التدخل في الصراع من خلال اتباع أسلوبين هما :

- **العمليات الإنسانية:** حيث تشمل التدخل السلوكي بتفعيل الاتصال و اتخاد القرارات و القيادة الفاعلة ، و العمل على التغير في ثقافة المنظمة و تعلم كيفية إدارة الصراعات.-
- **البنية التقنية:** تعود إلى إعادة ترتيب و توصيف الوظائف و تصنيفها و تنشيط الإجراءات للأنشطة ، و الفعاليات و التحديث في الأجهزة و المعدات و الآلات و الوسائل المستخدمة في العمل ، والتعديل في هيكل و بنية المنظمة ، كل ذلك للوصول إلى الكفاءة في تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة و العاملين إلى تحقيقها .

❖ مراحل مواجهة الصراع:

في هذه الخطوة يتم مواجهة الصراع بشكل مباشر، من خلال التعرف على درجة الشدة التي وصل إليها الصراع بشقيه الوظيفي المتعلق بالعمل ، والوجداني غير الوظيفي المتعلق بالعلاقات القائمة بين العاملين في المنظمة ، وقد يكون هذا الصراع متباينا في مقدار شدته من المتدنية إلى المتوسطة أو العالية ، كما قد لا يكون ظاهر للعيان و في حالة تدني مستوى الصراع تعمل استشارته للزيادة من درجة شدته ، أو العمل على التقليل منه في حالة زيادته عن الحد المعقول للمحافظة على المعتدل منه[1]

[1] مرجع سابق، ص56.

مرحلة التعليم و الفعالية:

حيث يتم تعليم العاملين في المنظمة على كيفية إدارة الصراع و الذي يتطلب وجود قائد إداري بعقلية متفتحة قادر على أحداث التغيير في المنظمة وفي ثقافتها، و القادر على التأثير في المرؤوسين و المثير للإبداع. [1]

سابعا: إستراتيجية إدارة الصراع التنظيمي:

يحسن بنا قبل التطرق للآليات التنظيمية الممكن إتباعها للتعامل مع الصراعات و إدارتها الإشارة بإيجازإلى استراتيجيات حل الصراع على المستويين : الصراع بين الأفراد و الصراع على مستوى المنظمة .

1 – إستراتيجية حل الصراع بين الأفراد: هناك ثلاث استراتيجيات يمكن إتباعها للتعامل مع الصراع بين الأفراد و هي :

- إستراتيجية يخسر فيها جميع أطراف الصراع .
- إستراتيجية يكسب فيها طرف و يخسر فيها طرف أخر.
- إستراتيجية يكسب فيها الجميع.

وفيما يلي تعريف مختصر لهذه الإستراتيجيات:

- **إستراتيجية خسارة جميع أطراف الصراع les lose strategy**: وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها :

– لا تحقق لأحد من أطراف الصراع رغباته و أهدافه الحقيقية.

– تبقى الأسباب الحقيقية للصراع على حالها.

- **إستراتيجية الخسارة لطرف و المكسب لطرف آخر win lose strategy:** تتميز هذه الإستراتيجية بالخصائص التالية :

– تحققت لأحد أطراف الصراع رغباته على حساب رغبات و أهداف الآخرين.

– طالما أن جذور الصراع لم تحل فإنه هناك احتمالا لتكراره في المستقبل .

- **إستراتيجية يكسب فيها الجميع win – win strategy**: وتتمثل هذه الإستراتيجية في:

– يتم حل الصراع من منظور المصلحة المشتركة لأطرافه.

[1] معن محمود عياصرة : مرجع نفسه، ص 56.

– تعتمد على أسلوب مواجهة المشاكل معا، و يعترف جميع أطراف الصراع بأن هناك شيئا غير سليم يتعين الإنتباه إليه.

2–**إستراتيجية حل الصراع على مستوى المنظمة:** يمكن تلخيص الإستراتيجيات المختلفة للتخفيف من حدة الصراع ومعالجته قبل أن ينعكس بأثاره السيئة على الأداء التنظيمي فيما يلي:

❖ **إستراتيجية التجنب:**

تتضمن هذه الإستراتيجية بصفة عامة التعاطي على أسباب الصراع على أن يستمر هذا الصراع تحت ظروف معينة و محكمة ، و الأساليب الممكن إستخدامها هذه الإستراتيجية هي :

- **الإهمال:** يتم هنا تجاهل الموقف كله على أمل أن يتحسن الموقف بعد فترة من الزمن من تلقاء نفسه ، و لكن يعاب هذا الأسلوب أنه يمكن معه أن يزداد الأمر سواء بمرور الزمن، حيث لم يتم تحديد مصادر و أسباب الصراع .
- **الفصل الجسدي بين أطراف الصراع:** ويعني ذلك إبعاد الأفراد أو المجموعات المتصارعة عن بعضها إنطلاقا من إنعدام التفاعل بين المجموعات يزيل الصراع و لكنه يؤخذ هذا الأسلوب " التأثير السلبي " على الفعالية الكلية للمنظمة و في حالة وجود درجة عالية من الإعتمادية المتبادلة بين الأفراد أو الجماعات .
- **التفاعل المحدود:** يسمح للأفراد هنا بصورة محدودة من التفاعل ، حيث يتم ذلك في مواقف رسمية مثل الاجتماعات الرسمية التي يحدد لها جداول أعمال دقيقة وصارمة ، و لكن يعاب عليه نفس محاذير للأسلوب السابق [1]. و تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يكون الصراع ثانوي وروتيني متكرر .

–إذا كان موضوع الصراع غير جدير بإهتمام المدير

–عندما لا تتوفر لدى المدير المعلومات الكافية للتصرف مع مثل الصراعات، و عندما يكون لدى الجماعات المتصارعة القدرة و الكفاءة على حل مثل هذه الصراعات دون تدخل الإدارة.

–عندما لا تتوفر لدى الإدارة العليا في المنظمة القدرة على إقناع المرؤوسين بعدم إهتمام الإدارة العليا بهم، و التعرف على أدائهم و مشاكلهم [2].

---

[1] المرجع نفسه ، ص 259.

[2] محمد جاد الرب : السلوك التنظيمي ، موضوعات و تراجم و بحوث إدارية متقدمة قناة السويس، 2005 ، ص 485.

❖ **إستراتيجية التهدئة:**

تسعى هذه الإستراتيجية إلى كسب الوقت حتى تهدأ العواطف الأطراف المتصارعة ، و تخفف حدة الصراع بينها، و تتضمن تسوية نقاط الخلاف " الثانوية " ، على أن تترك النقاط الجوهرية لتبقى و ليتناقض خطرها بمرور الزمن، و هناك أسلوبان يمكن استخدامها في هذا المجال:

- **التخفيف:** يتم التقليل من شأن نقاط الإختلاف ، وإبراز أوجه التوافق و المصالح المشتركة بين أطراف الصراع ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أن تدرك أطراف الصراع أنها ليست متعارضة الأهداف بشكل كلي، كما كانت تعتقد ويؤخد هذا الأسلوب أنه يتم مواجهة مسببات الصراع بصورة متكاملة مما يعني أن القضايا الأساسية ستظهر عاجلا أم آجلا .
- **التوفيق:** لا يوجد في هذا الأسلوب ربح تاما أو خاسرا تاما ، حيث يتم تقديم التنازلات بين أطراف الصراع المتنافسة، و يكون هذا الأسلوب فعالا و إذا كان هناك تناسب في قوة كل من طرف الصراع أما إذا كان أحد أطرافه أقوى من الآخر فإنه سيعرض حلا من جانب واحد ، وبالتالي يكون هذا الأسلوب غير فعال و لا يحقق حالة الرضا الكامل لأي من أطراف الصراع مما يبقى جدورالصراع موجودة .

❖ **إستراتيجية إستخدام القوة:**

يتم اللجوء هنا إلى القوة لإنهاء الصراع ، وقد يتم التعرف على مصادر الصراع أو لا يتم فالهدف هو معالجة الموقف بأسرع ما يمكن ، أو يتم ذلك من خلال تدخل السلطة العليا في الشركة أو يتم ذلك بإقحام شخص مسؤول عن مركز أعلى للتدخل مع أطراف الصراع لعلاج الموقف ببساطة من خلال الأمر بإنهاء الصراع ووضع الحل الذي يراه ((1)).

❖ **إستراتيجية المواجهة:**

يتم هنا تحديد ومناقشة مصادر الصراع حيث يتم معرفة المصالح المشتركة للمجموعات المتصارعة ، والتركيز عليها ويمكن إستخدام الأساليب التالية:

- **تبادل وجهات النظر:** يتم تبادل الموظفين بين المجموعات المختلفة لفترة من الزمن ، بهدف التعرف على وجهات النظر الأخرى التي يتم نقلها إلى الجماعات الأخرى مما يزيد من التفهم المتبادل .
- **التركيز الإستراتيجي:** يتم تركيز جهود و إهتمامات الأطراف المتصارعة في هذه الإستراتيجية على الهدف أو الأهداف العليا أو المشتركة فقد يكون هذا الهدف هو بقاء واستمرار المنظمة "مما يجعل الخلافات

(1) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 260.

الأخرى ذات أهمية و الواقع أنه إذا أريد لهذا الأسلوب أن يكون " فعالا " في معالجة الصراع فإنه ذلك يوجب .[1]

- وجود إعتماد متبادل بين الجماعات.
- أن يكون الهدف الإستراتيجي مرغوبا فيه وله " قيمة عالية من قبل مجموعة وجود صور المكافأة لإنجاز الهدف [2].

ثامنا: أساليب إدارة الصراع التنظيمي:

لقد تعددت إدارة الصراع التنظيمي و اختلفت ، و ذلك حسب تصنيفها وهنا سنتعرض أهم هذه الأساليب :

1- **معالجة الصراع الفردي** : وذلك عن طريق:

-إشباع حاجات الفرد للقضاء على التوتر

-بناء الفرد و إبراز أهمية للمنظمة و أهدافها و التقليل من أهمية التناقضات والإختلافات طالما أن الجميع يهدف إلى المصلحة مشتركة.

-إيجاد نوع من التوافق بين الفرد وما يمليه عليه الواقع من فرص و قيود.

-تفهم دوافع الفرد و معالجة أساليب توتره

-تحديد الواجبات و المسؤوليات وفق القدرات و الإمكانيات [3].

2-**التعامل مع الصراع الجماعي:** من أساليب إدارة الصراع الجماعي نجد :

- تدعيم العلاقات الاجتماعية و الولاء وبث روح التضحية بين المنسوبين للتنظيم.
- موضوعية وعدالة القوانين و الأنظمة التي تحكم العلاقة بين الموظفين و الإدارة .
- إبراز نقاط الإتفاق بين أطراف النزاع و التأكيد على أهميتها في تحقيق الهدف المشترك .
- تهدئة الوضع و إقناع الأطراف المتنازعة بضرورة تقديم التنازلات مقابل الحصول على مكاسب معينة.

---

[1] المرجع نفسه ، ص 260.

[2] المرجع نفسه ، ص 260.

[3] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق ، ص 276.

– التقليل من أهمية الصراع في نظر أطراف النزاع و التهيئة النفسية لقبول الحل الوسيط.[1]

3– **حل الصراع التنظيمي:** يتم حل الصراع التنظيمي عن طريق :

–بناء الثقة ،إزالة التوتر و تخفيض حدة الصراع .

–توسيع نطاق الإشراف، الخضوع لرئيس واحد قد يسهل عملية التنسيق.

–تنسيق علاقات العمل ووضع الضوابط .

–تحديد الواجبات و المسؤوليات و الصلاحيات .

–توضيح أساليب و إجراءات العمل .

–عدم المبالغة في منح الصلاحيات.

–التركيز على جانب العلاقات الإنسانية.

- بالإضافة إلى الأساليب السابقة هناك أساليب عامة لإدارة الصراع منها:

– تشخيص أسباب الصراع ومعرفة مصادره.

–التركيز على الأسباب الحقيقية ، وليس الشخصية .

–إدخال طرف ثالث محايد.

–اللجوء للمستويات العليا .

–تهدئة الموقف و استخدام المعلومات و الإيضاحات.

–التوافق و التنازلات.

- أما "**ماري باركر فولت**" فقد أشارت لأساليب معالجة الصراع كمايلي :

–سيادة أوتغلب طرف في الصراع على الظرف الآخر

–التفاوض وذلك في محاولة لإيجاد حلول وسط يحصل فيها أطراف الصراع على بعض الأشياء ولكن لا يحصل على أي ظرف على كل ما يريد .

–التكامل و ذلك بالبحث عن الحل يرضي الأطراف المعينة .[2]

---

[1] عامر عوض : مرجع سابق ، ص ص 207 ،208

[2] محمود سلمان العميان : مرجع سابق ، ص 384.

خلاصة

مما تقدم في دراستنا لموضوع الصراع التنظيمي ، وما يحتويه من الأسباب التي تؤدي بدورها إلى نشوء الصراع داخل البناءات التنظيمية ، وكذلك المراحل التي يمر عبرها ، وما يترتب على هذا الصراع من آثار سلبية أو إيجابية التي تقع على كل من الفرد أو المنظمة ، حيث تسعى كل إدارة وضع استراتيجيات و أساليب تحاول من خلالها التقليل من حدة التوتر و الصراع داخل المنظمة الذي يؤثر على إستقرار و ثبات العاملين فيها ، مما ينعكس على أداء المنظمة.

الفصل الرابع : النظريات المفسرة للتغيير التنظيمي

تمهيد :

أولا : النظرية البنائية الوظيفية

ثانيا : نظرية الإدارة العلمية

ثالثا : نظرية العلاقات الإنسانية

رابعا : النظرية السوسيوتقنية

خاتمة

تمهيد

يعتبر التغيير و الصراع التنظيمي من المواضيع التي أولت إهتمام العديد من الباحثين و المفكرين ، كما إكتسب هدا الموضوع حيزا كبيرا ، من حيث تطوره التاريخي و أهميته الإقتصادية و الثقافية ، و خاصة الإجتماعية ، التي لها علاقة بمدى تأثيرها على الإنسان بصفة عامة ، خاصة أثناء أدائه لعمله داخل المصنع .

و في هدا الفصل نقوم بعرض أهم النظريات التي تناولت التغيير التنظيمي و أهمها : نظرية الإدارة العلمية ، نظرية العلاقات الإنسانية ، النظرية البنائية الوظيفية ، النظرية السوسيوتقنية.

أولا : النظرية البنائية الوظيفية

تعتبر البنائية الوظيفة أكثر النظريات إنتشارا و تطبيقا في الواقع لمرونتها في التعامل مع الأحداث ، و نتطلق من فكرة أساسية هي تكامل أجزاء النسق في كتلة واحدة حسب «بارسونز» حيث كان تأثيره واضحا بهده النظرية من خلال تبنيه لبعض المفاهيم و الأثر النظرية لهدا الإتجاه لكنه إستطاع أن يطور عدة قصايا جديدة أغفلها أصحاب الإتجاه البنائي الوظيفي ، و هدا الإعتداد يظهر من خلال إستخدامه التنظيم كنسق إجتماعي لكنه قام بإدخال أبعاد تنظمية جديدة لم يتطرق إليها الإتجاه البنائي الوظيفي ، و تمثلت بتأثير العوامل التكنولوجية و الفنية على البناءات التنظيمية .

و ترجع بداية الإهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904.[1]

و لقد تناول بارسونز النظريات و الإنساق الإجتماعية و أنماط التعبير التنظيمي و مصادره المتباينة في سياق متناغم مع العمليات الداخلية و الخارجية ، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ، و يعتمد على ثلاث أنواع من البناءات التنظيمية منها : ما يسميها بالتنظيمات الترابطية و التي يقوم و جودها على الصالح العام ، في شكل مترابط من العلاقات المميزة بينها و بين البيئة الخارجية، و منها ما يطلق عليها إسم التنظيمات المنظمة ، و ينقسم حسب حدودها الشرعية إلى أنواع فرعية منها التنظيمات الأدائية ، تكون في إنسجام مع الأهداف الخاصة و القيم القائمة منها تنظيمات تعبيرية تكون في تكامل الأفعال التعبيرية و المواقف و الأشخاص، و منها التنظيمات أللأخلاقية تعطي المسؤوليات الأخلاقية للأفراد ، و معرفة تصرفاتهم ، و منها أيضا التنظيمات الثقافية ، و التي تتجلى من خلال أهدافها و إلتزاماتها الثقافية، و تتضمن عدد من الأنساق الفرعية كأنساق المعتقدات و الرموز التعبيرية و كذلك الإلتزامات الأخلاقية .

كما إهتم بارسونز في دراسته للتنظيمات بمسألة التعبير التنظيمي حيث عقد مقارنات بين التنظيم و المجتمع ، و الظواهر الثقافية الأخرى ، و دلك من خلال تناوله للتنظيم ضمن نظريته الإقتصادية ، و أكد على الأدوار الإستراتيجية متعددة المتغيرات التي تظهر في التنظيمات، كتأثر البناءات النتظيمية بالتكنولوجيا الحديثة ، و إعتبر نسق القيمة أساسي لدور التكنولوجيا من أجل الإستقرار و التوازن و تحديد محالات السوق و العمل و المستوى المالي للتنظيم .

[1] يوسف سعدون : علم الإجتماع ودراسة التغيير التنظيمي للمؤسسات الصناعية ، جامعة باجي مختار ،عنابة ، ص 16

فبالنسبة لبارسونز أن التغيرات التي تحدث أو تواجه البناءات التنظيمية يجب أن تتلاءم و تتكيف مع الأهداف التنظيمية ، لدلك فهو يرى من الضروري معرفة الميكانيزمات الداخلية لمصادر التغيير ، حيث يمكن إعتبارها وسائل للتحقيق الهدف التنظيمي ذاته [1] .

يركز بارسونز على التوازن في الأنساق الإجتماعية ، فليس من الصدفة أن يغفل تناول مفهومي الصراع و التغيير التنظيميين ، و هدا ما جعل بارسونز يركز على أن مصدر التغيير التنظيمي يأتيه بالضرورة من مصدرين الأول يأتيه من الخارج حين تمارس البيئة ضغوطا على التنظيم ، و الثاني يأتي من داخل حينما تنشأ هده الضغوط من داخل التنظيم ذاته ، بمعنى أنه يحدث بفعل التغير الذي يطرأ على البيئة الخارجية ، و بالأخص ينجم عن التغيير التي تطرأ على الأنساق القيمة الجوهرية في المجتمع ، ضف إلى دلك فهو ركز على التغيرات الخارجية ، و لم يولي إهتمام للصراعات الداخلية التي تؤدي إلى تغيير داخل التنظيم [2]

تعقيب:

ما يمكن قوله النظرية البنائية الوظيفية ترى بأن تكامل أجزاء النسق في كتلة واحدة ، و دلك بالإعتماد المتبادل بين هده الأجزاء ، و أن التغيرات التي تشهدها أي مؤسسة في أساليب العمل قد تؤدي إلى نشوب و ظهور بعض المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني ، و التي تؤثر بدورها على أداء العمال ، و لتجنب حدوث الصراع يجب أن تصاحب هده التغيرات تغييرات مماثلة في مجال تحسين ظروف العمل ، خاصة المتعلقة بالعلاقات الإجتماعية والإنسانية بين العمال ، حتى تضمن الأداء الأمثل ، كما أن البنائية الوظيفة تدعو إلى التوازن الدينامي للأنتساق فهي لا تعطي أهمية للصراع بل ترفضه، و التالي فهي تعطي أهمية للتغيير، فبارسونز ركز على التغييرات و لم يولي أهمية للصراعات التي تؤدي إلى التغير داخل التنظيم ، و يرى أن نجاح النسق يتم من خلال التعبير عن قدراته على تكوين و تطوير آليات تساعد على الضبط الإجتماعي و على التفوق، و التغلب على أشكال الصراع .

---

[1] رابح كعباش : علم الإجتماع التنظيم ، مخبر علم الإجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006 ، ص ص 164 ، 165

[2] المرجع نفسه ، ص ص 165 ، 166

ثانيا : نظرية الإدارة العلمية 1911.

نشأت حركة الإدارة العلمية و تطورات في الولايات المتحدة الأمريكية تلبية للحاجة الشديدة إليها، حيث شهدت هده الحقبة تطورا إقتصاديا ، من خلال التوسع في طرق و وسائل المواصالات الحديثة، و زيادة تمركز السكان في المدن والتوسع في التصنيع إضافة إلى ظهور الإختراعات العلمية و تطور التكنولوجيا إلى جانب ظهور متخصصين في عمليات الإدارة و التنظيم ، حيث تؤكد هده النظرية على أن للعمال حافزا و دافعا يؤثر في تحسين أدائهم ، و دلك من خلال الإهتمام بتقسيم العمل و تحقيق أعلى دراجات التخصص و تسلسل السلطة ، و أخيرا إتباع الطرق العقلانية [1] .

و يرجع الفضل بظهور هده الحركة إلى جهود "فريدريك تايلور " الذي حدد مبادئها ، ووضع فلسفتها رفقة بعض من زملائه مثل جلبرت ، نتيجة قيامه بإجراء العديد من الدراسات و البحوث في عدة مصانع أمريكية مثل شركة بتلهم للحديد ، و شركة ميدفال للصلب. [2] و يعتر "فريدريك تايلور " الرائد الأول لنظرية الإدارة العلمية ، حيث قام بسلسة من التجارب التي ركزت على ثلاث مبادئ نظرية هي :

الإختيار العلمي للعاملين: و دلك من خلال إختيار العامل الأحسن القادر على إنجاز عمله بكفاءة عالية

التدريب السليم للأفراد : و دلك من خلال تحديد الطريقة المثلى لأداء العمل من أجل تحقيق مستوى مرضي من الإنتاج ، حيث تعمل الإدارة على تصميم الوظائف و الأجور و التعيين .

- **تطبيق مبدأ الحوافز:** أي تشجيع العمال الذين يتم إختيارهم لتنفيذ مهام الإنتاج عن طريق منحهم مبالغ مالية مقابل زيادة الإنتاج [3] .

حيث كان الدافع الحقيقي الذي شجع هدا الباحث على القيام بدراسته هو الظروف الصعبة التي كان يعاني منها المجتمع الأمريكي في ضعف الإنتاج الصناعي ، رغم إستخدام الآلات و المعدات الضخمة الحديثة ، و مع دلك ظل رأس المال الصناعي يعاني من الخسائر بسبب أساليب العمل المطبقة في المشروعات الصناعية ، و التي وصفت بأنها أساليب موزونة و غير مخططة ، تترك للعمال كامل الحرية ، مما نتج عنها تباطؤ عمليات الإنتاج و كدلك إتلاف الإنتاج [4]

---

[1] يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 16

[2] السيد عبد العاطي السيد : علم الإجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1985 ، ص 83 .

[3] يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 16.

[4] علي عبد الرزاق جلبي : علم الإجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1984 ، ص 48 .

حيث جاءت هده البحوث و الدراسات لمواجهة هده المشكلات ، و دلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق و أساليب العمل و الإنتاج ، و التي من شأنها العمل على زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف ، و قد إنتقل تايلور إلى إجراء تجاربه حول ظروف العمل بإدخال بعض التغييرات عليها للتأكد من تأثيرها على عمليات الإنتاج ، منها تحسين ظروف العمل من خلال تخفيف الضغوط المترتبة عن عمليات الإنتاج التي تعتمد على التركيز الشديد والمراقبة المستمرة ، و معتمدا كخطوة أولى على تخفيض ساعات العمل إلى ثماني ساعات و نصف مع الإبقاء على نفس الأجر ، كما قام ببعض التحسينات فيما يتعلق بشروط العمل مثل إعطاء فترات للراحة ، و كدلك تطبيق نظام الحوافز وفقا لإنجاز العمل في الوقت المحدد [1] .

و يؤكد تايلور على ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لإنجاز الأعمال إنجازا علميا من خلال الإعتماد على الأساليب الجديدة في أداء العمل دون اللجوء إلى الأساليب التعسفية أو الإستبدادية في تحقيق أهدافها ، لأن الأسلوب الأفضل حسب وجهة نظر تايلور هو تشجيع العمال بمختلف الوسائل .

فالإدارة يجب أن تعمل على تقسيم العمل بينها وبين العمل بالتساوي، دون أن يتحمل العمال النصيب الأكبر من العمل و المسؤولية ، على أن يستند المدير مسؤولية تخطيط العمل .

لقد إهتم تايلور بالجوانب المادية في العمل و الإنتاج و تقسيم العمل و التخصص المهني كأساس لرفع الإنتاجية ، و أهمل العامل الإنساني داخل التنظيم ، حيث إعتبر الإنسان أداء للعمل أو مصدر للطاقة يعمل كالآلة و حافزه الأساسي هو الحافز النقدي ،وعلى هدا الأساس ركز على أهمية العوامل الفيزيقية التي تحيط بمجال العمل و العمال ، حيث قام بمجموعة من التجارب حول ظروف العمل بإدخال بعض التغيرات عليها للتأكد من تأثيراتها على عمليات الإنتاج ،و قام تايلور بالحفاظ على نظام العمل القائم مع إدخال بعض التغييرات ، كتحسين ظروف العمل من خلال تخفيف ظروف عمليات الإنتاج التي تعتمد على التركيز الشديد و المراقبة المستمرة معتمدا على مايلي :

_ تخفيض ساعات العمل من عشر ساعات إلى ثمانية ساعات و نصف مع الإبقاء على نفس الأجر إلا أن التخفيض في وقت العمل لم يساعد على تغيير إنتاج العاملات ،لدلك قام تايلور بإدخال بعض التحسينات في الشروط العمل كإعطاء العاملات فترات للراحة و تطبيق نظام الحوافز وفق مبدأ إنجاز العمل في الوقت المحدد ، فأدى دلك إلى إرتفاع في الأجور العاملات مقابل تخفيض ساعات العمل و ارتفاع الروح المعنوية لذيهن ، و بالتالي رضا الإدارة على نشاطهن الإنتاجي ، و على هدا الأساس

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان : سوسيولوجيا التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1987، ص 170

كان للتغييرات التي أدخلها تايلور في التنظيم (تخفيض ساعات العمل ، إدخال فترات الراحة ، تطبيق نظام الحوافز) ، أثر على دلك أداء العاملات ، حيث إرتفعت الروح المعنوية لذيهن مما أدى دلك إلى زيادة الإنتاج ، فالأجر يشكل الحافز الأساسي الذي يدفع الإنسان إلى العمل ، و بالتالي تحسين أداءه داخل المنظمة ،وتجدر الإشارة إلى أن حركة الإدارة العلمية ركزت على النواحي الآلية الميكانيكية ، و تجاهلت النواحي السيكولوجية و الإعتبارات الإنسانية التي تحدد السلوك الإنساني في التنظيمات [1]

تعقيب :

ما يمكن قوله أن نظرية تايلور حاول من خلالها القضاء على العادات السيئة في العمل ، خاصة المتعلقة بميل العمال إلى الكسل ، و عدم بدلهم الجهد المطلوب في العمل ، و بالتالي لابد أن يكون هناك تنسيق و تعاون بين مختلف جهود الأفراد حتى يكون التنظيم بعيدا عن الصراعات و الخلافات بين العاملين ، و هدا ما يؤثر إيجابا على الأفراد من خلال السعي لرفع الإنتاج و زيادة المردودية ، كما أنه حقق من خلال تجاربه نتائج إيجابية ساهمت في حل العديد من المشكلات الإدارية ، و دلك عن طريق إدخال تغييرات و تعديلات على نوعية أساليب العمل ، و بالتالي تحسين الأوضاع الإقتصادية و الإجتماعية للعمال .

ثالثا : نظرية العلاقات الإنسانية 1927

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي أهملت العنصر الإنساني في تحليل التنظيمات ، حيث يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها مجموعة من السياسات و الإتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي، من خلال ما توفره من رعاية و إهتمام و ظروف عمل مناسبة ، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف ، بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة .[2]

حيث تؤكد هده النظرية على ضرورة الإهتمام و الإستماع للفرد ، فهم شعوره و ميوله ، و كذا تقدير جهوده وإحترامه ، فكانت بمثابة البداية الحقيقية لدخول علم النفس في التنظيم الصناعي

---

[1] رابح كعباش : علم الإجتماع التنظيم ، مخبر علم الإجتماع الإتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2006، ص 102 .

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان : علم الإجتماع التنظيم ، الناشر مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 72

و تقوم العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ و العناصر من أهمها التأكيد و التركيز على الأفراد داخل المصنع ، خلق التعاون و التفاهم ، الحفاظ على الكرامة الإنسانية، و إحترام كل فرد إلى جانب تحفيزهم ،و تهدف العلاقات الإنسانية من خلال هده المبادئ إلى تنمية المسؤولية المتبادلة بين المنظمة و العاملين ،ورفع معنويات العاملين و تدعيم روح الود و التفاهم بينهم .

و يعتبر "إلتون مايو " من أهم رواد هده المدرسة ، و هو من الباحثين في جامعة هارفارد حيث قام هو و زملاؤه من الجامعة بمجموعة من الدراسات أو التجارب عرفت بإسم " تجارب هاوثورن " و التي أجريت في شركة وستون إلكتريك (western Electric company) . إذ حاول من خلال هده التجارب إثبات أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي إلى تحسين الإنتاج وزيادته ، وقد صنفت هده الأبحاث و التجارب على أنها أول دراسة إمبريقية ميدانية تجري بغرض محاولة فهم السلوك الإنساني داخل التنظيمات الصناعية ،و من التجارب التي قام بها إلتون إلى جانب زملائه تلك التي يهدف من خلالها إلى دراسة مجموع المتغيرات التي تأثر في أداء العمال و إنتاجهم، حيث قام بغزل مجموعة من العاملات يعلن في تصنيع أجهزة الهاتف ، و دلك في غرفة للإختبار تتوفر على نفس الظروف المتوفرة في المصنع ، ثم بدأ بعد ذلك في إحداث بعض التغييرات على ظروف العمل كتغيير ساعات العمل ، فترات الراحة ، وواجبات الغداء ، و من خلال هده الدراسة توصل إلتون مايو إلى نتيجة تمثل في أن الإنتاج إستمر في الزيادة على الرغم من التعديلات أو التغييرات التي قام بإدخالها على ظروف العمل ، و بالتالي عدم وجود علاقة مباشرة بين ظروف العمل المادية و بين معدلات الإنتاج (أي الأداء) .

و بناءا عليه إستخلاص مايو بأن هناك مجموعة أخرى من العوامل أكثر تأثيرا من الظروف الفيزيائية للعمل أثرت على نتائج التجربة و غيرت من مجراها الحقيقي [1] ، حيث لوحظ تغيير في موقف الفتيات إذ تمكنت من التخلص من قنوات الإشراف و المراقبة الروتينية التي كانت تمارس عليهن إضافة إلى تكوينهم لمجموعة من الروابط و العلاقات الإجتماعية بينهن ، و كذا تكوين علاقة جديدة مع الإدارة ،و هكذا أ مكن التواصل في نهاية المطاف إلى إكتشاف تلك الحقيقة التي تشير إلى أن تغيير أنشطة الأفراد و إتجاهاتهم يتطلب تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم [2] .

و على هدا الأساس توصل إلتون مايو و زملاؤه إلى مجموعة من النتائج ، و التي إستمدوها من الدراسات الميدانية المتعددة التي قاموا بها :

---

[1] يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 20

[2] المرجع نفسه : ص 20

1- إن كمية العمل التي يقوم بها العامل أي الأداء لا يمكن تحديدها فقط من خلال الظروف المادية المتوفرة ، بل أيضا من الأوضاع الإجتماعية الصارمة التي تحيط بمجال العمل .

2- إن المكافآت الغير إقتصادية تلعب دورا هاما و رئيسيا في تحديد الدافعية و تحقيق مزيدا من الإشباع النفسي للعامل [1] .

تميل جماعات العمل إلى تكوين تنظيم غير رسمي يوازي التنظيم الرسمي الذي تقيمه الإدارة ، بحيث ينشأ هدا التنظيم قيادة حرة بإمكانها التأثير على الأداء و كذا الإنتاج ، كما تلجأ إلى تعديل بعض الأساليب المتبعة في العمل [2] ، و توصل في نهاية المطاف إلى إكتشاف أن تغيير أنشطة الأفراد و إتجاهاتهم يتطلب أولا تغيير في طبيعة العلاقات السائدة بينهم [3] .

تعقيب :

ما يمكن قوله أن التغييرات التنظيمية التي قام بها إلتون مايو و زملائه على مستوى المنظمة ، أدت إلى زيادة الإنتاج مما يدل على تحسين أداء العمال ، و ذلك بفعل تغيير ظروف العمل و تحسين العلاقات بين الأفراد ، كما إستطاع أن يقيس درجة أو مدى أهمية العلاقات بين الأفراد داخل جماعات العمل بصفة عامة ، حيث إستطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية أن تبرهن على أهمية الجماعة و أثرها على العلاقات العاطفية بين أفرادها على السلوك الإنساني و على العمال ، و بالتالي على إنتاجهم في أماكن العمل ، و دلك من أجل القضاء على الخلافات و الصراعات داخل المؤسسة ، لأن هده المدرسة تعتبر الصراع ظاهرة مرضية ، و لهدا تعمل على تجنبه و رفضه ، لأنه يعرقل السير الحسن للمؤسسة .

رابعا :النظرية السوسيوتقنية

ترجع البداية في تحديد مفهوم النسق الفني الإجتماعيين عند الأمريكيين سنة 1959 و قد قدم ويليام وايت إطار نظري حول الربط بين العلاقات الإنسانية و الأبعاد التكنولوجية حيث أعتمد على أفكار جورج مومانز و التي إعتمدت على أبعاد لتحليل التنظيم في التفاعل ، النشاطات ، العواطف ، و قد إستخدمها وايت عندما حاول الكشف عن علاقتها المتبادلة و قد إستعمل وايت هده الأخيرة في تفسير التفاعل و العواطف السائدة داخل التنظيم لكن وايت عند تحليله أخطأ عندما إعتبر أن كلا من السلوك و

---

[1] عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق ، ص 309

[2] يوسف سعدون : مرجع سابق، ص 22

[3] السيد عبد العاطي السيد : مرجع سابق ، ص 98

دافعية ناتجين للتكنولوجيا و بالتالي فهو قدم تفسير غير إجتماعي للسلوك [(1)] و الجدير بالذكر أن هدا المفهوم أي النسق الإجتماعي الفني قد تم إستخدامه في دراسات عديدة منها الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا و تصنيع القطن في الهند و التي تم فيها تحديد المواقف من النمط التكنولوجيا في أنظمة الإنتاج فقد جاءت نتائج تلك البحوث لقد حض الإفتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق و المطبق في التنظيمات الإنتاجية كان طلبا مرغوبا فيه قبل إدارة تلك التنظيمات دون مراعاة مواقف و دودا فاعلهم إتجاه التغييرات النفقية المرتبطة ببيئة العمل و هكذا جاءت نتائج هده الدراسة المقارنة التي أجرية في مناجم الفحم بين تنظيمين إحداهما تقليدي يستخدم الآلات إستخداما جزئيا و الآخر حيث يستخدم آلات مركبة لتؤكد تأثير نمط التكنولوجيا المتقدم على عمليات الإنتاج [(2)]

و لقد قام ليونارد سايلز بمحاولة لفهم علاقة التكنولوجيا بنمو جماعات العمل كشف فيها عن بطئ تكيف هده الجماعات مع التغييرات البنائية التي تطرأ على التنظيم و قد درس هايلز العلاقة بين السلوك جماعات العمل وظروفها التكنولوجية و أوضاعها التنظيمية حيث أن التكنولوجيا في محدد السلوك هده الجماعات[(3)]

لكن دراسة سايلز يسودها النقص في تحليله لجماعات العمل و علاقتها فيما بينهم رغم هدا فإن المنظور التكنولوجي يكشف أن الإختلاف في المهارات يؤدي إلى إختلاف في السلوك لدى أعضاء التنظيم و أهدافهم [(4)] غير أنهم يرتبطان بالبيئة و بالتالي فالتكنولوجيا و التنظيم الرسمي يحددان درجة الإشباع و الرضا الإنساني فالتكنولوجيا هي التي تحدد طبيعة المنتوج المقدم للمستهلكين في مقابل ذلك ترفضها كنوعية المنتوج و القيم التي تعرضها على أعضائها

و لقد قام تامبسون بدراسات و تحليلات تواصل من خلالها على أن التكنولوجيا عامل أساسي لفهم و تفسير الواقع التنظيمي و يتضح ذلك من خلال أهميته بتغيير علاقة البناءات التنظيمية الإستراتجية و إرتباطها بالمتغيرات التكنولوجية و البيئة الخارجية المحيطة و إرتباطها بالتنظيمات الصناعية كما إهتم بتحليل الأنماط التنظيمية و أوضح علاقاتها بالتكنولوجيا و أثر ذلك على عمليات الضبط و التنسيق و إتخاذ القرار و درس المتغيرات و علاقاتها بالتكيف و التلاؤم ة الإستقرار مع البيئة الخارجية

---

(1) السيد الحسني : النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف ، القاهرة 1987

(2) يوسف سعدون : مرجع سابق ،ص ص 23 ، 24

(3) السيد الحسيني : مرجع سابق ، ص 112

(4) السيد الحسيني : مرجع سابق، ص 113

لتنظيمات [1] و لهدا توصل تامسون إلى أن التكنولوجيا و علاقاتها المتنوعة تؤثر على علاقتها الإجتماعية داخل التنظيمات الصناعية و الخارجية.

و لقد أشار كب من يرنس و ستوكر أن التغيرات التكنولوجية لا تؤثر فقط على أعمال الفرد بل تتعلق تأثيراتها على المكافآت و المكانة لدى الأفراد و الجماعات و على درجة سلطتهم و إستقلالهم الذاتي داخل التنظيم و بالتالي فإن مقاومة التغير تنشأ في حالة تهدد مصالح الفرد و الجماعة من حيث سلطنة و مكاناته داخل التنظيم و طريقة إدخال التغيرات هامة حيث تمت إجراءات التغيير في ظروف سرية و عدم إيصال المعلومات إلا في وقت متأخر و قد يؤدي دلك إلى مقاومة تغيير بدرجة أكبر من أن نعلم أن الأفراد عنه كما أن مشاركة الأفراد تساعد على عدم مقاومته و قد أجمعت الدراسات السابقة على النقاط التالية :

- تغيير التكنولوجيا أهم عامل لفهم عمليات التغيير التنظيمي [2]
- وجود علاقات لابد من فهمها من أجل دراسة التنظيمات تمثل العلاقة بيم التكنولوجيا و البناء التنظيمي كذلك إتساع المهني و تحقيق الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى إنساق المكانة والضغط[3]
- التنظيمات عبارة عن أنساب تسعى إلى أهداف من خلال العلاقات الإنسانية و أخرى غير إنسانية[4]

كما نجد إميلي و تريست من خلال الدراسة إلى قام بها بحيث عملت هده الدراسات على تنمية و تطوير إتجاه النسق الإجتماعي الفني socio techncal system الذي دعمه تريست و بامفورب Bamforth بالدراسة المتعلقة بالتغيرات التي طرأت على التنظيم الإجتماعي للعمل في مناجم الفحم البريطانية ، فقد حاول قياس نتائج التغير التكنولوجي و أثره على العلاقات الإنسانية ، فخلص أن هناك بتغيير في نظام عمل التقليدي الذي كان متابعين إنتاج إستخراج الفحم ، و دلك بإدخال و إستخدام الآلات و الأدوات الجديدة التي تسمح بالإنتاج الفحم على نطاق واسع ، و صاحب تطبيق الطريقة التكنولوجية الجديدة أثارا تمثلت في عملية تنقيب العمل ، و بموجبه أصبح كل عامل يؤدي دورا روتينيا محددا ، و لا يتطلب من العامل قدرا كبيرا من المهارة و الخبرة

---

[1] عبد الله عبد الرحمان : علم الإجتماع التنظيم ، مرجع سابق ، ص 317 ، 318

[2] محمد عاطف غيث علم الإجتماع الصناعي : دار المعرفة الجماعية ، الإسكندرية 1989، ص 150

[3] المرجع نفسه ، ص 175، 176

[4] عبد الله محمد عبد الرحمان : مرجع سابق، 323

و قد أحدث ذلك تغيرات في التنظيم الإجتماعي للعمل ، حيث تفككت الجماعات الإجتماعية غير الرسمية التي كان وجودها من أجزاء نظام العمل الجماعي التقليدي في إستخراج الفحم ، و أخدت مكانها جماعات العمل الرسمية ، التي تتصف بأن علاقاتها مفككة و تماسكها صوري ، جراء خضوعها للسلطة الرسمية و إجراءات البيروقراطية[1] و هكذا جاءت نتائج الدراسة المقارنة التي أجريت في مناجم الفحم بين تنظيمين إحداهما تقليدي يستخدم الآلات إستخداما جزئيا ،و الأخر حديث يستخدم آلات مركبة ، لتؤكد تأثير نمط التكنولوجيا المتقدم في عمليات الإنتاج على العلاقات و الروابط الإجتماعية في العمل [2] ، كما إستعان إتجاه النسق الإجتماعي الفني بالأداة تصويرية حيوية تمثلت في تأثير التكنولوجيا و متطلبات السوق على شكل التنظيمي من جهة ، و من جهة أخرى ركز هدا الإتجاه على قضية الأداء الفعال للمهمة الأساسية للتنظيم في علاقته بإحتياجات التكنولوجيا و البيئة و أعضاء التنظيم ، يتكون البعد التكنولوجي في دراسة التنظيمات من القضايا التالية :

- تظهر التنظيمات كأنساق تعمل على تحقيق أهدافها من خلال العلاقات الإنسانية و أخرى غير إنسانية

-تعتبر التكنولوجيا أفضل وسيلة لفهم عمليات التغير على التنظيمات عموما

-تواجد هناك علاقات هامة يمكن فهمها في دراسة التنظيمات مثل العلاقة بين نوعية التكنولوجيا و الحجم التنظيمي ، و الإشباع المهني ، و تحقيق الأهداف و العلاقات الإجتماعية و أنساق الضبط و المكانة [3]

التعقيب :

ما يمكن قوله أن هدا الإتجاه يركز إهتمامه على التنظيم إذ ينظر للتنظيم على إعتباره نسقا إجتماعيا يحتوي على علاقات ذات إعتماد متبادل بين أجزائه ن لأن نظره هدا الإتجاه للتنظيم على أنه نسق مفتوح يسمح بتحليل العلاقة بين التنظيم و المجتمع و هدا ما يسمح للتنظيمات من توفر الظروف الملائمة كتوافق مع التحولات و التغيرات التكنولوجية ، و عدم التعارض فيما بينهما و بالتالي فهده النظرية تستبعد الصراع التنظيمي داخل المؤسسة غير مقبول داخل التنظيم لأنه يمثل خطرا في حد ذاته ،كما أن هدا الإتجاه ركز بصورة مباشرة على طبيعة و أنماط التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة و

---

[1] رابح كعباش : مرجع سابق ، ص 197

[2] يوسف سعدون : مرجع سابق ، ص 24

[3] رابح كعباش : مرجع سابق ، ص 198

إعتبارها متغيرا مستقلا تتشكل من العواطف و الأنشطة و التفاعل و العلاقات الإنسانية ، و لهدا فالعلاقة هنا سببية بين التغيير الفني و التغيير التنظيمي .

خلاصة :

و بناءا على ما تقدم يمكن قوله ختاما أنه ظهرت العديد من النظريات في مجال التغيير التنظيمي مع إختلافها و تنوعها ، و كل مدخل يمهد للمدخل الذي يليه ، حيث أن هده المداخل ساهمت في إثراء الكثير من الدراسات ، و بلوغ الأهداف المسطرة

و هده النظريات تمثلت في النظرية البنائية الوظيفية لبارسونز من خلال تركيزه على التوازن في الإنساق الإجتماعي ن و نظرية الإدارة العملية لتايلور التي حاول من خلالها التأكيد على ضرورة التعاون بين الإدارة و العاملين ، أما نظرية العلاقات الإنسانية فتركز على تحسين ظروف العمل ضف إلى ذلك النظرية السوسيوتقنية التي ركزت على أهمية و دور التكنولوجيا في إحداث التغيير .

الجانب الميداني:

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد.

أولا : فرضيات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة .

ثالثا :مجالات الدراسة

1 – المجال الزمني.

2 – المجال المكاني

3 –المجال البشري (العينة)

رابعا : أدوات جمع البيانات

1 – الملاحظة

2 – المقابلة

3 –الاستمارة

4 – السجلات والوثائق.

خامسا: أساليب التحليل

خلاصة.

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية الجزء الأكبر أهمية في البحث الاجتماعي ، وذلك قصد الإجابة على كل تساؤلات الدراسة التي تم التطرق إليها في الشق النظري ، أي الفصل الأول من هذا البحث و التي أثارت جملة من القضايا والتساؤلات البحثة محاولين اثباث صحة أو خطا هذه التساؤلات بهدف الوصول إلى نتائج ملموسة ، فهدف هذه الدراسة هو معرفة التغيير التنظيمي في إحداث الصراع التنظيمي داخل مؤسسة دباغة الجلود بجيجل ، وذلك بالاعتماد على أساليب منهجية للتمكن من تحويل المعطيات النظرية إلى حقائق واقعية في ضوء البيانات و المعلومات المتحصل عليها في ميدان الدراسة ، وفي هذا الفصل سوف نتناول مجالات الدراسة ، فروض الدراسة، أدوات جمع البيانات المنهج ، العينة وأخيرا أساليب التحليل .

أولا : فرضيات الدراسة .

تعتبر الفرضية احد أهم المراحل المنهجية التي يمر بها بناء المعرفة العلمية ، فالفرضية هي :«قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين المتغيرين أو أكثر ، فهي لا تخرج عن كونها نوعا من الحدس أو التخمين بالقانون القائم على التفسير المؤقت أو الاحتمالي للظواهر أو الوقائع المبحوثة ويظل ذلك الغرض حدسيا أو احتماليا ، حيث تثبت التجربة صحته».[1]

و أيضا هي «عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة موضوع الدراسة ، و العوامل المرتبطة و المسببة لها».[2]

وهي بلورة مشكلة البحث في صورة فرض أو فروض تساعد في اكتشاف حلها ، وتحديد الوجهة التي يسير فيها بحثنا عن الوقائع ، وما الفروض إلا مواقف مبدئية أو تخمينات ذكية يقدمها الباحث لتعينه على تنظيم تفكيره في حل مشكلة البحث.[3]

وانطلاقا من هذا المعنى للفرض العلمي وأهميته في سبيل تنظيم عملية البحث فقد ركزنا في دراستنا لموضوع التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي على **الفرضيات التالية :**

الفرضية العامة :

– توجد علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي.

وانطلاقا من الفرضية الرئيسية قمنا بصناعة ثلاث فرضيات أساسية هي :

– إعادة توزيع و تحديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات .

– إدخال التكنولوجية الجديدة إلى العمل يؤدي إلى زيادة حدة التوتر والقلق بين العاملين في المؤسسة انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور

ثانيا : منهج الدراسة .

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تستخدم مناهج عدة للمعالجة ، وهذا حسب طبيعة الظواهر الاجتماعية التي تتناولها الدراسة ، ومن هنا فان اختيار الباحث للمنهج يختلف حسب طبيعة الموضوع.

---

[1] صلاح مصطفى الفوال: منهجة العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، بـ ط، بـ س، ص20.

[2] رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، بـ ط، 2004، ص81.

[3] علي عبد الرزاق جلبي: تقييم البحث الاجتماعي، الأسس والاستراتيجيات، دار المعرفة الجامعية، الأسكندرية، بط، 2005، ص115.

والمنهج كما يعرفه عبد الرحمن بدوي هو : "الطريق الذي يحتوي على مجموعات منظمة من القواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى المعرفة.[1]"

وجاء في معجم العلوم الاجتماعية أن المنهج هو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أوالى ما يعتبر حقيقة.

ويعرف كذلك بأنه : " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة ، و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث ، وهو البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى تلك الحقائق وطرق اكتشافها".[2]

وهناك عدة مناهج في العلوم الاجتماعية، يعتمد عليها الباحث في دراسته بهدف الوصول إلى الحقيقة و تفسير مختلف الظواهر.

" ومنه فان المنهج الوصفي يعد أسلوب من أساليب التحليل المرّكز إلى معلومات كافية عن الظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة ، وذلك من اجل الحصول على المعلومات التي تتطلبها الدراسة لخطوة أولى ثم يتم تحليلها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة كخطوة ثانية ، والتي تؤدي إلى التعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثانية.[3]

ويعرفه "**هويتي** "المنهج الوصفي بأنه :"منهج يعنى بدراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف ما أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث والأوضاع ".[4]

ولهذا يعد المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية ، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي و الذي يعرف على انه : " المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع ، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا من خلال التعبير النوعي الذي يصف الظاهرة ، ويوضح خصائصها أو التعبير الكمي الذي يعطي وصفا رقميا يوضح مقدار وحجم الظاهرة ".[5]

---

[1] عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص115.

[2] شفيق محمد: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الاسكندرية ، بـ ط، 2011، ص86.

[3] محمد عبيدات وآخرون: منهج البحث العلمي، المراحل التطبيقية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأردن، بـ ط، 1999، ص35.

[4] صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، 1982، ص54.

[5] محمد خليل عباس وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2009،ص 74.

ولقد اعتمدنا على هذا المنهج الذي يقوم على التحليل لملاءمته لمثل هذه الدراسات ، وذلك من خلال جمع البيانات في الميدان ، و التي ترتكز حول البيانات الشخصية ،وبعض الآراء ووجهات النظر المتعلقة بالمبحوثين ، وما جرى داخل المؤسسة التي يعملون بها ، وخاصة ما يتعلق بمتغيري الدراسة (التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي) ، ثم نحاول ربط هذه البيانات و المعلومات و الحقائق المتوصل إليها ، واستخلاص دلالتها استنادا لمجموعة الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة ، باستخدام الطريقة الإحصائية و المتمثلة في تفريغ هذه الحقائق و البيانات في جداول بسيطة و مركبة ،ثم حساب نسبتها المئوية ، والتي توضح لنا واقع هذه المؤسسة ، كما أن المنهج الوصفي التحليلي يخدم بصورة جد كبيرة موضوع دراستنا لأنه يريد وصف التغيير و الصراع التنظيمي و الوقوف على مكانته في الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل.

كما انه يساعدنا في استعمال العديد من أدوات البحث التي تشكل في أخر المطاف مجموعة متكاملة يمكن من خلالها أن نتوصل إلى الإجابة عن مختلف التساؤلات الرئيسية و الفرعية.

ثالثا : مجالات الدراسة .

يعد تحديد المجال خطوة أساسية في البناء المنهجي، لكل دراسة عملية ميدانية، كونه يساعد على قياس مدى تحقيق المعارف النظرية في الميدان، ونقصد بمجال الدراسة النطاق الزمني ، المكاني ، والبشري ، الذي أجريت فيه الدراسة .

1– المجال الزمني :

ويقصد به المدة أو الوقت الذي يستغرقه لانجاز هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني وقد استغرق لانجاز هذه الدراسة حوالي 5 أشهر بدءا من شهر جانفي إلى ماي خلال العام الدراسي 2016/2015، وهذه الدراسة موزعة على الدراسة النظرية و الميدانية .

– **الدراسة النظرية** : أخذت الجزء الأكبر من الدراسة ، وقد استغرقت حوالي 3 أشهر من شهر جانفي إلى شهر مارس، وذلك من اجل جمع المعلومات و المراجع التي تناولت موضوعنا ثم تصنيف المعطيات الواردة فيها ، وصياغة الجانب النظري للننتهي منه إلى غاية أوائل شهر أفريل .

– **الدراسة الميدانية** : استغرقت حوالي شهر ونصف ، والتي أجريت بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ، وهذا عبر مراحل أساسية وهي :

- **المرحلة الأولى** : كانت يوم 2 فيفري 2016 ، وقد قمنا بجولة استطلاعية إلى ميدان الدراسة مؤسسة مدبغة الجلود جيجل ، لمقابلة مدير المؤسسة ، لسماح بإجراء الدراسة الميدانية ، حيث تمت الموافقة على ذلك في نفس اليوم .
- **المرحلة الثانية** : كانت يوم 4 أفريل 2016 ، حيث كانت الزيارة الثانية للمؤسسة من اجل مقابلة المدير ن والحصول على البيانات و المعلومات المتعلقة بالمجال البشري و المكاني ، وظروف العمل ، وكذلك تزويدنا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ، أين تم توجيهنا إلى قسم مصلحة الموارد البشرية ، ومكننا من الحصول على المعلومات المتمثلة في الهيكل التنظيمي ، معلومات عامة حول نشأة وتطور المؤسسة ، أما الجانب البشري فتمثل في عدد العمال ، وكيفية توزيعهم على الإدارات و المصالح .
- **المرحلة الثالثة** : كانت يوم 6 أفريل 2016 ، تم تصميم استمارة أداة جمع البيانات و عرضها على التحكيم ، وقياس صدقها و ثباتها ، وتوزيعها على المبحوثين .
- **المرحلة الرابعة** : كانت يوم 13 أفريل 2016 ، ثم توزيع الاستمارة على المبحوثين على فترات متباعدة ، وذلك لصعوبة إيجاد الموظفين و العمال في ميدان العمل أثناء الزيارة ، كون العمال يعملون بالمناوبة ، منهم من يعمل في الفترة الصباحية ، ومنهم من يعمل في الفترة المسائية .
- **المرحلة الخامسة** : كانت يوم 19 أفريل 2016 ، حيث قمنا باسترجاع الاستمارات أي 73 استمارة صالحة من أصل 81 استمارة ، وفقدت 8 منها.

2- المجال المكاني:

مؤسسة دباغة الجلود هي وحدة صناعية ، أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية ، واجتماعية ، وقد تم انجازها من طرف مؤسسة بلغارية ، في إطار التعاون الجزائري ، فكانت انطلاقة الأشغال في 19 جوان 1965، بواسطة دمج مؤسستين وطنيتين هما " زطال "و " سيراك "وسلمت منتهية في سنة 1967.وهي سنة بداية النشاط لهذه المؤسسة ، وقدر إنتاجها أنداك بحوالي 11طن يوميا ، وذلك لتشغيل 367 عاملا، رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج ، وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة ، حيث بلغ الإنتاج 25 طن ب 467 عاملا مقسمون على فترات، كما شهدت هذه الوحدة عدة تحولات اقتصادية ، وبمقتضى المرسوم رقم 426/82 المؤرخ في 4 ديسمبر 1982 و المتضمن إعادة المؤسسات العمومية ، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود و الأحذية (SONIPEC) إلى ثلاث مؤسسات وهي كالتالي :

- المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC)

- المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC)

- المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH)

- والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود كان مقرها الإداري بجيجل ، وهي تضمن 08 وحدات وهي : وحدة الدباغة جيجل ، وحدة الدباغة بالعمرية(وهران) ، وحدة باتنة ، وحدة الجلد الخام بالرويبة (UPTS)، وفي 1 جانفي 1988عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة (ENIPEC)إلى مؤسسة دباغة الجلود جيجل TAG–SPA، و الاسم الكامل للمؤسسة دباغة الجلود وحدة جيجل هو: ، Société Action Tennerie de Jijelوهذه الأخيرة تقع في منطقة الحدادة لولاية جيجل على بعد17 كلم من المطار و12 كلم من ميناء جن جن ، و4 كلم عن مقر الولاية ، حيث تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات ، وهي لا تبعد عن البحر سوى كيلومتر واحد ، تتوسط مجمع سكاني ، وهي مؤسسة ذات أسهم لها 16000 سهما ، السهم الواحد ب5000 دج، أي ما يعادل رأس مال قيمته 80 مليون دج ، وظيفتها معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا و خارجيا، حيث تقدر طاقتها الإنتاجية ب10 ملايين ، قدم مربع سنويا ، إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مربع ، كما تستورد المواد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من اسبانيا ، هولندا ، ايطاليا ، وفرنسا ، وتصدر منتجاتها إلى كل من اسبانيا والبرتغال ، وتشغل حوالي 150 عامل يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح و الورشات ، كما ينقسم عمال الو رشات الإنتاجية إلى فرقتين صباحية ، مسائية، تعملان على مدار 16 ساعة يوميا ، أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكتفي بفرقة واحدة.

- **أهداف مؤسسة دباغة الجلود:** يعد البقاء أهم حدث تسعى إليه المؤسسة ، وهدا لا يتحقق إلا بتحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- الوصول إلى رقم الأعمال المسطرة كل عام من طرف مجلس الإدارة.

- الحفاظ على الصحة المالية لضمان زبائن وكسب متعاملين جدد.

- التعامل مع الأجانب من خلال المعارض و الحملات الإعلامية .

- الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات جديدة تواكب التطور الحاصل في أساليب الإنتاج.

- **الخريطة التنظيمية لمؤسسة دباغة جيجل :**

بعد تقديمنا للمؤسسة نقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية ، حيث تحتوي على 7 مديريات أساسية وكل مديرية تقوم بمجموعة من المهام موضحة كالتالي :

- **المديرية العامة :** تتكون من الرئيس ، المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول على نشاط الوحدة ، فهو يعمل على حسن العمل ، كما انه يحتل الموقع الأعلى في الهرم الإداري ، بحيث يقوم بتنظيم العلاقات العامة مع المتعاملين ، ضف إلى ذلك يعمل على تنسيق الجهود و توجيهها ، وتحقيق الهدف المسطر وتلبية حاجات السوق ، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية و الدولية ، فيما يتعلق بالتصدير و الاستيراد ، وتساعده في أداء مهامه السكرتارية ومن مهامها : إعداد مختلف الوثائق اللازمة التي تهم الإدارة ، تنظيم اللقاءات الخاصة و الزيارات التي تكون موجهة للمدير من طرف المدير .
- **مديرية الإنتاج:** ومن مهامها:
- تتولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.
- إعداد الإنتاج والمشاركة و التموينات
- الاتصال برؤساء الورشات واطلاعهم على برامج الإنتاج المراد تحقيقه .
- **مديرية المحاسبة والمالية:** التكفل بمهامها :
- التكفل بالعلاقات مع المؤسسات المالية
- السهر على تطبيق القواعد المحاسبية
- المسك الصحيح و اليومي للدفاتر و اليوميات المحاسبية
- تقييم حركة المخزونات و تسجيل جميع المداخلات والمخرجات
- الإشراف على جميع العمليات المحاسبية ومراقبة أعمال موظفي هذه الأخيرة .
- **المديرية التجارية:** من مهامها : انجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
- تامين وتمويل الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن لها.
- دراسة السوق لبرمجة المبيعات منتجات الوحدة .
- الترويج لمنتجات الوحدة.
- تلبية لحاجات السوق انطلاقا من برنامج الزبائن .

- **مديرية الموارد البشرية** : ومن مهامها :
- تنفيذ سياسة تسيير الموارد البشرية للمؤسسة.
- تطوير و تفنيد برامج التكوين للأفراد و العاملين.
- التسيير الإداري للعاملين.
- تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية للوحدة.
- **مديرية الصيانة** : من مهامها : تنسيق وتوزيع ومتابعة أعمال الصيانة .
- تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.
- السهر على تنفيذ برنامج التدخلات في الأوقات المحددة.
- السهر على احترام القانون الداخلي للمؤسسة.
- السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطاع الغيار .
- **مصلحة الرقابة و الأمن:** ومن مهامها : تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة
- اقتراح الوسائل المادية و البشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعجالات
- تكوين الأفراد الدائمين و المؤقتين لديها.
- دراسة و اقتراح التحسينات لتجنب اخطر الحوادث و الأمراض المهنية .

3 – المجال البشري:

ويشمل هذا المجال على مجتمع البحث الذي تشمله الدراسة، يقصد به المجتمع الأكبر أو مجموع مفردات التي يستهدف دراستها لتحقيق نتائج الدراسة ، ويمثل هذا المجتمع المستهدف الذي يهدف الباحث دراسته ويتم تعميم النتائج فيما بعد ، ولقد تمثل مجتمع البحث 150 موظف وعامل موزعين على مديريات و مصالح المؤسسة كما يلي :

الجدول رقم (3) : توزيع العمال داخل المؤسسة.

اسم المديرية أو المصلحة	عدد العمال
المديرية العامة	03
مديرية الموارد البشرية	03
مديرية الوسائل العامة	05
مديرية الإنتاج.	81
المديرية التجارية	05
المديرية المالية	04
مصلحة الرقابة و الأمن	22
مصلحة تسيير المخزون	07
مديرية الصيانة	15
المديرية التقنية	05
المجموع	**150**

المصدر: إدارة الموارد البشرية لمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل

عينة الدراسة :

من العسير في كثير من البحوث الاجتماعية القيام بدراسة شاملة ، لجميع المفردات التي تدخل في البحث ، لذا لا يجد الباحث وسيلة أخرى يعتمد عليها سوى الاكتفاء بعدد محدد من المفردات في حدود الوقت و الجهد و الإمكانيات المتاحة ، ثم يقوم بدراسة المفردات ، ويحاول تعميم صفاتها على المجتمع الأكبر.

حيث يمكن اعتبار العينة على أنها:"أكثرا لأساليب المستخدمة شيوعا في البحث الاجتماعي، و هي عينة محدودة من مجتمع كبير ، وإخضاعها لعملية البحث ، ثم تقييم النتائج على المجتمع الكمي ، وتهدف تلك القاعدة إن كانت العينة تمثل تمثيلا حقيقيا أي تكون لكل وحدات المجتمع الأصلي فرصا متساوية في الاختيار".[1]

[1] عبد الوهاب إبراهيم: أسس البحث الاجتماعي، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1، ص77.

ونظرا لصعوبة أخد المجتمع الكلي للدراسة ، وذلك لكبر الحجم ، وضيق الوقت ، اقتصرت عينتنا على مجموعة من الأفراد ، حيث قمنا بأخذ من كل مصلحة من مصالح المؤسسة مجموعة من الموظفين ، وذلك بالاعتماد على أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، لأنها تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي بمؤسسة دباغة الجلود بمدينة جيجل ، ويقدر المجتمع الكلي ب 150 موظف ، وقمنا بأخذ 54%من نسبة الموظفين ، وتم تحديد حجم العينة كما يلي :

لدينا : 100 % ⟵ 54%

150عامل ⟵ X

إذن : حجم العينة : $\frac{54\times150}{100}$ = 81 مفردة (عامل)

- فيما يلي عرض للخصائص الديمغرافية للمبحوثين، و المتمثلة في جداول البيانات الأولية وهي كالتالي:

البيانات العامة :

تعتبر البيانات العامة الإطار المرجعي الذي يتم من خلاله تحديد مسار الدراسة الميداني، وطبيعة التحليل ، وعليه فان خصائص العينة تعكس جليا مدى تعايش المجتمع المحلى ، ونطاق تعميم النتائج. فقد أصبح من المألوف في الدراسات الميدانية البدء بهده الخصائص لتشكيل رؤية واضحة عن المجتمع الأصلي ، ومن ثمة تعميم الفهم له والإجابة على التساؤلات و الفروض التي تم التطرق إليها في هذه الدراسة ، وقد تضمنت البيانات العامة معلومات خاصة بالجنس ، السن ، الحالة العائلية ، المستوى التعليمي ، الأقدمية في العمل ، نوع المنصب ، وأخيرا طبيعة عقد العمل.

جدول رقم (4) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	58	79,45
أنثى	15	20,55
مجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 4 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس ، نلاحظ أن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث على مستوى مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل ، حيث بلغت نسبة الذكور بـ45 ,79% من مجموع أفراد العينة ، أما نسبة الإناث 20,55 % فقط.

ومنه نستنتج أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي، خاصة مع مصلحة الإنتاج ، حيث يتطلب جهد عضلي كبير ، وقوة الاحتمال ، أما المرأة نجدها متمركزة في مصلحة الإدارة ، وهدا ما يناسب طبيعتها البيولوجية .

جدول رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية %
اقل من 30 سنة	16	21,92
من 30 سنة إلى 35 سنة	19	26,03
من 36 سنة إلى 40 سنة	11	15,07
من 41سنة إلى 45 سنة	16	21,92
من 46 سنة إلى 50	07	9,59
من 51 سنة فما فوق	04	5,47
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 05 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن نلاحظ أن اكبر فئة تتراوح من 30 إلى 35 سنة و المقدرة نسبتها ب 26,03%، ثم تليها الفئة اقل من 30 سنة ، والفئة من 41 الى45 سنة ، التي قدرت بنسبة 21,92%، ثم تليها الفئة من 36الى 40 سنة و المقدرة نسبتها ب 15,07 % وبعدها نجد الفئة من 46الى 50 سنة المقدرة ب 9,59%، أما الفئة العمرية من 51 سنة فما فوق ضئيلة مقارنة بالفئات العمرية الأخرى والتي قدرت نسبتها ب 5,47%.

وبناء على هذه النسب نستنتج أن المؤسسة تعتمد على عمال تتراوح أعمارهم ما بين 30سنة و 35 سنة ، وهذا أفراد العينة يمتلكون خبرة ، ومعرفة بالمؤسسة ، وهو ما يزيد من درجة وعيهم و معرفة أنشطتها ، كما أنهم قدرين على العطاء ، ويتميزون بنضج فكري يكون في صالح المؤسسة ، وهدا ما يؤدي إلى قلة معدل غيابهم و بالتالي يزيد من إنتاجية المؤسسة .

جدول رقم (6) : توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرارات	النسبة %
أعزب	25	34,25
متزوج	42	57,53
مطلق	4	5,48
أرمل	2	2,74
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 06 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية ، نلاحظ أن نسبة الأفراد الأكبر هي نسبة المتزوجين ، حيث قدرت نسبتها بـ 57,53%، و النسبة التي تليها هي نسبة العزاب والتي قدرت بـ 34,25%، أما نسبة المطلقين فهي ضئيلة حيث بلغت 5,48%، وأخيرا نسبة الأرامل فهي شبه منعدمة والمقدرة بنسبة 2,74%.

ومنه يمكن القول أن نسبة المتزوجين هي أعلى نسبة مقارنة بالنسب الأخرى ، وهدا يدل على المسؤولية الموكلة لهم إتجاه أسرهم، وكذلك حرصهم على الاحتفاظ بمناصب عملهم، ومحاولة تحسين أدائهم من أجل تلبية حاجيات أسرهم، وبالتالي فهم أكثر التزاما لأداء الأعمال ، والسبب يعود إلى واجباتهم الأسرية .

أما نسبة العزاب فهي فئة متوسطة ، اقل من فئة المتزوجين ، هذا راجع لعدم تحملهم المسؤولية ، و ليس لديهم التزامات ، فهم يرغبون في الحصول على المكانة الاجتماعية من خلال بذلهم المزيد من الجهد وتقبلهم للتغيرات .

جدول رقم 07 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة %
أمي	5	6,85
ابتدائي	4	5,48
متوسط	28	38,36
ثانوي	17	23,29
جامعي	19	26,02
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 07 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، نلاحظ أن اكبر نسبة لهم مستوى متوسط ، إد بلغت نسبتهم بـ 38,36%، يليه المستوى الجامعي بنسبة 26,02% ثم المستوى الثانوي بنسبة 23,29%، ثم المستوى الأمي بنسبة قدرت بـ 6,85 %، وأخيرا المستوى الابتدائي بنسبة ضئيلة جدا ، و التي قدرت بـ 5,48 %.

ومنه نستنتج من خلال ملاحظتنا للبيانات أن المؤسسة لا تعطي أهمية للمستوى التعليمي، بل تعتمد على جميع المستويات التعليمية ، وذلك حسب طبيعة ومتطلبات الوظيفة ، كما أن العمل في هذه المؤسسة لا يتطلب في معظمه على الجهد الفكري ، بقدر ما يتطلب الجهد العضلي .

جدول رقم 08 : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

الاقدمية في العمل	التكرارات	النسبة %
اقل من 5 سنوات	10	13,69
من 5سنوات إلى 10	14	19,18
من 10 سنوات إلى 15	16	21,92
من 15 سنة إلى 20 سنة	11	15,07
من 20سنة فما فوق	22	30,14
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 08 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل ، نلاحظ أن النسبة 21,18% الممثلة للفئة من 30,14 فما فوق اكبر نسبة ، ثم تليها نسبة 21,92% للفئة من 10 سنوات إلى 15 سنة ، ثم تليها نسبة 19,18%، الممثلة للفئة من 5 إلى 10 سنوات ثم نسبة 15,07% ممثلة للفئة من 15 سنة إلى 20 سنة ، أما الأخيرة فتمثل نسبة 13,69%، للفئة اقل من 5 سنوات .

وعليه يمكن القول أن اغلب أفراد العينة لهم أقدمية في العمل ، وبالتالي فهم يمتلكون الخبرة من خلال السنوات الطويلة التي قضوها في المؤسسة ، وبالتالي تمكنهم من أداء عملهم بسهولة.

جدول رقم 9 : توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب

نوع المنصب	التكرارات	النسبة %
إطار	20	27,39
عون التحكم	16	21,92
عون تنفيذ	37	50,69
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 09 الذي يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع المنصب نلاحظ أن نسبة أعوان التنفيذ أكبر نسبة والتي قدرت بـ 50,69%، ثم تليها فئة الإطارات المقدرة ب 27,39%، أما أعوان التحكم فقدرت نسبتهم ب 21,92%.

ومنه نستنتج أن عمال التنفيذ هم الذين يملكون القدرة على تسيير العمل إلى جانب عمال التحكم الذين يعملون في مجال الصيانة ، تسيير الوسائل ، وتقنيين مساعدين ، هذا ما يؤدي إلى التحكم في وسائل الإنتاج ، أما الإطارات فيتضمن رؤساء المصالح والأقسام والمكاتب ، وعليه فالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة من شانه أن يؤثر على علاقاته، وذلك من خلال الأعمال التي يقوم بها بالنسبة للأفراد الذين يتعامل معهم .

جدول رقم 10 : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل

طبيعة عقد العمل	التكرارات	النسبة المئوية%
دائم	49	67,12
مؤقت	24	32,88
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 10 الذي يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل نلاحظ أن العمال الدائمون هي اكبر نسبة ، والمقدرة ب 67,12%، مقارنة بالعمال المؤقتين الذين تتراوح نسبتهم 32,88%.

ومنه نستنتج أن العمال الدائمين تنظمهم المؤسسة من أجل ضمان استقرار العمل ، وتحقيق التوازن داخل المؤسسة .

- من خلال معطيات الجداول السابقة المتعلقة بالبيانات العامة للمبحوثين توصلنا إلى الخصائص والسيمات الديمغرافية المشتركة بين أفراد المجتمع.

وأهم هذه الخصائص نجد:

- 79,45% من أفراد مجتمع البحث ذكور.
- 26,03% من أفراد مجتمع البحث أعمارهم تتراوح ما بين 30سنة إلى 35 سنة.
- 57,53% من أفراد المجتمع البحث متزوجون.
- 38,36% من أفراد المجتمع البحث متحصلون على مستوى تعليمي متوسط.
- 30,14% من أفراد مجتمع البحث يعملون في هذه المؤسسة أكثر من 20سنة.
- 50,69% من أفراد مجتمع البحث هم عون تنفيذ.
- 67,12% من أفراد مجتمع البحث هم أفراد دائمون.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها نجد :

- أغلب أفراد العينة ذكور.
- أغلب أفراد العينة أعمارهم ما بين 30و35 سنة.
- أغلب أفراد العينة متزوجون.
- أغلبية المبحوثين لهم مستوى تعليمي متوسط.
- أغلب أفراد العينة يعملون في هذه المؤسسة مند أكثر من 20سنة.
- أغلب أفراد العينة هم عون تنفيذ.
- أغلب أفراد العينة هم عمال دائمون.

رابعا: أدوات جمع البيانات

يستخدم الباحثون و العلماء مجموعة من التقنيات و الأساليب ، وفهم طبيعة السلوك الاجتماعي و متغيراته ، و ارتباطاته المختلفة من خلال جمع عدد كبير ، من المعلومات حول موضوع الدراسة .

تغيير أدوات جمع البيانات ، الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها ، باعتبارها من خلال المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة ، إذ أن طبيعة الموضوع هي التي تفترض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك ، وكدا تتوقف على المنهج المتبع خلال الدراسة ، ولهذا كان اعتمادنا على الأدوات التالية :

1- الملاحظة :

تعتبر وسيلة هامة لجمع البيانات ، إذ استخدمت في الماضي ، كما يستخدم في الحاضر لأهميتها في الدراسة والبحث ، فهي أساس كل بحث علمي ، و المادة الأولية لجمع المعلومات ، وهي النواة التي يمكن أن تعتمد عليها للوصول إلى المعرفة العلمية ، وإلى حقيقة الظاهرة نسبيا.

فالملاحظة إذن: "هي عبارة عن عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث ومكوناتها المادية و البيئة و متابعة سيرها واتجاهها وعلاقتها بأسلوب علمي، مخطط وهادف قصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة ، وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته" .[1]

وبمعنى أخر هي : " استخدام البصر و الحس في إدراك حقيقة ما ، وتستهدف الملاحظة عدم الاكتفاء في جمع المادة العلمية بالحقائق و الظواهر السطحية و المعاني الأولية ، وإنما الغرض منها هو الوصول إلى المعاني البعيدة العميقة للأفكار و الجزئيات مما ساعد الباحث على تنمية مواهبه ".[2]

وتعرف أيضا بأنها : "تقنية مباشرة للتقصي العلمي ، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كيفي لهدف فهم المواقف و السلوكات ، أما الملاحظة فهي تسجيل متكرر للسلوكات الظاهرية بهدف الوصول إلى التنبؤ بها".[3]

- وقد استخدمها في دراستنا هده الملاحظات البسيطة دون المشاركة وقد تم تسجيل الملاحظات التالية:

- حسن الإستقبال ، وتواضع كافة الموظفين .

---

[1] محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، (القواعد، المراحل، والتطبيقات) ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 1999، ص73.

[2] إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروث، ط2، 1982، ص53.

[3] موريس آرجيرس: منهجة البحث في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة، الجزائر، 2006، ص204.

- ملاحظة بعض العمال ومعاينة سلوكاتهم وتحركاتهم أثناء العمل .
- ملاحظة بعض الإعلانات الخاصة واللوحات داخل المؤسسة الخاصة بالموظفين .
- ملاحظة بعض الملصقات الخاصة بالمؤسسة.
- مكاتب عمل الموظفيين قريبة من بعضها البعض إضافة إلى تجهيزها بالأثاث المكتبية و الأجهزة التكنولوجية كالحاسوب ، والهاتف النقال ....الخ .
- تحلي العمال بالانضباط، أي احترام مواقيت الدخول والخروج.
- ارتداء عمال المؤسسة البديلة الموحدة الخاصة بالعمل ، في قسم الإنتاج وكدالك عمال الرقابة و الأمن.

2- المقابلة :

تعتبر المقابلة من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما نظرا لمرونتها و مميزاتها المختلفة ، إذ نستطيع بواسطة المقابلة جمع المعلومات وجهه لوجه مع المبحوثين، فهي تعتمد على الحوار المباشر بين الطرفين ، ويتمكن الباحث من خلالها توضيح بعض الأمور الغامضة في الأسئلة، والأمور الخفية لملاحظة سلوكه بدقة، ومعرفة الظروف الاجتماعية للمبحوثين وآماله ومشاعره التي لا يستطيع التصريح بها، تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات في دراسة الأفراد و الجماعات الإنسانية إذ هي : "نوع من الاستيبان الشفوي حيث تستعمل مع الاستيان في حالة كون البيانات مرتبطة بآراء الأفراد أو ميولهم أو اتجاهاتهم نحو موضوع معين".[1]

كما أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء ومعتقدات شخص آخر، قصد الحصول على البيانات الموضوعية ".[2]

لدلك فالمقابلة وسيلة أساسية في جمع البيانات حيث تمكننا من التقرب أكثر من المبحوثين لأجل تحقيق تعاون وثيق، ونحصل على بيانات و معلومات أكيدة تخدم الموضوع .

وقد اعتمدنا في دراستنا على المقابلة المقننة، والتي كانت تجري أثناء الزيارات الاستطلاعية من أجل الاحتكاك أكثر مع الموظفين، حيث قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة تمحورت حول نشاط المؤسسة

---

[1] إحسان محمد حسين: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص247.

[2] طلعت إبراهيم لطفي: أساليب البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، بـ ط، 1955، ص ص85،86.

و الهياكل المكونة لها، سواء بالنسبة للإدارة أو لقطاع الإنتاج ، كما قمنا بطرح عليهم مجموعة من الأسئلة خاصة عن كيفية العمل داخل المؤسسة، وكدالك الأدوات و التقنيات المستعملة.

3- الإستمارة :

"تعد من الأدوات المنهجية الأكثر استخداما في الدراسات الامبريقية كونها الوسيلة العلمية ، التي تساعد الباحث على جمع المعلومات من المبحوث ، وتمتاز هده الأداة بكونها تساعد على جمع المعلومات الجديدة والمستمدة مباشرة من الواقع، وهي من الأدوات الهامة لجمع البيانات الخاصة بالبحث و الاستقصاء ، باعتبارها أداة ملكية للأدوات الأخرى وهي تتمثل بطرح مجموعة من الأسئلة على المبحوثين".[1]

" وتعتبر الاستمارة من أهم الوسائل المستعملة لجمع البيانات ، وهي نموذج ينظم مجموعة من الأسئلة، توجه إلى الأفراد للحصول على المعلومات حول موضوع ، أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد".[2]

وتعرف أيضا بأنها : " أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية، التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة الباحث".[3]

وعلى هدا الأساس فقد استخدمنا في استمارتنا هده الأسئلة المغلقة عادة في شكل محدد و دقيق ، تحتمل الإجابة بـ " نعم " أو " لا" لتوضيح الفكرة،حتى نمكن من اختبار صحة الفرضيات المقدمة في هده الدراسة و مؤشراتها تم الاعتماد على الاستشارة كأداة رئيسية لجمع البيانات من المبحوثين، و قد شملت استمارتها على 30 سؤالا ، توزعت على مجموعة من المحاور وكل محور يجمع مؤشرات تعبر عن متغيرات الفرضيات و تمثلت فيما يلي :

1- **المحور الأول** : البيانات العامة، تتضمن بيانات خاصة بالمبحوث و تتوزع الأسئلة من السؤال 1 إلى السؤال 7 .

---

[1] صلاح مصطفى الفوال: مرجع سابق، ص305.

[2] محمد علي محمد: علم الاجتماع، المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، ط1، 1980، ص339.

[3] جودت عزت عطوي: أساسيات البحث العلمي، مفاهيمه، أدواته، طرقه الإحصائية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط4، 2011، ص99.

2- **المحور الثاني** : خاص بإعادة توزيع وتجديد الأنشطة وعدم وضوح الصلاحيات، و تتوزع الأسئلة من السؤال 8 إلى السؤال رقم 12 .

3- **المحور الثالث** : خاص بإدخال التكنولوجيا وزيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة، و الذي تتوزع أسئلة من السؤال رقم 13 إلى السؤال رقم 21 .

4- **المحور الرابع** : خاص بالانتقام العامل داخل الهيكلي التنظيمي و غموض الدور و الذي تتوزع أسئلة من السؤال رقم 22 حتى السؤال رقم 30.

وقد تم الأخذ بعين الاعتبار في صياغة عبارات الاستمارة البساطة و السهولة قدر المستطاع حتى تكون عامة للمبحوثين .

- **صدق محتوى الاستمارة** : يوجد نوعين من الصدق و هما الصدق الظاهري و الصدق المحتوى .

1- **الصدق الظاهري** : لقد تم استخدام الصدق الظاهري لاستمارة الاستبيان من اجل معرفة صدقها و ملائمتها لموضوع الدراسة، ودلك من خلال عرض الاستمارة على الأساتذة المحكمين ، ويقوم الصدق الظاهري على فكرة مدى مناسبة الاختبار لما يقيس ، ولمن يطبق عليهم ، وهدا الصدق يبدوا في وضوح البنود مراعيا في دلك شروط إعداد البنود وغيرها ، على أن تتسم هذه البنود المقترحة احتمالية قياسها للخاصية المطلوبة، ومن أجل الصدق الظاهري لاستمارة استبيان الدراسة بعنوان " علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ؟ تم توزيع الاستمارة على المجموعة من المحكمين و الدين قاموا بتقديم مجموعة من الاقتراحات جاءت على الشكل التالي :

- اعتبار الاستمارة جيدة و ملائمة أسئلتها لموضوع الدراسة، ولكن ذلك لا يعني عدم وجود اقتراحات و تعديلات لبعض الأسئلة وكانت كالآتي :

- اضافة اقتراح للسؤال رقم 4 المتعلق بالبيانات العامة حيث تحويل من 4 اقتراحات الى 5 اقتراحات.
- إعادة صياغة أسئلة المحور الثاني المتعلقة بإعادة توزيع و تجديد الأنشطة وعدم وضوح الصلاحات و المتمثلة في السؤال رقم 8-10-12 .
- تم حدف السؤال رقم 13 من المحور الثاني المتعلق بإعادة توزيع و تحديد الأنشطة و عدم وضوح الصلاحيات .
- إضافة اقتراح في السؤال رقم 14 من المحور الثالث المتعلق بإدخال التكنولوجيا الجديدة وزيادة حدة التوتر لدى العاملين تحول من اقتراحين إلى ثلاث اقتراحات.

- إضافة سؤال رقم 19 في المحور الثالث المتعلق بادخال التكنولوجيا الجديدة وزيادة حدة التوتر لدى العاملين.
- إضافة اقتراح في السؤال رقم 22 و 27 في المحور الرابع المتعلق بانتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي و غموض الدور.
- إعادة صياغة السؤال رقم 30 في المحور الرابع، و محاولة تبسيطه .

2- **صدق المحتوى** : يتم صدق المحتوى من خلال استطاع أراء المحكمين المتمثلة في توزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة المختصين في المجال ، وتكونت عينة المحكمين من (3) أساتذة، وهذا النوع من الصدق يتم حسابه وفق الخطوات التالية:

- حساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشي " laush "و التي مفادها:

$$\text{صدق محتوى البند} = \frac{\text{ن 1- ن2}}{\text{ن}} \quad \text{بحيث :}$$

ن1: عدد المحكمين الدين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.

ن2: عدد المحكمين الدين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.

ن :عدد المحكمين الإجماليين.

ولحساب قيمة الصدق لكل بند من بنود المشكلة لاستمارة استبيان يتم الاعتماد على الجدول التالي :

البنود	رأي المحكمين		قيمة الصدق	البنود	رأي المحكمين		قيمة الصدق
	يقيس	لا يقيس			يقيس	لا يقيس	
1	03	00	01	**17**	03	00	01
2	03	00	01	**18**	03	00	01
3	03	00	01	**19**	02	01	0.33
4	01	02	-0.33	**20**	03	00	01
5	03	00	01	**21**	03	00	01
6	03	00	01	**22**	02	01	0.33
7	03	00	01	**23**	03	00	01
8	01	02	-0.33	**24**	03	00	01
9	03	00	01	**25**	03	00	01
10	01	02	-0.33	**26**	03	00	01
11	03	00	1	**27**	01	02	-0.33
12	01	02	-0.33	**28**	03	00	01
13	01	02	-0.33	**29**	03	00	01
14	02	01	0.33	**30**	02	01	0.33
15	01	02	-0.33				
16	03	00	01				

- ثم نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود و التي قدرت ب 18.34 ثم نقسمها على عدد البنود، و النتائج المحصل عليها هي قيمة صدق المحتوي الإجمالي الاستبيان.
- مجموع صدق محتوي البنود هو 18.34 .
- عدد البنود:30 بند.

ادن بعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود استمارة استبيان تم الحصول على القيم الصدق هده البنود بقسمة مجموع صدق البنود المتساوية: $\frac{18.34}{30} = 0.61$

وعلى اعتبار أن هده القيمة أكبر من 0.60 أمكننا القول أن الاستبيان صادق.

4- السجلات و الوثائق :

" تعتبر السجلات و الوثائق إحدى أدوات جمع البيانات ، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع، أو فقط بعض المحاور من الوثائق و السجلات الإدارية ، وهي بيانات تكميلية للاستمارة، و المقابلة و الملاحظة أو لبعضهم، وضيفتها تكميلية في التحليل و التفسير ، إما أن تكون البيانات مجمعة تتعلق ببعض محاور البحث ، التي لا تمسها أدوات جمع البيانات الأخرى".[1]

فالسجلات و الوثائق تعتبر مصدرا أساسيا لجمع البيانات المتعلقة بمجتمع الدراسة،وهي بمثابة سند مكمل للأدوات المستخدمة في البحث لغرض جمع البيانات ، حيث مكنتنا مما يلي :

- التعرف بمجال الدراسة المكاني و البشري .
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، وكيفية توزيع الموارد على الوحدات .
- التعرف على الجانب التاريخي للمؤسسة من خلال نشأتها و تطورها.

خامسا : أساليب التحليل

تعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي ، باعتباره قوة علمية يقوم بها الباحث انطلاقا من تفريع البيانات التي توصل إليها عن طريق الأدوات المستخدمة في بحثه ، وبعد الانتهاء من دراستنا الميدانية قمنا بالاستخراج المعطيات التي تضمنها كل من الاستمارة ، المقابلة و الملاحظة ، ثم تحليلها بشكل موضوعي ودلك بالاعتماد على طريقتين هما : التحليل الكمي و التحليل الكيفي .

1-**الأسلوب الكمي** : هو الأسلوب الذي يستعمل النسب المؤوية في الكشف عن صحة الفرضيات ودلك عن طريق إحصاء إجابات الفئة المبحوثة حول الأسئلة المطروحة، وكذلك استخدمنا كا^2 لقياس العلاقة بين المتغيرين وكذلك حساب صدق الاستمارة .

2-**الأسلوب الكيفي** : عبارة عن العمليات التحليلية المرتبطة بالتصنيف المنظم و تفسير ما يقوله المبحوثين أو ما يقومون به من إرشادات و محادثات شفوية أثناء المقابلات أو المحلات ويتم هدا التحليل بعد عملية المراجعة و التنظيم، وتأكد من صحة البيانات وتوزيعها وتفرغها ثم تقسيمها إلى فئات، ثم يقوم بالتحليل الكيفي المصاحب للنتائج، أو جزء خاص من تقرير البحث .

[1] رشيد زرواتي: مرجع سابق، ص151.

حيث يعتمد الباحث على الجانب النظري في تحليله للبيانات عن طريق عرض النتائج و تفسيرها، انطلاقا من مناقشة فرضيات هده الدراسة ، وقد استلزم علينا استخدام الاختبارات الإحصائية التالية :

- **النسب المؤوية** : وكان كما يلي :

$$\% = \frac{\text{عدد الأفراد} \times 100}{\text{العدد الإجمالي لأفراد العينة}}$$

واستعمل هدا الأسلوب لمعرفة النسب المؤوية لكل إجابة أو اختبار .

- **كا^2 المحسوبة** : معادلتها الإحصائية على النحو التالي :

$$\text{كا}^2 = \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

ونقارن كا^2 مع كا^2 الجدولية عند درجة الحرية تحسب كما يلي:

- درجة الحرية (عدد الأعمدة –1) (عدد الصفوف–1).
- ومستوي الدلالة مقابل لدرجة الحرية المتحصل عليها عند مستوى الدلالة 0,05.

وقد استعملنا هدا الأسلوب من أجل معرفة وجود أو عدم وجود علاقة دو دلالة إحصائية عند درجة حرية ومستوى دلالة معين بين متغيرين.

ويمكننا تدعيم كل من التحليل الكمي و الكيفي من خلال ما تم التطرق اليه في الجانب النظري ، مثل الدراسات السابقة و النظريات المتعلقة بالدراسة وغيرها ، و الهدف منها هو خلق بحث متكامل من خلال ما تم قراءة نتائج الدراسة وربطها بالإطار النظري .

خلاصة:

من خلال ما سبق يمكن القول أن هدا الفصل يمثل الجانب الأهم في الدراسة ، حيث تم في هذا الفصل تحديد الإطار الميداني للدراسة ، وذلك بتحديد مجالات الدراسة الثلاث ، وكذلك المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي ، وذلك لملائمة الموضوع المدروس ، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استخدمنا كل من أداة الملاحظة و المقابلة و الاستمارة وغيرها من أدوات جمع البيانات ، وكذلك قمنا بتحديد أفراد العينة ، وأخيرا اتبعنا أسلوبين في تحليل البيانات وهما الأسلوب الكمي و الأسلوب الكيفي .

الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد :

أولا : عرض و تحليل البيانات

1- عرض وتحليل البيانات الأولى

2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرضيات

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

رابعا : النتائج العامة للدراسة

خامسا : الاقتراحات و التوصيات

خلاصة.

تمهيد :

يعد اعتمادنا على المجموعة من الأدوات المنهجية التي ساعدتنا في الحصول على معلومات تحيط بالموضوع جاء هدا الفصل الذي نتعرض من خلاله إلى عرض وتحليل مختلف البيانات التي جمعت من مدبغة الجلود بولاية جيجل حول موضوع علاقة التغير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة ، ودلك من أجل التحقق من صدق الفرضيات التي تم صياغها في هده الدراسة ، ودلك من خلال عرض الجداول تحليلها و تفسيرها ، ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ، وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسة السابقة .

أولا : عرض وتحليل بيانات الدراسة :

يقتضي البحث العلمي الاعتماد على الجانب النظري بأرضه ينطلق منها الباحث ، ومقارنة هدا الإطار بأرض الواقع ، حيث ينزل الباحث إلى الميدان بأدوات منهجية تمكنه من معرفة ما هو موجود فعلا، وقد أفرزت الدراسة الميدانية التي قمنا بها عن جملة من البيانات ، يأتي تحليلها فيما يلي :

1- **عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى** : إعادة توزيع و تجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات .

جدول رقم 11 : قيام الرئيس بإعادة توزيع المهام بين العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المؤوية %
نعم	62	84.93	-القبول	36	%49.31
			-الرفض	10	%13.69
			-الحياد	16	%21.91
لا	11	15.07	/		
المجموع	**73**	**100**	/		

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن نسبة 84.93 % من أفراد العينة أكدوا على قيام الرئيس بإعادة توزيع المهام بين العمال في المؤسسة مدبغة الجلود بجيجل في حين نجد أن نسبة 15.07 % من أفراد لعينة أكدوا على عدم قيام الرئيس بإعادة توزيع المهام بين العمال في المؤسسة ، حيث كانت ردة فل العمال اتجاه هدا التغيير في التوزيع بالقبول بنسبة 49.31 % لأن دلك يساهم في التحقيق من روتين العمل ، ثم تليها نسبة 21.91% من مجتمع البحث ، التي كانت ردة فعلهم هي الحياء ودلك من اجل الحفاظ على منصبهم ثم تليها نسبة 13.69% الممثلة للعاملين الدين واجهوا التغيير بالرفض لأن إعادة توزيع المهام يشكل لهم نوعا من الضغط و المشاكل وعدم التركيز على أدائهم .

في حين نجد نسبة 15.07% من مجتمع البحث أكدت أن على أن الرئيس لا يقوم بإعادة التوزيع في مهامهم ، ودلك راجع لطبيعة تخصصهم في عمل موحد.

جدول رقم 12: التجديد في المهام المكلف بها .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المؤوية
نعم	45	%61.64
لا	28	%38.36
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ ان 61.64 من افراد المجتمع يؤكدون على ان التجديد في المهام المكلف بها في حين نجد أن 38.36% من مجتمع البحث لم يتم التجديد في المهام التي كلفت اليهم وهدا راجع الى زيادة الاختصاصات ، واستخدمت مناصب جديدة ، أو زيادة أنشطة العمل في بعض الأقسام دون الأخرى.

جدول رقم 13 : تبديل الدورين عامل و عامل آخر

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المؤوية %
نعم	52	%71.24	- الغياب	12	%16.44
			- عدم الإرتياح	11	%15.07
			- تحسين الأداء	07	%09.79
			- التنافس	19	%26.03
			- التماطل في العمل	03	%04.11
لا	21	%28.76	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن 71.24 % يقرون بأنه تم التبادل في الأدوار فيما بينهم وبين عامل آخر إ\ نجد أن 28.76 % من مجتمع البحث يرون أنه لم يتم التبادل بينهم وبين عامل آخر حيث أن 26.03% يقرون بأنه سوف يؤدي به إلى التنافس في حالة التبديل الدور بين عامل وعامل آخر ثم تليها نسبة 16.44 % يقرون بأن التغيير في الأدوار يأدي إلى الغياب ثم تليها نسبة 15.07% الذين يقرون بأن التغيير في الدور يؤدي إلى تحسين الأداء و أخيرا نسبة 4.11 % الذين يقرون بأن التغيير في الدور يؤدي إلى التماطل في العمل في حين نجد أن نسبة 28.76% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنه لم يسبق لهم و أن تم التبديل الدور بينهم وبين عامل آخر وهذا راجع إلى طبيعة العمل و التخصص أي أنه عمل ثابت وغير قابل لتبديل

جدول رقم 14: الاستفادة من برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل

الاحتياطات	التكرار	النسبة المؤوية	في حالة الإجابة بـ لا	التكرار	النسبة المؤوية
نعم	26		/	/	/
لا	47	%64.39	الشعور بالتميز بين العمال		%23.29
			الشعور بعدم الإستقرار		%21.92
			الشعور بالإضطراب		%5.48
			الشعور بعدم الإنتهاء		%13.70
مجموع	**73**	**%100**	/	/	/

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة 35.61% من أفراد المجتمع البحث ، أجا بوابا باستفادتهم من دورات تدريبية عند تغيير مناصب عملهم ، وهدا قد يؤدي إلى زيادة خضوعهم في البقاء و الإستقرار في المؤسسة في حين نجد أن نسبة 64.39% من أفراد العينة أجابوا لعدم إستفادتهم من دورات التدريبية عند تغيير مناصب عملهم ، إذ نجد نسبة 23.29% من أفراد العينة الدين أجابوا بأنهم يشعرون بالتميز بين العمال ، في حالة عدم حصولهم علي دورات تدريبية عند تغيير منصب العمل ، في حين نجد أي نسبة 21.92% يؤدي بالعمل إلي عدم شعورهم بالاستقرار ثم تليها نسبة 13.70% الدين أجابوا بأنهم يشعرون بالاضطراب في حالة عدم إستفادتهم في برامج تدريبية عند تغيير منصب العمل وهدا راجع إلي خبرتهم و الحنكة الطويلة في المؤسسة ، وكذلك من خلال الإحتكاك و التفاعل الكبير بين العمال.

جدول رقم 15 : توزيع الأعمال علي العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	43	58.90
لا	30	41.10
المجموع	**73**	**100**

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ 58.90% من أفراد العينة يؤكدون علي أنه يتم توزيع الأعمال علي العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم و قدراتهم ، في حين نجد أن نسبة 41.10% من أفراد العينة الدين أجابو بأنهم لا يتم توزيع الأعمال علي العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم و قدراتهم.

ونستنتج من خلال دلك أن المؤسسة تسعى الي الرفع من مستوي الأداء ، و تحسين الإنتاج ، ودلك من خلال توزيع العمال بشكل يتناسب مع قدراتهم و تخصصاتهم ، ودلك متطلبات العمال خاصة في المناصب الهامة في المؤسسة.

2 **عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:** إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل، يؤدي إلى زيادة حدة التوتر والقلق بين العاملين في المؤسسة.

جدول رقم 16: طبيعة التكنولوجيا السائدة في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
بسيطة	43	58,90
معقدة	13	17,81
كلاهما	17	23,29
المجموع	73	100

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن نسبة 58,90 % من أفراد مجتمع البحث أقروا ببساطة الآلات المستخدمة في المؤسسة في حين نجذ 23,29 % من أفراد مجتمع البحث الذي أقروا باستخدام آلات معقدة وبسيطة في آن واحد، ثم تليها نسبة 17,81 % اللذين أقروا باستخدام آلات معقدة في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن اعتماد العمال على الآلات البسيطة في المؤسسة راجع إلى تعود العامل عليها، وعدم تغييرها، وذلك لسهولة استعمالها، والقدرة على التحكم فيها، وليس لديهم تكوين أو تدريب على هده الآلات.

الجدول رقم 17: التحكم في الآلات المستخدمة في العمل.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	64	%87,67
لا	09	%12,33
المجموع	**73**	**% 100**

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن نسبة 87,67 % من أفراد مجتمع البحث الذين أجابوا بقدرتهم على التحكم في الآلات المستخدمة في العمل في حين نجد نسبة 12,33 % الذين أجابوا بعدم قدرتهم على التحكم في الآلات المستخدمة.

ومنه نستنتج أن قدرة العمال على التحكم في الآلات المستخدمة في العمل راجع إلى الخبرة الطويلة التي قضوها في المؤسسة، وبالتالي أصبحت لديهم القدرة الكافية، والخبرة في التحكم في هده الآلات، مما يؤدي إلى ربح الوقت.

جدول رقم 18: إدخال تقنيات جديدة من قبل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المؤوية %
نعم	55	%75,36	تحسين معدل الإنتاج	14	%19,15
			ارتفاع التكاليف	01	%1,35
			تسريح العمال	04	%5,65
			زيادة الاختصاصات	05	%6,82
			تقليص اليد العاملة	16	%21,90
			ربح الوقت	11	%15,05
			انخفاض معدل الإنتاج	03	%4,09
			زيادة الأنشطة	01	%1,35
لا	18	%24,64	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن نسبة 75,35 % من أفراد مجتمع البحث يقررون بأنه تم إدخال تقنيات جديدة من قبل المؤسسة، بحيث نجد أن نسبة 21,90 % يقرون بان إدخال التقنيات الجديدة يؤدي إلى تقليص اليد العاملة، في حين نجد أن 19,15 % يقرون بأنها تساهم في تحسين معدل الإنتاج، ثم تليها نسبة 15,05 % الذين يقرون بأنها تساهم في ربح الوقت، أما نسبة 5,65 % يقرون بتسريح العمال، في حين نجد 4,09% الذين يقرون بأن إدخال التقنيات يؤدي إلى انخفاض معدل الإنتاج، وأخيرا نسبة 1,35 % تمثل الذين يقرون بأن إدخال التقنيات الجديدة من قبل المؤسسة يساهم في ارتفاع التكاليف، وزيادة الأنشطة ، وهذا راجع إلى إدخال الآلات الجديدة ، الحديثة والمتطورة، كونها تتميز بالجودة والتطور، وذلك لعون هذه المؤسسة تعتمد على الآلات الحديثة، من أجل تحسين الإنتاج.

في حين نجد أن نسبة 24,64 % من أفراد العينة يقرون بعدم إدخال تقنيات جديدة من قبل المؤسسة.

الجدول 19: تغيير التكنولوجيا طريقة العمل في المؤسسة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المؤوية %
نعم	41	%56,17	- تحسين طرق العمل	13	%17,81
			- –زيادة الإنتاج	06	%8,22
			- –زيادة النوعية	16	%21,92
			- –زيادة تدمر العاملين	06	%8,22
لا	32	%43,83	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن نسبة 56,17 % من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن التكنولوجيات غيرت كثيرا طريقة العمل، مما أدى إلى زيادة النوعية بنسبة 21,92 %، أما تحسين طريقة العمل بنسبة 17,81%، في حين نجد أن التكنولوجيا ساهمت في زيادة تدمر العاملين، وزيادة الإنتاج، بحيث قدرت نسبتهم بـ 8,22 % ، في حين نجد نسبة 43,83 % الذين يقرون بأن، التكنولوجيا لم تغير طريقة العمل في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن التكنولوجيا تساهم في تجسيد إنتاج المؤسسة، وكذلك ربح الوقت، وهذا لا يعني أن نتقي عواقبها.

جدول رقم 20: تجديد الآلات التي تعمل عليها حاليا.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة %
نعم	48	% 65,75
لا	25	% 34,25
المجموع	**73**	**% 100**

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن نسبة 65,75 % من أفراد مجتمع البحث الذين يقررون بأنه تم تجديد الآلات التي يعمل عليها حاليا، في حين نجد نسبة 34,25 % من أفراد مجتمع العينة الذين يقرون بأن تجديد الآلات التي يعمل عليها حاليا.

ومنه نستنتج أن تجديد الآلات التي يعملون عليها حاليا ترجع إلى طبيعة التغيرات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك الاستفادة من عمليات الشرح والمناقشة الحاصلة في عملية التغيير من قبل الرئيس.

جدول رقم 21: إستطاعة التأقلم مع الآلة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية %
نعم	21	%69,87	بشكل كبير	19	%26,03
			بشكل متوسط	25	%34,25
			بشكل ضعيف	7	%09,59
لا	22	%30,13	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن نسبة 69,87 من أفراد العينة يقرون بأنهم يتأقلمون مع الآلة، حيث يجد أن نسبة 34,25 % من أفراد العينة الذين يقرون بأنهم تأقلموا بشكل متوسط، ثم تليه نسبة 26,03 % الذين يقرون بأنهم تأقلموا بشكل كبير نجد نسبة 09,59 % الذين يقرون بأنهم تأقلموا، بشكل ضعيف مع هذه الآلات، وهذا راجع إلى التغيرات والممارسات اليومية التي يقوم بها العامل على تلك الآلة.

في حين نجد نسبة 30,13 % من أفراد المجتمع لم يتأقلموا مع الآلة، وهذا راجع إلى صعوبة التحكم فيها (الآلات)، وتعقدها، بالإضافة إلى نقص التدريب والتكوين عليها.

الجدول رقم 22: تغيير الآلات والتجهيزات التكنولوجيا يساهم في حدة التوتر والقلق لدى العاملين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %	إذا كانت الإجابة بـ لا	التكرارات	النسبة المئوية
لا	28	38,36	التعاون	12	16.44
			القضاء على الخلافات	05	6.85
			التنافس	06	8.22
نعم	45	61,64	التعايش السلمي	05	6.85
المجموع	**73**	**100**	/		

من خلال الجدول رقم 22 نلاحظ أن نسبة 61.64 % من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن التغيير في التجهيزات التكنولوجية يساهم في حدة التوتر و القلق لدى العاملين داخل المؤسسة ، في حين نجد نسبة 38.36 % من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن التغيير في الآلات و التجهيزات التكنولوجية لا يساهم في زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة ، وهذا راجع إل التعاون الكبير لدى

العاملين في المؤسسة والذي قدر نسبته بت 16.44% و التنافس التي قدرت نسبته بـ 08.28% وكذلك القضاء على الخلافات والتعايش السلمي بنسبة 6.85% ومنه نستنتج أن التكنولوجيا تساهم في زيادة حدة التوتر والقلق لدى العاملين و ذلك بسبب خوفهم على منصبهم وذلك لأن الآلة قد تحل محل العامل مما يؤدي إلى تسريع العاملين و تقليص يد العاملة مما يؤدي إلى إنتشار البطالة .

الجدول رقم 23: مدى مساهمة إدخال وسائل التكنولوجية الجديدة إلى أماكن العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
زيادة المهارات	14	%19.18
زيادة القدرات الإبداعية	02	%02.74
زيادة الإنتاج	22	%30.14
التخلص من روح العداء	02	%02.74
الإنقاص من أعباء العمل	18	%24.65
تقديم خدمة جديدة للمؤسسة	15	%20.54
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن نسبة 30.14% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن إدخال الوسائل التكنولوجية الجديدة إلى أماكن العمل يساهم في زيادة الإنتاج في حين نجد نسبة 24.65% من أفراد الدين يقرون بأنها تساهم في أنقاص أعباء العمل ، ضف إلى ذلك نجد نسبة 20.54 % يقرون بأنها تساهم في تقديم خدمة جديدة للمؤسسة ، أما نسبة 19.18% يقرون بأنها تساهم في زيادة المهارات وأخيرا نسبة 2.74 % من أفراد العينة الذين يقرون بأن التكنولوجيا تساهم في زيادة القدرات الإبداعية و التخلص من روح العداء .

ومنه نستنتج أن الوسائل التكنولوجية تساهم في تحسين معدل الإنتاج وهذا راجع إلى حداثة الآلات التي تتميز بالجودة و التطور وكذلك قدرة العمال على العمل على هذه الآلات .

جدول رقم 24 : تأثير التغيرات التنظيمية على استقرار العامل

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	في حالة الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	%58.91	إيجابا	30	%41.09
			سلبا	13	%17.81
لا	30	% 41.09			
المجموع	**73**	**% 100**			

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن نسبة 58.91 % من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن التغيرات تأثر على إستقرار العامل وهذا التأثير قد يكون إيجابي بنسبة 41.10% في حين يرى 17.81 % أن التأثير السلبي وهذا التأثير يكون سلبي بسبب تغيير الآلات وعدم التأقلم معها مما يؤثر على الإنتاج أما نسبة 49.09% من أفراد العينة الذين يقرون بأن لا تأثر التغيرات على استقرار العمل .

3-**تحليل وعرض بيانات الفرضية الثالثة :** إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور

الجدول رقم 25 : النصائح و التوجيهات حول كيفية أداء العمل أثناء الإلتحاق بالوظيفة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بلا	التكرارات	النسبة المئوية
لا	20	%27.40	عدم الإرتياح	04	%5.48
			الخوف	05	%6.85
			القلق	08	%10.96
			تولد روح العداء	03	%4.11
نعم	53	%72.60	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 25 نلاحظ أن نسبة 72.60% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم قدمت لهم التوجيهات والنصائح أثناء الإلتحاق بالوظيفة في حين نجد نسبة 27.40% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم لم تقدم لهم النصائح و التوجيهات أثناء الإلتحاق بالوظيفة ، مما أدى إلى قلق بنسبة 10.96 % و الشعور بالخوف بنسبة 6.85 % في حين هناك من يشعر بعدم الإرتياح أي بنسبة 5.48 % وأخيرا هناك من يؤدي به إلى تولد روح العداء و التي قدرت بـ 04.11 % و بالتالي فالمؤسسة تقوم بتقديم النصائح للعمال أثناء الإلتحاق بالوظيفة ، وهذا راجع إلى أن الموظف ليس لديه خبرة أو معلومة عن عمل المؤسسة وهذا لمعرفة دوره وواجباته من أجل تفادي التعرض للخلافات و إعاقة عمل المجموعة وبتالي تفادي الصراعات .

جدول رقم 26 : قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	44	%60.27
لا	29	%39.73
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن نسبة 60.27 % من أفراد المجتمع البحث يقرون بأن المؤسسة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي في حين نجد 39.73% يقرون بأن المؤسسة لم تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي ومنه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي لزيادة الإختصاصات والأنشطة ، وكذلك الإنقاص من أعباء التمركز أعمال في قسم دون الآخر .

جدول رقم 27 : تقديم المؤسسة الخدمات الاجتماعية لعمالها .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	57	%78.09	النقل	10	%13.70
			الضمان الاجتماعي	24	%32.88
			الرحلات	12	%16.44
			الإطعام	0	%00
			الرعاية الصحية	11	%15.07
			السكن	0	0
لا	16	%21.72	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن نسبة 78.09% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن المؤسسة توفر الخدمات الإجتماعية و في مقدمتها الضمان الإجتماعي بنسبة 32.88% ثم تليها نسبة الرحلات بنسبة 16.44 وكذلك نسبة الرعاية الصحية بـ 15.07 % أما نسبة النقل فقدت بـ نسبة 13.70% ثم تليها نسبة الإطعام والسكن فهي منعدمة والمقدرة بـ 0% .

في حين نجد نسبة 21.72% الذين يقرون بأن المؤسسة لا تقدم الخدمات الإجتماعية لعمالها ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على تقديم الخدمات الإجتماعية لعمالها وذلك لزيادة تحفيزهم على العمل ، وتحقيق الاستقرار الوظيفي ، كما أن هذه الخدمات تعتبر أحد أهم الحقوق الممنوحة للعامل .

جدول 28 : تأثر العامل عند إنتقال من منصب عمل إلى منصب آخر داخل الهيكل التنظيمي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	52	%78.09	الشعور بالرضا	15	%20.55
			تدعيم عمل المجموعة	10	%13.69
			التعرض للخلافات مع الزملاء	22	%30.14
			الشعور بالقلق وعدم الإرتياح	5	%6.85
لا	16	%21.72	/		
المجموع	73	%100	/		

من خلال 28 نلاحظ أن نسبة 71.23 % يقرون يتأثر عند إنتقاله من منصب عمل إلى منصب آخر داخل الهيكل التنظيمي فهناك من يقرون بأنهم يتعرضون للخلافات مع الزملاء حيث قدر بنسبة 30.14% في حين نجد هناك من يشعرون بالرضا بنسبة 20.55 % ثم تليها نسبة 13.69 % الذين يقرون بأنهم يدعمون عمل المجموعة وأخيرا 6.85 % الذين يشعرون بالقلق وعدم الإرتياح ، في حين نجد نسبة 21.72% الذين يقرون بأنهم لا يتؤثرون عند إنتقال العامل من منصب عمل إلى منصب آخر داخل الهيكل التنظيمي ومنه نستنتج أن إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي من منصب إلى منصب آخر يؤدي إلى غموض الدور وعدم الإستقرار مما يؤدي إلى نشوب الخلافات والنزاعات

جدول رقم 29 : الشعور الذي ينتاب العامل عند قيامه بعدة أدوار في نفس الوقت

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الملل والروتين	24	%32.88
غموض الدور	18	%24.66
الثقة بالنفس	2	%2.74
التعب	23	% 31.51
عدم القدرة على العمل بالشكل الجيد	05	% 6.85
الشعور بالراحة	01	%1.36
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن نسبة 32.88% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم يشعرون بالملل و الروتين عند قيامهم بعدة أدوار في نفس الوقت ، ثم تليها نسبة 31.51% من يشعرون بالتعب أما نسبة 24.66 % تؤدي بهم إلى غموض الدور ، في حين نجد نسبة 6.58 % يشعرون بالثقة بالنفس وأخيرا نسبة 1.36% من يشعرون بالراحة عند قيامهم بعدة أدوار في نفس الوقت ومن نستنتج أن قيام العامل بعدة أدوار في نفس الوقت يؤدي إلى الإنهاك قوى العامل وبالتالي يؤدي إلى التعب مما ينجر عنه الملل والروتين .

جدول رقم 30 : طبيعة الخلافات مع الزملاء في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	47	%64.39	مادية	01	%1.37
			اجتماعية	04	%5.48
			تنظيمية	36	%49.32
			شخصية	06	%8.22
لا	26	%35.61	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم30 نلاحظ أن نسبة 64.39% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن هناك خلافات مع الزملاء في العمل في حين نجد نسبة 35.61 % من أفراد المجتمع يقرون بأنه لا توجد خلافات مع الزملاء في العمل ، بحيث تعود طبيعة الخلافات حسب ما أقر أفراد مجتمع البحث إلى

خلافات تنظيمية بنسبة 49 .32 % في حين هناك من أرجعها إلى خلافات شخصية حيث مثلت بنسبة 8.22 % أما الإجتماعية فقدرت نسبتها بـ 5.48% وأخيرا الخلافات المادية التي قدرت بنسبة 1.37 % وبالتالي فإن الخلافات التي يتعرض إليه العامل في المؤسسة تدل على عدم سيادة التعاون وعدم وجود التفاعل فيما بينهم.

جدول رقم 31 : سبب الخلافات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
حول العمل	65	%89.04
حول المنصب	08	% 10.96
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 31 : نلاحظ أن نسبة 89.04% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأن سبب الخلافات تكون حول العمل ، في حين نجد نسبة 10.96% من أفراد المجتمع البحث يقرون أن الأسباب تكون حول المنصب ومنه نستنتج أن الخلافات حول المنصب تكون بسبب الحصول على أفضل المناصب وكذلك المنافسة بين العمال وكذلك الإستفادة من الإمتيازات أما الأسباب حول العمل تعود إلى زيادة ساعات العمل وكذلك زيادة أعباء العمل القيام العامل بعدة أعمال في نفس الوقت .

جدول رقم 32 : الإستفادة من المكفاءات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية	إذا كانت الإجابة بنعم	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	%34.24	الجهد المبدول	16	%21.91
			زيادة ساعات العمل	09	%12.32
لا	48	%65.76	/		
المجموع	**73**	**%100**	/		

من خلال الجدول رقم 32 : نلاحظ أن نسبة 65.76% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم لم يستفدون من المكافآت في حين نجد أن نسبة 34.24% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم إستفادوا من المكافآت وذلك يعود إلى زيادة الجهد المبدول والذي قدر بنسبة 21.91% أما زيادة ساعات العمل فقدرت 12.32 % ومنه نستنتج أن عدم الحصول أفراد مجتمع البحث على المكافآت يعود إلى أغلب أفراد العينة

شباب كما يسعون للحصول على المكافآت و الإمتيازات فقط كما أنه لا يقومون بإضافة أو تقديم شيء جديد للمؤسسة ليكفؤون عليه .

الجدول رقم 33 : الشعور الذي ينتاب الأفراد في حالة عدم استفادتهم من الحوافز التي تقدمها المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الرغبة في ترك العمل	24	%32.88
التصرف بشكل طبيعي	21	%28.77
التدمر والملل أثناء العمل	04	%05.47
زيادة الغياب و دوران العمل	24	%32.88
المجموع	**73**	**%100**

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن نسبة 32.88% من أفراد مجتمع البحث يقرون بأنهم يرغبون في ترك العمل وكذلك زيادة الغياب ودوران العمل في حالة عدم إستفادتهم من الحوافز بينما نجد هناك من يتصرفون بشكل طبيعي والذي قدرت نسبته بـ 28.77% أما التذمر والملل أثناء العمل قدرت نسبته 5.47 % وهذا راجع إلى عدم رضاهم وعدم شعورهم بالإرتباح داخل المؤسسة مما يدفعهم إلى ترك العمل والغياب .

ثانيا :مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى جملة من النتائج حسب كل فرضية ومؤشراتها من أجل الوصول إلى النتيجة العامة للموضوع .

1- **مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى : التي مفادها أن إعادة توزيع وتجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات:** ومن خلال مناقشتنا لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية

- 84.23% تدل على قيام الرئيس بإعادة توزيع وتجديد الأنشطة بين العمال ،
- 49.31% منهم قبلو هذا التغيير ، وهذا دليل على أنه يساهم في التخفيف من الروتين و الملل مما يشكل نوع من الراحة النفسية و بالتالي القضاء على المشاكل وهذا ما يدفعهم إلى التركيز على أدائهم في العمل .

- 61.64% تدل على أنه تم تجديد في المهام المكلفة للعمال ، وهذا يدل على زيادة إستحداث مناصب شغل في قسم دون الآخر
- 71.24% يدل على أنه تم تبديل الدور بين عامل وعامل آخر منهم من أدى بهم إلى الغياب بـ 16.44% في حين 26.03% أدى إلى التنافس 9.79% أدى إلى تحسين الأداء وكذلك 4.11% أدى إلى التماطل في العمل .
- 64.39% تدل على أن العمال لم يستفيدوا من البرامج التدريبية عند تغيير منصب العمل ، وهذا يدل على أن المؤسسة لم تولي إهتمام كبير بالتدريب مما يؤثر على العامل وشعروه بعدم الإنتماء وعدم الشعور بالإستقرار في المؤسسة .
- 58.90% يدل على أنه لا يتم توزيع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم لأن العمل في هذه المؤسسة لا يتطلب أي تخصص .

النتيجة الأولى :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الصناعية توصلنا إلى : أن إعادة توزيع وتجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات وذلك من خلال الأبعاد والمؤشرات التي تثبت هذه الفرضية ومن أهم هذه الأبعاد مايلي :

التجديد في المهام المكلفة للعمال كما أن المؤسسة لا تقوم بتقديم البرامج و الدورات التدريبية للعمال ، وكذلك القيام بالاستمرار في تغيير الأدوار بين عامل وعامل آخر وبالتالي إعادة توزيع وتجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات ومنه الفرضية الأولى المحققة وذلك من خلال ما تضمنه هذا الجدول

الجدول رقم : 34 العلاقة بين قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة وتبديل الدور بين عامل وعامل آخر

إعادة توزيع الأنشطة / تبديل الدور	نعم	لا	المجموع	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	F0=37	F0=21	58	9.45	3.84	1	0.05
	Fe=31.78	Fe=26.91					
	%50.68	%28.77					
لا	F0=03	F0=12	15				
	Fe=8.21	Fe=6.78					
	%4.11	%16.44					
مجموع	**40**	**33**	**73**				

من خلال معطيات الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة إرتباطية بين قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة وتبديل الدور بين عامل وعامل آخر ، حيث يتبين أن نسبة 50.68 % أقرو بوجود علاقة إرتباطية بين قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة وتبديل الدور في حين نجد نسبة 16.44% أقروا أنه لا توجد علاقة إرتباطية بين قيام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة وتبديل الدور بين عامل وعامل آخر .

وبالتطبيق كا2 لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه يتضح أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المتحصل عليها ، باعتبار كا^2 المحسوبة 9.45 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 ، وهذا يدل على أنه قام الرئيس بإعادة توزيع الأنشطة بين العمال أدى إلى تبديل الدور بين عامل وعامل آخر.

2-مناقشة الفرضية الجزئية الثانية : التي مفادها أن إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل يؤدي إلى زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة : ومن مناقشتنا في مؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية :

- 58.90% تدل على أن أغلب العمال يستخدمون التكنولوجيا البسيطة في المؤسسة ، وهذا يدل على أن العمال متعودون عليها وكذلك سهولة إستعمالها .
- 87.67% تدل على أن العمال باستطاعتهم التحكم في الآلات المستخدمة في العمل وهذا يدل على الخبرة الطويلة التي قضوها بالمؤسسة وكذلك معرفتهم بكيفية تشغيل وعمل هذه الآلات .

- 75.36% يدل على أنه تم إدخال تقنيات جديدة من قبل المؤسسة وهذا يدل على أن العمل في هذه المؤسسة يتطلب تقنيات حديثة وذلك من أجل تحسين معدل الإنتاج وربح الوقت وبالتالي أدى إلى تقليص يد العاملة بنسبة 6.85% .
- 56.17 % تدل على أن التكنولوجيا غيرت كثيرا طريقة العمل بالمؤسسة وذلك من أجل تحسين طرق العمل وكذلك النوعية وبالتالي تؤدي إلى زيادة تدمر العاملين بنسبة 8.27% لذلك لخوفهم على مصالحهم .
- 65.75% يدل على أنه تجديد الآلات التي يعمل بها العامل حاليا وهذا من أجل مساعدة العامل في تحسين طريقة العمل مما يؤدي إلى ربح الوقت
- 69.87% تدل على أن العمال بإستطاعتهم التأقلم مع الآلة في المؤسسة وذلك بنسبة 26.02% تأقلموا معها بشكل كبير ، وهذا يدل على و الممارسة اليومية ، وكذلك تلقي العمال التكوين و التدريب عليها
- 61.64% تدل على أن التغيير في الآلات و التجهيزات التكنولوجية تساهم في زيادة حدة التوتر والقلق لدى العاملين داخل المؤسسة ، وهذا يدل على تفوق العاملين على منصبهم و مركزهم الوصفي ، لأن الآلة سوق تقل محل العامل ، و بالتالي تؤدي إلى تسريح العمال و تقليص اليد العاملة مما يؤدي إلى انتشار البطالة .
- 30.14 % تدل على أن ادخال الوسائل التكنولوجيا الجديدة إلى أماكن العمل يساهم في زيادة الإنتاج ، وهذا يدل على حداثة الآلة و تصورها وذلك من أجل ربح الوقت .
- 58.91% تدل على أن التغيرات التنظيمية تؤثر على استقرار العامل و هذا يدل على أن التغيرات المستمرة ترهق العامل ، مما تدفعه إلى استقراره في مهنة ، و بالتالي تؤدي إلى عدم استقرار العمال .

- **النتيجة الثانية :**

إن الدراسة التي أجريت على العامل بالمؤسسة ، وحسب تحليلنا لنتائج الاستمارة ، تأكدنا أن تغيير و إدخال التكنولوجيا الجديدة يساهم في زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين ، وذلك لأن التكنولوجيا أدت إلى تحسين الأداء و مستوى الإنتاج ، وكذلك ربح الوقت ، كما أن التغيير في التجهيزات و الآلات يساهم في زيادة الإنتاج ، إضافة إلى أن إدخال وسائل التكنولوجيا يؤدي إلى زيادة حدة توتر العامل ، وهذا يدل على أن العامل فائق على مصلحته و مر عزه الوظيفي ، لأن التكنواوجيا و الآلة سوف تحل

محل العاملين ، مما يؤدي إلى تسريح العامل ، وتقليص اليد العاملة و إنتشار البطالة و بالتالي فإن إدخال التكنولوجيا الجديدة يؤدي إلى زيادة حدة التوتر لدى العاملين في المؤسسة ، ومنه الفرضية الثانية تحقيق ، وهذا ما يتضح في الجدول الموالي .

جدول رقم 35 : العلاقة بين إدخال التقنيات الجديدة ، وإحداث التغيير في طريقة العمل

إدخال التغييرات الجديدة / إحداث التغيير	نعم	لا	المجموع	كا^2 المحسوبة	كا^2 المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	F0=36	F0=15	51	17.03	3.84	1	0.05
	Fe=27.94	Fe=23.05					
	%49.32	% 20.55					
لا	F0=04	F0=18	22				
	Fe=12.05	Fe=9.94					
	%5.48	%24.65					
مجموع	**40**	**33**	**73**				

من خلال الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة ارتباطية بين إدخال التقنيات الجديدة إلى المؤسسة ، وإحداث التغيير في طريقة العمل ، حيث يتبين أن نسبة 49.32% أقروا بوجود علاقة ارتباطية بإدخال تقنيات جديدة إلى المؤسسة و إحداث التغييرفي طريقة العمل ، في حين نجد نسبة 24.65% أقرو بأنه لا توجد علاقة ارتباطية بين إدخال التقنيات الجديدة ، وإحداث التغيير .

وبتطبيق كا^2 لمعرفة مدى وجود علاقة ارتباطية على أرقام الجدول أعلاه ، يتضح أنه توجد علاقة دات دلالة إحصائية بين النتائج المحصل عليها ، باعتبار أن كا2 المحسوبة 17.03 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 و هذا يدل على أنه كلما كان إدخال التقنيات الجديدة إلى المؤسسة بشكل كبير كلما أدى ذلك إلى تغيير طريقة العمل .

3-مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : التي مفادها أن انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور: ومن خلال مناقشتها لمؤشرات هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية

- 72.60 % من العمال تدل على أن المؤسسة تقدم النصائح و التوجيهات حول كيفية أداء العمل أثناء الإلتحاق بالوظيفة ، وهذا يدل على أن الموظفين جدد في هذه المؤسسة ، كما أنهم ليس على

إطلاع مسبق عن المؤسسة و كيفية أدائها للعمل ، و لهذا تقوم المؤسسة بتقديم المناهج والتوصيات ، باعتبار أن نشاط المؤسسة خاصة في مجال المعالجة الكمياوية يؤدي إلى تفادي تعرض الأفراد للحظر ولذا فتلقيتهم هذا النوع من النصائح لحمايتهم و بالتالي يمكنه من الأداء الجيد

- 60.27% يدل على أن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي ، وهذا يدل على أن المؤسسة ربما استحدثت مناصب شغل جديدة ، و كذلك من أجل إنقاص تمركز أعباء العمل في قسم دون قسم آخر .
- 78.09 % تدل على أن المؤسسة توفر الخدمات الاجتماعية للعمال ، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي اهتمام بالعامل بالدرجة الأولى ، وذلك من خلال توفير الرعاية الصحية و النقل و الضمان و غيرها من الخدمات الاجتماعية ، وذلك من أجل إشعار العاملين بالإنتماء و ضمان استقرار العامل ، وكذلك الحفاظ على سلامة و أمن العامل ، وبالتالي تحفيزهم على العمل .
- 71.23% تدل على أن العامل يتأثر عند انتقاله من منصب عمل إلى منصب آخر ، وهذا يدل على أن العامل ليس مستقرا و ظيقا في منصبه وكذلك عدم شعوره بالإرتياح و الراحة و عدم تألقه في الوظيفة التي يشغلها ، لأنه في تغيير مستمر ، وبالتالي فهذا المنصب غير ثابت.
- 32.22% من العمال يشعرون بالملل و الروتين عند قيامهم بعدة أدوار في نفس الوقت و هذا يدل على كثرة الأعمال و المهام الموكلة إليه و المنصبة على عاتقه .
- 64.39 % تدل على أن العمال يتعرضون للخلافات مع الزملاء في العمل وهذا يدل على كثرة ظغوطات العمل
- 89.04% يدل أن سبب الخلافات تكون العمل ، وهذا يدل على زيادة ساعات العمل أو زيادة الجهد المبدول في العمل ، أو عدم المكافآت على ذلك ، أو ظروف العمل غير الملائمة ، وكذلك التدخل في المهام و الوظائف ، بحيث تصبح لا تفرق بين المسؤول و بين العامل ، وكذلك كثرة الدرجات السلمية.
- 65.76 % تدل على أن العمال يستفيدون من المكافآت ، وهذا يدل على أن المؤسسة تولي إهتمام بالعمال وتحفيزهم على العمل ، مما يؤدي إلى زيادة الدافعية نحو العمل ، وبالتالي زيادة الإنتاج فالمؤسسة استعملت أسلوب المكافأة من أجل تقدير عمالها و إشعارهم بأهميتهم و الإنتماء قصد تحقيق أهداف العمال و المؤسسة .

- 22.88% يدل أن العمال في حالة عدم استفادتهم من الحوافز التي تقدمها المؤسسة ، ويشعرون بالرغبة في ترك العمل ، وهذا يدل على رضاهم لأنها تراعي اهتماماتهم وحاجاتهم الضرورية .

- النتيجة الثالثة :

إن الدراسة التي أجريت على المؤسسة وحسب تحليلنا لنتائج الدراسة تأكدنا أن التغيرات المستمر وانتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ، يؤكدون إلى غموض الدور ، وكذلك لأن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها فهذا إنقاص أعباء العمل ، كما نجد أن العامل عندما ينقل من منصب عمل إلى آخر داخل الهيكل التنظيمي يتأثر لأنه لم يجد ضالته كما أنه لم يستقر في منصب واحد ، لأنه في تغيير دائم و كذلك نجد أن العمال يشعرون بالملل و الروتين في حالة قيامهم بعدة أدوار في نفس الوقت ، وذلك لكثرة الأعمال الموكلة إليهم ، مما يؤدي إلى نشوب الخلافات مع الزملاء في العمل ، وبالتالي فإن انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور ، ومنه الفرضية الثالثة تحققت و هذا ما يتضح في الجدول الموالي :

جدول رقم36 : العلاقة بين إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ونشوب الخلافات

إدخال التغييرات الجديدة / إحداث التغيير	نعم	لا	المجموع	$كا^2$ المحسوبة	$كا^2$ المجدولة	درجة الحرية	مستوى الدلالة
نعم	F0=38	F0=13	51	5.74	3.84	1	0.05
	Fe=33.53	Fe=17.46					
	%52.05	%17.81					
لا	F0=10	F0=12	22				
	Fe=14.46	Fe=07.53					
	%13.70	%16.44					
مجموع	**48**	**25**	**73**				

من خلال المعطيات الجدول أعلاه يتبين أنه توجد علاقة إرتباطية بين إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ونشوب الخلافات حيث يتبين أن نسبة 52.05 % أقرو بوجود علاقة إرتباطية بين إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ونشوب الخلافات ، في حين نجد نسبة 16.44% أقرو بأنه لا توجد علاقة إرتباطية بين إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي ونشوب الخلافات .

وبتطبيق كا^2 لمعرفة مدى وجود علاقة إرتباطية على أرقام الجدول أعلاه يتضح أنها توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين النتائج المحصل عليها باعتبار كا^2 المحسوبة 5.74 أكبر من نظيرتها الجدولية 3.84 عند مستوى الدلالة 0.05 وهذا يدل أنه كلما انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى نشوب الخلافات .

ثالثا : مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة التي تناولت التغير و الصراع التنظيمي و التي وجدنا فيها تشابه جزئ مع الدراسة الحالية ، فقد تطرقنا الى مختلف نتائج هده الدراسات مقارنتها بالنتائج التي توصلنا اليها في دراستنا الحالية .

1- **دراسة teng chuchic** : و التي كانت حول إدارة التغيير التنظيمي لشركة الإنتاج و المواصلات " تايوان" و التي توصلت من خلالها إلى النتائج التالية :

- تحديد كيفية إدارة المنظمات بفعالية ، و التأثيرات السلبية و الإجابية على فعالية المنظمات .
- العمل على تعزيز الميزة التنافسية الى الجانب كفاءة العمل ، بدراسة التغيير الإداري .

أما دراستنا فتوصلت إلى النتائج التالية :

- أن أغلب التغيرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة لها تأثيرات إيجابية أي أن 58.91 % من العمال يقرون بان التغيرات تؤثر على استقرار العامل في المؤسسة ، وكذلك إدخال الوسائل الجديدة يزيد من مهارات العامل و قدراته الإبداعية مما يؤدي إلى زيادة الإهتمام بالتغيير التكنولوجي .

2- **دراسة paghisand creer**: و التي كانت حول المدراء و كفاءة القيادة الذاتية ، الدافعية نحو قيادة التغيير والتي توصل من خلالها إلى النتائج التالية :

- وجود علاقة ايجابية بين التوجيه اللآزم لعملية التغيير و الإندماج ، وكسب تأبيد الآخرين و أيضا وجود تفاعل بين كسب الآخرين و التغلب على المشكلة ، وكذلك وجود علاقة ارتباطية بين ذات دلالة إحصائية بين القدرات و طبيعة العمل .

أما من خلال دراستنا نجد أن 84.93 % من العمال يقصرون بتأكيد الآخرين على التغير الحاصل في المؤسسة ، ودلك من أجل التخفيف من روتين العمل .

3- **دراسة صلاح بن فالح عبد الله البلوي** : كانت حول اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، فقد أشار من خلال دراسته الى المشكلات التي قد تنجم عن التغيير أولا وهي زيادة ساعات العمل ، وهدا ما أكدته الفرضية الأولى .

أما من دراستنا فنجد 49.39 % من العمال يقرون أن المشاكل التي تنجم عن التغيير هي مشاكل تنظيمية مثل زيادة ساعات العمل فكلما الدراستين تناولتا المتغير المستقل وهو التغيير التنظيمي .

4- **دراسة مبارك بنية ضامن العنزي** : كانت حول التغيير التنظيمي وعلاقته بالأداء ، حيث أشارت إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- معرفة موقف العاملين نحو التغيير التنظيمي وكدالك وجود فروق بين مستويات الخبرة و الرتبة ، وهدا ما توصلنا اليه في دراستنا الى وجود دورات تدريبية عند تغيير منصب العمل حيث نجد أن 35.61 % من العمال يقرون بأنهم استفادوا من دورات و برامج تدريبية عند تغييرهم لما نصب العمل في حين أن 64.30 % لم يستفيدوا من برامج تدريبية ، ادن فهده الدراسة تهدف الى معرفة موقف العاملين نحو التغير ، وهدا ما تسعي إليه دراستنا .

5- **دراسة أو كنتي أو كتي** : كانت حول إدارة الصراع في المدارس الثانوية ، توصلت هده الدراسة إلى النتائج التالية :

التعرف على الإدارة الصراعات و كذلك على أنواع عديدة ، حيث أن أسباب الصراع تعود إلى عدم تمتع الموظفين بالرفاهية أو إحالة الموظفين على التعاقد بالإيجار ، وكذلك عدم الكفاءة الإدارية ، كما أن معظم المديرين ليسوا على دارية في إدارة الصراع ، وهدا ما توصلت اليه دراستنا ، الى أن معظم المديرين ليس لديهم الكفاءة الإدارية العليا ، و القدرة على إحلال التعايش السلمي وبالتالي الوصول إلى نتيجة للقضاء الصراع .

6- **دراسة plowman** : كانت حول الصراع و الإدارة الإستراتجية ، و العلاقة العامة ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

أن الصراع و اعتبارها ظاهرة طبيعية بين أفراد التنظيم ، كما أنه يؤثر على الأداء و فعالية المنظمة أما العلاقات العامة تعتبر عاملا مساعدا في الادارة الإستراتجية وكذلك لحل مشاكل الصراع يجب أن تعتمد على الخبرة و التخطيط لحل المشاكل المنظمة .

- أما دراستنا فتوصلت إلى : أن الصراع بين العمال ضروري وهذا ما يدفعهم إلى زيادة التنافس بينهم ، وكذلك أن المركز الوضيفي الذي يشغله الفرد في المؤسسة من شأنه أن يأثر على علاقته مع الأفراد الذين يتعاملون معهم ، ولحل المشاكل المتعلقة بالعمل يجب مراعاة مستوى كل فرد والمساواة بين كل المستويات .

7- **دراسة أحمد يوسف أحمد اللوح** : كانت حول الصراعات التنظيمية و إنعكاساتها على الرضا الوظيفي حيث توصل إلى النتائج التالية :

أن أسباب الصراع التنظيمي هي أسباب ضعيفة ولا تؤدي إلى الصراع بين العاملين بالمؤسسات ، وتبرز هذه الأسباب التي تؤدي إلى الصراع في نفود الموارد ، عدم تحديد الصلاحيات وهذا ما توصلت إليه دراستنا أن أسباب الصراع تبرز في عدم تحديد الواضح في الصلاحيات والإختصاصات كل وظيفة وكذلك التغيير في الأدوار والمهام مما يؤدي إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة .

8- **دراسة عبد المالك أحمد علي العمري** : كانت حول أثر إدارة الصراع على الرضا الوظيفي ، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- أن سياسة الدمج و التوحيد من أهم العوامل المسببة للصراع التنظيمي : بين العاملين وعدم رضاهم الوظيفي ، وهذا أثر على العاملين خوفا على مصالحهم ومركزهم الوظيفي ، كذلك وجود علاقة إرتباطية عكسية بين أسلوب التجند في إدارة الصراع والرضا الوظيفي ، أما دراستنا فتوصلت إلى وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي ، أي أنه كلما حدث تغيير في الأدوار والمهام يؤدي إلى نشوب الخلافات و النزاعات بين العمال .

9- **دراسة حسين حريم** : كانت حول أساليب إدارة الصراع التنظيمي المستخدمة في المصاريف التجارية الأردنية ، ومن أهم النتائج التي توصل إليها هي :

- الإستراتيجيات الخمسة لإدارة الصراع أي توجد فروق في مدى تطبيق أساليب إدارة الصراع و التي تعود إلى العوامل التالية : السن ، المؤهل العلمي ، المستوى الوظيفي ، أما دراستنا فترى أنه لا توجد فروق جوهرية في التطبيق أساليب إدارة الصراع التي تعود إلى أسلوب التعاون و التنافس و التعايش السلمي مما أدى إلى قضاء على الخلافات وتسويتها .

10- **دراسة محمد رضا شنة:** كانت حول الإستراتيجيات المتبعة في إدارة الصراعات التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية و توصل إلى النتائج التالية :

- أن الأسلوب الأكثر إستخداما بالمؤسسة هو أسلوب التعاون ثم يليه أسلوب التنافس وأخيرا أسلوب التجنب أما دراستنا فترى أن أسلوب الأكثر إستخداما في إدارة الصراع في المؤسسة هو أسلوب التنافس وهو الذي يؤدي إلى التقليل من حدة التوتر والقلق لدى العاملين .

11- **دراسة ناصر القاسمي** : كانت حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري حيث توصل إلى النتائج التالية :

- أنه من الضروري معرفة النظام الإداري الجزائري وكيفية عمله ، وهو نظام مغلق على البيئة الداخلية والخارجية ، وذلك من خلال تهميش فئة معينة وعدم إستشارتها وكذلك كثرة الدرجات السلمية أما دراستنا فركزت على النظام بإعتباره نظام مغلق بحيث أنه يتم التغيير دون إستشارة جميع الفئات وبالتالي يؤدي إلى حدوث الصراع .

12- **دراسة زهية بن سلامة** : كانت حول أسباب نزاعات العمل بالمؤسسة الصناعية وتوصلت إلى النتائج التالية .

-أن النزاعات الاقتصادية هي أكثر إنتشارا ، وهي سبب نزاعات العمل وتتمحور حول الأجور وظروف العمل و الترقيات التي لا تقوم على أساس العدالة إذن فهي ركزت على الجانب الاقتصادي للعامل داخل المؤسسة وأهملت الجوانب الأخرى .

-في حين نجد أن دراستنا ركزت على الجوانب الإجتماعية و الشخصية خاصة التنظيمية والمتعلقة بالإضطراب في عملية إتخاذ القرار المنافسة بين العمال وعدم تكافؤ الفرص بين العمال وكذلك التداخل في المهام والوظائف وكل هذه العوامل تؤدي إلى نشوب الخلافات والنزاعات داخل المؤسسة .

رابعا : النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي ، ومحاولة لتحقق من صدق الفرضية العامة ومن خلال صدق الفرضيات الفرعية ، توصلنا إلى أن كل الفرضيات الفرعية محققة ، حيث كان مفادها :

-إن إعادة توزيع وتجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات .

-كما أن إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل يؤدي إلى زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة

-أما الفرضية الأخيرة تؤكد أن إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور

-وفي الأخير نستنتج أن الفرضيات الثلاث تحققت جميعا نسبيا ، وبالتالي نستنتج أن العلاقة الموجودة بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي علاقة طردية ، أي أنه كلما كان هناك تغيير على المستوى الأنشطة وإدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل وإنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي كلما أدى إلى زيادة الصراع التنظيمي في ميدان الدراسة ، لكن ليست هذه الأبعاد في التغيير وحدها التي تؤثر على الصراع ، وإنما هناك أبعاد أخرى في التغيير تكون أكثر تأثيرا كالأجر تعديل الهيكلي الموارد البشرية وغيرها .

خامسا : الإقتراحات والتوصيات

لقد ارتأينا أن نختم موضوع دراستنا هذه ببعض الإقتراحات و التوصيات، و التي نتمنى أن نجد أدانا صاغية لتطبيقها ، وذلك للنهوض بالمجتمع عامة و المؤسسات خاصة ، لتحقيق التنمية الشاملة وهذا لا يكون إلا من خلال الإهتمام أكثر بإدارة التغيير التنظيمي داخل المؤسسة وهي كما يلي:

-ضرورة شرح ومناقشة التغييرات الحاصلة في منصب العمل وذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي مرن محدد على المدى الطويل لمواجهة التغييرات الحاصلة داخل المنظمة .

-ضرورة توفير الإمكانيات اللازمة لإدارة التغيير ، وزيادة المخصصات المالية للأنشطة ، حتى يتسنى للمسؤولين تئدية مهامهم على أكمل وجه .

-ضرورة تعاون الإدارات المختلفة في المؤسسة حتى يتسنى لها القيام بوجباتها على أكمل وجه.

-إقناع الإدارة العليا بضرورة التغيير التنظيمي و الدور الذي تلعبه للنهوض بالمؤسسة .

-ضرورة القيام بالندوات و الملتقيات والمؤتمرات تتناول موضوع التغيير التنظيمي.

-ضرورة عقد إجتماعات دورية أو سنوية وذلك لتشجيع العلاقات التعاونية ، و الإنفتاح من خلال الحوارات ، والآراء و الخبرات المتبادلة بينهم ، و الإهتمام بجانب العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة .

-ضرورة القضاء على العنصرية بين العمال لتفادي الصراع و تحقيق التكيف و الإندماج داخل المؤسسة .

-العمل على مناقشة الخلافات و المشاكل المطروحة بالموضوعية بهدف التخفيف من حدة الصراعات و إدارتها الفعالة .

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة وتحليلها بالإضافة إلى مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي تثبت صحتها ، ثم قمنا بتحليل النتائج في ضوء الدراسات السابقة التي تقاربت نتائجها مع الدراسة الحالية حينا ، وتختلف معها حينا آخر لكن في الأخير توصلنا إلا أن الفرضية العامة محققة .

خاتمة :

في الأخير نخلص إلى أن التغيير التنظيمي له دور مهم و ايجابي لأنه يعتبر من المواضيع الهامة للدراسات التنظيمية ، و الذي جاء تماشيا مع الإصلاحات التي تقوم بها معظم الدول في العالم ، من بينها الجزائر التي تهدف إلى تلبية حاجات و متطلبات زبائنها و تحقيق الميزة التنافسية. إن دراستنا إهتمت بدراسة التغيير التنظيمي بإعتباره من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية لذلك تهدف دراستنا إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين التغير التنظيمي و الصراع التنظيمي ، وذلك انطلاقا من المعطيات النظرية و الميدانية لموضوع التغيير و الصراع التنظيمي و الذي تطرقنا فيه في شقيه النظري إلى مختلف النظريات التي أولت اهتمام بالتغيير التنظيمي إضافة إلى اختلاف وجهات نظر مفكري هذه النظريات ، كما قمنا بالجانب الميداني بإختبار الفروض المطروحة وجمع البيانات المتعلقة بالكشف عن العلاقة بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي .

وإعتمادا على نتائج الدراسة و انطلاقا من المعطيات النظرية و الميدانية قد تبين من خلال دراستنا أنه توجد علاقة طردية بين التغيير التنظيمي و الصراع التنظيمي ، كما توصلنا أنه كلما يحدث تغيير في المؤسسة يؤدي إلى نشوب الخلافات و النزاعات بين العاملين في المؤسسة .

وعلى ضوء هذه الدراسة يمكن القول أن للتغيير دور فعال ذاخل التنظيم لكن هذا لا يمنعنا من إغفال باقي المتغيرات التنظيمية ، كونه لم يشمل الجانب المادي أي الأجر ، الذي يعتبر الهذف الأساسي و المحرك للعمال لذا لزاما أرباب العمل و اهتمام بالجانب المادي لتحفيزهم و تشجيعهم و ذلك لضمان الجودة و المزيد من الإنتاج في الكم و النوع .

قائمـــــة المراجع

قائمة المراجع :

المراجع باللغة العربية

1- إحسان حمد الحسن :الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، دار الصيغة للطباعة و النشر بيروت، ط2، 1982

2- أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون ،الجزائر، 2002

3- أحمد ماهر :السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط،2003.

4- جبرال جرينبرغ روجرت بارون :إدارة السلوك في المنظمات دار المريخ للنشر والتوزيع المملكة العربية السعودية، الرياض ،2004

5- جمال الدين العويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2002

6- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي مناقشة أدواته طرقه الإحصائية دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان ، الأردن ط4 2011

7- حسين عبد الحميد أحمد رشوان :الإدارة و المجتمع ،دراسة علم الإجتماع إدارة مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ،2006

8- حسين عبد الحميد أحمد رشوان:علم الإجتماع التنظيم ،الناشر مؤسسة منباب الجامعة الإسكندرية، 2004

9- حسين محمود حريم :تصميم المنظمة، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن، ط1 2009

حوسي اللوزي: التنمية الإدارية ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ط2 ،2002

10- خليل محمد حسن الشماع و خضير كاظم حمود :نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة ،عمان، الأردن ،ط ،4 2009

11- رابح كعباش:علم الإجتماع التنظيمي مخبر علم الإجتماع و الإتصال، جامعة منتوري قسنطينة 2006

12- رشيد زرواتي :منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، دار الكتاب الحديث، ب ط 2004

13- رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر ،الدار الجامعية الإسكندرية، 2004

14- زاهد محمد ديري :السلوك التنظيمي دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان، ط1 ،2011

15- زاهر عبد الرحيم عاطف هندرة :المنظمات في الهيكل التنظيمي للمنظمة، دار الآية للنشر والتوزيع،الأردن ، ط1، 2009

16- زهير بوجمعة شلابي: الصراع التنظيمي و إدارة المنظمة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ،عمان ط 2011،1

17- زيد منير عبوي: إدارة التغيير و التطوير، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1 2006

18- زيد منير عبوي :التخطيط و التطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008

19- سعاد صبر سعيد :سيكولوجيا التغيير في حياة الأفراد و المجتمعات، دار الكتاب العلمي عمان ط1، 2008

20- السيد الحسيني: النظرية الإجتماعية و دراسة التنظيم ،دار المعارف القاهرة 1987

21- السيد عبد العاطي السيد :علم الإجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1985

22- السيد محمد جاب الله : إستراتيجيات تطوير و تحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مطبعة العشري سهر 2009

23- السيد محمد جاب الله :إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية و التطبيقات العلمية، مطبعة العسري مصر 2009

24- شفيق محمد: كالبحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية ،المكتبة الجامعية الإسكندرية 2011

25- شفيق محمد: البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الإجتماعية المكتبة الجامعية الإسكندرية 2011

26- صديق محمد عفيفي أحمد إبراهيم عبد الهادي :السلوك التنظيمي مكتبة عين السمن الإسكندرية ط1 2003

27- صلاح الدين عبد الباقي : السلوك التنظيمي مخل تطبيقي معاصر بدون ط بدون سنة

28- صلاح الدين عبد الباقي :السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة الإسكندرية 2003

29- صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية، دار غريب للطباعة 1982

30- صلاح مصطفى الفوال: منهجية العلوم الإجتماعية عالم الكتاب القاهرة ب ط –ب س

31- طارق طه السلوك التنظيمي في البيئة العولمة و الأنترنت ، الدار الجامعة الجديدة الأزراطية مصر 2007

32- طلعت إبراهيم لطفي: أساليب البحث الإجتماعي دار المعرفة الجامعية تالإسكندرية 1989

33- عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشروالتوزيع ،عمان 2008.

34- عبد الرحمان اللوي مناهج البحث الإجتماعي وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت ،1977.

35- عبد الرحمان بدوي :مناهج البحث الإجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية ،الكويت ،1977

36عبد الله محمد عبدالرحمان :سوسيولوجيا التنظيم، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية 1987

36- عبد المعطي عساف: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،دار زهران للنشر، عمان 1999

37- عبد الوهاب إبراهيم :أسس البحث الإجتماعي، مكتبة نهضة إشراق القاهرة ط1 دون سنة

38- علاءالدين محمد عبد الغني: إدارة المنظمات ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،ط1 2011

39- علي السلمي :السلوك التنظيمي ،دار غريب ، القاهرة، ط2003،3.

40- علي عبد الرزاق جبلي: تقييم البحث الإجتماعي، الأسس و الإستراتيجيات ،دار المعلرفة الجامعية الإسكندرية ،2005.

41- علي عبد الرزاق جلبي :علم الإجتماع الصناعة ، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1985.

42- علي غربي يمينة نزار :التكنولوجيا المستوردة و تنمية الثقافة العمالية في المؤسسات الصناعية، مخبر على الإجتماع و الإتصال، جامعة قسنطينة 2002،

43- عمر صغري: إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 ،1995.

44- لوكيا الهاشمي :نظرية المنظمة، دار الهذى للطباعة و النشر، عين مليلة ،جامعة منتوري قسنطينة.

45- مؤيد السالم :نظرية المنظمة، دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن، 2000.

46- ماجدة العطية :سلوك الفرد و الجماعة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ،ط1 ،2003.

47- محمد الصرفي :السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط1، 2007.

48- محمد الصرفي: إدارة الصراع مؤسسة الحورس الدولية ،الإسكندرية، 2000.

49- محمد القاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2003.

50- محمد خليل عباس و أخرون:مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، دار المسيرة للنشر، عمان ط2 ، 2009.
51- محمد عاطف غيت :علم الإجتماع الصناعي ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، 1989
52- محمد عبيدات و أخرون: منهج البحث العلمي و المراحل التطبيقية ،كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأردن، 1999.
53- محمد علي: علم الإجتماع و المنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية ، القاهرة ،ط1980،1.
54- محمد قاسم القريوتي السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر و التوزيع ط1 2012
55- محمد يوسف النمران العصيات إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير دار حامد للنشر والتوزيع عمان ط1 2006
56- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر والتوزيع ط الأردن،عمان ، ط3، 2005.
57- مراد زعيمي : مؤسسات التنشئة الإجتماعية منشورات باجي مختار عنابة 2002
58- مصطفى محمود أبو بكر :التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة الدار الجامعية الإسكندرية 2004
59- معن محمد عياصرة مروان محمد بني أحمد إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل ،دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ط1 2008
60- مورس أرجيرمن منهجية البحث في العلوم الإنسانية ترجمة بوزيد صحراوي و أخرون دار القصبة الجزائر 2006
61- ناصر دادي عبدون : إقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة ط1 1995
62- يوسف سعدون علم الإجتماع ودراسة التغييير التنظيمي في المؤسسات الصناعية جامعة ياجي مختار عنابة.

الكتب باللغة الأجنبية

Larousse secer :dictionnaire de français paris 2004

***القواميس والمعاجم:**

1- عمار الطيب كشرود معجم مصطلحات علم النفس الصناعي التنظيمي و الإدارة إنجليزي عربي منشورات قاريونس ليبيا ط1 1994

2- فاروق عداس قاموس مصطلحات علم الإجتماع دار مدني الجزائر 2003

القاموس العربي الشامل للأداء دار الراتب الجامعية بيروت

3- محمد عاطف غيت مصطلحات علم الإجتماع مكتبة السقري السعودية 1997

منجد الطلاب دار الشروق بيروت2001

***الموسوعات:**

1- عبد المجيد لبصير موسوعة علم الإجتماع و مفاهيم السياسة و الإقتصاد و الثقافة العامة ،دار الهدى عين مليلة الجزائر 2013

***المذكرات**

1-أحمد يوسف أحمد اللوح الصراعات التنظيمية و انعكاسهاتها على الرضا الوظيفي دراسة مقارنة لوجهات نظر العاملين في جامعة الأزهر الإسلامية رسالة ماجستر في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة 2008

2- زرقاوي أمال أنواع الصراع التنظيمي على الرضا الوضيفي للعاملين رسالة ماجستر في علم الإجتماع التنظيم و العمل جامعة بسكرة 2014

3- زهية بن سلامة أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية رسالة ماجستر في علم الإجتماع التنظيم و العمل جامعة منتوري قسنطينة2007

4- صلاح بن سمار الديري المهارات اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي رسالة ماجستر في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2009

5- صلاح بن فالح البلوي إتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي رسالة ماجستر في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2004

6- طارق موس العتبي الصراعات التنظيمية و أساليب التعامل معها دراسة مسبقة لوجهات نظر ضباط المديرية العامة للجوازات رسالة ماجستر في العلوم الإدارية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية الرياض 2006

7- فوزي عبدالرحمان حامد أبوعساكر أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية رسالة ماجستر في إدارة الأعمال غزة 2008

8-مؤمن خلف عبد الواحد الأساليب المتبعة في إدارة الصراع التنظيمي داخل المنظمات غير الحكومية وجهة نظرالأمراء مذكرة ماجستر في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة 2008

9- مبارك بنية ضامن العنزي التغيير التنظيمي و علاقاته بأداء العاملين رسالة ماجستر في العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض 2004

10- محمد رضا سنا إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية علي عيقة من مؤسسات الشروق الجزائري (قسنطينة، سطيف، بسكرة) رسالة ماجستر في علم الإجتماع التنظيم و العمل جامعة منتوري قسنطينة 2007

11- محمد فراس سنهير العويري دراسة و تحليل إدارة الصراع التنظيمي في مديرية التربية و التعليم محافظة الخليل جامعة الخليل كلية الدراسات العليا رسالة ماجستر 2013

***الندوات:**

1-فوزي شعبان ضغوط العمل و صراعات العمل ندوة ضغوط العمل و صراعات ورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل المنظمة العربية للتنمية الإدارية الشارقة الإمارات العربية المتحدة مصر 2006.

قائمة الملاحق:

ملحق رقم 01 : الإستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحي – جيجل –

القطب الجامعي – تاسوست –

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستمارة بعنوان

علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة دراسة ميدانية بمذبغة الجلود – الحدادة – جيجل

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم إجتماع

تخصص = تنظيم و عمل

إعداد الطالبتين : **الأستاذة المشرفة**

- حميدش آمنة *حديدان صبرينة
- لعور فيروز

ملاحظة : نحن طلبة علم إجتماع السنة الثانية ماستر تخصص تنظيم و العمل نحن بصمد إنجاز بحث علمي حول موضوع علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية نرجو منكم التعاون و الإجابة على هذه الأسئلة و نتعاهد أن بيانات الإستمارة سرية ولا يمكن أن تستعمل إلا لغرض البحث العلمي أما طريقة الإجابة فتكون بوضع العلامة (*) في الخانة المناسبة

السنة الجامعية 2015 / 2016م

المحور الأول = البيانات العامة.

1- الجنس = ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن = - أقل من 30 سنة ☐ - من 30 سنة إلى 35 سنة ☐

- من 36 سنة إلى 40 سنة ☐ - من 41 سنة إلى 45 سنة ☐

- من 46 سنة إلى 50 سنة ☐ - من 51 سنة فما فوق ☐

3- الحالة العائلية = أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

4-المستوى التعلمي = أمي ☐ إبتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

5- الأقدمية = - أقل من 5 سنوات ☐ - من 5 سنوات إلى 10 سنوات ☐

- من 10 سنوات إلى 15 سنة ☐ - من 15 سنة إلى 20 سنة ☐

- من 20 سنة فما فوق ☐

6- نوع المنصب = إطار ☐ عون تحكم ☐ عامل تنفيذي ☐

7- طبيعة عقد العمل = دائم ☐ مؤقت ☐

المحور الثاني : إعادة توزيع و تجديد الأنشطة و عدم وضوح الصلاحيات

8- هل سبق و أن قام رئيسك بإعادة توزيع الأنشطة بين العمال ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنغم " كيف كان موقفك إتجاه هذا التغيير ؟

- القبول ☐ الرفض ☐ الحياد ☐

9- هل تم التجديد في المهام الذي كلفت بها ؟

نعم ☐ لا ☐

10 – هل سبق و أن تبديل الدور بينك و بين عامل آخر ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة بنعم هل أذى ذلك إلى =

- الغياب ☐ - التنافس ☐

- عدم الإرتياح ☐ - التماطل في العمل ☐

- تحسين الأداء ☐

11- هل سبق و أن إستفدت من برامج تدريبية عند تغييرك لمنصب بعملك ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة لا كيف يؤثر ذلك على مجموعتك في العمل ؟

- الشعور بالتمييز بين العمال ☐ - الشعور بالإضطراب ☐

- الشعور بعدم الإستقرار ☐ - الشعور بعدم الإنتماء ☐

13 – حسب رأيك هل يتم توزيع الأعمال على العاملين بشكل يتناسب مع تخصصاتهم و قدراتهم

نعم ☐ لا ☐

المحور الثالث : إدخال التكنولوجيا و زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة .

14 – ما طبيعة التكنولوجيا السائدة في المؤسسة تعمل فيها ؟

بسيطة ☐ معقدة ☐ كلاهما معا ☐

15- هل تستطيع التحكم في الآلات المستخدمة في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

16- هل تعلم تقنيات جديدة من قبل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنعم " هل أدى ذلك إلى =

- تحسين معدل الإنتاج ☐ - تقليص اليد العاملة ☐

- إرتفاع التكاليف ☐ - ربح الوقت ☐

- تسريح العمال ☐ - إنخفاض معدل الإنتاج ☐

- زيادة الإختصاصات ☐ - زيادة الأنشطة ☐

17- هل التكنولوجيا الجديدة غير كثيرا طريقة العمل في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة " بنعم " هل أدت إلى =

– تحسين طرق العمل ☐ – تحسين النوعية ☐

– زيادة الإنتاج ☐ – زيادة تدمر العاملين ☐

18– هل تم تجديد الآلة التي تعمل عليها حاليا ؟

نعم ☐ لا ☐

19– هل إستطعت التأقلم معها ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة بنعم كيف كان ذلك ؟

بشكل كبير ☐ بشكل متوسط ☐ بشكل ضعيف ☐

20– هل ترى بأن تغيير الآلات و التجهيزات التكنولوجية يساهم في زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين ؟

نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة ب " لا " هل يؤذي ذلك إلى =

– التعاون ☐ – التنافس ☐

– القضاء على الخلافات ☐ – التعايش السلمي ☐

21– هل ترى بأن إدخال الوسائل التكنولوجية الجديدة إلى أماكن العمل يساهم في =

– زياد المهارات ☐ – زيادة الإنتاج ☐

– زيادة القدرات الإبداعية ☐ – التخلص من روح العداء الخصومات بين العاملين ☐

– تقديم خدمة جديدة للمؤسسة ☐ – الإنقاص من أعباء العمل ☐

22– حسب رأيك هل حقيقة أن التغييرات التنظيمية التي تحدث في المؤسسة (الأنشطة التكنولوجيا ظروف العمل ، الموارد.....إلخ) تؤثر على إستقرار العوامل في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنعم " كيف يؤثر ذلك =

إيجابا ☐ سلبا ☐

- **المحور الرابع : إنتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي و غموض الدور**

23- أثناء إلتحاق بالوظيفة هل قدمت لك المؤسسة توجيهات و نصائح حول كيفية آداء العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة ب " لا " كيف كان شعورك حيال ذلك ؟

- عدم الإرتياح ☐ الخوف ☐ القلق ☐ تولد روح العداء ☐

24 – هل سبق و أن قامت المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي ؟

نعم ☐ لا ☐

25- هل تقدم المؤسسة الخدمات الإجتماعية لعمالها ؟

نعم ☐ لا ☐

*إذا كانت الإجابة " بنعم " فيما تتمثل هذه الخدمات ؟

النقل ☐ الضمان الإجتماعي ☐ الرحلات ☐ لإطعام ☐ الرعاية الصحية ☐ لسكن ☐

26 – هل يتأثر العامل عند إنتقاله من منصب عمل إلى منصب آخر داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنعم " هل يؤذي في دلك إلى =

- الشعور بالرضا ☐ - التعرض للخلافات مع الزملاء ☐

- تدعم عملا مجموعات ☐ - الشعور بالقلق وعدم الإرتياح ☐

27- ما هو الشعور الذي ينتابك عند قيامك بعدة أدوار في الوقت نفسه ؟

- الملل و الروتين ☐ - التعب ☐

- غموض الدور ☐ - عدم القدرة على العمل بالشكل الجديد ☐

– الثقة بالنفس ☐ – الشعور بالراحة ☐

28 – هل سبق و أن إختلفت مع زملائك في العمل ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنعم " ما طبيعة الخلافات ؟

– مادية ☐ – إجتماعية ☐ – تنظيمية ☐ – شخصية ☐ – كلاهما معا ☐

29– ما هو سبب الخلافات ؟

– حول العمل ☐ – حول المنصب ☐

30– هل سبق و أن إستفدت من مكافآت ؟

نعم ☐ لا ☐

*في حالة الإجابة " بنعم " على أي أساس كان ذلك ؟

– الجهد المبذول ☐ – زيادة ساعات العمل ☐

31– كيف كان شعورك في حالة عدم إستفادتك من الحوافز التي تقدمها المؤسسة لك ؟

– الرغبة في ترك العمل ☐ – التصرف بشكل طبيعي ☐

– التذمر و الملل أثناء العمل ☐ – زيادة الغياب و دوران العمل ☐

– إذا كانت لديك معلومات أخرى تفيد الموضوع فتفضل بها .

.....

.....

.....

و شكرا على تعاونكم

الملحق رقم(2) جدول يبين أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى إستمارة إستبيان ودرجتهم

إسم الأستاذ	التخصص
سيساوي فضيلة	علم الإجتماع التنظيمي و العمل
كواهي الربيع	علم الإجتماع التنظيم والعمل
بوربيع جمال	علم الإجتماع و البيئة

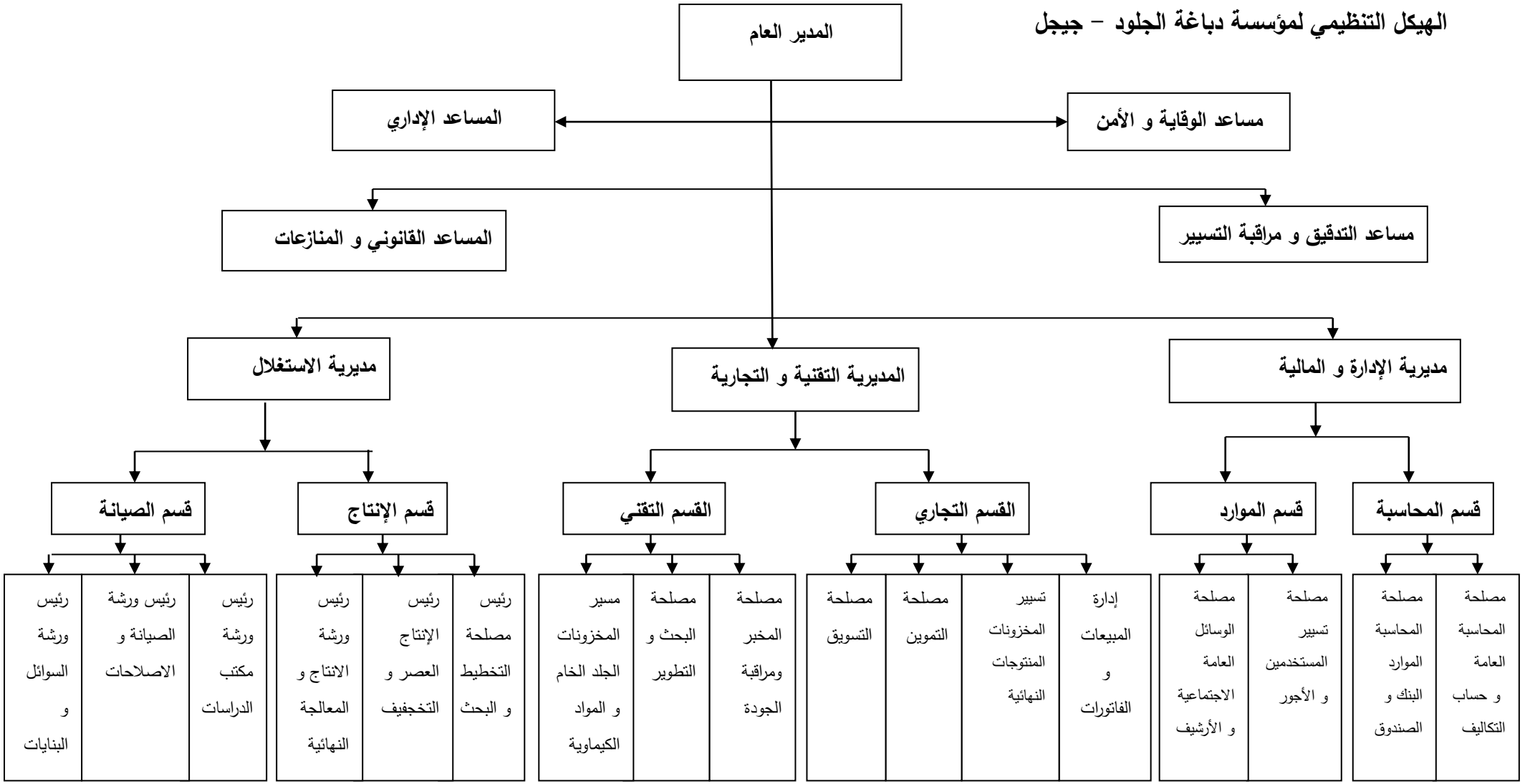
الملحق رقم 3

دليل المقابلة :

- هل سبق وأن تم تغير في هذه المصلحة ؟
- لمادا يتم التغيير في مناصب العمل ؟
- هل يتم تشكيل وحدات أو مجموعات متخصصة من أجل تنفيذ التغيير ؟ .
- هل يتم إحداث التغير في المؤسسة بطريقة مستمرة ؟
- هل يتم تكوين العاملين من أجل مواكبة التغيرات والتطورات ؟
- هل تم إدخال وسائل تكنولوجية جديدة ؟
- هل بمجرد دخول العمال إلى العمل يتم تمركزه في نفس الوظيفة، أو يتم نقله داخل الهيكل التنظيمي؟.
- هل لاحظت وجود صراعات في محيط العمل ؟ .
- إلى ما تعود في رأيك ؟ .
- ما هي العوامل الداعية لإحداث عملية التغيير في المؤسسة؟ .
- ما طبيعة الخلافات و النزاعات التي تحدث بين العاملين في المؤسسة ؟ .
- ما هي الحلول والاقتراحات الكفيلة المقدمة من طرفكم لمعالجة تلك النزاعات ؟ .

الملحق رقم 4

الهيكل التنظيمي لمؤسسة دباغة الجلود – جيجل



ملخص :

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة التغيير التنظيمي بالصراع التنظيمي داخل المؤسسة من وجهة نظر العمال و أجريت على عمال مؤسسة مدبغة الجلود بالحدادة جيجل .

أما الجانب الميداني فقد قمنا بتحديد فرضيات الدراسة ، كما تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلائم مع طبيعة الموضوع ، وكذلك قمنا بتحديد مجالات الدراسة المكاني ، البشري ، الزمني ، وتم الإعتماد على الإستبيان و المقابلة و الملاحظة و الوثائق و السجلات كأدوات جمع البيانات ثم معالجتها إحصائيا ، وذلك بإستخدام أسلوبين الكمي و الكيفي في تفريغ و تحليل البيانات .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : أن إعادة توزيع و تجديد الأنشطة يؤدي إلى عدم وضوح الصلاحيات ، وأن إدخال التكنولوجيا الجديدة إلى العمل يؤدي إلى زيادة حدة التوتر و القلق لدى العاملين في المؤسسة كما توصلت الدراسة أيضا الى أن انتقال العامل داخل الهيكل التنظيمي يؤدي إلى غموض الدور .

أوصت الدراسة بضرورة شرح و مناقشة التغييرات الحاصلة في منصب العمل وكدلك العمل على تشجيع العلاقات التعاونية و الانفتاح من خلال الحوارات و الآراء و الخبرات المتبادلة ، و الاهتمام بجانب العلاقات الانسانية ، و العمل على مناقشة المشاكل و الخلافات المطروحة بموضوعية بهذف التخفيف من حدة الصراعات و ادارتها بفعالية .

Abstract:

The present research project aimed at finding out the relationship between organizational change and organization conflict within an institution through its workers stand points it was conducted on the leather tannery workers institution at el hadada jijel.

In the practical side we had identified hypothesizes of the study as we had followed the descriptive analytical method which is considered as the most appropriate methodological procedures to the nature of this study we had also identified areas of study special human and temporal it was relaying on the questionnaire interviews observations documentations and records as tools to collect data then processed them statistically via using quantitative and qualitative methods in the unloading and ²analyzing data

The study reached three important finding firstly the redistribution and restoration activities lead is a lacicf charity in the powers secondly the introducing of new technology to the work increase the tension and anxiety among workers in the institution thirdly the workings moving within the organizational structure leads to the ambiguity role the study recommended the necessity of explaining and discussing the changes of the work and encouraging the openness and cooperative relation through dialogues opinion and mutual experiences in addition to take care of the human relations and discuss the problem objectively in order to reduce the degree of conflicts and manage them effectively